

TRASFORMAZIONI NEW MEDIA E RISORSE UMANE

Rete acchiappatalenti

Come si scovano i talenti? Come si riesce a collocarli nel posto giusto, al momento giusto, favorendone un percorso di crescita coerente con attitudini e potenzialità? Formule magiche, ovviamente, non esistono. Ma è una domanda che i piani alti delle aziende si pongono sempre più spesso. E già questo è un cambio di paradigma piuttosto recente. «Il salto di qualità è avvenuto quando ha iniziato a prevalere la parte non materiale del business – spiega Giovanni Costa, ordinario di organizzazione aziendale e strategia d'impresa alla facoltà di Economia dell'Università di Padova – e cioè quella del servizio, con al centro la relazione con i clienti e i fornitori. Le idee e la capacità di innovazione delle persone sono diventate strategiche». «La gestione dei talenti e delle performance fino a 7-8 anni fa non era affatto scontata – aggiunge Armando Mantovani, direttore marketing di Byte, società di Torino specializzata nelle risorse umane –, è nata nelle grosse multinazionali e ormai si sta diffondendo anche nelle piccole e medie imprese».

Alla base di questa sorta di rivoluzione c'è un cambiamento economico, ma anche culturale. «Prima esisteva la percezione che la direzione delle risorse umane fosse avulsa dal business, ora ci si è stretta attorno – continua Mantovani –. Il direttore delle risorse umane è diventato una delle figure centrali nell'organigramma delle aziende. È maturata la convinzione che capire chi mettere dove in base agli obiettivi di business è quantomai strategico». Il primo passo è il processo di selezione. Scovare le giuste competenze non è così banale. E procede per gradini successivi. Il primo è che il personale selezio-

nato conosca la materia richiesta. Ma questa prima scrematura è ormai data per scontata. I software permettono una raccolta e selezione dei curricula con dei motori di ricerca che funzionano per tag. La seconda guarda maggiormente alle caratteristiche comportamentali della persona.

«Bisogna intuire se chi abbiamo di fronte sarà in grado di tradurre in maniera ottimale le tecniche richieste», dice Costa. Una ricerca presentata lunedì alla Luiss di Roma (realizzata da Consel, consorzio Elis) rivela che oggi

Internet funziona per trovare addetti e per accedere a competenze esterne all'azienda

una visione frammentata ha lasciato spazio a un approccio integrato, dove il protagonista è la persona e meno il professionista.

In questo processo internet è decisivo. In più modi. L'ultimo, il più intrigante, è il fenomeno del "crowdsourcing", neologismo inventato da Wired, nato dalla sintesi di crowd (folla) e outsourcing (delega in esterno di alcune attività). Identifica il modello di business secondo cui un'azienda esternalizza un lavoro generalmente realizzato all'interno verso un gruppo di persone attraverso un appello aperto in rete. Possono essere contenuti, risoluzioni di problemi o addirittura attività di ricerca e sviluppo. «Internet e tutte le tecnologie che fanno sistema consentono di avere accesso a competenze che diversamente non emergono – commenta Costa –, ricorda il ricorso delle aziende ad attività specifiche di ricerca e sviluppo svolte da gruppi di ricerca universitari». Un altro aspetto rimane invece all'interno delle mura aziendali. E cioè la diffusione di accessi regolati in base al ruolo ricoperto nella struttura a differenti tipi di attività cooperativa.

«Sono nati sistemi di valutazione coerenti che valutano il tempo e l'efficienza – prosegue Mantovani –, internet ha permesso una maggiore condivisione delle informazioni». Non solo. Le competenze di gestione delle risorse umane sono state diffuse nei rami delle aziende. Sono stati elaborati materiali e contenuti per le valutazioni dei dipendenti. Questi vengono messi a disposizione dei responsabili diretti delle diverse aree. I risultati legati alle performance vengono poi condivisi con i responsabili delle risorse umane. «Le regole vengono elaborate centralmente e poi declinate a piramide a ogni livello – aggiunge Mantovani –, i dati e i processi si sono avvicinati di più alle persone».

La tecnologia è dedicata in

gran parte anche alla gestione dell'attività amministrativa (gestione delle presenze e delle trasferte, retribuzioni eccetera). Il rilascio del servizio avviene sempre più in outsourcing: in particolare l'avvento del SaaS, sigla con cui si intende il modello in cui il software è gestito e rilasciato da un server remoto, mentre il servizio arriva ai singoli pc tramite internet, permette alle aziende di fare investimenti più mirati e ridurre i costi. Tutti i più grossi fornitori hanno un'offerta di servizi aziendali in questa direzione. La sfera della selezione, formazione e monitoraggio delle prestazioni dei dipendenti è sempre meno lasciata al caso. Ma tra queste variabili rientra la felicità del dipendente? «Felicità forse è una parola eccessiva – conclude Costa – certo è che la qualità delle relazioni e il benessere sono importanti. Ma prima di tutto viene quello fisico. Che non è così scontato».

LUCA SALVIOLI
luca.salvioli@gmail.com