



# MERCER TESI

**Dall'assunzione in azienda  
all'ingaggio dei talenti**

Renato Boccalari, Milano



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

[www.mercer.it](http://www.mercer.it)

MERCER TESI

## Sommario

- **Un commento sui risultati dell'Indagine**
- **Il visual del problema e le metafore**
- **L'ingaggio dei talenti: che cos'è e perché**
- **L'ingaggio dei talenti: che fare?**
- **Alcune domande sul tappeto**
- **L'ingaggio attraverso la prova nel campo di gioco del business**
- **Alcune regole d'oro dalle esperienze di successo**
- **Il nuovo ruolo dell'HR**

## Cosa cercano le aziende?

Dall'insieme dei risultati cogliamo due indicazioni in particolare:

- ✦ le caratteristiche più ricercate nei neolaureati da parte delle aziende sono:
  - la capacità di lavorare in gruppo
  - la flessibilità
- ✦ la carenza più significativa che le aziende rilevano nei giovani che entrano in azienda è di tipo
  - comportamentale

## Una domanda e una piccola provocazione

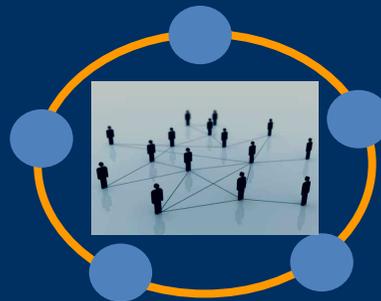
Sembra che le aziende non cerchino persone con una loro caratteristica definita, ma *materia prima di buona qualità*, cioè persone plasmabili e capaci di inserirsi bene in un contesto aziendale:

ma la ricerca di un incontro vero fra persone con una loro identità professionale e aziende con una loro personalità competitiva dov'è?

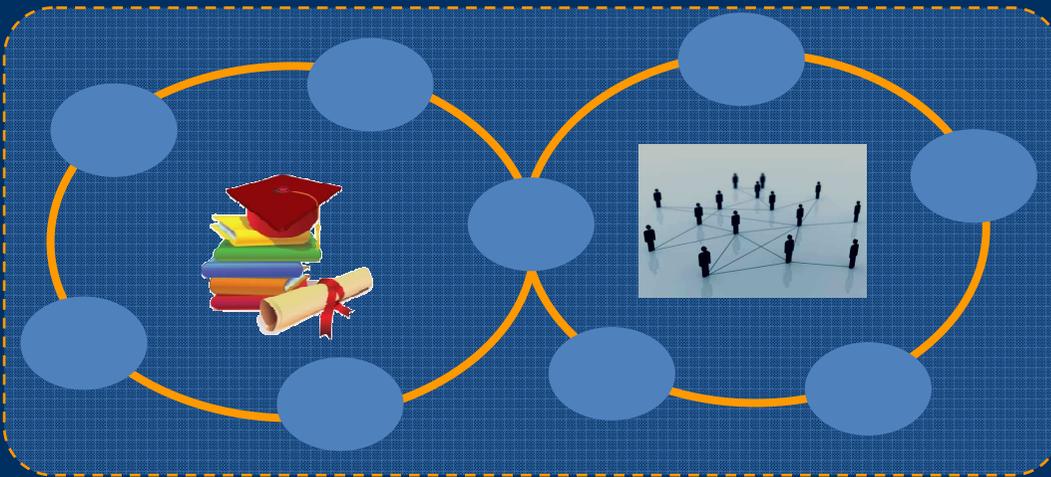
**Quello che sembra mancare è il passaggio  
dall'assunzione in azienda  
all'ingaggio dei talenti.**

## Il visual del problema e le sue metafore

- Da progetti separati fra giovani laureati e azienda



- A progetto comune



Da compagnia di teatranti  
a  
compagnia stabile  
di teatro

Da matrimonio come  
abitudine  
a  
matrimonio come  
fidanzamento continuo

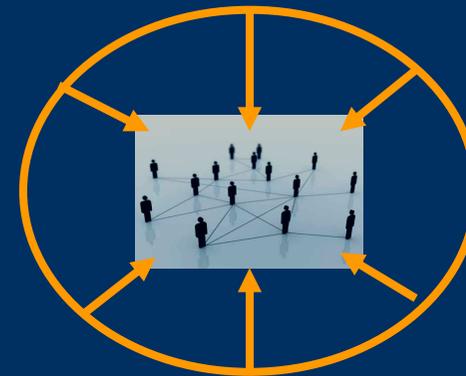
# Domanda e offerta fra azienda e giovani laureati

Oggi:



I giovani laureati:

- Più preparati e seri di 20 anni fa
- Meno focalizzati sul solo lavoro
- Con più interessi multiformi (amici, sport, hobby, e ...lavoro)



Le aziende:

- Chiedono più:
  - ✓ Energie
  - ✓ Tempo,
  - ✓ Investimento
  - ✓ Concentrazione
- Offrono meno sicurezza e soldi

## Il potenziale non utilizzato

C'è quindi un grande potenziale poco utilizzato, perchè abbiamo:

- ◆ Un Impresario d'azienda che ha una commedia e ruoli interessantissimi da offrire, ma che non sa ben valorizzare gli attori del cast
- ◆ Giovani attori potenzialmente molto bravi, ma che rischiano di perdersi nei loro molteplici interessi, perchè non trovano l'*azienda talent scout*, che capisce la parte giusta per loro e riesce a catturarli

E allora? Come si fa a trasformare questo potenziale in prestazione?

- ◆ L'impresario d'azienda dalla scoperta di un nuovo talento può trarre il successo della commedia, oltre che un business più profittevole
- ◆ I giovani laureati, solo mettendosi alla prova, scoprono se sono tagliati per quella parte e per quel mestiere

## Dalla parte delle persone...

Cominciamo a vederla dalla parte degli attori:

- In questi tempi di crisi gli si può forse chiedere di fare un salto ancora più deciso verso un contratto psicologico, meno garantista e meno orientato alla sicurezza
- Ma dobbiamo anche ammettere che i giovani, già negli anni scorsi, hanno dimostrato una sorprendente capacità di adattamento proattivo:
  - ◆ **Alla fine delle assunzioni a tempo indeterminato**
  - ◆ **A stage che non finiscono mai**
  - ◆ **A orari massacranti**
  - ◆ **Esperienze immediate in progetti impegnativi**
  - ◆ **Capi difficili**
  - ◆ **Climi pesanti**

## ....dalla parte dell'Impresario d'azienda

**Cosa manca? Anche se non sempre, anche se non da parte di tutte le aziende, forse:**

- ◆ **Manca la soddisfazione per il lavoro messa al centro**
- ◆ **Manca la persona al centro**
- ◆ **Manca il rispetto e l'ascolto delle idee di tutti**
- ◆ **Manca quello scambio di valore più profondo e basato sul riconoscimento reciproco, che solo può attivare il circolo virtuoso dell'ingaggio e del dare di più**
- ◆ **E alla fine forse quel che manca è proprio l'azienda, come impresario convinto della bontà della commedia e delle parti che offre, e come regista-coach che sa quel che può trarre dalla stoffa dei suoi attori**

**La sintesi è che forse, non è sulle persone che bisogna agire (o meglio, non solo) ma è anche e soprattutto sull'ingaggio da parte dell'azienda che bisogna lavorare.**

## L'ingaggio dei talenti

**Se andiamo a vedere l'etimologia dei due termini, ci accorgiamo che entrambi hanno due significati speculari e di ben diverso livello:**

**Il primo livello** di significato è, per entrambi i termini,  
**economico e tangibile:**

**Ingaggio:**  
compenso

**Talento:**  
moneta del mondo antico

**Il secondo livello** di significato è per entrambi i termini  
**immateriale e intangibile:**

**Ingaggio:** motivazione,  
impegno attraente

**Talento:**  
capacità non comune,  
genialità, estro vivace

**Domanda:** quanto le aziende hanno presenti questi due livelli e quanto soprattutto fanno seguire ai dichiarati sull'importanza dei talenti e del loro ingaggio una pratica quotidiana coerente?

## I diversi livelli dello scambio di valore fra aziende e giovani laureati

Nello scenario dell'economia brain-intensive e di crisi globale diventa strategica per le aziende la capacità di

**INNALZARE LO SCAMBIO DI VALORE CON I TALENTI**

dal livello economico e tangibile  
al livello della realizzazione e  
dell'identificazione personale



# Ingaggio dei talenti e scambio di valore

## Le domande chiave:



## Che fare?

Innanzitutto, prendere consapevolezza del fatto che non si può non fare, perchè se non si cerca l'ingaggio attivo, non solo non si innesca il circolo virtuoso dello scambio di valore, ma si avvia un circolo vizioso:

- Le persone cominciano a disinvestire
- Si guardano attorno
- Vanno a cercarsi e a trovarsi opportunità da altre parti...
- ...e l'azienda subisce una perdita, di investimenti formativi, di persone in gamba, ecc.

In sintesi, se non si avvia la costruzione di un progetto comune e insieme fra aziende e persone, si avvia subito una crescita delle persone contro o lontano dall'azienda (nel primo caso, si sta in azienda, ma diminuendo man mano il proprio investimento, nel secondo caso, si va ad investire da qualcun altro che offre migliori opportunità)

**Parlando di azienda e talenti** è spesso questo il bivio dove si biforcano due strade:

- Una che porta alla figura del talento mercenario, che usa le aziende come *taxi* verso il successo personale
- L'altra che porta a un talento integrato nel team aziendale e che sta in azienda, perchè ci vuol stare ed è fortemente interessato a crescere insieme all'azienda, che la sposa non per comodità ma perchè è convinto che sia la donna-azienda giusta per lui e con la quale costruire il suo futuro

## Alcune domande a proposito di che cosa fare?

**Prima domanda:** Le aziende sanno veramente cosa vogliono i giovani e cosa li interessa veramente nel lavoro?

In molti casi scoprirebbero che il vero motivo di attrazione e retention non sono (tanto o solo) i soldi e la carriera, ma:

- ◆ Un lavoro che dia soddisfazione
- ◆ Un ambiente di persone per bene e che abbia rispetto per le persone
- ◆ Una comunità professionale dove le idee di tutti vengono ascoltate
- ◆ Non sentirsi un numero in una grande organizzazione
- ◆ L'appartenenza a un gruppo con valori e un'etica professionale forti
- ◆ Libertà di movimento insieme con responsabilità e impegni diretti
- ◆ Non omologazione ma valorizzazione dei diversi

**Prima di agire, domandiamoci cosa veramente interessa i laureati e cosa possiamo veramente offrire come azienda,** perchè lo scambio di valore futuro si gioca fin dall'inizio e dalla chiarezza iniziale delle reciproche attese

## Alcune domande a proposito di che cosa fare?

**Seconda domanda:** Quanta fiducia abbiamo come aziende e come capi nei giovani e nella loro capacità di raccogliere piccole/grandi sfide, assumere responsabilità, gestire problemi complessi, produrre idee e innovazioni?

**Dalla risposta abbiamo un termometro di quanto riusciamo a:**

- ✦ rendere concreto per i nostri giovani lo slogan dell'azienda come Employer Brand
- ✦ rendere tangibile l'ingaggio come opportunità e non come minaccia di chiedere e dare uno sforzo e un contributo aggiuntivo all'azienda.

## Alcune domande a proposito di che cosa fare?

**Terza domanda** (questa volta del diavolo): “Eh già, voglio vedere cosa succede: se li fai crescere tanto poi vorranno soldi e carriera e se non li avranno se ne andranno, quindi meglio sfruttarli e tenergli le ali basse...”

**Risposta immediata:** è proprio questo il modo per creare un'entropia negativa che non funziona e in cui perdono tutti, mentre la strategia dell'investimento porta sì a perdere per strada qualcuno, ma crea il giusto ricambio fisiologico, porta gente nuova e lascia che quelli che non sono soddisfatti vadano da altre parti, nel nome di una libertà reciproca che è un valore e un interesse da preservare.

**Ma soprattutto:** chi rimane non lo deve fare perchè obbligato, ma per scelta e perchè è veramente ingaggiato: dalla testa dell'interesse professionale al cuore della passione per il lavoro che fa, alla pancia dei valori che condivide con l'azienda e con i colleghi.

Che fare? L'esempio viene dal Vangelo

**L'ingaggio di San Tommaso...**



che così diventa il più grande Apostolo moderno, ovvero...  
l'antesignano del metodo sperimentale:  
**Credo in Gesù risorto perché ho toccato con mano!**

## Dal Vangelo all'ingaggio dei talenti in azienda

Ma ci sono **ESEMPI CONCRETI** di questo approccio pragmatico e basato sull'esperienza nel campo di gioco del business, come chiave di successo per l'ingaggio dei giovani laureati in azienda? Ne citiamo almeno un paio recenti, di due multinazionali di successo, una italiana e l'altra internazionale.

- ✦ Il leader italiano del 2 Ruote (l'inventore della Vespa, per intenderci) ha introdotto un programma di Talent recruiting, in cui i giovani Ingegneri nel periodo iniziale di stage realizzano veri miniprogetti affiancati da un Tutor, che alla fine li valuta. In questo modo, il giovane e l'azienda possono davvero conoscersi sul campo e capire se si interessano a vicenda.
- ✦ Ha creato all'interno dei Key People un segmento di *Young Talent*, anch'esso come gli altri inteso come un Club aperto a entrate e uscite, e in cui si entra solo per *merito* e ci si rimane solo se si riesce a raccogliere la sfida di uno *scambio di valore più elevato*, in termini di contributo richiesto da una parte e di riconoscimenti dall'altro
- ✦ La prima Banca internazionale sbarcata in Italia (tedesca, per intenderci): non individua i suoi talenti solo attraverso gli Assessment, ma mettendoli in *challenge pool*, gruppi di lavoro a cui vengono assegnati dal Top veri progetti di business e seguiti da *coach* interni che li osservano, li valutano e danno loro un feedback in chiave di sviluppo. In questo caso, la selezione non avviene in laboratorio ma osservando i giovani nel vero **campo di gioco del business**.

## Il Talent recruitment e il lavoro per progetti

**3 MESI  
STAGE**

**9 MESI JOB  
ROTATION**

➤ Ruolo e formazione del tutor

➤ Lavoro per progetti

➤ Kick-off

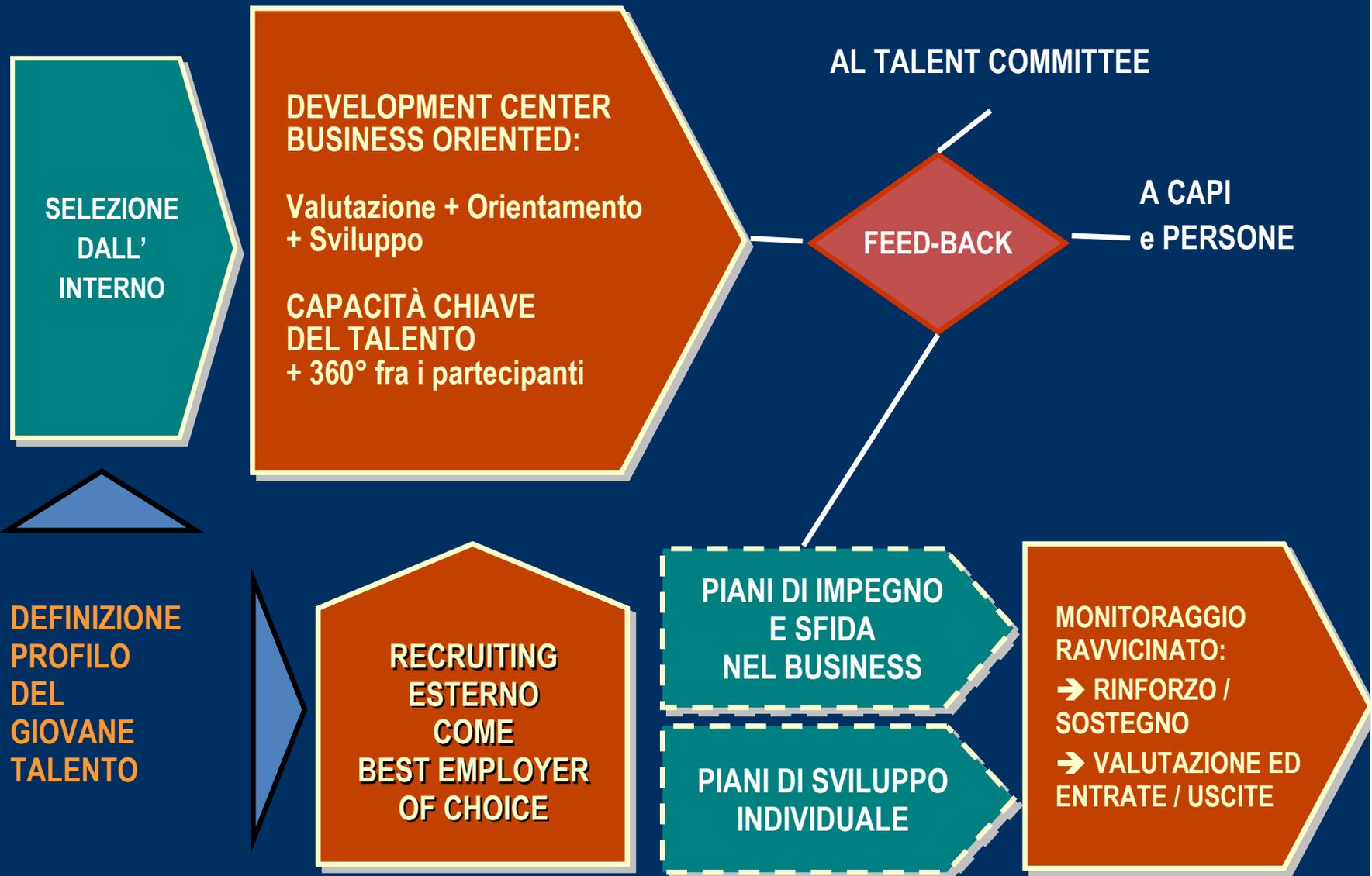
➤ Ruolo e formazione  
del process owner

➤ Ruolo e formazione dei  
referenti di progetto

➤ Strumenti di monitoraggio

➤ Strumenti di valutazione

# Il Visual del processo per gli Young Talent



# Valutazione e sviluppo dei talenti attraverso i Challenge Pool

## 1. Creazione del Challenge Pool

- Selezione di un gruppo di circa 40 partecipanti
- Candidature dei capi e **autocandidature** individuali
- In basket di verifica e orientamento in entrata
- **Contratto di ingaggio** esplicito

## Identificazione progetti

- Il Talent Committe indica i temi strategici
- I singoli partecipanti si autocandidano a un tema e, suddivisi in **gruppi**, propongono un Business Project
- Il Talent Committee decide l'obiettivo definitivo
- Viene svolta la formazione preliminare per i team e per i Coach

## 3. Project Work

- I **gruppi** lavorano sui diversi **progetti** e codificano l'**apprendimento organizzativo** sviluppato
- Un coach segue il lavoro di ciascun team
- i lavori dei gruppi vengono presentati al **Talent Committee** che li valuta e premia i lavori migliori

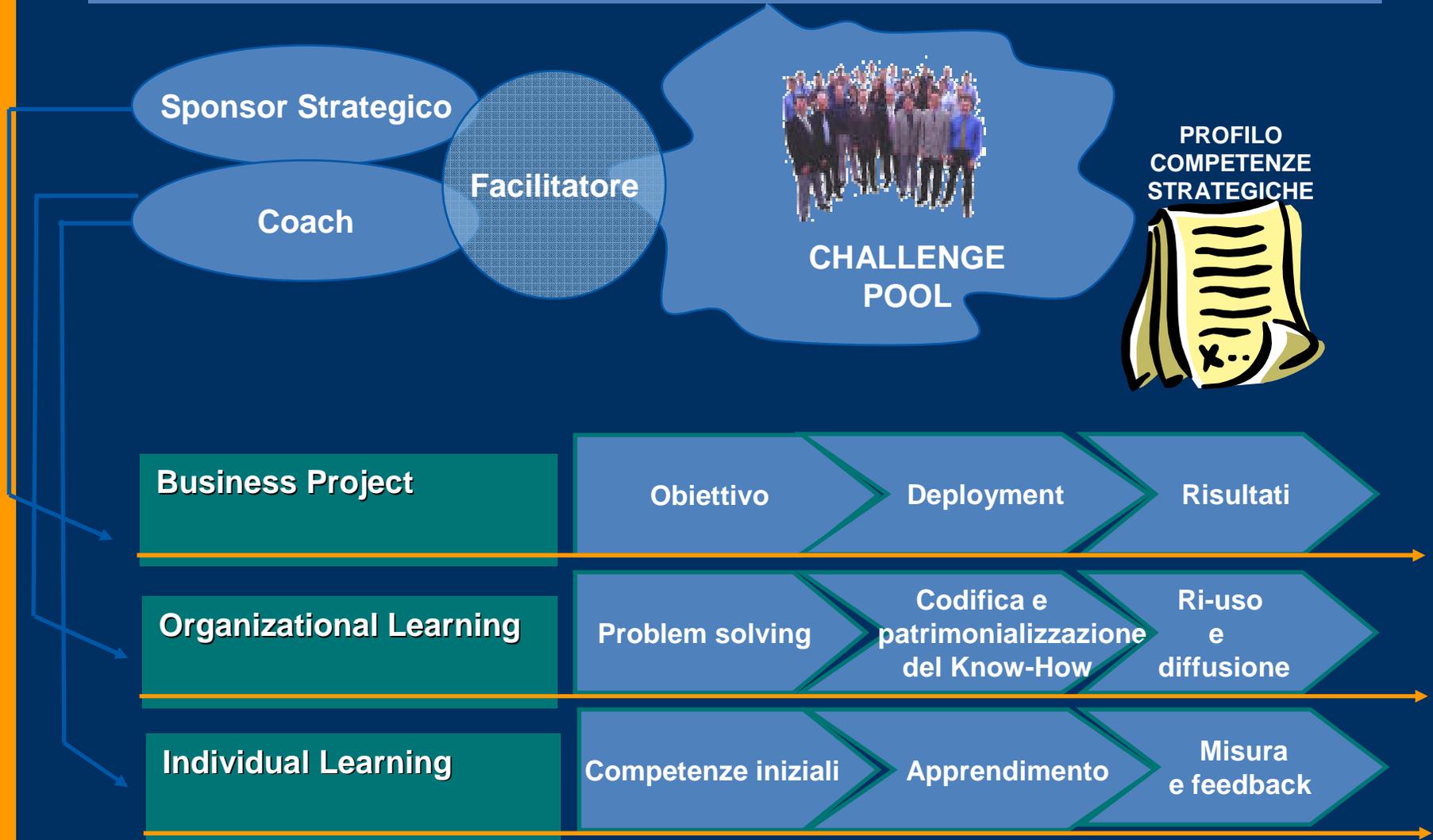
## 4. Individuazione Talenti

- La **valutazione finale** è effettuata dal Talent Committee e prevede la suddivisione dei partecipanti in tre fasce di valutazione
- La prima fascia è costituita da **Talenti pronti subito** da considerare prioritariamente per le opportunità di business e per i piani di carriera

## 5. Piani di sviluppo

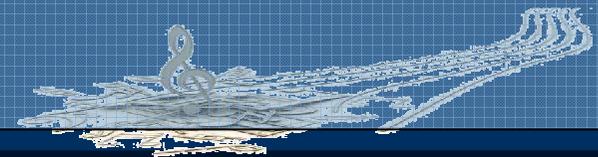
- Colloquio di feedback all'interessato
- Piano di sviluppo differenziato in base a valutazione, basato su formazione off the job (Skillab, Individual Coaching) e on the job (task, incarichi, mobilità)
- Talent Committe responsabile del suo monitoraggio

# Visual dei tre piani di ingaggio



## Alcune regole d'oro dalle esperienze sul campo:

- ✦ Non puntare sulla promessa del marchio, ma renderla concreta e interessante nel lavoro quotidiano per creare reale **employer branding**
- ✦ Legare l'individuazione di chi è **talento** alle caratteristiche specifiche del mio business e del lavoro che offro
- ✦ Credere e praticare il principio della democrazia e della **meritocrazia del talento**: dare a tutti le stesse opportunità e poi essere selettivi nelle scelte
- ✦ Fare dei talenti un **club aperto** e non un elite di privilegiati, per tenere in tiro i talenti e non demotivare gli altri (no persone di serie A e di serie B)
- ✦ Usare la **prova del campo** come modo essenziale per capire e far capire anche alle persone, se hanno le capacità giuste per emergere nel contesto del business aziendale
- ✦ Non avere paura di fare **stretching**, cioè di sollecitare i talenti a tirar fuori ancora di più dalle proprie capacità, in particolare chiedergli di fare e apprendere allo stesso tempo e al più alto livello
- ✦ Esporre i talenti alle **sfide di frontiera**, farli volare alto ma chiedergli anche di scendere a terra e di portare risultati concreti per l'azienda, interagendo efficacemente con il resto del contesto aziendale



## Il nuovo ruolo dell'HR

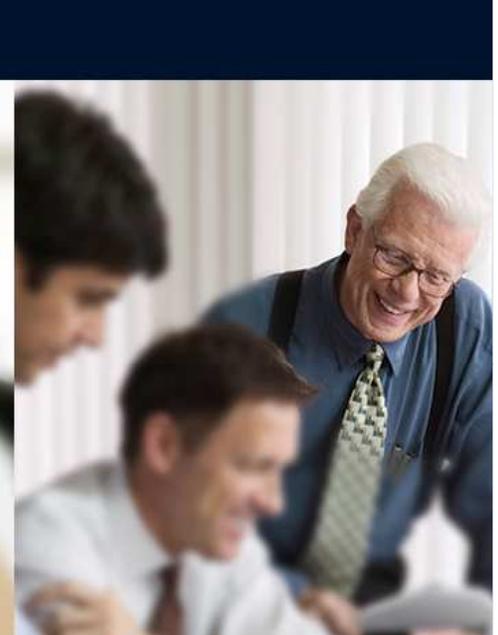
L'ingaggio dei talenti nel campo di gioco del business richiede il passaggio della valutazione e dello sviluppo:

- ✦ da off the job ad on the job
- ✦ dal **laboratorio degli assessment** al **terreno di gioco dei progetti di business**
- ✦ dalla valutazione specialistica alla valutazione da parte di capi e coach di linea.

E questo non è solo un cambiamento tecnico, ma un vero e proprio cambiamento culturale, che richiede un diverso approccio di mentalità e di saper fare alla funzione HR, che innanzitutto non deve vivere come una minaccia o una perdita questa evoluzione, ma come un'opportunità di crescita, e poi deve sapere fare il passaggio:

- ✦ da sacerdote degli strumenti di valutazione a consulente della linea
- ✦ da esperto e tecnico della valutazione a metodologo che mette a disposizione della linea gli strumenti e li aiuta a impadronirsene
- ✦ da esperto di selezione e inserimento a esperto di marketing e ingaggio di talenti
- ✦ da esperto di formazione a esperto di percorsi di sviluppo integrati nel business

# MERCER TESI



## Q&A



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

[www.mercer.it](http://www.mercer.it)

# MERCER TESI

## ■ Contatti:

[renato.boccalari@mercer.com](mailto:renato.boccalari@mercer.com)

tel. 02 724131



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

[www.mercer.it](http://www.mercer.it)