

RISORSE UMANE

Le politiche e le strategie delle imprese per accaparrarsi i talenti, che preferiscono chiamare alti potenziali

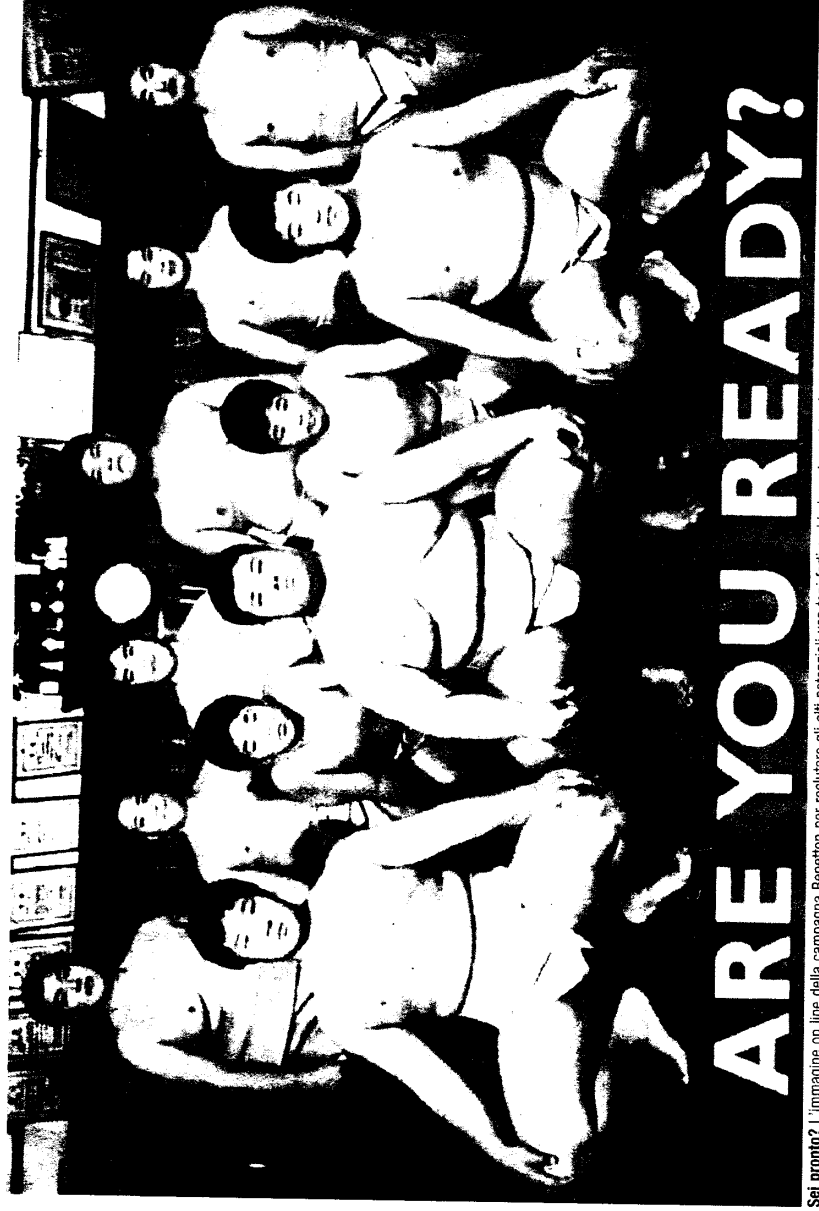
Così le aziende scelgono i migliori

Tecniche, comunicazione e sviluppo del «marketing d'acquisto»

Sei pronto a farti strapazzare, a lavorare duro, a crescere e a imparare, a entrare a far parte di un gruppo ristretto e selezionato di persone?». Così campeggiava qualche tempo fa sul sito Benetton l'immagine di una squadra di lottatori di sumo, che doveva trasmettere con immediatezza ai candidati l'idea di un lavoro intenso ma fortemente motivante. Un differenziale di marketing preciso, una tecnica di «employee branding», di messaggio creativo che non lasciava spazio ai pigri e agli aspiranti impiegati del catasto, ma che si rivolgeva ai talenti, agli alti potenziali.

L'impresa che va a caccia di talenti si distingue dalle altre e cerca i propri candidati fin dal reclutamento, con messaggi ad hoc. Sceglie una squadra, un gruppo di persone fuori dal coro che, rispondendo al messaggio, si rivelano in target.

Tra le aziende che usano campagne insolite e creative si distinguono le multinazionali, ma non mancano le aziende italiane. In un colosso alimentare come Danone, 90mila dipendenti nel mondo, 320 in Italia, lo chiamano «marketing d'acquisto». Ai termine talenti preferiscono quello di «junior manager», che sono mediamente il 15% della popolazione manageriale aziendale. «Si tratta di neo-laureati brillanti - affermano Vassimiliano Maffioli e Francesca Cairoli, rispettivamente, alle dirette dipendenze del direttore risorse uma-



Sei pronto? L'immagine on line della campagna Benetton per reclutare gli alti potenziali usa toni forti e chiede: sei pronto a farti strapazzare? E a lavorare duro?

ne, responsabile dello sviluppo organizzativo e del training dei junior - Li coinvolgiamo in un lungo processo di selezione fin dall'università, pescando tra i migliori».

Una volta prescelti, i candidati vengono coinvolti in un «assessment center» costruito sulle esigenze e sulle competenze fondamentali dell'azienda, tra le quali si distinguono le capacità relazionali e di interazione e il «problem solving». Molto utilizzato lo strumento dello stage, della durata di sei mesi, dal quale la quota di conferme e di assunzione è dell'80%. Una volta assunti a tempo indeterminato, i junior manager partecipano a un programma di gestione e di valutazione e a un piano di formazione che, nell'arco di 24 mesi, passa da momenti formativi classici (Induction 1 e 2), attraverso altre fasi tra le quali si distinguono il «Time & self management», l'«Odyssée explorer», per arrivare alla partecipazione alla Danone university. Il tutto sotto l'head line «Shape our future», plasma il nostro futuro.

A un programma fortemente strutturato come quello Danone, che ha coinvolto una quarantina di junior manager, fa riscontro un analogo percorso come quello di Benetton, proprio con il progetto «Are you ready?», sei pronto?, di cui pubbli-

chiamo l'immagine simbolo. Presso la multinazionale dell'abbigliamento di Ponzano Veneto è stato creato un «Development center» che, partendo dal modello di competenze dell'azienda, si rivolge ai giovani potenziali. In questo caso d'impresa che investe sui talenti, vi è un ampio ricorso all'«assessment center», al «mentoring» e ad altri strumenti. In Benetton esiste un progetto Vivaio, che ha come obiettivi quello di costruire una «forma mentis» da parte dei giovani, quello di acquisire le conoscenze di base necessarie del business, e quello di creare una forte identità di gruppo (teambuilding, teamworking).

Anche in un'altra azienda italiana, forse la più nota al mondo e nella quale i giovani talenti vorrebbe-

ro lavorare, la Ferrari, è da tempo in vigore un processo di selezione e sviluppo dei talenti. Tra l'altro nell'azienda di Maranello negli ultimi cinque anni la percentuale di lau-

reati è aumentata fortemente, tanto che oggi un dipendente su due possiede questo titolo, prevalentemente in ingegneria e in economia.

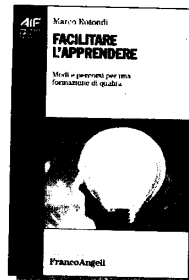
«Ferrari - spiega il responsabile

IL SOLE-24 ORE

Mercoledì 17 Maggio 2006

Pagina 23

IL LIBRO



■ **Un libro che contiene 20 metodi per facilitare l'apprendimento**, le istruzioni per scegliere i metodi migliori da usare nei diversi contesti, la scelta di percorsi efficaci di formazione. Non esiste un metodo, ma più metodi, a seconda degli obiettivi. E anche i talenti o gli alti potenziali richiedono una metodologia speciale. Si chiama «Facilitare l'apprendere», è scritto da un formatore di lungo corso (Marco Rotondi), è edito da FrancoAngeli e costa 24,50 euro (270 pagine). Una cassetta degli attrezzi per chi ha già un'esperienza formativa, un'occasione per apprendere per chi ne ha di meno o non ne ha

della formazione e del marketing interno, Davide Paganoni - persegue lo sviluppo di giovani talenti attraverso un processo che comprende tre aree: la formazione istituzionale, su competenze aziendali, valori dell'azienda e comportamenti distintivi; la formazione tecnico-professionale, che mira all'arricchimento delle potenzialità sui temi di know how e di innovazione; e la formazione alla persona, finalizzata allo sviluppo dell'individuo a 360 gradi.

L'azienda, e non potrebbe essere altrimenti, cerca di «pilotare i talenti verso il business», coinvolgendoli in un processo di «empowerment» dei potenziali. Il percorso dei talenti nella formazione istituzionale utilizza una terminologia simbolicamente evocatrice delle rotte della conoscen-

za, attraverso il riferimento analogico a esploratori come Cristoforo Colombo e Ferdinando Magellano (ma anche a Charles Lindbergh e a Neil Armstrong, nel caso di capi e leader). Ogni partecipante ha un progetto-obiettivo nella propria scheda annuale da portare a termine.

Rientrano in questa fase anche il «Club dei laureati», di tipo trimestrale, ma anche il «Corporate master Ferrari», della durata di una ventina di giornate per 20 giovani talenti Ferrari, con un'offerta formativa fondata su «issues» e non su discipline. Non può mancare nell'azienda della Formula uno una particolare attenzione ai giovani ingegneri di area tecnica, con 3-4 anni di anzianità (Mindteam), ma anche ai giovani laureati progettisti,

STRUMENTI

Si usano siti web e campagne di «branding», formazione, concorsi di idee, club dei laureati e barche a vela

sul tema, obbligatorio per chi opera sui materiali, del «peso della leggerezza» (il miglior progetto sulla riduzione del peso verrà presentato il mese prossimo).

Per concludere, il reclutamento dei talenti passa attraverso campagne comunicazionali distintive e processi rigorosi di formazione. «Le imprese non amano però il termine talenti - spiega Marco Rotondi,

presidente di Ien (Istituto europeo di neurosistemica), specializzato in formazione, coaching e outdoor - perché rischia di suscitare eccessive aspettative nelle persone, che si gasano, ma anche sospetti dentro le imprese. Tutti hanno talenti da sviluppare e mostrare. Non esiste tanto un talento generale, ma semmai alti potenziali per qualcosa, da finalizzare ai diversi tipi di business».

Per Rotondi, infine, un altro tratto distintivo degli «high flyers» è quello della necessità di un'offerta formativa ad hoc, veloce, schietta, motivazionale, alternativa. Come è successo nel caso delle risorse-chiave della Bmw, che sono state coinvolte nella Wab cup, una regata velica a Montecarlo per 180 persone e 20 imbarcazioni, in cui cementare lo spirito di squadra, misurandosi con la forza dei venti e con le difficoltà del costruire un gruppo vincente e di successo.

W. P.

IL SOLE-24 ORE

*Mercoledì 17 Maggio 2006
Pagina 23*