

**ANDREA VETTORI
CORRADO REHO**

TALENT MANAGEMENT E SUCCESSIONE DEI LEADER

**Attrarre, gestire, valorizzare i talenti
e pianificare la successione manageriale**

FRANCOANGELI



560. F.P. Formazione permanente

In testi agili di noti specialisti, quanto chi occupa o desidera occupare posizioni di responsabilità nelle aziende deve conoscere per mantenersi aggiornato: i problemi di un mondo in rapido cambiamento; i nuovi stili di direzione proposti per rispondere alle esigenze nuove; gli aspetti sociali, economici e finanziari; le nuove tecniche direzionali; la "pratica" più avanzata per risolvere i problemi delle imprese.

La collana è divisa in tre sezioni: *561. Problemi d'oggi* - *562. Nuove tecniche* - *563. Pratica di...*

**ANDREA VETTORI
CORRADO REHO**

**TALENT MANAGEMENT
E SUCCESSIONE
DEI LEADER**

**Attrarre, gestire, valorizzare i talenti
e pianificare la successione manageriale**

FRANCOANGELI

Per contattare l'autore, potete scrivere a anvett51@gmail.com

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Scopo del testo	pag.	9
1. La necessità di parlare la stessa lingua. Intendiamoci sulla terminologia	»	13
2. L'azienda	»	17
1. L'organizzazione aziendale	»	17
2. L'azienda ed il capitale umano	»	18
3. La strategia	»	21
4. La responsabilità	»	21
5. La trasparenza	»	22
6. Il coinvolgimento e la partecipazione	»	23
7. L'etica	»	24
8. Competenze e capacità	»	25
9. Struttura	»	25
10. Processi	»	26
11. Rewards	»	27
12. Le persone	»	27
3. La direzione risorse umane	»	29
4. Il talento e le sue prerogative	»	33
1. Le scelte	»	33
2. Il talento	»	34
2.1. La creatività	»	35
2.2. L'intelligenza emotiva	»	40
2.3. Leadership	»	43
5. Costruire la pipeline dei leaders	»	47

6. La fase di pianificazione	pag.	49
1. Start-up del progetto	»	49
2. Decidere strategicamente sugli alti potenziali	»	50
3. Decidere strategicamente la successione dei leader	»	51
4. La comunicazione. Lo diciamo o non lo diciamo?	»	53
5. Possibili problemi	»	54
6. Le possibili risposte	»	54
7. Il processo di assessment e lo strumento di individuazione dei talenti	»	57
1. Il processo di assessment	»	57
2. Il SIT (sistema di individuazione dei talenti)	»	60
3. Le matrici del potenziale	»	62
4. Il coinvolgimento dei managers	»	63
5. L'individuazione dei possibili talenti	»	64
6. I pronti, i pronti in due anni, i troppo presto	»	64
7. Raccolta e preparazioni dei materiali	»	65
8. Un modello di strumento di individuazione dei talenti	»	67
8.1. I rating	»	67
8.2. Performance	»	67
8.3. Capacità di apprendere velocemente	»	68
8.4. Valutazione complessiva	»	69
8.5. Barriere allo sviluppo del potenziale	»	70
8.6. Barriere	»	70
8.7. Tipologia di potenziale	»	70
8.8. Complessità di lavoro possibile	»	71
8. La fase di preparazione	»	73
1. La preparazione del management	»	73
2. La riunione per la revisione dei talenti	»	75
9. La fase di implementazione	»	79
1. Il dopo riunione: la “revisione dei talenti”	»	79
2. Come affrontare le riunioni	»	80
3. Planning Process	»	81
4. La mappa dello sviluppo	»	82
10. Lo sviluppo	»	85
1. Il coaching	»	86
2. Il training	»	86
3. Lo sviluppo	»	87
3.1. La job rotation	»	87
3.2. Assignment temporaneo	»	87

3.3. Task force	pag.	88
3.4. Assignment internazionale	»	88
11. La misurazione dei risultati e la verifica	»	89
1. La misurazione	»	90
1.1. La consapevolezza	»	90
1.2. Il tempo	»	91
1.3. I costi	»	91
1.4. Le metriche	»	91
1.5. La verifica	»	93
12. Gli strumenti di retention per i talenti	»	95
1. La motivazione	»	96
2. Total compensation	»	98
13. Conclusioni	»	101
Bibliografia	»	105
Postfazione , di <i>Monsignor Italo Castellani</i>	»	107

Scopo del testo



Fig. 1

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 mondiale, le decisioni sono quasi sempre rivolte a come ridurre i costi.

Sarebbe però errato considerare la crescita dei dipendenti ed 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.

Questo testo vuole essere una guida pratica di facile e semplice uso per la creazione step-by-step di un processo di talent management e di pianificazione e gestione dei piani di successione, per le organizzazioni che ancora non hanno tali sistemi, ma vuole essere anche una conferma ed un rafforzamento per le aziende che invece hanno già in uso un sistema simile.

L'esperienza sul "campo" degli autori maturata prima come dirigenti di diverse e differenti multinazionali e poi come consulenti e formatori nell'area dell'organizzazione e delle risorse umane in aziende pubbliche e private, ha permesso di toccare con mano quotidianamente situazioni, problematiche e opportunità che hanno portato a sviluppare capacità di comprensione delle organizzazioni complesse/sistemiche e competenze specifiche nell'area delle risorse umane.

Queste esperienze sono parte integrante e fondamentale di questo testo.

Questo testo, che possiamo considerare quindi a tutti gli effetti una guida pratica, si caratterizza per la presenza al suo interno di tabelle, facsimile di presentazioni e strumenti vari utilizzabili subito.

Per alleggerire il testo abbiamo pensato di utilizzare delle figure che abbiamo inserito nei vari capitoli, con lo scopo di rendere piacevole la lettura e l'approfondimento e di indicare e compendiare in forma sintetica taluni concetti esemplificativi di comunicazioni e azioni.

Come usare questo libro

Questo testo non vuole essere l'ennesimo testo scientifico riservato a pochi o solo alle aziende di grandi dimensioni che si possono permettere grossi costi e grandi strutture per implementarlo.

È invece un testo semplice, di facile uso, da considerare quasi un manuale.

La prima parte è dedicata ai protagonisti del processo, l'azienda, la divisione risorse umane, i talenti; la seconda invece è specifica e più tecnica dedicata ai processi e a tutte le loro fasi.



Fig. 2

A chi si rivolge questo testo

A tutti coloro ai quali è stato chiesto di creare un sistema di *Succession planning* o *Talent management* all'interno della loro azienda.

A tutti coloro ai quali è stato chiesto di porre in essere una strategia di identificazione e sviluppo degli alti potenziali e di cercare un sistema per iniziare.

A tutti coloro che già hanno un sistema on line di revisione dei talenti e stanno cercando un sistema armonico di gestione.

A tutti coloro che vogliono lavorare a stretto contatto con i business leaders e vogliono essere parte integrante dell'organizzazione aziendale.

A tutti coloro che vogliono un sistema di gestione dei talenti che impatti significativamente il business.

A tutti coloro che vogliono o cercano un sistema completo ma facile da gestire che parta dalla pianificazione ed arrivi alla misurazione dei risultati.



Fig. 3

1. La necessità di parlare la stessa lingua. Intendiamoci sulla terminologia



Fig. 4

Trattando di talent management e successione dei leaders useremo una serie di vocaboli o composizione di vocaboli che essendo poco comuni e spesso anglofoni potrebbero essere interpretati in maniera diversa da quella internazionalmente codificata. Abbiamo ritenuto opportuno concordare il significato di ognuno di loro ed esporlo con la struttura del glossario.

Posizione bloccata. Per posizione bloccata si intende un certo ruolo all'interno dell'azienda occupato da una persona che non ha potenziale di crescita o competenze particolari e che è difficile poter rimuovere rapidamente da quel ruolo.

Feedback a 360 gradi. È il feedback raccolto da parte del dipendente e che proviene dal supervisore, da alcuni colleghi del supervisore, da alcuni

colleghi del dipendente e da parte di eventuali collaboratori che riportano a quel dipendente. Ovviamente devono essere tutte persone che conoscono quel dipendente e sono nella condizione di poter dare il loro feedback, che sia supportato da fatti, che sia trasparente e dove siano evitati i si dice.

Performance. È un termine della lingua inglese derivato dall'antico francese performance che significa prestazione.

Dipendente con performance eccellente. È il dipendente che nel tempo ha ottenuto costantemente risultati quali-quantitativi eccellenti.

Dipendente ad alto potenziale. È il dipendente che ha evidenziato capacità e caratteristiche personali che possono essere prese in considerazione anche in futuro per posizioni di maggiore responsabilità.

Leaders. Sono le persone che occupano posizioni formali di management a vari livelli di responsabilità.

Learning agility o velocità di apprendimento. È la capacità delle persone, di apprendere molto velocemente, di pensare in maniera creativa, di essere flessibili, di gestire in maniera ottimale lo stress.

Performance Management. È il processo aziendale che serve per valutare la prestazione dell'anno del dipendente attraverso tre fasi: ad inizio anno per comunicare alle persone gli obiettivi definiti ed i criteri per misurare i risultati; a metà anno la revisione di metà periodo per correggere gli obiettivi legati alle situazioni contingenti; a fine anno per discutere i risultati finali e per programmare le eventuali opportunità di sviluppo.

Fattori di deragliamento. Sono tutti quei comportamenti o barriere dell'individuo che possono influenzare seriamente la capacità di realizzare il proprio potenziale.

Pianificazione dei rimpiazzi. È il processo che l'azienda mette in atto per tenere sotto controllo eventuali uscite dei leaders e per avere le liste dei potenziali candidati di sostituzione.

Individuazione dei talenti. È il processo che le aziende hanno o dovrebbero avere per individuare le persone con potenziale per il futuro.

Gestione dei talenti. È il processo che le aziende mettono in atto per attrarre, sviluppare e trattenere i talenti.

Processo organico dei talenti. È il sistema armonico che le aziende utilizzano per individuare al loro interno i potenziali talenti.

Pianificazione della successione dei leaders. È il sistema aziendale che serve ad individuare all'interno dei talenti i candidati potenziali per la successione dei leaders.

Gestione della successione dei leaders. È il sistema che l'azienda mette in atto per comunicare, preparare, trainare i candidati individuati quali successori, nonché il piano di comunicazione per l'intera organizzazione.

2. L'azienda

1. L'organizzazione aziendale

Negli anni novanta la società statunitense di consulenza Lance A. Berger & Associates, Consulting Group ha effettuato una ricerca focalizzata sull'identificare i fattori che più di altri hanno contribuito alla creazione e mantenimento della eccellenza nelle organizzazioni.

La ricerca ha esaminato, in un periodo piuttosto lungo di circa 25 anni, sia le organizzazioni che hanno continuato a produrre e anche prosperare sia quelle che sono miseramente fallite.

Il risultato dello studio suggeriva che dovevano essere soddisfatte sei condizioni nell'ambito delle risorse umane:

- 1) una cultura orientata alla performance, fissando gli obiettivi e misurando i risultati;
- 2) un turn-over basso, cercando di fidelizzare per non perdere le competenze;
- 3) un alto livello di soddisfazione da parte dei dipendenti, sia professionale che economico;
- 4) un certo numero di rimpiazzi qualificati, per essere sempre pronti a gestire eventuali uscite o ricoprire posizioni nuove;
- 5) investimenti reali in sviluppo e retribuzioni dei dipendenti;
- 6) competenze aziendali e processi valutativi.

Tutte le aziende che avevano utilizzato questo tipo di approccio erano sopravvissute e tutte le altre che avevano utilizzato un approccio più tradizionale erano fallite.

Un altro problema evidente per le aziende fallimentari, tra gli altri, era che i sistemi e le infrastrutture delle risorse umane erano nel migliore dei casi un mosaico di incoerenza ed in molte realtà di inesistenza.

In particolare, fra gli altri, non avevano o non utilizzavano un approccio sistematico per identificare, valutare, e sviluppare un certo numero di persone

di talento che potessero essere utilizzate per le necessità presenti e future dell'azienda.

2. L'azienda ed il capitale umano

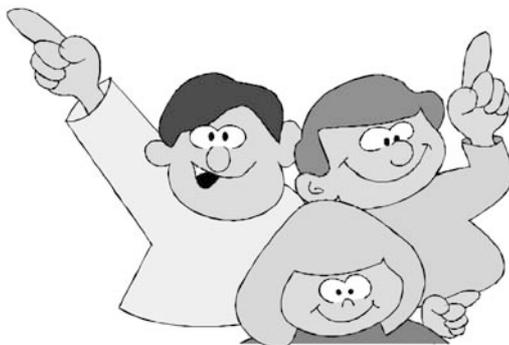


Fig. 5

Per mantenere l'azienda a livelli di eccellenza bisogna riconoscere che è necessario avere un approccio proattivo al talent management e ai sistemi per sostenerlo.

È fondamentale portare l'azienda verso una strategia in cui il Capitale Umano è al centro, *Human Capital-Centric*.

Fino alla fine degli anni trenta le aziende venivano create e gestite da esperti dell'efficienza che svolgevano la loro attività per trovare scientificamente la migliore via per portare avanti gli aspetti materiali del lavoro.

Un giorno alcuni ricercatori dell'Università di Harvard, decisero di condurre un esperimento innovativo presso una grande azienda americana che operava nel settore dell'energia.

L'obiettivo era quello di trovare soluzioni al consumo di energia; al numero di ore di lavoro; a come gestire i break degli operai; a come migliorare le paghe etc. Gli stessi ricercatori sempre mantenendo lo stesso obiettivo, misero a lavorare sei operai sotto il controllo attento del management, in un reparto separato. Stranamente, a dispetto del controllo, i ricercatori si accorsero che questi sei operai stavano producendo di più.

Il gruppo di operai aveva percepito di essere al centro dell'attenzione. Si erano resi conto cioè che l'azienda poneva una particolare attenzione a loro. Da quel momento in avanti tutte le aziende hanno incominciato a capire che il capitale umano era una componente fondamentale per la crescita dell'azienda ed hanno cercato di capire come trasformare le conoscenze in produttività.

Negli anni successivi, l'attenzione sul capitale umano è cresciuta sempre più.

Le aziende sono diventate sempre più attente a questa parte intangibile per poter rispondere meglio ai cambiamenti che il business portava con sé. Si è cominciato a parlare quindi di organizzazioni focalizzate sul capitale umano, rispetto a prima dove le aziende erano concentrate solo sul capitale economico.

Le aziende che sono riuscite a rispondere a questi quattro quesiti, sono le aziende che veramente sono poi cresciute nel tempo.

- 1) Cosa intendiamo per capitale umano?
- 2) Perché il capitale umano diviene sempre più importante per il business del presente e del futuro?
- 3) Come possiamo creare il valore capitale umano, sostenerlo e gestirlo?
- 4) Chi ha la responsabilità di gestire il capitale umano?

Tutto questo non significava tuttavia che non si continuasse a mantenere alta l'attenzione sulla ricerca e sviluppo, la tecnologia, il marketing etc.

A partire dagli anni sessanta quando le aziende si sono rese conto che le persone veramente potevano essere il vantaggio competitivo più importante si è iniziato a parlare di condizioni di lavoro, di ambiente di lavoro, di bilanciamento tra lavoro e vita privata fino ad arrivare al concetto di "talento".

Il talento poteva essere il fattore differenziante per l'organizzazione, il fattore che poteva portare innovazione, cambiamento, prospettive, futuro, internazionalizzazione etc.

Un esempio molto importante nelle aziende automobilistiche è stato quello della BMW dove nel nuovo stabilimento di Leipzig in Germania inaugurato nel 2005, l'obiettivo principale fu quello di cercare ed assumere i migliori operai, i migliori tecnici, il management più di talento.

Al di là delle enunciazioni di principio sul capitale umano ed i talenti la differenza reale la fa l'organizzazione che veramente pone l'accento sui talenti, sulla loro gestione e su come trattenerli.

Occorre innanzitutto *saper individuare i talenti*.

La McKinsey & Company nel 1997 coniò l'espressione: "Guerra dei Talenti", per indicare gli sforzi che le aziende attuavano per reperire e trattene i migliori talenti.

Possiamo asserire che i talenti di oggi saranno i leaders di domani, cioè le persone capaci di indurre gli altri a perseguire obiettivi comuni. Questo ha senso nella misura in cui si ha chiaro dove si vuole andare e cosa si vuole realizzare altrimenti si perde inutilmente tempo e denaro senza arrivare da nessuna parte.

C'è un episodio famoso nel libro *Le avventure di Alice nel paese delle meraviglie* di Lewis Carroll che rende bene l'idea.

"Alice si accorse con meraviglia che il Gatto del Cheshire era seduto su un ramo d'albero, pochi metri distante.