

STRUMENTI E METODOLOGIE DEL FUTURO PER LA VISUALIZZAZIONE E QUANTIFICAZIONE DEI TALENTI E DEGLI HIGH PERFORMERS

Fino alla fine degli anni trenta le aziende venivano realizzate 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 comprendere come trasformare le conoscenze in produttività. Negli anni successivi l'attenzione sul capitale umano, che è considerata la parte intangibile del lavoro, 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. 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 introdurre il concetto di "performer", a cui è seguito negli anni novanta quello di "talento". Sono nati così prima il performance management e poi il talent management. La gestione dei talenti (talent management) e la gestione dei performers (performance management) non sono due facce della stessa medaglia. La gestione dei talenti infatti è un termine, nella gestione delle risorse umane, che aiuta i responsabili di queste ad attrarre, sviluppare, gestire e trattenere i dipendenti di valore mentre la gestione delle prestazioni è un termine che aiuta i responsabili delle risorse umane a misurare le prestazioni dei dipendenti in base a parametri e feedback. Va tenuto bene presente la distinzione tra talento ed high performer in quanto un high performer potrebbe non essere un talento così come non è detto che un talento (se non utilizzato correttamente) possa essere un high performer. Con riferimento alla quantità è statisticamente stimato che in un'azienda la popolazione da considerare come talento sta fra l'1% ed il 5% e come high performer sotto il 50%. Nel

tempo sono diventati poi sempre più importanti due processi: l'integrazione tra formazione tecnico/specialista e formazione manageriale e il recruiting. La formazione tecnico/specialista è stata considerata uno strumento fondamentale per la "crescita" di un'azienda privata (ricerca e sviluppo, produzione e commercializzazione di beni) e nella Pubblica Amministrazione (introduzione di nuovi servizi e miglioramento dei servizi), mentre la formazione manageriale in aziende private e nella Pubblica Amministrazione (utilizzo efficace ed efficiente delle risorse) è stata considerata fondamentale per assicurare l'immediata applicazione di conoscenze utili, per facilitare i cambiamenti organizzativi e per formare alla "nuove complessità". Il processo di recruiting si è poi notevolmente modificato nel tempo. Questo cambiamento è dovuto principalmente all'evoluzione tecnologica che ha permesso di velocizzare i processi di selezione nelle aziende e di valutare aspetti inediti del candidato, ma che dall'altro lato ha anche richiesto sempre più competenze per svolgere queste attività. Alla valutazione delle competenze tecniche (conoscenze "specializzate" delle tecniche del settore e capacità di utilizzarle in modo adeguato) e alla valutazione delle abilità o delle capacità attitudinali che sono invece delle disposizioni innate o acquisite che rendono possibile o facilitano lo svolgimento di particolari forme di attività si è aggiunta la valutazione delle potenzialità intellettive che sono delle facoltà innate (visione e acquisizione del talento). Anche gli strumenti di valutazione si sono modificati, infatti, oltre ai colloqui tradizionali one to one, ai colloqui di gruppo che potevano essere utilizzati per mettere a fuoco le competenze relazionali nelle dinamiche di gruppo attraverso una discussione su un tema specifico o su un case study da risolvere e alle video presentazioni, se ne sono aggiunti dei nuovi, quali i test online, la gamification, i video colloqui tramite Skype e i percorsi di recruiting. Nella gamification i potenziali candidati, attraverso piattaforme, hanno la possibilità di dimostrare le proprie abilità e capacità attitudinali tramite videogiochi condivisi. Questi videogame generano un coinvolgimento spontaneo elevato che consente di evidenziare i comportamenti e gli atteggiamenti che una persona poi potrebbe adottare con i colleghi, quando si troverà di fronte a problemi. La gamification permette di tratteggiare un profilo chiaro e dettagliato delle persone e di raggiungere molte persone contemporaneamente. Le applicazioni di gamification nella selezione del personale sono orientate, in realtà, alla fase di preselezione, con l'obiettivo da un lato di diminuire i costi derivanti dallo screening di quantità ingenti di candidature e dall'altro di migliorare la qualità dell'analisi delle competenze dei candidati o dei giovani talenti richiesti per una posizione. I video colloqui tramite skype hanno il vantaggio di poter osservare direttamente la persona come fosse un colloquio one to one. Nel percorso di recruiting il candidato invece passa attraverso varie fasi in cui si utilizzano strumenti diversi, permettendo di abbattere notevolmente gli errori valutativi. Un esempio potrebbe essere quello di un percorso in sei fasi:

- candidatura on line su portale aziendale o LinkedIn,
- colloquio telefonico,
- test online /gamification,
- colloquio one to one su Skype con le RU,
- colloquio con le RU e con i responsabili di struttura,
- feedback 1-2 settimane.

Recentemente inoltre sono iniziati a essere introdotti sperimentalmente i primi applicativi di ambienti lavorativi simulati e l'intelligenza artificiale. Gli ambienti lavorativi simulati permettono ai candidati di sperimentare il lavoro, interagire con gli avatar che rappresentano i dipendenti portandoli ad avere un'idea di quale sarebbe il settore più adatto e di valutare le potenzialità intellettive. La simulazione, quindi, ricostruendo il reale attraverso le sue situazioni limite, risulta aderente alla realtà. La realtà simulata non è solo finzione, perché quello che accade è una possibile situazione reale e consente di poter assumere decisioni che producono degli effetti come nella realtà. Con l'intelligenza artificiale attraverso algoritmi si può interagire direttamente con il candidato conversando come una persona reale. Le aziende in un mondo del lavoro globalizzato e in continua evoluzione hanno dovuto investire sempre più tempo e denaro e prendere decisioni sempre più rivolte a far crescere i profitti e ridurre i costi. Se in particolare facciamo riferimento al momento attuale, attraversato da una crisi internazionale, le decisioni sono quasi sempre rivolte a come ridurre i costi. L'Italia poi non cresce ormai da tempo per poche idee, scarsa innovazione, posizioni di rendita e emigrazione di molti giovani promettenti. Proprio in momenti come questi è diventato importante invece anche, per le necessità presenti e future delle aziende, siano esse private o pubbliche, visualizzare all'interno dell'organizzazione quelle persone che per le loro **potenzialità intellettive** sono dei talenti, ma anche quelle che per le loro notevoli **abilità e capacità** hanno un alto rendimento (i cosiddetti high performers). Le **potenzialità intellettive** che sono delle facoltà innate non vanno confuse, come invece succede, con le **abilità** o le **capacità attitudinali** che sono invece delle disposizioni innate o acquisite che rendono possibile o facilitano lo svolgimento di particolari forme di attività o con le **competenze tecniche** (conoscenze "specializzate" delle tecniche del settore e capacità di utilizzarle in modo adeguato). In questo momento rimangono però quattro punti deboli.

- 1) A livello internazionale nonostante un significativo grado di interesse sia accademico che professionale, il tema dei talenti rimane ancora poco sviluppato. Un limite-chiave è il fatto che questi non hanno una **definizione coerente e chiari confini concettuali**.
- 2) Le potenzialità intellettive, le abilità e le capacità attitudinali, così come le competenze tecniche, **individualmente "accertate"** non sempre si trasformano in un'azienda in "**competenze dimostrate**" in quanto l'azienda è un sistema organizzato costituito da una rete di risorse umane interagenti e in relazione tra di loro e dove un cambiamento di una parte condiziona tutto il sistema.
- 3) La necessità di accertare nella formazione manageriale se sono poste **in pratica le competenze che sono state acquisite durante un corso di formazione**. Questa problematica con le metodologie che oggi vengono utilizzate per la valutazione dei risultati degli apprendimenti al termine del corso formativo e per la valutazione degli esiti formativi rimane, in quanto una volta tornati alla propria attività lavorativa si avverte spesso la mancanza di un qualche strumento che possa aiutare nel proprio lavoro quotidiano ad applicare in modo corretto ed efficace ciò che si è appreso durante un corso.

- 4) L'eccessiva libertà di comportamento e di giudizio di un manager nei confronti delle risorse umane che gli sono state affidate e **l'elevata soggettività nella loro valutazione**.

Recentemente una società di consulenza e formazione manageriale milanese la **Outcome Management** ha introdotto due nuovi strumenti per ovviare a queste problematiche: "**Talent Display**" e "**High Performer Display**".

ANDREA VETTORI

Autore del testo "Talent e high performer display. Metodologie e strumenti per la visualizzazione e la quantificazione dei talenti e delle risorse umane ad alto rendimento produttivo nelle aziende private e pubbliche", Franco Angeli, Milano, 2019.