

TREND



Succession management per aziende previdenti

Talenti in fuga? Il nuovo trend è trattenerli con strategie di "successione aziendale" che favoriscano l'avanzamento di carriera del personale più meritevole

► Dante Daverio

Con la definizione di percorsi di carriera chiari le aziende ottengono il massimo di fedeltà dai dipendenti

Ogni giorno le imprese, in Italia e nel mondo, investono denaro e, soprattutto, prendono decisioni importanti per poter far crescere i profitti e diminuire i costi. Tanto più in un momento come quello attuale nel quale le incertezze portate dalla crisi mondiale rendono necessaria una politica aziendale quantomeno accorta. Riduzione dei costi, quindi, ma non certo riduzione delle potenzialità e delle capacità professionali dei principali collaboratori e manager.

Come riuscire allora a far coincidere queste due necessità di risparmio e di qualità? Uno dei modi più intelligenti e utili è quello di riuscire a far crescere internamente alla propria azienda quei talentuosi

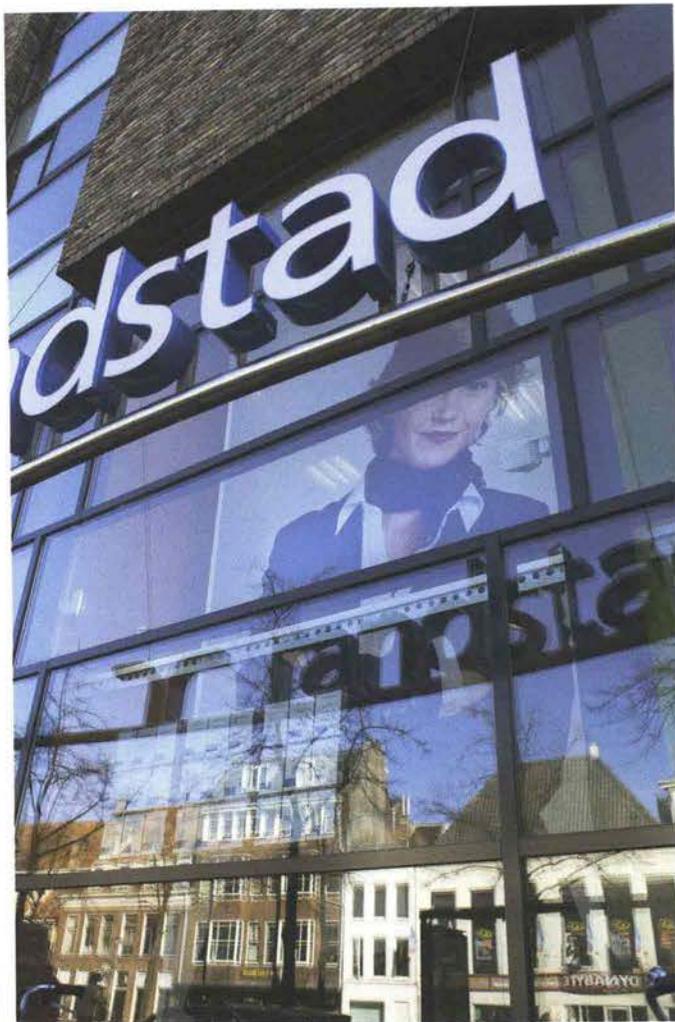
dipendenti che sono in grado di dare un upgrade alle competenze e che, proprio in quanto già presenti in una società, dovrebbero garantire costi inferiori. Anche perché sono tante le analisi e le ricerche che mostrano come in un prossimo futuro le grandi imprese potrebbero trovarsi senza le figure professionali necessarie ad affrontare le sfide più impegnative. E quando manager e personale qualificato decidono di lasciare il loro posto di lavoro per cercare nuove opportunità di carriera, rischiano di non essere sostituiti per carenza di figure adeguate. Proprio in momenti difficili come questi allora, per un'azienda diventa fondamentale investire, con oculatazza magari, sulla crescita

di questi importanti collaboratori. E sono quindi queste strategie di pianificazione e sviluppo del personale interno la ricetta per riuscire a unire riduzione dei costi e mantenimento, o persino aumento, della competitività. Progetti che vanno sotto il nome di succession management e che hanno il principale scopo di trattenere i talenti ed evitare il vuoto di competenze e di leadership. Strategie quindi davvero di "successione", studiate per favorire l'avanzamento di carriera del personale interno più meritevole.

Facciamo a questo punto un passo indietro e andiamo a dare un'occhiata a una di quelle ricerche che in questo periodo di crisi e di necessità hanno cercato di fotografare il fenomeno. Si tratta dello studio "International HR Best Practice Report - Leadership Development and Succession Management": condotto dall'istituto di ricerca CRF Institute, a livello internazionale su 653 aziende top mondiali, mostra come operano le realtà lavorative consapevoli di voler evitare questo futuro gap per gestire la successione. Migliorando i processi di selezione, motivazione e carriera del personale.

L'importanza della carriera

Punto di partenza della ricerca è il generale ottimismo delle aziende "top employers" (ovvero certificate a livello nazionale e internazionale come eccellenti nelle pratiche di gestione del personal) riguardo alle performance di business nei prossimi tre anni: in media, il 71% degli intervistati prevede che la propria azienda assumerà nuovo personale. E la percentuale sale oltre il 90% per Cina e Brasile, mentre si riduce al 67% per l'Europa, un dato comunque positivo. La previsione di nuove assunzioni è legata alla carenza di figure professionali soprattutto nelle posizioni executive, sperimentata in particolare nei BRICS ma anche in Germania, Svizzera, Belgio e Olanda. Si tratta di un vuoto di figure professionali che è legato innanzitutto alle dimissioni del personale più qualificato, che lascia il posto di lavoro per diversi motivi: per cercare migliori opportunità di carriera, un migliore trattamento economico, una sede più vicina, un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro o maggiori riconoscimenti delle proprie competenze.



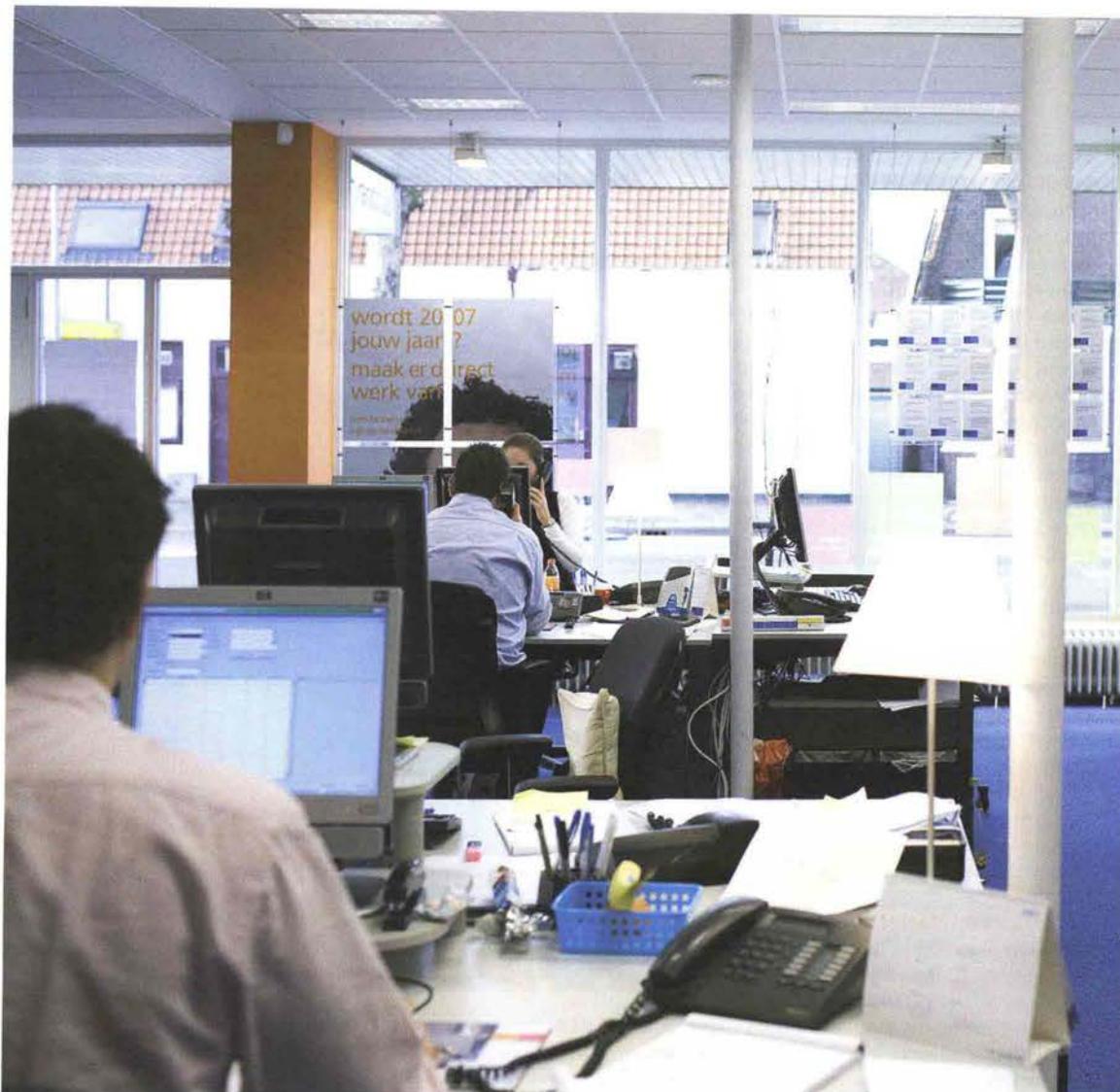
I quattro step per non far scappare i collaboratori talentuosi

Torniamo quindi al punto di partenza: come devono fare le aziende per assicurarsi il mantenimento dei migliori talenti? Secondo la ricerca CRF Institute occorre attuare specifiche strategie di motivazione e di succession management. In particolare quattro sono le azioni principali che le aziende top stanno mettendo in campo per aumentare il livello di fidelizzazione dei dipendenti e favorire i percorsi di carriera interna. Vediamole una per una:

- **la definizione di percorsi di carriera chiari** per tutte le posizioni e la necessità di comunicarli con trasparenza ai dipendenti. Chi lo fa (il 90% circa delle aziende cinesi, tedesche, inglesi e svizzere) registra livelli di fedeltà aziendale più alti (72%, contro il 65%);
- **la predisposizione** e, quindi, la corretta comunicazione ai dipendenti delle

Sarà il mercato dei BRICS quello a richiedere maggiori professionalità a breve termine

TREND



competenze richieste per tutte le funzioni aziendali. Chi dà libero accesso a queste informazioni interne, secondo la ricerca registra più alti livelli di "succession rate" (73%, contro una media del 64%), ossia riesce più facilmente a trovare figure professionali con le competenze necessarie al proprio interno, senza essere costretto assumere nuovo personale;

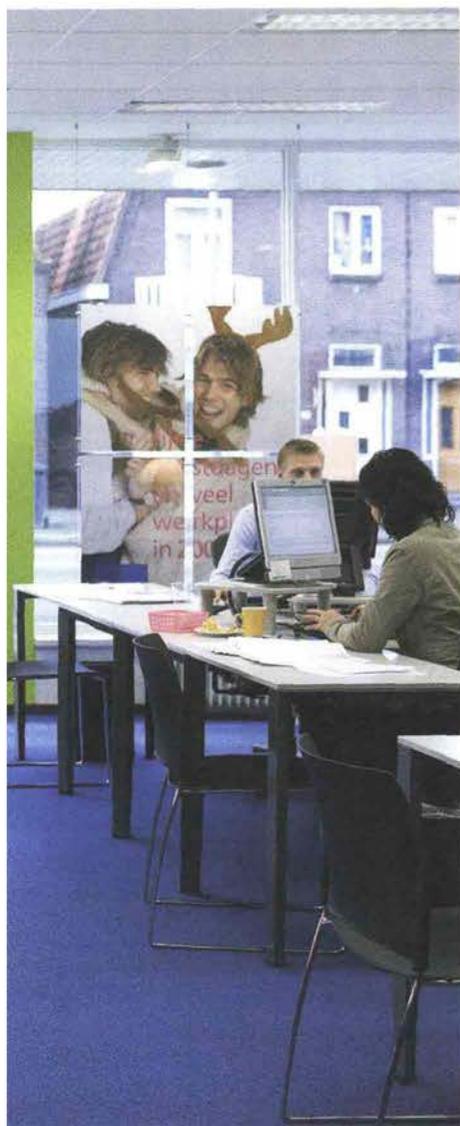
- **il monitoraggio delle competenze** di tutte le funzioni chiave e di tutti i dipendenti, compilando anche un'analisi che evidenzia l'eventuale scollamento fra le skill necessarie in futuro e quelli attualmente a disposizione;
- **un maggiore investimento nella formazione interna:** nel 2012 gli investimenti a riguardo sono aumentati in me-

dia del 6,8%. Restando al focus della ricerca, è ben il 98% delle aziende certificate "top employers" che promuove corsi di formazione interna per preparare i dipendenti a svolgere nuove funzioni; il 92% rivede ogni anno le posizioni senior cercando di individuare possibili futuri successori; il 79% prevede progetti di mentoring, ossia di affiancamento e tutoraggio per preparare gli impiegati adatti a essere promossi; il 75% incentiva la job rotation, facendo sperimentare più ruoli ai dipendenti così da accrescere le loro competenze.

Un lavoratore su due si ritiene troppo qualificato

Insomma, oggi più che mai bisogna sottolineare come la gestione dei talenti e la

TREND



corrispondenza fra le competenze individuali dei dipendenti e le mansioni che sono loro affidate siano condizioni cruciali per migliorare il livello di motivazione e di produttività in azienda. Il mercato del lavoro sembra però essere affetto da un significativo problema di discrepanza delle competenze a spese del reperimento dei giusti talenti: almeno secondo quanto emerge dalla ricerca "Randstad Workmonitor: skills mismatches & finding the right talent". Si tratta di un ampio studio condotto su 15mila lavoratori, in 32 paesi, dall'agenzia di selezione del personale Randstad. La scoperta a cui ha portato è paradossale: a livello globale, infatti, un lavoratore su due pensa di essere troppo qualificato rispetto ai compiti che gli vengono affidati, mentre soltanto uno su tre

svolge un lavoro per il quale ritiene ci sia corrispondenza fra le proprie competenze e ciò che gli viene richiesto. Analizzando più in profondità i dati, si vede poi che è quasi la metà (47%) dei lavoratori intervistati a ritenersi sovraqualificata rispetto alle mansioni affidate. La situazione è più evidente in quei paesi che risentono maggiormente degli effetti negativi della crisi, come in Grecia, dove ritiene di essere troppo qualificato per il lavoro che svolge il 69% degli intervistati, ma anche nei paesi dove il mercato del lavoro è ancora in via di sviluppo o solo parzialmente libero, come in Turchia (78%) o in Cina (84%). Sempre globalmente, soltanto un terzo della popolazione lavorativa ritiene di occupare la giusta posizione in azienda, quella per la quale ha competenze adeguate e pienamente utilizzate: ridurre questa discrepanza significherebbe invece incidere positivamente sulla produttività del lavoratore e quindi dell'azienda. Non a caso, la tendenza si inverte in paesi particolarmente efficienti, come Danimarca (80%) e Norvegia (68%), o in rapida crescita economica, come Hong Kong (78%) e India (82%). E in Italia? Anche da noi il problema si avverte. È più di un terzo (36%) infatti il numero di dipendenti che si sente troppo qualificato per la propria mansione, mentre è ancora maggiore la percentuale di coloro che si sentono inadeguati al lavoro che svolgono: ben il 46%, contro il 20% della media globale. Da ciò deriva che in Italia soltanto il 18% dei lavoratori ha competenze adeguate al lavoro che svolge. La discrepanza tra preparazione personale e ruolo affidato è confermata dal fatto che il 55% degli italiani ritiene che molti colleghi svolgano un lavoro che richiede competenze superiori a quelle del loro livello di istruzione.

La crescita non è un costo

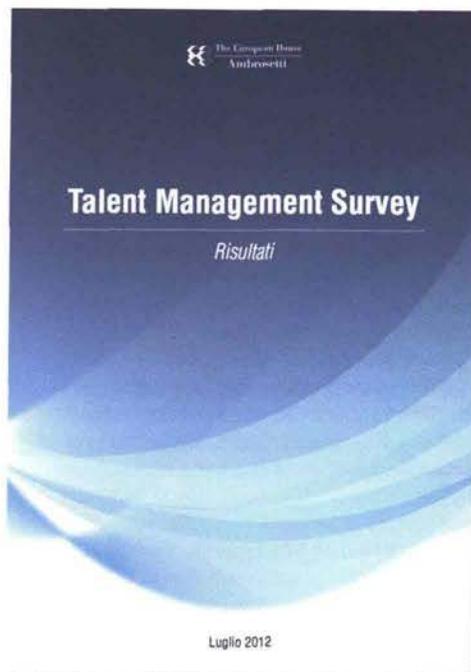
La ricerca Randstad ha però mostrato anche un'altra difficoltà da parte delle aziende: quella di incrociare efficacemente domanda e offerta di lavoro. A livello internazionale, infatti quasi il 60% delle imprese ammette di avere difficoltà a trovare le persone giuste, e il 47% si attende una carenza di personale altamente qualificato entro i prossimi tre anni, soprattutto nei mercati emergenti come Brasile (58%), Cina (65%), Hong Kong (67%), In-

Crisi? Ma le aziende "top employers" prevedono nuove assunzioni, entro tre anni, nel 71% dei casi

TREND

dia (65%) e Malesia (64%). Invece in Italia, nonostante si siano rilevati percentuali significative di skills mismatching, cioè di discrepanza fra competenze e mansioni effettivamente svolte, i lavoratori si dicono complessivamente soddisfatti (lo afferma il 69%) di quello che le stesse aziende propongono loro. Forse perché la preoccupazione maggiore in questo momento non è relativa alle qualifiche ma al mantenimento del posto di lavoro. Ognuno ha le sue ragioni insomma, ma a questo punto è necessario ritornare al quesito di partenza. Come può fare un'azienda

La ricerca
della prestigiosa
The European House
Ambrosetti



a far coincidere le due diverse necessità di riduzione dei costi, ma non certo di riduzione delle potenzialità e delle capacità professionali dei principali collaboratori e manager? «Ogni giorno le aziende nel mondo investono tempo e denaro, prendono decisioni rivolte a far crescere i profitti e ridurre i costi. Se in particolare facciamo riferimento al momento attuale, attraversato da una crisi globale, le decisioni sono quasi sempre rivolte a come ridurre i costi. Sarebbe però errato considerare la crescita dei dipendenti e il loro sviluppo un costo. Proprio in momenti come questi è importante, in particolare quando parliamo di talenti, continuare gli



investimenti su questi collaboratori, che possono essere la soluzione dei problemi dell'oggi e sicuramente le risorse per il futuro. Per questo è fondamentale per le aziende costituire un preciso processo di talent management, ovvero di strategia atte a individuare, valorizzare e trattenere i talenti».

Sono queste le parole di un esperto: è **Andrea Vettori**, manager che ha lavorato in diverse aziende multinazionali, ricoprendo ruoli di primo piano nel marketing e nell'organizzazione e sviluppo delle risorse umane, è che un vero teorico di succession management. Tanto da avere scritto un libro, in compagnia dell'altro docente e manager Corrado Reho, che offre una completa panoramica sulle strategie di successione aziendale. Intitolato "Talent management e successione dei leader" (**Franco Angeli**, 2010), è una guida per la creazione di un processo di talent management, per la pianificazione e la gestione dei piani di successione.

Attenti al talento

Allora, in conclusione, è importante chiedersi quanto le aziende italiane investano effettivamente in queste strategie, importantissime per il loro futuro? La risposta



TREND

Formazione interna
e job rotation permettono
ai lavoratori di crescere
e di essere soddisfatti
in azienda

arriva da una recentissima ricerca condotta da The European House Ambrosetti e che ha avuto come tema di indagine proprio la gestione del talent management nelle aziende attive sul territorio italiano. I suoi risultati mostrano che il tema del talent management interessa molto da vicino il top management delle imprese, dimostrando una forte connessione tra gestione del talento e risultati di business. Nonostante ciò, a fronte di una discreta chiarezza sui costi dei processi di successione, c'è poca attenzione ai ritorni economici di questi investimenti. Non sempre infatti i processi di successione rispondono ad un progetto definito a priori, col rischio di rendere dispersiva la raccolta di informazioni ed il loro successivo utilizzo. Alla ricerca "Talent management survey 2012" hanno allora preso parte 78 aziende operanti sul suolo italiano. La maggior parte delle quali (87%) sottolineano il rapporto tra performance di business e gestione del talento nell'organizzazione. Il fatto che il top management e altre funzioni non-HR comprendano e sponsorizzino percorsi di successione conferma come la gestione delle persone sia considerata un elemento strategico per i risultati ed il successo delle aziende.

Però, a fronte dell'importanza riconosciuta, manca spesso una strutturazione di tali processi, non sempre allineati tra loro nelle diverse fasi e non chiari e trasparenti a tutte le risorse di un'impresa. Per quanto riguarda i programmi di sviluppo individuali poi vediamo come siano poche (6%) le aziende incluse nel campione, che non prevedano in assoluto un piano di sviluppo individuale con iniziative dedicate come coaching, corsi e seminari, stage, job rotation. Più della metà dichiara di non dedicare programmi di sviluppo individuale a più di una risorsa su cinque, il 24% non supera una persona su due, mentre il 20% ne prevede per la maggior parte delle proprie risorse, se non tutte. Si può concludere allora che solo 1 azienda su 5 è cosciente dei ritorni sull'investimento dell'attività di talent management nonostante ci sia buona consapevolezza sui costi sostenuti. Infatti, delle aziende che conoscono la redemption di queste strategie (20,3%), solo una su due è in grado di valutare l'efficienza di questi programmi. Ciò significa che solo il 10% delle aziende può affermare di sapere se i propri investimenti sono o meno ben remunerati. È ancora poco, ma la strada può dirsi segnata. ■