

20
anni di

Persone & Conoscenze

Maggio/Giugno 2024
176

La voce della Direzione del Personale

Poste Italiane Spa spedizione in abito postale Decreto legge 353/2003 (conv. in Legge 49/2004 art. 1, comma 1, DCB Milano)

Avanti!

EDIZIONE SPECIALE
EXTRA TIRATURA



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Massimiliano Caviglia e Stefania Sacco

Coinvolgere è meglio che trattenere

La tecnologia al servizio del Talent management

Ingaggiare le persone è oggi la priorità fondamentale per le aziende, impegnate a mantenere la propria competitività in un contesto di *talent shortage*. Come fare? Abbandonando l'idea di impostare strategie di *retention* e diffondendo, invece, una concreta cultura dell'ingaggio. Con una 'guerra dei talenti' sempre più accesa (e a livello globale), la tecnologia si conferma come valido alleato che supporta nella definizione delle competenze, consente di monitorare e di tracciare le attività svolte dalle persone in azienda e fornisce all'organizzazione tutti gli strumenti per un *engagement* efficace. Ma non si può coinvolgere solo la Direzione del Personale in questo nuovo processo: serve agire anche sulla sensibilità di tutti i manager dell'organizzazione, chiamati a cambiare il modo di gestire le persone.



Massimiliano Caviglia,
Partner e Manager People
Value Area di Nextea



Stefania Sacco,
Business Unit Manager per
i processi HR di Altea UP



La difficoltà a trovare persone da assumere e il *mismatch* di competenze sono fenomeni che stanno influenzando profondamente il mondo del lavoro. Per le organizzazioni è urgente implementare strategie che vadano oltre il mero 'mantenimento' dei collaboratori, a favore dell'ingaggio con un progetto strutturato: non è solo una necessità, si tratta, infatti, di un vantaggio competitivo fondamentale.

Le strategie di *engagement* e quelle di *retention*, sebbene spesso utilizzate in modo intercambiabile, hanno obiettivi diversi: le prime mirano a creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante che attragga e coinvolga i collaboratori, facendoli sentire parte integrante dell'organizzazione; le seconde, invece, si concentrano sul trattenere le persone all'interno dell'azienda, riducendo il turnover. Concentrarsi sul coinvolgimento piuttosto che sulla *retention* può generare numerosi benefici, tra cui una maggiore produttività, un ambiente di lavoro più attrattivo e una fidelizzazione naturale dei talenti. Lavoratori coinvolti e motivati tendono a rimanere più a lungo, riducendo la necessità di costose strategie di *retention*.

Un nuovo scenario da fronteggiare

La gestione dei talenti rappresenta una delle sfide più complesse e strategiche per le organizzazioni. Trovare candidati qualificati è diventato un compito sempre più arduo. Il mercato del lavoro è caratterizzato da una competizione elevata e le esigenze delle aziende cambiano rapidamente in risposta alle dinamiche del mercato. Occorre sviluppare strategie efficaci per attrarre i migliori talenti disponibili. E ciò è possibile non solo attraverso un'attenta pianificazione delle attività HR, ma anche adottando tecniche di *employer branding* che rendano l'azienda attraente agli occhi dei candidati. Ma anche dopo aver assunto le persone, il compito non si esaurisce, perché è cruciale per le imprese trattenere i talenti al proprio interno. L'assenza di coinvolgimento, di soddisfazione o di chiare opportunità di crescita può portare, infatti, all'aumento del turnover. La *retention* dei talenti richiede quindi la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo, in cui le persone possono prosperare e contribuire al successo organizzativo. Allo stesso modo, è necessario garantire che i dipendenti abbiano le competenze necessarie per affrontare le sfide presenti e future. Ciò richiede investimenti continui nella formazione e nello sviluppo delle capacità. Programmi di sviluppo professionale, corsi di aggiornamento e formazione continua sono fondamentali per mantenere i dipendenti allineati con le esigenze del mercato.

Foto di apertura
di Campaign Creators



Concentrarsi sul coinvolgimento piuttosto che sulla retention può generare maggiore produttività, fidelizzazione e un ambiente di lavoro più attrattivo

Inoltre, un'attenta pianificazione del passaggio generazionale è essenziale per garantire un flusso continuo di talenti pronti a ricoprire ruoli critici all'interno dell'organizzazione.

Non meno importanti sono l'adozione e l'implementazione di soluzioni tecnologiche, come SAP SuccessFactors, che possono aiutare le aziende a gestire in modo più efficace la gestione dei talenti. Piattaforme di Talent management, software di recruiting e strumenti di valutazione delle prestazioni possono migliorare significativamente l'efficienza e l'efficacia dei processi. Tuttavia, è fondamentale che le organizzazioni le scelgano e le implementino in modo strategico, assicurandosi che siano allineate con gli obiettivi aziendali e che siano utilizzate per massimizzare l'ingaggio delle proprie persone. Infine, la creazione di una cultura aziendale che favorisca il coinvolgimento e lo sviluppo dei talenti richiede un impegno da parte di tutti i livelli dell'organizzazione, in particolare dei manager.

Affrontare queste sfide richiede un approccio strategico e olistico, che coinvolga l'intera organizzazione, combinando soluzioni umane e tecnologiche per garantire il successo nella selezione, nello sviluppo e nella *retention* del personale. Investire nella creazione di un ambiente di lavoro positivo, nella formazione continua e nell'adozione di tecnologie avanzate permette alle aziende di costruire team altamente coinvolti e produttivi, pronti a fronteggiare le sfide del futuro.

Imparare a disimparare

Una delle principali sfide è cambiare lo stile dei manager nei confronti delle nuove generazioni che hanno esigenze e *mindset* diversi rispetto a quelli già noti. Per esempio, sulla base di alcuni dati a nostra disposizione, sappiamo che chi appartiene alla Generazione Z fa più fatica a orientarsi su obiettivi di lungo periodo e ha una bassa motivazione intrinseca. Come districarsi in questo nuovo scenario? Molto probabilmente, per trattenere i talenti, la sfida principale per i manager e gli uffici HR



Ingaggiare prevede un approccio proattivo che mira a coinvolgere profondamente i dipendenti, rendendoli entusiasti e appassionati del proprio lavoro e dell'azienda; persone ingaggiate non solo rimangono più a lungo, ma contribuiscono attivamente al successo dell'organizzazione

può essere, citando il maestro Yoda di *Guerre stellari*, “imparare a disimparare” e iniziare ad agire in maniera differente rispetto al passato. Sebbene la *retention* sia indubbiamente importante per mantenere la propria forza lavoro motivata e produttiva, un focus più strategico e proattivo sull'*engagement* può portare a risultati significativamente migliori. Ma che cosa significa esattamente ingaggiare i dipendenti e perché è così cruciale? La *retention* è spesso vista come una risposta reattiva alla minaccia della ‘perdita’ di personale: include azioni e politiche volte a trattenere i collaboratori già esistenti, come offerte di compensazione competitive, benefit aggiuntivi e percorsi di carriera e sviluppo più strutturati. D'altra parte, ingaggiare prevede un approccio proattivo che mira a coinvolgere profondamente i lavoratori, rendendoli entusiasti e appassionati del proprio lavoro e dell'azienda. Quando i dipendenti sono ingaggiati, non solo rimangono nell'organizzazione più a lungo, ma contribuiscono anche attivamente al suo successo. Puntare sull'*engagement* e far sentire le persone parte del progetto-azienda è il primo step per generare una buona *retention*. Per dare forma a questo contesto, bisogna prestare attenzione a *purpose* chiari, senso di appartenenza, lavoro significativo, collaborazione e fiducia (basandosi su trasparenza, coerenza e attenzione ai bisogni dei propri collaboratori). Altre leve fondamentali per favorire un'efficace cultura dell'ingaggio sono lo sviluppo delle competenze, una comunicazione efficace, riconoscimenti e premi e, infine, un management allineato e partecipe alla causa. I leader devono essere infatti modelli di comportamento positivo, trasmettere entusiasmo e dimostrare come i valori aziendali si traducono in azioni concrete. Un altro aspetto importante può essere utilizzare costantemente strumenti di HR Analytics, mappando l'efficacia delle strategie di ingaggio attraverso diversi indicatori chiave (per esempio, un basso tasso di turnover è spesso segno di alto coinvolgimento e soddisfazione tra i dipendenti), ma anche raccogliere feedback regolari tramite interviste, sondaggi o sessioni di *focus group*, e pure monitorare l'interesse e la partecipazione nei programmi di formazione e sviluppo professionale possono fornire preziose informazioni sull'efficacia delle strategie di ingaggio, oppure monitorando l'interesse e la partecipazione nei programmi di formazione e sviluppo professionale.

Tecnologie per il Talent management

In un contesto in cui la tecnologia è sempre più pervasiva, anche la gestione dei talenti può beneficiare di strumenti digitali innovativi, che non solo ottimizzano i processi HR, ma trasformano profondamente il modo in cui le aziende progettano la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano. Tra le soluzioni più innovative e rilevanti, indubbiamente l'Intelligenza Artificiale (AI) è uno strumento cruciale per migliorare l'efficacia del Talent management, grazie alla sua capacità di analizzare enormi quantità di dati per identificare *pattern* e tendenze che sarebbero difficili da individuare manualmente.

Oggi ci scontriamo ancora con una bassa maturità da parte delle organizzazioni ad avere un approccio culturale che vada nella direzione della sperimentazione AI in ambito HR, eppure un approccio Data driven consente alle aziende di prendere decisioni più informate e strategiche. Per esempio, può mappare rapidamente i bisogni di persone e team, personalizzare i percorsi di sviluppo professionale, migliorare i processi di selezione del personale o facilitare il feedback continuo e costruttivo. Inoltre, uno degli ambiti di applicazione più promettenti dell'AI applicata al Talent management è l'analisi delle competenze. Utilizzando modelli di competenze basati sull'intelligenza emotiva e sulle soft skill, l'AI può aiutare a mappare le capacità dei dipendenti e a progettare programmi di formazione personalizzati. Alleati indispensabili per avviare un percorso di implementazione di una cultura dell'ingaggio sono i software di Talent management, che forniscono strumenti e risorse per monitorare e migliorare il coinvolgimento dei dipendenti, gestire le prestazioni, sviluppare le competenze, pianificare la *succession* e promuovere il feedback e il riconoscimento dei dipendenti.

In ultimo, anche l'integrazione di tecnologie di *business intelligence* con i modelli di competenze consente di ottenere *insight* preziosi per l'HR. Strumenti avanzati di analisi dei dati possono fornire una panoramica chiara delle prestazioni dei dipendenti, identificando sia i punti di forza sia le aree di miglioramento. I dati raccolti possono essere utilizzati per sviluppare programmi di formazione mirati e migliorare il processo decisionale.



Per esempio, attraverso dashboard interattive e report personalizzati, i manager possono monitorare in tempo reale le metriche chiave relative all'*engagement* e alle prestazioni dei dipendenti, consentendo di intervenire tempestivamente in caso di problemi e di riconoscere e premiare i successi, creando un ambiente di lavoro positivo e motivante.

Ancora una nuova sfida per gli HR

Le tendenze emergenti nel campo del Talent management e dell'ingaggio del personale sono molteplici e riflettono i cambiamenti nel mercato del lavoro. L'uso dell'AI combinato con i software di Talent management può essere un approccio vincente per ottimizzare la risorsa più preziosa di un'azienda, dopo quella umana: il tempo. Inoltre, è essenziale la focalizzazione sulla raccolta di dati di valore che consentano di avere una percezione complessiva dello stato di salute aziendale e della sostenibilità delle performance dei collaboratori. Le aziende devono adottare strumenti di mappatura dell'*engagement* organizzativo per monitorare costantemente il *sentiment* delle proprie persone e intervenire tempestivamente in caso di problemi. Contemporaneamente, notiamo che il ruolo dell'HR è al centro di una significativa evoluzione, passando da funzioni puramente amministrative a un ruolo strategico centrale per lo sviluppo e la gestione dei talenti.

Foto di Jason Goodman

Una trasformazione necessaria che richiede, insieme, un cambiamento culturale e organizzativo.

Le Risorse Umane devono adottare un approccio centrato sulle persone, focalizzato sullo sviluppo delle relazioni e del coinvolgimento dei dipendenti. In questo modo, l'HR può diventare un reale driver del cambiamento, supportando i manager nel prendere decisioni più informate e strategiche.

Le aziende che riescono a integrare queste tecnologie e a trasformare il ruolo dell'HR saranno meglio posizionate per attrarre, sviluppare e trattenere i talenti, garantendo così una crescita sostenibile e un vantaggio competitivo sul mercato. La strada verso un Talent management efficace passa attraverso l'innovazione tecnologica, l'analisi dei dati e un approccio centrato sulle persone, elementi che insieme possono creare un ambiente di lavoro positivo e orientato al futuro.

FINE

NON C'È SVILUPPO SENZA CULTURA D'IMPRESA



I prodotti editoriali ESTE sono da oltre sessant'anni un punto di riferimento per l'aggiornamento professionale di manager e imprenditori

Sviluppo & Organizzazione

Persone & Conoscenze
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION, WELFARE, ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

