

---

## **Alla ricerca del talento nascosto Uno studio esplorativo sulle strategie di Talent Management adottate dagli HR Manager italiani**

**Maria Luisa  
Giancaspro -  
Amelia Manuti**

Dipartimento di Scienze della Formazione, Psicologia, Comunicazione -  
Università degli studi di Bari "ALDO MORO" e socie SIPLO

**Leonardo Almonti**

Executive Search presso Badenoch&Clark e socio SIPLO

**Michele Piattella**

Psicologo del lavoro e delle organizzazioni, libero professionista,  
consulente aziendale, formatore, orientatore e socio SIPLO

**Eleonora Fedeli**

HR Recruiter e Administration e socia SIPLO

**Diego Boerchi**

Dipartimento di Psicologia - Università Cattolica del Sacro Cuore di  
Milano e socio SIPLO

### **Introduzione**

Il presente contributo nasce come esito di una iniziativa promossa dalla Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione (SIPLO), che dal 1995 riunisce accademici e professionisti impegnati nel campo della gestione delle risorse umane con la finalità di promuovere la cultura della Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione come disciplina scientifica e come pratica professionale ([www.siplo.it](http://www.siplo.it)). In questa ottica, nell'ultimo anno, SIPLO ha promosso la costituzione di gruppi tematici che favorissero la partecipazione dei soci e attivassero uno spazio di riflessione e di azione su temi di interesse per la ricerca e la pratica nell'ambito specificato. Tra i tanti temi rilevanti nell'attuale scenario organizzativo, segnato da grande competizione sul mercato, quello del Talent Management e della gestione strategica delle competenze, riveste certamente un ruolo centrale. Pertanto, il gruppo tematico SIPLO dedicato a questo tema ha scelto di concentrare la sua attenzione sull'analisi delle evidenze empiriche più recenti e di confrontarle con l'opinione di un gruppo di manager, imprenditori e consulenti di carriera scelti quali testimoni privilegiati del contesto nazionale delle piccole e medie imprese. In particolare, la discussione si è soffermata sulla nozione stessa di Talento, sugli indicatori di performance utili a identificarlo nella selezione e nella gestione, in linea con le esigenze aziendali. Il contributo che segue presenta i principali risultati di questa indagine esplorativa e offre spunti di riflessione circa i possibili sviluppi del tema in relazione alle pratiche di gestione delle risorse umane.

### **Background teorico**

Negli ultimi anni si sono moltiplicati i contributi scientifici sul tema del talent management, a testimonianza della rilevanza che questa strategia di gestione delle risorse umane assume per gli individui e per le organizzazioni. Tuttavia, la natura cross-disciplinare del tema ha reso difficile l'identificazione distintiva del concetto di talento, spesso oggetto di dibattito tra approcci di studio talvolta anche molto distanti tra di loro.

**Lavori del gruppo  
tematico SIPLO  
dedicato al Talent  
Management e allo  
sviluppo delle  
competenze**

## **Definizione di Talento**

Semplificando una discussione in verità molto articolata, la letteratura distingue principalmente due direttrici nello studio del tema. Da un lato, il talento viene concepito come una caratteristica distintiva di alcuni individui che nasce da una disposizione innata (Cheese, Thomas, e Craig 2008; Tansley et al. 2007). Dall'altro, il talento si connota come la manifestazione di una prestazione sopra la media, che si misura nella capacità dei singoli di raggiungere standard di eccellenza (Buckingham e Vosburgh 2001; Williams 2000; Gallardo-Gallardo et al. 2013). Infine, nel tentativo di mediare le due posizioni, il talento viene anche inteso come la combinazione tra le competenze specifiche del soggetto e la spinta innata a svolgere determinati compiti lavorativi che presuppongono l'utilizzo di tali capacità (Lewis e Heckman 2006; Silzer e Dowell 2010; Ulrich e Smallwood 2012).

## **Le strategie di Talent Management**

Parallelamente agli studi che hanno messo a fuoco la definizione del concetto di talento, la letteratura offre una ampia panoramica sulle strategie più utili ed efficaci di Talent Management (TM), finalizzate a valorizzare e a incrementare il talento quale importante capitale umano, in relazione alle differenze tipiche di ciascun contesto organizzativo. Nel settore privato, ad esempio, il TM è una strategia che migliora l'avanzamento dei dipendenti di talento in modo che questi ultimi possano contribuire positivamente a elevate prestazioni organizzative (Creelman 2004); ma è anche uno strumento che mira alla progressione di carriera aiutando i dipendenti a produrre il loro massimo rendimento (Alferaih 2018) e corrisponde all'implementazione di procedure specifiche tra cui reclutamento e selezione, career development e fidelizzazione dei dipendenti (Al Ariss, Cascio e Paauwe 2014; Crowley Henry e Al Ariss 2016; Rigg 2015; Meyers, van Woerkom e Dries 2013). In modo complementare, nel settore pubblico il TM è stato inteso come quell'insieme di processi adottati per: reclutare, sviluppare, distribuire, trattenere e coinvolgere sistematicamente i talenti del settore, sia nel breve che nel lungo termine (Glenn 2012; Guo et al. 2011; Harriss e Foster, 2010; Thunnissen e Buttiens 2017), attraverso lo sviluppo di strategie che facilitino il settore nell'affrontare le sfide contemporanee, tra cui lo sviluppo della leadership e il miglioramento dei servizi (Kock e Burke 2008; Rana, Goer e Rastogi 2013). Più in generale, si tratta di un processo che consente di supportare l'attuazione di obiettivi strategici all'interno della filosofia, della cultura e della struttura dell'istituzione (Garrow e Hirsh 2008; Thunnissen e Buttiens 2017).

La differenza sostanziale tra questi differenti approcci al Talent Management, tuttavia, risiede, ancora una volta, nel differente modo di intendere il talento. Nello specifico anche in relazione alle azioni ed alle iniziative di gestione delle risorse umane orientate a valorizzare il talento si possono distinguere due differenti strategie:

- 1) una strategia di Talent Management finalizzata alla ricognizione e gestione delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti (Vance e Vaiman 2008), che concepisce il talento come "output", ovvero come una competenza innata (ad es. Silzer e Dowell 2010; Ulrich 2007), come quell'insieme di abilità e/o capacità sviluppate nell'ambito di un'esperienza lavorativa (ad es. Cheese, Thomas e Craig 2008; Michaels, Handfield-Jones e Axelrod 2001; Silzer e Dowell 2010; Stahl et al. 2012; Tansley 2011; Williams 2000), che se opportunamente selezionata consente di rispondere alle mutevoli richieste del contesto (ad es. Garrow e Hirsh 2008;

Ulrich 2007);

2) una strategia di Talent Management fondata su procedure che facilitino il matching tra le caratteristiche dei dipendenti e quelle delle posizioni lavorative per cui sono stati selezionati, in modo da massimizzare il più possibile l'efficacia e l'efficienza organizzativa (Buckingham e Vosburgh 2001). In questo secondo caso, il talento è concepito come "input", ovvero come quell'insieme di competenze e capacità distintive e specifiche possedute da una persona in grado di fare la differenza e di concorrere ad una prestazione organizzativa di successo (Gallardo-Gallardo, Dries e González Cruz 2013; Alferaih, 2018).

La differenza tra questi due approcci può anche configurarsi come la distinzione tra un TM "esclusivo" ed un TM "inclusivo". Il primo parte dall'assunto che solo «alcuni lavoratori siano meglio di altri», dunque occorre identificare i best performers in grado di contribuire a massimizzare l'efficacia organizzativa (Thunnissen e Buttiens 2017; Glenn 2012). Pratiche di Talent Management che sposano questo approccio sono quelle tipicamente connesse alla selezione, alla formazione ed alla valutazione delle competenze in chiave strategica di valorizzazione della differenza. Il secondo approccio, invece, considera le competenze di tutti i dipendenti un potenziale unico, in grado di contribuire al successo organizzativo (Gelens et al. 2013). Questa potenzialità è garantita se ciascuno ricopre la posizione che gli consente di mettere a frutto il proprio talento (Davies e Davies, 2010). Pertanto, è compito delle organizzazioni identificare inizialmente il potenziale di ciascun dipendente e quindi supportarlo nel suo sviluppo, in modo che tale attenzione si traduca in output di efficacia ed efficienza (Buckingham e Vosburgh 2001). In questo caso, buone pratiche di gestione dei talenti sono piuttosto orientate a potenziare lo sviluppo, l'impegno e la fidelizzazione dei dipendenti (Thunnissen & Buttiens 2017; Glenn 2012).

### **Obiettivi**

Alla luce di quanto emerso dalla rassegna della letteratura, l'obiettivo che si è posto il gruppo tematico SIPLO sul Talent Management è stato quello di confrontare le diverse concezioni di talento che guidano la definizione di pratiche di Human Resource Management dedicate. A tale scopo, sono stati coinvolti nell'indagine professionisti, imprenditori e manager, impegnati sul campo a identificare e gestire il talento nella prospettiva di migliorare il vantaggio competitivo dell'organizzazione.

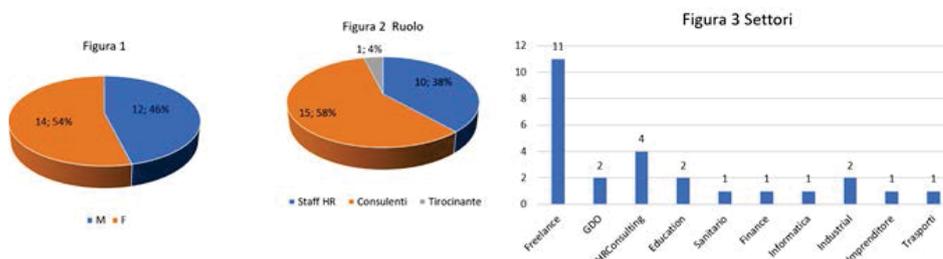
Per facilitare la discussione e la raccolta di informazioni è stata costruita ad hoc una traccia di intervista articolata in quattro aree tematiche:

1. Definizione e rappresentazione del talento: quali caratteristiche, risorse personali, opportunità del contesto e di sviluppo consentono l'individuazione del talento come dote innata, potenziale da sviluppare;
2. Prassi, strumenti e tecniche di individuazione del talento utilizzate nella gestione delle risorse umane dallo staff HR interno e da consulenti esterni: responsabili risorse umane, talent specialist, formatori aziendali, coach e consulenti di carriera nonché headhunter;
3. Prassi strumenti e tecniche di valorizzazione del talento che hanno l'obiettivo di trattenere il talento attraverso piani di gestione e sviluppo;
4. Nuove proposte di talent management post pandemia, come è cambiato il lavoro degli specialisti in questi due anni: difficoltà emerse, cambiamento, innovazione e opportunità.

**L'indagine sul campo**

## Procedura e partecipanti

Al fine di soddisfare gli obiettivi sopracitati, sono state condotte cinque focus group discussion effettuate in modalità virtuale grazie al supporto di alcune piattaforme web (Zoom, Gotowebinar, Microsoft Teams). Il gruppo dei partecipanti è stato selezionato tra esperti delle Risorse Umane e professionisti che operano nella selezione, valutazione e gestione dei talenti, contattati via mail o telefono dai conduttori dei focus group. Hanno partecipato all'indagine 26 professionisti così suddivisi: 14 donne (54%) e 12 uomini (46%) come illustrato nella figura 1 e 2: 10 (38%) staff HR, 15 (58%) consulenti e 1 tirocinante. I settori professionali rappresentati dai partecipanti, selezionati sul territorio nazionale, sono stati: freelance (11), GDO (2), HR consulting (4), education (2), sanitario (1), finance (1), informatica (1), industrial (2), imprenditore (1), trasporti (1) come riportato nella figura 3.



Ogni focus group si è aperta con l'illustrazione dell'obiettivo della convocazione e la presentazione dei partecipanti che, costituendo un ordine di "entrata", permetteva poi al conduttore di seguirlo per tutta la durata del focus group. Il consenso informato alla registrazione dei dati è stato raccolto previa compilazione dell'apposito modulo. La linea seguita nella conduzione dei focus group riprende la tecnica dell'intervista strutturata, lo stimolo è uguale per tutti i partecipanti che hanno totale libertà nell'esprimere la risposta. Questa tecnica costituisce una mediazione tra l'approccio qualitativo e quantitativo e permette la codifica delle risposte aperte in una matrice dati. I dati discorsivi raccolti sono stati sottoposti ad analisi tematica del contenuto al fine di trarre importanti spunti di riflessione per lo sviluppo delle pratiche di Talent Management nello scenario post-pandemico della piccola e media impresa italiana.

## Principali risultati

Considerata la natura esplorativa dello studio, l'analisi dei dati come anticipato si è soffermata sulla descrizione e sintesi del contenuto utilizzando la metodologia dell'analisi tematica.

Un primo dato interessante riguarda la concettualizzazione del termine talento che riecheggia fortemente le evidenze riportate dalla letteratura presa in esame in apertura. La tabella 1 raccoglie alcuni contributi rappresentativi del concetto di talento come tratto innato vs competenza da coltivare. La tabella 2 raccoglie alcuni contributi relativi all'opposizione tra talento come caratteristica/risorsa personale e la sua dipendenza da uno specifico contesto.

Tabella 1

È INNATO O PUÒ ESSERE SVILUPPATO?

«Si possono allenare tante competenze, ma alcune caratteristiche, quali soprattutto le

soft skills, sono innate»
«Il talento ha una componente attitudinale che però ha bisogno di essere coltivata» “genialità, dote innata, competenze che vanno comunque sviluppate e allenate”
«Il talento è la declinazione del potenziale che si incrocia con aspetti aziendali, del ruolo, ma anche con motivazione e performance» “Dote innata che ti spinge a fare ciò che ti piace” “Qualcosa che ti viene facile, che va consapevolizzato e allenato”
“Il talento andrebbe coltivato e non visto come unità di misura, non è mai una cosa individuale, rientra nelle soft skills”

Tabella 2

**È UNA CARATTERISTICA PERSONALE O È STRETTAMENTE LEGATA AD UN CONTESTO SPECIFICO?**

«Il talento per un 70 per cento è caratterizzato da caratteristiche della persona, da un 30 per cento dall'entusiasmo, motivazione, passione»
«Le caratteristiche di una persona con talento sono un carattere coraggioso e open mind, essere una persona che riesca a focalizzarsi sul presente, ma a proiettarsi e a crescere in futuro, a raggiungere una meta, che ha un obiettivo che muove il suo agire nel lungo periodo»
«Il talento è legato a performance, capacità, motivazione e competenze. Importanti sono anche: avere un'ambizione, la capacità di muoversi in un contesto, l'obiettivo teso al miglioramento»
«Alcune caratteristiche possono essere più intrinseche delle persone, legate a tratti non modificabili, ma è anche vero che motivazione, performance possono essere legate alle opportunità nella carriera, che sia essa agli esordi o in una fase successiva»
“Una predisposizione correlata al contesto all'interno del quale persona è cresciuta, più che innata parlerei di attitudine” “Il talento si può sviluppare anche a causa dei fallimenti, penso che esistano anche dei percorsi alternativi che valorizzano il talento grazie agli insuccessi, è come se ci fossero delle cose che si devono manifestare perché c'è una mancanza, un dolore, un fallimento e da quello si può sviluppare appunto un percorso alternativo un po' come Sliding Doors”

I contributi relativi alle competenze che i partecipanti hanno ritenuto più comunemente possedute dalle persone di talento sono indicati nella tabella 3. Si percepisce subito la forte presenza di soft skill. L'unica competenza tecnica indicata è quella informatica, mentre mancano riferimenti all'importanza delle competenze tecniche del proprio settore professionale. Dunque il talento si connota come una competenza transdisciplinare e trans-settoriale, una sorta di meta-competenza che rende efficace l'utilizzo delle competenze tecniche.

Tabella 3

**CARATTERISTICHE E COMPETENZE DEL TALENTO**

Adattamento al contesto
Assertività
Autoconsapevolezza e coscienza critica
Competenze digitali
Comunicazione non ostile e gentilezza
Creatività
Curiosità
Disponibilità al cambiamento
Disponibilità all'apprendimento
Empatia
Innovatività
Orientamento al risultato
Pensiero anticipatorio

Proattività
Versatilità, Flessibilità
Visione laterale
Volontà di emergere

La tabella 4 riassume quanto emerso nelle discussioni in relazione alle tecniche che le organizzazioni utilizzano per individuare il talento. Ricorrono in questo caso strumenti tipici della gestione delle risorse umane che tuttavia vanno adattate al bisogno dell'organizzazione ed alla conoscenza del ruolo nel quale si vuole calare il talento.

Tabella 4 PRASSI, STRUMENTI E TECNICHE	
Assessment: simulazioni, analisi delle scelte di carriera, analisi delle "vite parallele"	
Calibrazione delle valutazioni	
Coaching	
Colloquio non strutturato e occasioni di incontro	
Consulenza di carriere	
Creazione di spazi e sfide per esprimere il potenziale	
Development	
Formazione	
Incontro con il manager diretto	
Percorsi di crescita e sviluppo, soft skills	
Prove ad hoc, canalizzate in base all'obiettivo	
Role play e focus group	
Sistema di feedback a 360°	
Sistemi informatizzati di autovalutazione	
Test attitudinali e di ragionamento logico, personalità	

La tabella 5 chiarisce a questo proposito le categorie di strategie utilizzate a supporto della valorizzazione del talento acquisito (strategie centrate sulle relazioni, strategie centrate sulle prassi organizzative, career management, reward).

Tabella 5 PRASSI, STRUMENTI E TECNICHE DI VALORIZZAZIONE DEL TALENTO	
STRATEGIE CENTRATE SULLE RELAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Non perdere di vista la relazione tra colleghi</li> <li>•Fornire spazio, ascolto, confronto, feedback</li> <li>•Ascoltare ripetutamente il collaboratore, non solo in fase di selezione</li> <li>•Sentirsi valorizzato e coinvolto all'interno dell'organizzazione</li> <li>•Coaching, lavorare sulle resistenze e sviluppo del potenziale</li> </ul>
STRATEGIE CENTRATE SULLE PRASSI ORGANIZZATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Offrire autonomia decisionale</li> <li>•Delegare, avere fiducia</li> <li>•Coinvolgere, offrire sfide professionali e opportunità all'interno del contesto</li> <li>•Promuovere appropriata formazione (tecnico, linguistica e trasversale) che stimoli le persone</li> <li>•Job rotation</li> </ul>
CAREER MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aiutare il collaboratore a mettere a fuoco le proprie motivazioni</li> <li>•Fornire adeguata conoscenza del proprio percorso di crescita professionale, con onestà e trasparenza nella condivisione di obiettivi</li> <li>•Preparargli un piano di carriera</li> </ul>
REWARD	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fornire benefit</li> <li>•Premiare comportamenti di successo e performance elevate</li> </ul>

## **Il Talent Management post pandemia**

Infine, un'ultima parte della discussione si è concentrata sulle criticità, opportunità di innovazione e cambiamento nel talent management post pandemia. La tabella che segue riassume alcuni nodi tematici emersi e riporta gli estratti della riflessione condivisa dai professionisti. La pandemia si è connotata come un evento ambivalente per le organizzazioni: una sfida che ha messo in crisi i tradizionali assetti organizzativi e di conseguenza anche la gestione delle persone ed in particolare dei talenti, ma anche una opportunità di cambiamento, innovazione e rinnovamento in cui il talento rappresenta la chiave di volta in grado di segnare la differenza sul mercato.

Tabella 6  
NUOVE PROSPETTIVE DI TALENT MANAGEMENT (POST PANDEMIA)

<b>Aumento delle dimissioni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• «Le dimissioni sono un elemento definito dalle persone non solo dalle organizzazioni»</li><li>• «Tante persone hanno deciso di cambiare lavoro per andare incontro alle proprie inclinazioni personali»</li></ul>	<b>Mancanza di condivisione e confronto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• «Ciò che un po' è mancato è il confronto. Prima della pandemia nei luoghi di lavoro vi era più condivisione anche spontanea non solo strutturata e maggiore confronto con i colleghi (anche davanti la macchina del caffè)»</li><li>• «Adesso si vive tutto attraverso l'online e tante cose vengono meno. È molto cambiata la ricerca del talento perché prima vi era il contatto diretto»</li></ul>
<b>Resilienza e Soft skills</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• «In questo contesto di pandemia siamo stati tutti chiamati a immaginare a qualcosa che superi la resilienza»</li><li>• «La pandemia ha stimolato il bisogno di auto - motivazione, di non perdersi a causa del cambiamento»</li><li>• «La pandemia ha mostrato ancora di più la necessità di concentrarsi sempre meno sulle competenze specifiche, ma molto di più sulla capacità di creare collegamenti»</li></ul>	<b>Cambiamento e innovazione</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• «La pandemia è stata un esempio di cambiamento. Chi è stato in grado di introdurre innovazione ha potuto immaginare qualcosa di nuovo»</li><li>• «La pandemia ha cambiato tutti e inevitabilmente anche la persona di talento, che, come tutti, ha subito e ha reagito a questa situazione, sicuramente investendo su sé stessa in termini di formazione, di proattività»</li></ul>

## **Considerazioni conclusive e Sviluppi Futuri**

In linea con gli obiettivi esplorativi dell'indagine, l'analisi dei dati discorsivi raccolti offre spunti interessanti per lo sviluppo della ricerca sul tema e soprattutto per la pratica professionale applicata alla valorizzazione delle risorse umane.

Un primo aspetto degno di attenzione emerso durante il confronto con gli HR manager intervistati ha riguardato lo sforzo di condividere il significato di "talento", al fine di allineare le azioni utili a valorizzarlo all'interno delle organizzazioni. Il talento viene definito sostanzialmente in due modi: come un attributo innato che caratterizza e distingue le risorse umane o come l'esito del confronto con le richieste del contesto che dunque invita le persone a adeguare e sviluppare le proprie competenze di conseguenza. Nel primo caso, si distingue chi possiede il talento da chi non lo possiede, descrivendo quest'ultimo come se fosse un tratto discreto e stabile, presente o assente. Nel secondo caso, invece, l'attenzione è centrata sulle caratteristiche del contesto che possono facilitare l'attivazione del talento

**Talento quale attributo innato**

**o competenza da sviluppare**

### ***Ruolo della dimensione motivazionale***

nelle persone che di conseguenza si connota come un comportamento proattivo e contestuale. A tale proposito, gli intervistati si sono soffermati sulla responsabilità delle organizzazioni di costruire contesti di apprendimento formale e non formale che possano stimolare l'emergere di queste competenze e determinare una best performance. Infine, sempre secondo gli intervistati, un ruolo fondamentale nella costruzione del talento è giocato dalla motivazione intesa proprio come spinta a lasciarsi coinvolgere in contesti ed attività che possano arricchire il proprio bagaglio di competenze. La dimensione motivazionale è dunque determinante, secondo i manager, poiché in grado di fare la differenza tra risorse umane che pur partendo da conoscenze ed abilità simili mostrano una diversa disponibilità a mettersi in gioco ed a rendersi competenti. Di qui la rilevanza della funzione HR in una organizzazione perché il talento benché connotato come una caratteristica stabile o flessibile del soggetto dipende in larga misura anche dal contesto e dalla capacità di quest'ultimo di sollecitare le persone a palesare le proprie competenze. Come anticipato, dunque, è fondamentale in una organizzazione orientata alla valorizzazione delle risorse umane prestare massima attenzione alla progettazione di contesti che possano facilitare la prestazione efficace tirando fuori il talento delle persone.

### ***La rilevanza delle soft skills***

In riferimento alle competenze che consentono di definire il talento e dunque la prestazione efficace, gli HR manager intervistati confermano l'importanza di conoscenze ed abilità professionali strettamente legate all'expertise di ruolo ma anche e soprattutto la rilevanza delle soft skills capaci di mostrare la "competenza in azione". Più in dettaglio, i manager citano soft skills pienamente coerenti con la classificazione ISFOL (1998). Per quanto riguarda le competenze legate al "**Diagnosticare**", ricorre nelle parole degli intervistati l'evidenza secondo cui il talento sia correlato alla curiosità, al pensiero divergente (anticipatorio e di visione laterale) ed alla capacità di conoscere sé stessi in termini di autoconsapevolezza e coscienza critica. Rispetto alle competenze che fanno parte dell'area del "**Relazionarsi**" sono richiamate la capacità di comprendere e interagire con persone e contesti in modo funzionale, attraverso empatia, ascolto attivo e comunicazione assertiva/efficace. Infine, per quanto riguarda l'area dell' "**Affrontare**", è forte il richiamo dei manager alle capacità di change management, che si esprimono tramite innovatività, versatilità, flessibilità e disponibilità sia all'apprendimento che al cambiamento. Vi è anche attenzione all'azione, in termini di proattività e orientamento al risultato.

### ***Tecniche e strumenti usati per valorizzare i Talenti***

In riferimento alle tecniche ed agli strumenti utilizzati dai professionisti intervistati per valorizzare i talenti, tre risultano essere le principali prassi operative maggiormente diffuse: l'identificazione, la valutazione e lo sviluppo.

L'identificazione del talento corrisponde ad una azione di ricognizione del capitale di risorse possedute da una persona, utile a progettare formazione, a definire meglio il carico di lavoro, le aree di competenza, la pertinenza della posizione ricoperta nella prospettiva di valorizzare il più possibile la persona e l'organizzazione stessa. Tuttavia, benché ritenuta centrale dagli intervistati, questa azione sembra essere quella meno sviluppata nel concreto. Una tipologia di intervento correlato con questa azione di talent management è la consulenza di carriera, un servizio spesso esternalizzato dalle organizzazioni, molto utile a rendere consapevoli le persone delle

risorse personali che possiedono e che possono impegnare nella gestione della propria carriera professionale. Spesso le organizzazioni sottovalutano l'importanza di questa azione finalizzata alla ricognizione delle caratteristiche che specificano il talento, qui inteso per lo più come una potenzialità del singolo. Tuttavia, come mostrato anche da una ampia letteratura scientifica recente, il capitale umano, di cui il talento è un importante indicatore, rappresenta un vantaggio competitivo sebbene spesso intangibile proprio delle organizzazioni. Ne consegue che anche la consulenza di carriera può connotarsi come un'importante strategia di talent management se agganciata a specifici obiettivi organizzativi (ad es. in fasi di selezione, analisi dei bisogni formativi, avanzamenti di carriera e ristrutturazioni organizzative, ecc.).

Coerentemente con una posizione esclusivamente centrata sul punto di vista organizzativo, la seconda prassi diffusa nei contesti organizzativi a supporto del talent management risulta essere la valutazione. Essa adotta strumenti come reattivi psicologici, prove ad hoc e feedback 360° finalizzati principalmente a mostrare, se ed in che misura, il lavoratore possieda talento inteso, in questo caso, in ottica funzionale come capacità di rispondere efficacemente alle richieste contestuali dell'organizzazione in un dato momento storico. Tuttavia, questa scelta comporta rischi sia dal punto di vista organizzativo che individuale. Da un lato, infatti, valutare il talento "qui e ora" in relazione a specifiche esigenze da parte dell'organizzazione potrebbe far perdere all'organizzazione stessa l'occasione di "fotografare" la ricchezza di un potenziale di competenze e talenti presenti nelle sue risorse umane che, sebbene non utili nello specifico momento, potrebbero rappresentare un vantaggio nel futuro. Dal punto di vista individuale, il lavoratore che scopre di non possedere i livelli attesi di una competenza utile all'organizzazione, potrebbe sentirsi demotivato e disengaged anche rispetto alla progettazione di azioni di sviluppo personale con importanti ripercussioni sulla sua performance e dunque sull'efficacia organizzativa.

Infine, l'ultimo gruppo di strategie ed azioni di pratiche di talent management, citate dagli HR manager, comprende interventi finalizzati alla valorizzazione delle "competenze talentuose" che possono essere raggruppate in quattro macroaree principali. La prima è la tradizionale area del "**career management**" che si caratterizza per la realizzazione di interventi pianificati a supporto della crescita professionale (es. definizione di un piano di carriera, analisi delle esigenze formative, erogazione di interventi formativi per lo sviluppo di competenze tecniche, ecc.). La seconda è l'area delle **relazioni**, che fa riferimento all'utilizzo strategico di tutte quelle occasioni di interazione formale e informale (uso di feedback e pratiche di coaching) che consentono di mettere in trasparenza e/o a valorizzazione potenzialità e competenze non ancora emerse pienamente sebbene preziose per l'organizzazione. La terza area è quella delle **prassi organizzative**, che comprende azioni ed iniziative di tipo formale e informale messe in atto dall'organizzazione nella gestione delle proprie risorse umane e finalizzate alla costruzione ed alla trasmissione di una cultura organizzativa orientata alla valorizzazione del talento (ad es. offrire maggiori occasioni di esercitare autonomia decisionale nel proprio ruolo, incrementare il senso di fiducia organizzativa, incoraggiare comportamenti innovativi di ruolo, ecc.). Infine, un'ultima area è quella del **reward**, che, riconoscendo al dipendente concretamente premi e benefit materiali ed immateriali, intende comunicare il valore che l'azienda attribuisce al talento

dei propri lavoratori considerato un bene da coltivare e mantenere nel tempo.

In linea con quest'ultima assunzione, la tematica affrontata in coda alla focus group discussion, ovvero quella circa le nuove prospettive di gestione dei talenti nello scenario post-pandemico, consente di chiudere il cerchio e di rileggere il concetto di talento nonché la sua gestione strategica nel quadro di uno scenario culturale, economico e psicologico radicalmente trasformato.

Molti lavoratori, infatti, con l'avvento della pandemia, si sono confrontati con le proprie motivazioni lavorative, mettendole seriamente in discussione cercando dentro di sé risorse di resilienza, adattamento ed innovazione utili a superare le nuove difficoltà che hanno impattato sulla vita personale e organizzativa. La pandemia ha avuto effetti sul mercato del lavoro italiano sicuramente molto importanti: il 4% dei dipendenti è stato messo in cassa integrazione; il 19% ha perso il lavoro; il 14% ha avuto un orario di lavoro o uno stipendio ridotto; il 7% ha lavorato più del normale (Employer Brand Research 2021). Coloro che hanno continuato a lavorare con regolarità, hanno dovuto comunque fare i conti con contesti e processi che sono stati fortemente messi in discussione. Altri hanno fatto scelte diverse, producendo il fenomeno della "great resignation" (Berlin et al. 2021) o "great attrition". Quasi paradossale nel nostro Paese, dato l'alto tasso di disoccupazione, soprattutto quando milioni di lavoratori hanno perso il lavoro a causa della pandemia come confermato dai dati di una recente indagine Aidp (Associazione per la Direzione del Personale, 2022) condotta su un campione di circa 600 aziende elaborate dal Centro Ricerche dell'associazione. Se da un lato il 60% delle aziende è coinvolta dalla questione, nella maggior parte dei casi (il 75%) si tratta di un fenomeno inaspettato.

Gli interventi di "employee retention", finalizzati a ridurre la probabilità che i propri dipendenti pensino di abbandonare l'azienda per vagliare altre opportunità lavorative o per motivi personali, devono oggi essere messi fortemente in discussione, soprattutto se non si vogliono perdere le risorse con più talento. Nell'era del post-covid, le persone hanno iniziato a sostituire la ricerca della sicurezza con la ricerca del benessere. Non si accontentano più di benefit e bonus: hanno capito di essere importanti, di essere un valore, e ricercheranno e permarranno maggiormente in quelle aziende che saranno capaci di riconoscere l'unicità del talento che per molti è ancora nascosto a loro stessi. I lavoratori che hanno avuto la possibilità di dialogare con la propria organizzazione, attraverso momenti di confronto, di assessment e di formazione, si sono sentiti ascoltati e hanno percepito l'interesse a riconoscere e valorizzare il talento, inteso come bagaglio articolato e flessibile di risorse in relazione a quello specifico contesto. Tutto ciò ha rafforzato il desiderio di permanere in quell'organizzazione, considerata un'opportunità di sviluppo personale e professionale.

Alla luce di tali profondi cambiamenti nel mercato del lavoro, diventa pertanto ancora più urgente condividere riflessioni e azioni finalizzate alla ricerca di strategie di retention utili alle imprese non già o non più a perpetrare modelli tradizionali di individuazione e valorizzazione del talento (per quelle aziende che ne sono dotate), ma soprattutto per rendersi capaci di identificare i bisogni, le esigenze e le caratteristiche reali dei dipendenti al fine di costruire strategie basate sulla risposta efficace all'individuazione di

tali necessità. Inoltre, tale processo di rinnovamento nelle strategie di talent management non solo si renderebbe efficace al fine di costruire nuove prassi di gestione delle risorse umane fondate sulla ricerca del benessere, sul soddisfacimento dei bisogni dei dipendenti, sulla costruzione del legame tra dipendente e organizzazione, nonostante la profonda dematerializzazione del lavoro a cui si sta assistendo negli ultimi tempi, ma anche per garantire alle imprese di accrescere il proprio vantaggio competitivo in uno scenario che la pandemia ha reso ancor più deregolamentato e fortemente globalizzato.

La ridefinizione dei piani personali, professionali e organizzativi suggerisce l'urgenza di studiare soluzioni, attrezzare ambienti e costruire condizioni per cui non solo il talento sia riconosciuto, che si tratti di una dote innata o acquisita con impegno e perseveranza, ma che soprattutto siano garantite quelle condizioni che consentano al talento di continuare a prosperare nonostante o grazie ai profondi cambiamenti e alle richieste di adattamento alle quali persone e imprese sono costantemente chiamati. Ciò rappresenterebbe una significativa spinta verso un rinnovamento globale delle pratiche HR centrate sul talento nella direzione dell'attenzione alla persona, al suo potenziale e alla sua crescita.

### Bibliografia

- Al Ariss, A., W. F. Cascio, and J. Paauwe (2014). *Talent Management: Current Theories and Future Research Directions*. Journal of World Business 49 (2): 173-179. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.001
- Alferaih, A. (2018). Advances in Talent Management Research: A Review of Extant Literature. In *Emerging Markets from a Multidisciplinary Perspective: Challenges, Opportunities and Research Agenda (Advances in Theory and Practice of Emerging Markets)*, edited by Y. K. Dwivedi, N. P. Rana, E. L. Slade, M. A. Shareef, M. Clement, A. C. Simintiras, and B. Lal, 359-379. Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-75013-2.pdf>
- Berlin G, Lapointe L, Murphy M, Viscardi M. Nursing in 2021: retaining the healthcare workforce when we need it most. McKinsey & Company; May 2021. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/ourinsights/nursing-in-2021-retaining-the-healthcare-workforce-when-we-need-it-most>
- Buckingham, M., and Vosburgh, R. M. (2001). "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!" Human Resource Planning. 24 (2): 17-23. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/7716999/21st-century-human-resources-function-talent-stupid>
- Cheese, P., Thomas, R. T. and Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page
- Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures you Can Put to Work Right Now*. Washington: Human Capital Institute
- Crowley-Henry, M., and Al Ariss, A. (2016). *Talent Management of Skilled Migrants: Propositions and an Agenda for Future Research*. The International Journal of Human Resource Management. Advance online publication. doi:10.1080/09585192.2016.1262889
- Davies, B., and Davies, B. J. (2010). *Talent Management in Academies*. International Journal of Educational Management. 24 (5): 418-426. doi:10.1108/09513541011055983
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and González-Cruz, T. F. (2013). *What is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?* Human Resource Management

- Review. 23 (4): 290-300. doi:10.1016/j.hmr.2013.05.002
- Garrow, V., and Hirsh, W. (2008). *Talent Management: Issues of Focus and Fit*. Public Personnel Management. 37 (4): 389-402. doi:10.1177/009102600803700402
- Gelens, J., N. Dies, J. Hofmans, and Pepermans, R. (2013). *The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda*. Human Resource Management Review. 23 (4): 341-353. doi:10.1016/j.hmr.2013.05.005
- Glenn, T. 2012. *The State of Talent Management in Canada's Public Sector*. Canadian Public Administration. 55 (1): 25-51. doi:10.1111/j.1754-7121.2012.00204.x
- Guo, C., W. A. Brown, R. F. Ashcraft, C. F. Yoshioka, and Dong, H. K. D. (2011). *Strategic Human Resources Management in Non-Profit Organizations*. Review of Public Personnel Administration. 31 (3): 248-269. doi:10.1177/0734371X11402878
- Harris, L., and Foster, C. (2010). *Aligning Talent Management with Approaches to Equality and Diversity: Challenges for UK Public Sector Managers*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. 29 (5): 422-453. doi:10.1108/02610151011052753
- ISFOL (1998). *Unità capitalizzabili e crediti formativi. I repertori sperimentali*. Franco Angeli, Milano
- Kock, R., and Burke, M. (2008). *Managing Talent in the South African Public Service*. Public Personnel Management. 37 (4): 457-470. doi:10.1177/009102600803700406
- Lewis, R. E., and Heckman, R. J. (2006). *Talent Management: A Critical Review*. Human Resource Management Review. 16 (2): 139-154. doi:10.1016/j.hmr.2006.03.001
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. and Dries, N. (2013). *Talent - Innate or Acquired? Theoretical Considerations and their Implications for Talent Management*. Human Resource Management Review. 23 (4): 305-321. doi:10.1016/j.hmr.2013.05.003
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press
- Rana, G., Goer, A. K. and Rastogi, R. (2013). *Talent Management: A Paradigm Shift in Indian Public Sector*. Strategic HR Review. 12 (4): 197-202. doi:10.1108/SHR02-2013-0012
- Randstad. Employer Brand Research 2021 Global Report. In a world of change some constants remain.
- Rigg, C. 2015. *Managing Talented Employees*. In Human Resource Development: A Concise Introduction, edited by R. Carbery, and C. Cross, 197-211. London: Palgrave
- Silzer, R., and Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley and Sons
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. and Wright, P. (2012). *Six Principles of Effective Global Talent Management*. MIT Sloan Management Review. 53 (2): 25-42. <https://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/>
- Tansley, C. (2011). *What do we Mean by the Term Talent in Talent Management? Industrial and Commercial Training* 43 (5): 266-274. doi:10.1108/00197851111145853
- Tansley, C., Turner, P. A., Foster, C., Harris, L. M., Stewart, J., Sempik, A. and Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, Management and Measurement*,

*Research into Practice*. London: CIPD

Thunnissen, M., and Buttiens, D. (2017). *Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations*. *Public Personnel Management*. 46 (4): 391-418. doi:10.1177/0091026017721570

Ulrich, D. (2007). The Talent Trifecta. *Workforce Management* 86 (15): 32-33. <http://www.workforce.com/2007/09/17/the-talent-trifecta/>

Ulrich, D., and Smallwood., N. (2012). *What is Talent?* *Leader to Leader*. 63 (63): 55-61. doi:10.1002/ltl.20011

Vance, C. M., Vaiman. V. (2008). Smart Talent Management: On the Powerful Amalgamation of Talent Management and Knowledge Management. In *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, edited by V. Vaiman, and C. M. Vance, 1-18. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Williams, M. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. London: CIPD.

Parole chiave

- Alti Potenziali
- Direzione del Personale
- Ricerche sul Personale



.....

.....

