

Risorse umane – La classifica Tom Employers del CRF Institute

# Gestire i “talenti” la nuova priorità

C'è una stretta correlazione fra il peso delle risorse umane nelle priorità aziendali e le tendenze dei mercati. La conferma di questo semplice assioma emerge dal confronto fra le classifiche del 2008 e del 2009 dei Top Employers, cioè dalle società più capaci ed efficienti nella gestione delle risorse umane, compilate dal CRF Institute. Un'organizzazione internazionale presente in dodici Paesi di tre continenti che si occupa – chiariscono i suoi dirigenti – valuta e certifica le migliori pratiche delle aziende in tema appunto di risorse umane.

Le valutazioni di CRF vengono condotte anno per anno attraverso sondaggi, interviste e documentazioni raccolti presso un universo di aziende medie e grandi, e successivamente sottoposti al vaglio di alcuni esperti.

Dall'analisi di questi dati – che sono stati presentati la settimana scorsa a Roma in occasione di un convegno tenutosi alla Luiss sul tema “La gestione dei talenti fra teoria e realtà” – è risultato che da un anno all'altro sono cambiate radicalmente le priorità delle direzioni delle risorse umane. Che nel 2008 erano, per i primi due posti, il reclutamento e lo sviluppo della leadership mentre l'anno scorso

Prima erano importanti reclutamento e leadership, ora si punta sulla formazione



sono state la gestione dei talenti e lo sviluppo e la formazione.

Si è trattato – viene spiegato nel volume “Top Employers 2010 Italia”, edito da Franco Angeli, che contiene i risultati condotti da CRF Institute con i partner AIDP (Associazione italiana per la direzione del personale) e Luiss Business School – di un necessario adattamento delle strategie aziendali alla crisi economica globale.

“Il nuovo scenario globale, che in alcune aziende ha comportato dolorose riduzioni dell'organico, ha imposto l'esigenza – sottolinea Alessio Tanganelli, project manager di CRF Italia – di consolidare il talento e la sua produttività”.

“Proprio in questo contesto così difficile CRF Italia e i suoi due partner storici (AIDP e Luiss Business School) – continua Tanganelli – hanno voluto un'occasione d'incontro tra i ‘top employers’, il mondo accademico e i giovani professionisti per toccare con mano la situazione attuale e le prospettive di un mercato che non è ancora uscito dalla crisi”.

“La Gazzetta dell'Economia”, in queste due pagine, approfondisce il tema della gestione dei talenti attraverso le interviste a quattro qualificati specialisti.

ORESTE BARLETTA

Maurizio Di Fonzo – Responsabile di Enel University

# “Non molti i ragazzi motivati e preparati”

“Noi cerchiamo i migliori, quale che sia il campo al quale intendiamo destinare le nuove risorse umane. Quindi richiediamo un buon livello di formazione, meglio se integrato da corsi post-universitari. E caratteristiche personali di qualità e di coerenza con i valori aziendali”.

Maurizio Di Fonzo, responsabile di Enel University e di pianificazione e sviluppo delle risorse umane nel grande gruppo elettrico italiano, in questa intervista alla “Gazzetta dell’Economia”, parla a 360 gradi di formazione dei talenti, dell’impegno di un giovane con una grande azienda e delle sue prospettive di crescita professionale, di confronti fra la situazione italiana e quella di altri Paesi.

**Dottor Di Fonzo, Enel ha bisogno certamente di giovani di talento. È facile o difficile individuarli?**

“In alcuni settori più facile, in altri meno. Abbiamo bisogno sempre di energie fresche. In un anno, solo in Italia, Enel assume più o meno 250 neo-laureati, dopo selezioni che hanno coinvolto duemila candidati. Fra i prescelti, gli italiani sono in



MAURIZIO DI FONZO

maggioranza, ma una quota va a giovani che vengono dall’estero, in particolare da Paesi dell’Est europeo. In ossequio al principio che l’internazionalizzazione va costruita anche dal basso”.

**Quali profili professionali cercate?**

“Soprattutto ingegneri: sono circa il 60% di quei 250 neo-laureati l’anno. Non è molto facile trovarli, in particolare i nucleari e gli elettrici. Sul mercato del lavoro abbondano i laureati e le laureate in scienze della comunicazione, un titolo di studio che purtroppo non offre grandi prospettive. Quanto alle conoscenze specifiche, per noi sono importanti ma si possono appren-

dere poi in azienda. Sono altri i limiti che spesso individuamo”.

**Quali?**

“Quelli che ormai sembrano essere tipici dei giovani della cosiddetta ‘Y generation’: idee non chiarissime, scarso contatto con ambienti di lavoro, voglia di raggiungere tutto e subito. I giovani italiani, inoltre, continuano ad avere scarsa conoscenza delle lingue. Fra i candidati che provengono dall’estero questi limiti sono meno evidenti: si sono laureati prima, hanno fatto stages o esperienze di lavoro, mostrano maggior dimestichezza con le lingue”.

**La formazione dei giovani usciti dalle scuole di alta specializ-**

**zazione corrisponde alle aspettative delle grandi industrie?**

“In linea generale, soprattutto per quanto riguarda i contenuti, direi di sì. Certo oggi l’offerta è così ampia che esistono significative differenze sia a livello internazionale sia in Italia. Queste differenze, come è ovvio, si notano anche nei giovani che si presentano alle selezioni”.

**Oltre alla formazione, quali doti sono apprezzate nei candidati?**

“Equilibrio, maturità, conoscenza dell’azienda in cui si vuole entrare, assoluta padronanza di almeno una lingua straniera, esperienze all’estero, capacità di assumersi responsabilità, attitudine al lavoro di gruppo, disponibilità a mettersi in discussione, curiosità”.

**I neo-assunti si adeguano facilmente alla richiesta crescente di mobilità e flessibilità?**

“Si tenga presente che hanno superato una selezione. Quindi dico sì, in particolare per la mobilità; un po’ meno per la flessibilità. Ma qui entra in gioco la capacità di chi, in azienda, li ‘alleva”.

o.b.

# Franco Fontana – Direttore della Business School della Luiss

## “Apertura mentale per affermarsi pochi del Sud in stage all'estero”

“A chi mi chiede se talenti si nasce o si diventa, rispondo: un po' l'uno, un po' l'altro. Contano le capacità individuali, quelle innate; conta il contesto familiare; ma anche le esperienze di vita nell'infanzia e nell'adolescenza; e ovviamente la formazione scolastica, quella universitaria e quella post-universitaria”.

Franco Fontana è direttore della Business School della Luiss, l'università della Confindustria, dove è stato preside della facoltà di Economia e oggi insegna Economia e gestione delle imprese oltre che Organizzazione aziendale. In questa intervista alla “Gazzetta dell'Economia” risponde ad alcune domande sulla formazione dei giovani più talentuosi e promettenti.

**Professore, sono tutti talenti gli studenti delle scuole come quella che lei dirige?**

“In buona parte sì. Negli anni migliori possono arrivare al 50%, in altri un po' meno. Alcuni si riconoscono subito, altri dopo un po' di tempo, altri ancora in azienda. O anche il contrario: un talento a scuola può non confermare le sue doti sul lavoro”.

**Quali caratteristiche bisogna possedere per essere considerati talenti in un'azienda?**

“Personalità, intelligenza, apertura mentale, attitudine alla leadership, entusiasmo per le esperienze più diverse e capacità di trarne il massimo profitto, grande attenzione ai valori aziendali e ai



risultati. E inoltre disponibilità a muoversi all'interno della stessa azienda e da un posto di lavoro a un altro, anche trasferendosi di città o di Paese”.

**E coincidono con le aspettative dei giovani che escono dalle scuole di alta specializzazione?**

“Non sempre. Spesso le aspirazioni degli studenti sono molto elevate, ma a volte non corrispondono alle loro qualità effettive. Ma talvolta sono le imprese che si aspettano troppo; anche se trovo giusto che sottopongano i neo-assunti di valore a periodiche verifiche valutative. Una pratica che, se non è portata a livelli estremi, è utile per gli stessi giovani”.

**Questi accettano di buon grado di essere messi continuamente alla prova prima nelle scuole e poi nelle aziende?**

“Fino a un certo punto. Per quel che riguarda gli studenti, ho notato che quelli provenienti dal Mezzogiorno si mostrano più frequentemente restii ad accettare uno stage di sei mesi all'estero (forse anche per difficoltà economiche). Poi, completato il corso, tendono anche a rifiutare opportunità di lavoro nelle aree di origine e preferiscono un lavoro in una città del Centro-Nord. È anche per superare queste resistenze che la Luiss Business School sta progettando due corsi in Calabria”.

**La mobilità è realmente importante per chi vuol fare carriera?**

“Per i più dotati e ambiziosi sicuramente sì. Non si arriva ai vertici aziendali se si resta inchiodati troppo a lungo nella stessa funzione e nella stessa azienda”.

**o.b.**

## Mario D'Ambrosio – Professionisti HR

# “Con giovani brillanti c'è più innovazione”

“**T**alenti? Ce n'è bisogno – eccome! – in un mondo caratterizzato sempre più dalla globalizzazione delle economie e dei mercati. E in particolare in Italia, un Paese obbligato ormai a competere sulle fasce alte dell'economia. Perché ai livelli più bassi non può reggere la concorrenza dei Paesi emergenti, il cui vantaggio competitivo si fonda su un costo del **lavoro** bassissimo”.

Mario D'Ambrosio, segretario generale del registro professionisti HR (risorse umane) e docente in tre università, già presidente dell'Associazione italiana per la direzione del personale, parla così in questa intervista alla “Gazzetta dell'Economia”.

### Perché oggi il mondo delle imprese non può fare a meno dei talenti?

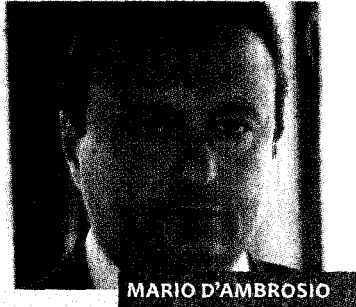
“Proprio perché il contesto è quello **che** ho descritto. In un'economia della conoscenza, gli unici strumenti che possono ridare slancio all'Italia sono il capitale intellettuale, la creatività, l'innovazione”.

### Obiettivo raggiungibile?

“Individuarli non è facilissimo. Perciò le aziende devono attivare una politica di marketing per invogliare i giovani più talentuosi a intraprendere un percorso in un'impresa che guardi avanti”.

### Che significa, in questo campo, politica di marketing?

“Presentare l'azienda, la sua storia,



MARIO D'AMBROSIO

il suo marchio, le opportunità che essa può offrire, la sua capacità di interpretare le aspettative e i bisogni, anche pratici, di coloro che accettano di entrare a farne parte”.

### E questo basta?

“È sicuramente importante. Ma senza trascurare l'attenzione da parte aziendale della vivibilità dell'ambiente di **lavoro**, al bisogno di gratificazione di chi lavora bene, alla formazione per la crescita professionale. Fra azienda e dipendente, in sostanza, va stipulato una sorta di 'contratto di finanziamento' basato anche su contenuti emotivi che inducano il neo-assunto a guardare con fiducia al futuro”.

### È vero che i giovani nicchiano un po' in tema di mobilità e di flessibilità?

“Questa è la generazione di Erasmus: figurarsi se la prospettiva di un trasferimento provoca una crisi. Sulla flessibilità, quando nasce un problema, l'azienda ha gli strumenti per risolverlo”.

*o.b.*

## Personale Classifica delle aziende

**A**l termine dei sondaggi e delle interviste condotti presso un rilevante numero di aziende grandi e medie, sia italiane sia multinazionali, che operano nel nostro Paese, quest'anno CRF ha attribuito la qualifica di Top Employers a 25 imprese.

Queste aziende sono state classificate tutte a pari merito. E però, per ciascuno dei cinque criteri di valutazione, CRF indica nel volume “Top Employers Italia” quelle che si sono aggiudicate la palma del vincitore.

Per quanto riguarda le condizioni di **lavoro**, primo posto a Tetra Pak, il gruppo svedese che produce contenitori per alimenti.

Per remunerazione e benefit, il primo posto è andato alla multinazionale chimico-farmaceutica Abbott.

Quanto a formazione e sviluppo, primato alla multinazionale dell'informatica Avanade.

Un'altra multinazionale, la notissima PepsiCo, ha ottenuto due primi posti: per opportunità di carriera e per cultura aziendale.

*o.b.*



Luiss, la sala delle colonne

Lo stabilimento Tetra Pak di Modena

