

La ricerca Braghieri (Ge capital-Interbanca): le imprese devono riuscire a trattenere i manager di qualità oltre il classico biennio

Formazione Il talento fa crescere i piccoli

Indagine del PoliMilano: il capitale umano cambia il corso del business aziendale. Il difficile è trattenerlo (ecco come fare)

DI BARBARA MILLUCCI

I talenti sono il motore dello sviluppo. Le aziende italiane lo sanno ma, nonostante questo, investono ancora poco su di loro. Solo il 23% delle medie imprese utilizza strumenti di reclutamento avanzati e investe sul brand aziendale per attrarre i talenti migliori, il 47% non possiede un vero e proprio sistema di *talent management*, ma vorrebbe introdurlo, mentre il 30% è totalmente disinteressato ad accaparrarsi e a mantenere i cervelli in azienda, e li gestisce come fossero una delle tante risorse. È quanto risulta dalla ricerca *Investire sul talento per crescere ed innovare* condotta da Ge Capital e School of Management del Politecnico di Milano.

L'indagine, che ha interpellato i responsabili del personale di mille medie imprese, ha identificato le strategie di gestione dei talenti delle aziende manifatturiere, le pratiche adottate, la loro efficacia e quanto effettivamente vengono incontro alle aspettative dei giovani dalle grandi potenzialità.

Visioni differenti

Innanzitutto le aziende che realizzano strategie di *talent management* si dividono tra chi, da una parte, considera il talento in funzione delle caratteristiche e attitudini individuali, 46% delle imprese, e chi lo considera invece in funzione delle competenze professionali (50%). E, se la quasi totalità delle imprese individua sempre prima dell'assunzione un dirigente talentuoso, fa poi fatica a trattenerlo. Secondo la ricerca, infatti, le imprese riescono a mantenere al loro interno un cervello solo per due anni. «La capacità di attirare e tratte-

nere i talenti ha sempre rappresentato un punto di debolezza del nostro sistema industriale», afferma Paolo Braghieri, ceo di Ge Capital Interbanca. I manager che hanno attitudine al cambiamento e capacità di *decision making* trovano infatti per lo più impiego nelle grandi aziende, solo il 21% nel comparto delle pmi.

Il segreto per trattenerne

Per motivare, mantenere e non correre il rischio di perdere i fuoriclasse, le aziende ricorrono prevalentemente alla formazione. Per i manager particolarmente ingegnosi è infatti estremamente importante la presenza di adeguati programmi di crescita professionale e la possibilità di rotazione nei ruoli, grazie alla quale acquisire competenze e mantenersi aggiornati. I migliori cercano inoltre un'attenta *work life balance*, la capacità di bilanciare in modo equilibrato lavoro e vita privata, e scelgono dove andare a lavorare in base alla notorietà e all'attrattiva del brand, alle dimensioni dell'azienda, privilegiando grandi imprese e multinazionali, e alla localizzazione geografica. «Per non lasciarsi scappare un talento, l'azienda deve continuamente motivarlo a rimanere — afferma Gianluca Spina, presidente Mip Politecnico di Milano —. Altrimenti il giovane guarda altrove, lì dove ci sono più possibilità di crescere professionalmente, fare carriera, dove vengono offerti percorsi di formazione ben strutturati, con una retribuzione più elevata all'interno di ambienti più stimolanti».

Spesso inoltre, le imprese manifatturiere si attivano per la ricerca dei fuoriclasse solo quando servono, a ridosso di quando bisogna coprire una specifica posizione, senza adottare un'ottica di più lungo periodo, che valorizzerebbe anche il neoassunto. C'è dunque poca programmazione nelle nostre industrie, si leg-

ge nell'indagine di Ge Capital, e le decisioni manageriali vengono spesso prese in modo estemporaneo.

Attrattive estere

Per il *recruitment*, il canale Internet è ancora troppo poco utilizzato. Le industrie continuano ad utilizzare gli strumenti tradizionali, quali lo *screening* dei *curricula*, le interviste biografiche e quelle sulle competenze e i canali classici come *outsourcing*, valutazione delle autocandidature ed inserzioni sulla stampa. I talenti, dal canto loro, sbirciano le offerte di lavoro in Rete, sui *social media*, ma alla fine per trovare o cambiare lavoro si rivolgono al career service delle università, agli eventi di recruiting come fiere, meeting, giornate di incontro e sponsorizzazioni.

«Purtroppo l'Italia importa badanti e raccoglitori di pomodori ed esporta bravi ingegneri», continua Spina. Il 97% dei laureati magistrali in Ingegneria del Politecnico di Milano, ad un anno dal conseguimento del titolo, trova lavoro guadagnando tra i mille e i 2 mila euro netti e più del 50% viene assunto già a due mesi dal conseguimento del titolo. «Ma il 20% di loro trova un'occupazione all'estero — aggiunge Spina —. Una multinazionale dell'informatica ha offerto un'assunzione a tempo indeterminato ad un mio laureato, senza stage iniziali, a 1.300 euro al mese. La medesima azienda, ma la sede di Parigi, gli ha offerto la stessa mansione con uguale *entry level* a 2.500 al mese. È in atto un impoverimento del capitale umano di qualità del paese, che dovrebbe diventare la classe dirigente di domani». È tempo di correre ai ripari.



