

InfoJobs.it fotografa il Talent Management nelle aziende italiane

Il 39% delle aziende che non è stato toccato dalla recessione ha registrato un alto punteggio nell'applicazione di strategie di Talent Management

- **Il 40% pianifica di introdurre a breve politiche di TM**
- **Il 48% assegna alta priorità al TM tra 3-5 anni**
- **Nel 51% dei casi il TM è compito della direzione del personale**

Milano, 30 novembre 2011 – [InfoJobs.it](http://www.infojobs.it) (www.infojobs.it), la principale realtà in Italia e in Europa nel settore del recruiting online per numero di [offerte di lavoro](#), traffico Internet e numero di CV in database – in occasione dell'evento **Top Management Forum 2011**, in corso a Milano il **30 novembre** e **1 dicembre**, assegnerà il Premio "*Gestione dei Talenti: identificare, motivare e trattenerne il capitale umano*" sulla base dei dati raccolti attraverso una survey propedeutica.

L'indagine conoscitiva è stata elaborata tra settembre e ottobre 2011 con il supporto di **Francesco Vernier**, Direttore Divisione Executive Education, MIB School of Management dell'Università di Trieste e il **Comitato Tecnico Scientifico** per il Premio "*Gestione dei Talenti*". L'indagine, a cadenza annuale, mira a identificare la struttura, le pratiche e l'organizzazione delle attività di **Talent Management (TM)** nelle aziende del nostro Paese. Dando seguito all'indagine condotta nel 2010, l'edizione 2011 del Premio e della survey si evolve ponendosi l'obiettivo di esaminare e approfondire il significato dato al concetto di "talento" per giungere ad una sua più precisa definizione, indagando sulla capacità delle aziende di capire e valorizzare "i talenti" di ogni singola risorsa, riconoscendone potenzialità e merito.

- **Metodologia e campione:**

I risultati dell'analisi si basano su **107 questionari completi e validati**, provenienti da aziende di medie-grandi dimensioni (l'80% con oltre 1000 dipendenti), che operano per la maggior parte nel Centro Nord (69% Nord, 28% Centro, 2% Sud). Ad ogni questionario è stato assegnato dal Comitato Tecnico Scientifico un punteggio, al fine di individuare le tre case history più meritevoli. Le tre aziende finaliste saranno invitate a presentare la loro best practice nell'ambito del workshop dedicato alle Risorse Umane in occasione del Top Management Forum 2011. I partecipanti e il CTS, poi, esprimeranno il proprio voto al fine di assegnare il Premio finale durante la sessione plenaria dell'evento.

- **Gestione dei talenti e performance economiche:**

In riferimento alla severa crisi attuale e globale, l'indagine evidenzia una **correlazione positiva tra l'utilizzo di pratiche esplicite di TM** (ossia il punteggio ottenuto nei questionari) **e le performance dell'impresa in termini di tassi di crescita sui mercati**. Infatti, le imprese più avanzate in ambito TM appartengono al **39% dei casi** che **dichiara di non essere mai stato toccato dalla recessione** al punto di vedere ridurre il proprio fatturato. A scalare in maniera proporzionale, il 23% che afferma di essere in una fase di uscita dalla recessione registra punteggi medi di implementazione di politiche di TM, e ancora il 38% che mostra il punteggio più basso per quanto riguarda le strategie di gestione dei talenti, riconosce di essere ancora in fase recessiva.

Alla luce di ciò, si può affermare che gli investimenti in capitale umano abbiano un impatto reale sui risultati dell'impresa e che una corretta e costante gestione del talento in azienda rappresenti uno strumento fondamentale per il successo e probabilmente per la stessa sopravvivenza delle realtà aziendali nei prossimi anni.

In più, altra correlazione da evidenziare è quella che lega i più alti punteggi assegnati alle politiche di TM, alla gestione dei talenti come compito attribuito ai capi diretti e ai responsabili di funzione, a testimonianza del fatto che un sistema di TM pervasivo e diffuso in tutto il business e non più relegato alla mera funzione HR, sia la pratica che ha prodotto i migliori risultati in termini di performance sul mercato di riferimento, anche di fronte a congiunture sfavorevoli.

- **Talento: risorsa scarsa o sviluppabile?**

Il talento ammette due accezioni di significato: se la prima visione, chiusa e elitaria, indica un individuo singolo dotato di capacità superiori, la seconda, più aperta, riconosce che ci siano ambiti in cui ognuno di noi sappia fare meglio, ed è lì che il nostro peculiare talento andrebbe utilizzato e valorizzato. Nel campione intervistato prevale l'accezione aperta, in quanto ben **il 77% delle aziende considera il pool di talenti come un gruppo aperto**, da cui si entra o si esce a seconda dell'acquisizione e mantenimento di determinate caratteristiche e competenze critiche.

Di fatto, **il 61% delle aziende** intervenute alla survey **identifica il talento come una caratteristica sviluppabile in tutti gli individui motivati** e il 15% come una caratteristica di qualsiasi dipendente in possesso delle specifiche competenze distintive utili all'azienda di riferimento. Ciò si traduce in un *talent scouting* diffuso, ossia un processo di ricerca e valorizzazione, in ogni singola persona, delle capacità individuali migliori e più utili per il successo personale e aziendale.

Solamente per il 17% del campione, il talento è sinonimo di una caratteristica innata che si ritrova in pochi individui eccellenti o di una caratteristica esclusiva di alcuni manager in possesso dei tratti fondamentali distintivi del leader (7%).

- **Talent Management come sistema integrato vs. Talent Management come peculiarità del reparto HR**

Culturalmente, le pratiche della gestione dei talenti stanno cominciando a diffondersi sempre più nelle imprese italiane, impattando in molti casi sull'intera organizzazione. Infatti, oggi **il TM è un processo integrato nel business per due terzi del campione**, che considerano queste attività come una responsabilità diretta dei capi dei talenti (38%), se non perfino un sistema pervasivo ed integrato di gestione che informa tutti i processi di business dell'azienda (30%). Solamente un terzo lo considera ancora un insieme di processi slegati dal business e presidiati dai responsabili HR (21%) se non addirittura da consulenti esterni (11%).

Operativamente, però, passando a considerare la sua gestione pratica, **il 51% delle aziende** intervenute all'indagine, **considera il TM un insieme di politiche gestite direttamente dalla direzione del personale**, mentre nel 17% dei casi esiste una vera e propria unità organizzativa, diversa dall'HR, ed ancora nel 32% dei casi è responsabilità diffusa e una vera e propria filosofia di gestione che pervade tutto il management dell'azienda.

- **Responsabilità e criteri di selezione**

Analizzando le figure che hanno la responsabilità di identificare i talenti, si evince che **ben il 37% affida il compito ai direttori di funzione e un altro 28% ai capi diretti**, lasciando tale responsabilità solamente per il 35% dei casi agli esperti di TM. Tale risultato evidenzia una più partecipata gestione dei talenti all'interno delle imprese italiane, anche attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione attiva del management in tutte le fasi: definizione, individuazione e sviluppo dei talenti.

Passando ai criteri usati per l'identificazione dei talenti, si rileva che, secondo le imprese del campione, **le caratteristiche fondamentali sono legate alle competenze tecniche (37%) ed attitudini caratteriali (29%) e di leadership (24%)**, mettendo in secondo piano gli aspetti valoriali (16%) e le pregresse esperienze professionali (12%).

Tali risultati, se raggruppati in tre macro aree (Competenze e Performance, Attitudine al Cambiamento e Leadership – Autorevolezza) sono in assoluta continuità con le conclusioni del 2010. Il mix risulta quest'anno ancora più bilanciato, essendosi ridotta l'importanza conferita all'attitudine al

cambiamento (dal 37% nel 2010 al 29% nel 2011, - 8%), in favore di leadership e autorevolezza (dal 27% al 36%, +9%) e competenze e performance (dal 29% al 35%, +6%).

- **Valutazione dell'efficacia del Talent Management e le priorità per il prossimo futuro**

Se il 34% delle aziende intervistate rileva di svolgere attività di TM già da tempo, il 40% dichiara di volerle introdurre a breve all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, alla domanda su quale grado di priorità l'azienda attribuisca oggi ai processi di TM, solo il 27% risponde alta. Ponendo la stessa domanda, però, riferita alla situazione fra 3-5 anni, si evidenzia che il sistema di TM è destinando ad accrescere il suo ruolo strategico, diventando nel 48% dei casi un processo ad alta priorità.

Passando dai fabbisogni alla valutazione dell'efficacia della propria impresa in attività critiche di TM, il campione intervistato ha fiducia medio-bassa nella capacità dell'azienda di gestire i cambiamenti demografici (76%) e la successione del management (70%), mentre ripone alta fiducia nella capacità dell'impresa di trattenere i talenti (51%) e di gestire al meglio le loro performance (47%), almeno per quanto riguarda la compensation.

- **Skill shortage e talent gap**

Il criterio fondamentale di efficacia del TM è la sua capacità di evitare lo *skill shortage*. Il fatto che il 41% degli intervistati dichiara che la propria azienda non riuscirà ad evitarlo in futuro, è indice che il loro giudizio rispetto alle politiche di TM in atto non è pienamente soddisfacente. La preoccupazione connessa al conseguente differenziale negativo tra talenti necessari al funzionamento dell'impresa e i talenti disponibili al suo interno (*talent gap*) si riflette nel 41% delle imprese, che prevede di dover far fronte a questa criticità nel prossimo futuro, sia per uscita di personale competente, sia per difficoltà a reperire persone adeguatamente preparate. I talenti da "sostituire" non riguardano solo top e middle management (26%) o tecnici specializzati (20%) ma anche la categoria di impiegati (26%) e operai (6%), a testimonianza dell'alta complessità dei processi produttivi delle aziende intervistate.

Vittorio Maffei, Managing Director di InfoJobs.it, commenta così i risultati: "InfoJobs.it è tornata ad occuparsi di Talent Management per sottolineare come il talento viene sempre più riconosciuto come una risorsa presente in ogni collaboratore. Il compito di riconoscere tale talento e svilupparlo non è più un incarico da delegare alla funzione HR, ma diventa priorità di tutto il management aziendale. L'integrazione di buone pratiche di Talent Management ha, infatti un reale impatto sui risultati di mercato dell'azienda e sulla sua capacità di far fronte alle sfide competitive, come dimostra l'indagine 2011".

In conclusione, l'indagine conoscitiva condotta da InfoJobs.it pone l'attenzione su un tema attuale e rilevante, restituendo un risultato significativo: investire in capitale umano è fattore cruciale per le imprese, di qualsiasi settore, che intendono rimanere competitive sul mercato, nonostante le gravi difficoltà del momento. Le pratiche di TM sono sì complesse e impattanti su tutta l'organizzazione aziendale, ma se opportunamente gestite, rappresentano un driver fondamentale per il successo. La strada da seguire è delineata, ma molto resta ancora da fare nel panorama italiano.