



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Il manifesto del Green Talent Management: la nuova leva per vincere la Great Resignation

Relatore

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Laureanda

Giorgia Marzolla
Matricola 873764

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I – IL SEGNALE DI UN MALESSERE DIFFUSO	5
1.1 FUGA DAL LAVORO: LA GREAT RESIGNATION	5
1.2 LA GENERAZIONE Z E I MILLENNIALS: I PROTAGONISTI DI QUESTA TENDENZA	15
1.3 IL NUOVO PARADIGMA DELLA YOLO ECONOMY	20
CAPITOLO II – RIPARTIRE DAL TALENTO PER PREPARARSI AL FUTURO DEL LAVORO	25
2.1 L’EVOLUZIONE DEL TALENTO IN LETTERATURA	25
2.2 IDENTIKIT DEL TALENTO TRA SOFT E HARD SKILLS	31
2.3 LA RICERCA DEL TALENTO ATTRAVERSO IL TALENT MANAGEMENT	42
2.4 TRA GLOBALIZZAZIONE, DIGITAL TRANSFORMATION E SOSTENIBILITÀ.....	50
CAPITOLO III – IL GREEN TALENT JOURNEY COME VALORIZZAZIONE DEI TALENTI	61
3.1 LA PIANIFICAZIONE DEI TALENTI	61
3.2 IL FIL ROUGE TRA EMPLOYER BRANDING E GREEN TALENT ATTRACTION	67
3.3 LA SELEZIONE VERDE DEI TALENTI	75
3.4 LA FORMAZIONE E LO SVILUPPO GREEN DEI TALENTI.....	81
3.5 IL RUOLO DEL GREEN EMPLOYEE ENGAGEMENT NELLA RETENTION DEI TALENTI.....	88
3.6 LA SFIDA DELLA TRANSIZIONE DEI TALENTI	95
CAPITOLO IV – CASE STUDIES	101
4.1 QUANDO IL FASCINO INTRINSECO DEL SETTORE MODA NON BASTA PIÙ	101
4.2 LA SCELTA DEL CAMPIONE OGGETTO DI ANALISI: MASSTIGE, PREMIUM E LUXURY BRANDS A CONFRONTO	103

4.3 METODOLOGIA: L'INTERVISTA AI PROFESSIONISTI DEL SETTORE MODA.....	105
4.4 CHRISTIAN DIOR: "DREAM IN GREEN"	108
4.5 TOMMY HILFIGER: ATTENTO E RESPONSABILE	115
4.6 H&M: IL POTERE DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE.....	124
4.7 CONSIDERAZIONI FINALI	131
CONCLUSIONI	137
BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA.....	139

INTRODUZIONE

È l'epoca della Great Resignation.

L'avvento della pandemia da Covid-19 ha cambiato completamente sia il panorama dei futuri talenti che la contemporanea concezione del lavoro e del tempo.

Le persone hanno compreso l'importanza della vita e la sua fugacità. Questa consapevolezza le ha spinte a riflettere e a riconsiderare le loro priorità: non erano più disposte a rinunciare alle loro passioni, a mettere in secondo piano i loro affetti e la loro vita privata e più in generale a sacrificare sé stessi.

Il paradigma del "lavoro tradizionale", così vissuto fino a quel momento, ha fatto affiorare in loro uno stato di malessere dato, non tanto dallo stress e dalla dedizione assoluta richiesta, quanto piuttosto da un profondo senso di insoddisfazione e frustrazione.

Ciò ha fatto nascere in loro il desiderio di ricercare quel benessere per troppo tempo accantonato e abbandonare quel lavoro autodistruttivo.

Questo fenomeno ha coinvolto soprattutto i Millennials e i giovani della Generazione Z, caratterizzati da una sensibilità diversa del mondo che li circonda. La nascita della tecnologia, il cambiamento climatico e l'esposizione continua alle diversità culturali le hanno rese persone più responsabili e riflessive.

Le loro scelte lavorative non sono più guidate dalla sicurezza economica e dalla posizione lavorativa occupata, bensì dal *work-life balance*, dalla sostenibilità organizzativa, dalla cultura del posto di lavoro e dal *well-being*.

Ora più che mai, per affrontare le trasformazioni del mondo del lavoro e superare la grande rassegnazione, è necessario un cambiamento radicale che metta al primo posto la qualità della vita, l'importanza di una carriera in armonia con la propria identità, il benessere fisico ed emotivo e la valorizzazione delle potenzialità. Valorizzazione che ancor oggi, troppo spesso, è un tabù per tutte quelle aziende fortemente omologate e gerarchizzate che, anziché elevare la passione e l'unicità del singolo, le appiattiscono.

Nel contesto così descritto, caratterizzato da una forte volatilità del personale, è fondamentale introdurre una strategia di Green Talent Management che permetta di attrarre, trattenere e fidelizzare le menti presenti e future più brillanti.

Prendersi cura dei propri dipendenti è il segreto per vincere la Great Resignation.

Il presente elaborato vuole essere un mezzo per scardinare le logiche del lavoro stakanovista che hanno accompagnato le aziende fino ad oggi e aprire le porte a un mondo del lavoro più *green*, responsabile e consapevole in cui le persone possano portare le loro sensibilità.

Nel primo capitolo verrà presentata un'analisi generale delle nuove tendenze che hanno caratterizzato il mondo del lavoro degli ultimi anni: dalla Great Resignation alla Yolo Economy. Si partirà con un'introduzione generale al fenomeno, per poi entrare più nello specifico ed esaminarne cause e protagonisti.

Il secondo capitolo propone l'adozione di una strategia di Talent Management che offra la possibilità concreta e tangibile alle aziende di instaurare una connessione autentica con i propri dipendenti. Inizialmente si darà una definizione di talento in azienda, illustrando le *skills* indispensabili e che quindi devono essere possedute per potersi qualificare come tale; a ciò, seguirà un'analisi dettagliata della letteratura sul significato dei processi di Talent Management e della loro evoluzione nel corso del tempo: dalla globalizzazione alla trasformazione digitale fino ai cambiamenti climatici. Qui, verrà posta maggiore enfasi sull'importanza di una strategia di Green Talent Management.

Il capitolo successivo approfondirà il percorso di Green Talent Management che ogni azienda deve seguire per attrarre, selezionare e trattenere i talenti migliori e, al contempo, per offrire un luogo di lavoro più responsabile e consapevole, garantire il *work-life balance* e migliorare il *well-being*.

Nel quarto, nonché ultimo, capitolo verrà proposto lo studio di tre casi aziendali. Lo scopo di questo capitolo sarà valutare l'impatto della Great Resignation in un settore non ancora del tutto esplorato, come quello della moda, e comprendere se

effettivamente la strategia di Green Talent Management possa essere la leva vincente per superare questo fenomeno.

Attraverso questo elaborato si vuole cercare, quindi, di fornire un quadro il più completo possibile sull'importanza dei processi di Green Talent Management all'interno delle organizzazioni.

CAPITOLO I – IL SEGNALE DI UN MALESSERE DIFFUSO

1.1 Fuga dal lavoro: la Great Resignation

“Great Resignation” è il termine coniato durante la pandemia dal dottor Anthony Klotz, professore presso la Maya Business School della Texas A&M University, per indicare l’incredibile aumento su scala mondiale del numero di dimissioni volontarie. Si tratta di un fenomeno originatosi in America e poi propagatosi a macchia d’olio nel resto del mondo, coinvolgendo anche il panorama lavorativo europeo e italiano.

Se nel 2021 in America 47 milioni 800 mila persone hanno lasciato il lavoro, con un valore record di 4,6 milioni di dimissioni solo ad agosto, in Italia la situazione non è stata più promettente. Secondo quanto riportato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, solo nel secondo trimestre del 2021 si sono registrate 2 milioni 587 mila cessazioni dei rapporti di lavoro, con una crescita tendenziale del +43,7%. Di queste, le dimissioni volontarie sono state 484 mila, numero che alla fine del 2021 ha toccato il picco con ben 1 milione 930 mila persone che hanno deciso di abbandonare il posto di lavoro, per un incremento del +23,2% rispetto al medesimo periodo del 2019.

Trend riconfermatosi anche per l’anno 2022, dove gli italiani dimessi sono stati pari a 2 milioni 200 mila, in aumento del +13,8% rispetto al 2021; mentre gli statunitensi con le loro 50 milioni 500 mila dimissioni hanno superato il record dell’anno precedente.

Ciò che più differenzia questo fenomeno dai precedenti periodi di regressione del mercato del lavoro è la propensione ad abbandonare il posto di lavoro senza assicurarsi un nuovo possibile impiego.

Lo stesso McKinsey & Company¹, nell’articolo *‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours*, ha dimostrato come il 36% delle persone decida di dimettersi

¹ McKinsey & Company è una società di consulenza strategica, istituita nel 1926 dal suo omonimo fondatore, volta ad aiutare le aziende a realizzare miglioramenti distintivi e duraturi nelle loro prestazioni e nei loro processi di attrazione, sviluppo e trattenimento di persone brillanti.

senza avere un'alternativa concreta, ma semplicemente come risposta alle imposizioni stakanoviste e agli esagerati carichi di lavoro e stress.

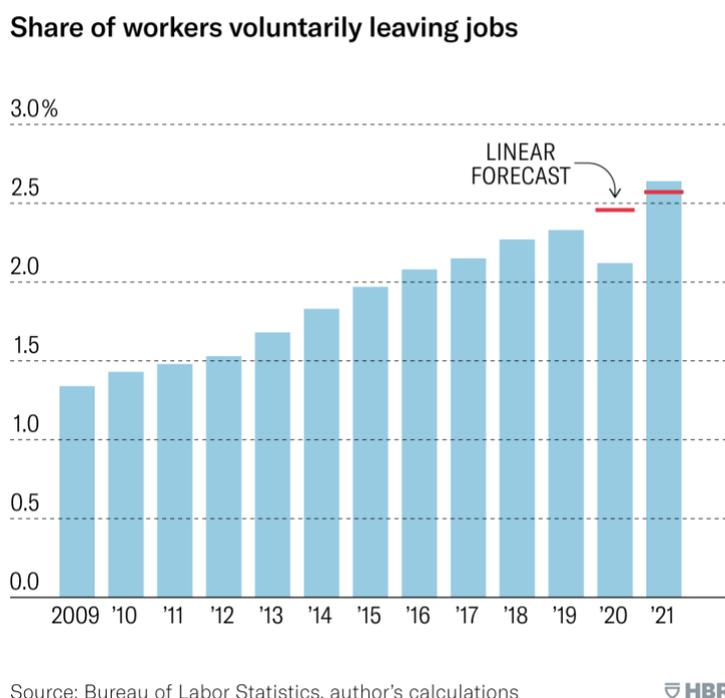


Figura 1.1 – Tasso di abbandono volontario del posto di lavoro dal 2009 al 2019.

Fonte: Fuller J., Kerr W., 2022, The Great Resignation didn't start with the Pandemic, Harvard Business Review, Human Resource Management.

L'arrivo del Covid-19, in realtà, ha solo accelerato la diffusione di questa attitudine che si è ben presto dimostrata una tendenza a lungo termine e non una mera turbolenza passeggera. Le sue radici, difatti, sono da ricondursi al susseguirsi dei cambiamenti che hanno travolto il mondo del lavoro e la società degli ultimi anni.

Dal 2009 al 2019, come si può osservare dalla figura 1.1, il tasso medio mensile di abbandono del posto di lavoro è aumentato di +0,10 punti percentuali ogni anno. Con lo scoppio della pandemia nel 2020 si è registrata un'inevitabile contrazione, causata da una comprensibile e prevedibile incertezza sulla carriera e sul futuro delle persone. Le aziende vivevano nella totale convinzione che, una volta conclusosi questo periodo di crisi, le persone si sarebbero tenute strette il loro posto di lavoro, provate e spaventate da un potenziale ritorno ad una simile situazione.

Contro ogni aspettativa, il tasso di dimissioni volontarie ha ricominciato a crescere già agli albori del 2021 in virtù dei primi segnali di ripresa, raggiungendo in poco tempo l'apice.

Il 2020 ha, quindi, contribuito a far emergere nuove tendenze nel mondo del lavoro e a cambiare completamente sia il panorama dei futuri talenti che la contemporanea concezione del lavoro.

I due anni segnanti hanno concorso a sottolineare l'importanza della vita e la fugacità di questa. Mentre prima il perseguimento delle passioni, degli *hobby* o semplicemente lo svolgimento della vita privata veniva visto come un lusso da rimandare ad un momento successivo, adesso ciò che cambia è la concezione del tempo.

Con l'avvento del Covid-19, le persone hanno avuto più tempo per riflettere e ridefinire le loro priorità di vita. I mesi di *lockdown* hanno obbligato le aziende a rivedere il loro *modus operandi* e ad adottare strumenti innovativi che garantissero la riduzione al minimo dei tassi di contagiosità e di mortalità. Le persone, così costrette al lavoro a distanza, hanno avuto modo di rivalutare le loro carriere, esplorare la loro imprenditorialità, valorizzare le relazioni, opporsi ai rigidi modelli organizzativi fino ad allora adottati e rendersi conto che l'esperienza lavorativa non dovrebbe ruotare attorno alla sola retribuzione.

In tale contesto, ha preso forma il desiderio di cercare molto più di un posto di lavoro che sia fonte di guadagno, bensì una nuova occupazione più appagante in cui è possibile raggiungere la realizzazione di sé stessi dal punto di vista sia umano che professionale.

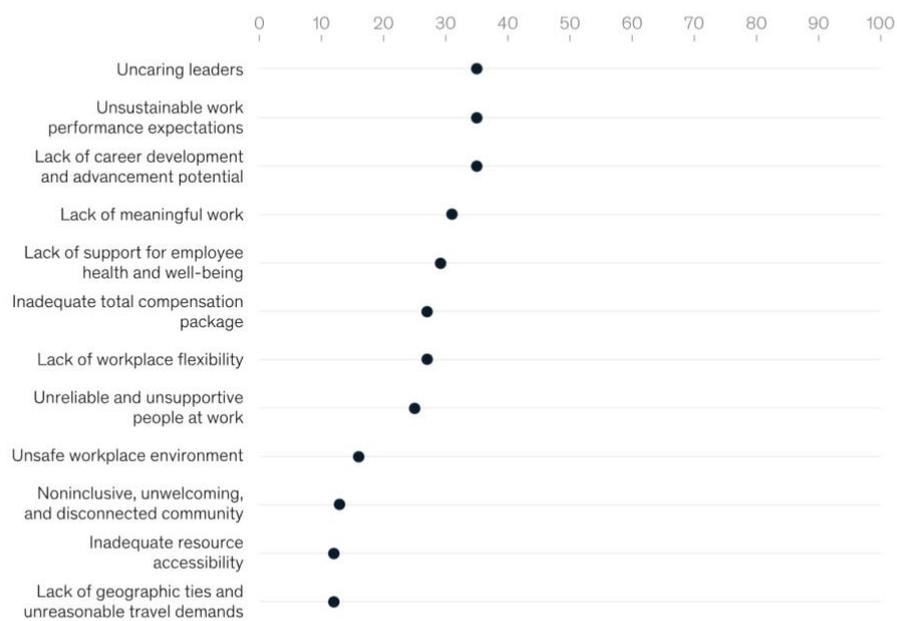
L'aumento delle dimissioni volontarie è, allora, il segnale di un malessere diffuso e di un profondo senso di insoddisfazione dato, non tanto dai bassi livelli retributivi, quanto piuttosto dal desiderio di promuovere quel benessere tanto ricercato. In tal senso, i salari non possono più essere considerati una leva sufficiente per la *retention* del lavoratore dipendente in azienda.

Lo stesso CEO di Microsoft, Satya Nadella, ha affermato: "Nell'ultimo anno, nessun settore ha subito una trasformazione più rapida del modo in cui lavoriamo. Le

aspettative dei dipendenti stanno cambiando e dovremo definire la produttività in modo molto più ampio, inclusivo di collaborazione, apprendimento e benessere, guidare l'avanzamento di carriera per ogni lavoratore, compresi i lavoratori in prima linea e della conoscenza, nonché per i neolaureati e coloro che sono oggi nella forza lavoro. Tutto questo deve essere fatto con flessibilità su quando, dove e come le persone lavorano” (Wiseman B., 2021).

Employees have left the workforce for a number of reasons, including lack of personal and professional support.

Top reasons why people left a job without another in hand,¹% of respondents



¹Based on top three ranked choices from respondents to McKinsey's Great Attrition, Great Attraction survey who left a job between Dec 2020 and Dec 2021 without another job offer in hand (n = 587).

McKinsey
& Company

Figura 1.2 – Top reasons why people left a job without another in hand.

Fonte: De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers, McKinsey and Company, Marzo 2022.

I fattori scatenanti della Great Resignation, quindi, devono essere ricercati in un maggior benessere e in una migliore qualità della vita. In tal senso, si contraddistinguono in:

1. La ricerca del *work-life balance*.

La sua diffusione negli ultimi anni ha portato ad una sempre più crescente sensibilità verso questa tematica, specialmente tra i più giovani, tanto da far nascere in loro il forte desiderio di una vita diversa, dove si lavora per vivere e non si vive per lavorare, dove si ha la possibilità concreta e irrinunciabile di scegliere quale lavoro piace di più fare.

L'espressione *work-life balance* può essere letteralmente scomposta in due parti: il termine *work*, che riguarda le attività e gli obiettivi attinenti alla carriera e al lavoro; il termine *life*, invece, che fa riferimento alle relazioni sociali e familiari.

Tale concetto inteso, quindi, come la capacità di riuscire a conciliare vita privata e vita professionale, è stato confermato dall'indagine *Randstad Employer Brand Research 2022*² come uno dei fattori maggiormente ricercati dai lavoratori. Ciò non significa solo suddividere in egual misura il proprio tempo e le proprie energie, poiché ogni individuo ha abitudini e priorità diverse, ma raggiungere un equilibrio psico-fisico sano e soddisfacente, tale per cui si sia ugualmente appagati e coinvolti sia nel proprio ruolo lavorativo che familiare.

Il *work-life balance* non influenza soltanto il benessere, la salute o lo stress, ma anche la motivazione e la produttività sul lavoro delle persone. Per tale ragione, viene considerato come l'ingrediente che permette alle aziende di raggiungere il massimo successo. Le imprese, infatti, che promuovono iniziative volte al miglioramento della qualità della vita sono le stesse che riescono poi a registrare un aumento delle opportunità di *business* e ad avere *performance* organizzative più elevate. Una buona gestione del *work-life balance* permette di ridurre i costi delle risorse umane, di reclutare e, al contempo, di mantenere i dipendenti migliori.

² L'*Employer Brand Research* è il sondaggio realizzato da Randstad, volto a coinvolgere persone di età compresa tra i 18 e i 64 anni, sia studenti che occupati e non occupati, per valutare l'attrattività dei datori di lavoro.

Eppure, la maggior parte delle aziende continua ad essere concentrata perlopiù su aspetti quali la sicurezza economica e il posto fisso.

2. Il lavoro flessibile.

Nonostante la fine della pandemia e delle restrizioni, il lavoro ibrido è sempre più ambito da persone di tutte le età e indipendentemente dalle esperienze lavorative pregresse. Secondo il *Work Trend Index 2021*³ di Microsoft, infatti, il 73% dei lavoratori intervistati desidera che l'adozione di questo nuovo stile di vita prosegua. Non solo. Dallo studio riportato nella rivista *Harvard Business Review*, molti lavoratori hanno dichiarato di essere disposti ad abbandonare il proprio posto di lavoro, anche senza avere trovato una nuova posizione, o di cercare un'alternativa se non viene garantita loro la possibilità di ricorrere al lavoro ibrido.

Grazie al lavoro a distanza, infatti, non solo si è potuta registrare una crescita della digitalizzazione, ma anche una migliore e più equilibrata gestione del tempo, una nuova flessibilità e una nuova autonomia.

La transizione al lavoro ibrido è inevitabile e le aziende devono essere in grado di garantire ai propri dipendenti la possibilità di lavorare dove, come e quando vogliono. È diventato, quindi, sia una leva per la *retention* delle persone in azienda che una leva di *attraction* per i nuovi talenti: ben il 50% delle organizzazioni che offrono lavoro flessibile afferma che l'approccio è altamente efficace nel portare nuovi talenti. Per contro, i datori di lavoro che devono ancora abbracciare questa nuova modalità di lavoro vengono lasciati indietro, schiacciati dai *competitors*.

3. La forza lavoro esausta.

Il livello di stress, dopo la pandemia, ha raggiunto il suo massimo storico a causa dell'aumento dei carichi di lavoro.

³ Il *Work Trend Index* è lo studio annuale condotto da Microsoft, avente l'obiettivo di far emergere le nuove tendenze del mondo del lavoro e preparare così i *leader* aziendali a gestire il cambiamento. I risultati derivano dall'analisi delle risposte ottenute dal sondaggio globale, dei dati sulla produttività ricavati da Microsoft 365 e delle tendenze del lavoro su LinkedIn.

Per alcuni lavoratori, i livelli di esaurimento erano elevati già prima del Covid-19. *L'hustle culture*, con la ricerca della perfezione e l'assoluta dedizione al lavoro, ha accompagnato lo stile di vita lavorativo a partire dagli anni Ottanta fino all'inizio della pandemia. Tale cultura mette al centro della vita il lavoro e sostiene che il successo dipende dai sacrifici e dal tempo che si è disposti a dedicare e, quindi, il talento viene visto come un fattore secondario.

Eppure, le lunghe ore di lavoro, le elevate richieste lavorative e il sacrificio della cura di sé non portano creatività e produttività, quanto piuttosto ad uno stato di stress emotivo, fisico e mentale prolungato, chiamato *Sindrome del Burnout*. I principali sintomi e segni sono: 1) l'affaticamento fisico ed emotivo; 2) l'atteggiamento distaccato e apatico nei rapporti interpersonali; 3) il sentimento di frustrazione legato alla mancata realizzazione delle proprie aspettative professionali; 4) la perdita della capacità di controllo rispetto alla propria attività professionale.

Man mano che lo stress avanza, i dipendenti iniziano a non essere più in grado di soddisfare le richieste lavorative e a perdere l'interesse e la motivazione, tanto da arrivare a proteggersi lasciando il lavoro.

4. La mancanza di supporto al benessere organizzativo e all'*engagement* aziendale.

Le aziende non possono più associare il concetto di benessere al solo stato fisico e finanziario di un dipendente. Quando si parla di benessere organizzativo si fa riferimento "alla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione" (Avallone F., Bonaretti M., 2003).

Si deve prendere in considerazione, quindi, il modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano. Più l'individuo si sente ingaggiato all'interno dell'azienda, perché ne condivide i valori e gli obiettivi, più trova motivazione nel suo lavoro e più è produttivo, efficiente e collaborativo.

Valorizzare il benessere organizzativo è, allora, un modo per sostenere *l'engagement* dei collaboratori.

La pandemia da Covid-19 ha influito negativamente sul benessere della forza lavoro, tanto che secondo il report di McKinsey & Company, nonostante il 96% delle aziende a livello globale abbia dichiarato di aver fornito risorse aggiuntive per la salute mentale dei dipendenti, solo un dipendente su sei ha riferito di sentirsi supportato. I *leader* dovrebbero garantire il tempo libero, materiali educativi e risorse su come ridurre lo stress ed evitare il *burnout* e la presenza di un manager di supporto.

Sebbene, il benessere organizzativo e *l'engagement* dovrebbero essere considerati come input aziendali critici, nella maggior parte dei casi si trovano a livelli molto bassi e la mancanza di collaborazione, entusiasmo e fiducia stimola negatività, che porta inevitabilmente difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente e opportunità di crescita scarse.

I lavoratori sono così spinti a desiderare di cambiare lavoro, ad assentarsi sempre più spesso e senza alcun motivo fino a sviluppare un sentimento di inutilità e anaffettività.

5. La mancanza di riconoscimento dei dipendenti.

“Riconoscimento” significa dimostrare consenso e gratitudine per le qualità e i meriti di qualcuno.

In particolare, il riconoscimento del dipendente è legato, non solo al lavoro e agli obiettivi raggiunti, ma anche al talento che possiede e all'impegno dedicato per il raggiungimento di quel particolare obiettivo.

I dipendenti, per sentirsi davvero coinvolti in azienda, hanno bisogno di sentirsi apprezzati e di ricevere *feedback* costanti a conferma del fatto che ciò che stanno facendo è la cosa giusta, solo in questo modo è possibile incoraggiarli a continuare così e ispirarli a lavorare al meglio.

Nonostante l'apprezzamento per il lavoro svolto sia essenziale per i lavoratori, per le aziende molto spesso non è una priorità, dando così l'impressione che il loro contributo passi inosservato.

Le organizzazioni che non premiano le *performance* migliori sono le stesse che registrano i tassi di abbandono più elevati. È opportuno, dunque, che gli

sforzi e i risultati dei dipendenti vengano apprezzati mediante atti di riconoscimento affinché si migliori la connessione, stimoli l'innovazione e crei la lealtà. Perdi più, possono neutralizzare gli effetti negativi dell'isolamento, della disconnessione e del *burnout* che la pandemia ha portato.

6. La cultura del posto di lavoro tossica.

Il principale fattore che alimenta lo sviluppo di una cultura del posto di lavoro tossica è dato dall'incapacità dell'azienda di promuovere la diversità, l'inclusione e l'equità.

Tra i dipendenti, in particolare tra le generazioni più giovani, vi è sempre più il desiderio di lavorare in aziende moralmente ed eticamente impegnate nella valorizzazione delle differenze. Ciò è confermato anche dal report *Randstad Employer Brand Research 2022*, il quale evidenzia come la gestione della diversità e delle capacità inclusive sia uno dei fattori chiave nella scelta del datore di lavoro per i candidati della Generazione Z.

In tal senso, mettere la diversità, l'equità e l'inclusione al centro delle attività aziendali deve essere una priorità per tutte le organizzazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni e dal settore in cui operano.

Quando si parla di diversità si identificano tutte le differenze che caratterizzano gli individui presenti all'interno dell'organizzazione, da quelle più riconoscibili (come il genere, l'età, l'etnia, ecc.) a quelle meno evidenti (ad esempio l'orientamento sessuale, la religione, la cultura, le scelte alimentari, ecc.), che devono essere accettate e apprezzate.

Laddove c'è diversità diviene necessario promuovere l'inclusione, la quale rende possibile l'incontro tra individui unici caratterizzati da una propria combinazione di identità, prospettive e *background* al fine di migliorare la cultura e le *performance* aziendali. In altre parole, è l'insieme di tutte le strategie che vengono promosse per valorizzare la diversità e trasformarla in un *competitive asset*.

Solo così è possibile costruire un ambiente di lavoro equo, dove ognuno dei dipendenti si senta accettato, supportato e messo nelle medesime condizioni

dei suoi colleghi di poter ambire allo sviluppo delle proprie competenze ed esprimere al massimo il proprio potenziale.

Favorire la diversità e l'inclusione non è solo un modo per dare risposta ai desideri dei potenziali lavoratori, ma offre anche molteplici vantaggi alle organizzazioni.

Secondo il recente studio di McKinsey & Company, il fattore DE&I si è rivelato schiacciante per la creazione di valore. Le aziende che sviluppano culture inclusive, oltre ad avere la possibilità di arricchire la cultura d'impresa e di creare un ambiente di lavoro sano, hanno maggiori opportunità di raggiungere gli obiettivi finanziari, di essere innovative e di ottenere risultati di *business* migliori.

La connessione, l'appartenenza e la comunità, dunque, sono fondamentali per la realizzazione di una sana cultura del posto di lavoro.

La Great Resignation, allora, è stata la conseguenza naturale di molteplici fattori. Le aziende capaci di riconoscere e comprendere quali di questi fattori hanno e stanno tuttora contribuendo al *turnover* nelle loro organizzazioni, sono le stesse che meglio possono arginare questa tendenza.

È necessario, quindi, garantire maggiore flessibilità e impegnarsi per migliorare le prospettive di carriera a lungo termine (a mero titolo esemplificativo, offrendo servizi di assistenza all'infanzia, percorsi di formazione, ecc.), solo così è possibile avere maggiori probabilità di mantenere una forza lavoro stabile, competitiva e leale. Perdipiù, le aziende che resteranno competitive nel lungo periodo sono quelle in grado di attrarre e trattenere i talenti, di investire nei propri dipendenti per cogliere le opportunità sfidanti che il mercato offre e di riprogettare le organizzazioni per stare al passo con l'innovazione.

Come dimostrano gli studi, maggiore è il coinvolgimento dei dipendenti, maggiore è il tasso di fidelizzazione all'interno dell'azienda. Pertanto, l'attuale massiccio tasso di abbandono dei dipendenti impone a tutte le organizzazioni di comprendere più a fondo cosa costituisce l'impegno lavorativo e cosa coinvolge e motiva i lavoratori.

Riconsiderare la cultura del posto di lavoro è diventata la priorità per tutte quelle imprese che vogliono investire nel benessere e nel futuro dei propri dipendenti.

1.2 La Generazione Z e i Millennials: i protagonisti di questa tendenza

L'infelicità è il motivo per il quale le organizzazioni rischiano di continuare a perdere le risorse più importanti che hanno a propria disposizione: le persone.

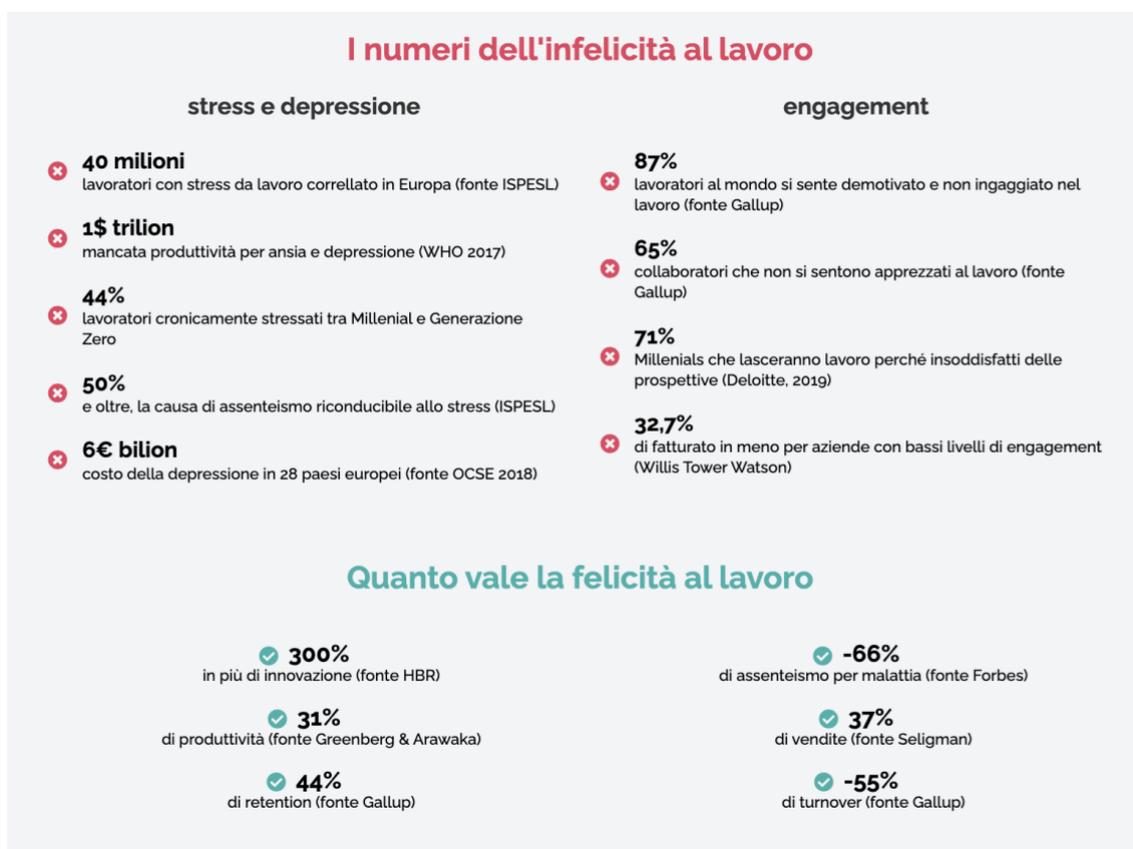


Figura 1.3 – I numeri dell'infelicità al lavoro e quanto vale la felicità al lavoro.

Fonte: <https://happinessforfuture.it/aziende-new/>, 2024.

Nel 1978, nel suo libro *La chiave a stella*, Primo Levi scrisse:

“Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono.”

Arbejdslæde, parola di origine danese, significa proprio “felicità sul lavoro”. Quando si parla di felicità sul lavoro si intende quell'emozione positiva che incoraggia le persone a dare il meglio di sé, esprimendosi in modo autentico e liberando la creatività.

Alla base della felicità vi è la *self awareness*, ovvero la conoscenza di sé stessi. In tal senso, il lavoratore per essere felice e soddisfatto sul lavoro dovrebbe prediligere organizzazioni in linea con i propri valori e che gli permettano di applicare i propri talenti.

La felicità, dunque, consente agli individui di raggiungere il successo sia nella vita privata che nella vita professionale, questo perché più si è felici, più si è produttivi, creativi, motivati e resilienti nell'affrontare le ostilità.

Un'azienda capace di comprendere che investire sulla felicità è un'attività *win-win*, è un'organizzazione in grado di creare un ambiente lavorativo appagante per i propri dipendenti e di avere maggiori opportunità di ridurre il *turnover* e l'assenteismo, incrementare i profitti, diffondere la lealtà ed essere sostenibile nel tempo.

Oggi, allora, il segreto per costruire un'azienda di successo è avere dipendenti felici.

L'attenzione degli ultimi anni verso questa tematica è scaturita soprattutto a seguito dell'allarme lanciato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) sul *burnout*.

Alcuni datori di lavoro, temendo il grande esodo, hanno cercato di porre in essere azioni che potessero prevenire il *burnout*. LinkedIn, ad esempio, ha concesso alla maggior parte dei suoi dipendenti una settimana di ferie retribuite in più; Twitter, invece, ha presentato il programma *#DayofRest*, il quale prevede la possibilità per i dipendenti di godersi un giorno di ferie in più al mese per ricaricare le energie e rilassarsi (Roose K., 2021).

Questi *benefit* hanno sicuramente convinto alcuni dipendenti a restare, ma per molti altri l'unica soluzione rimasta era quella di trovare uno stimolo nuovo.

La Great Resignation, quindi, non ha colpito tutti i lavoratori allo stesso modo. L'indagine condotta dall'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP)⁴, che ha visto coinvolte 500 imprese nazionali, ha registrato un aumento pari al +70% delle dimissioni volontarie da parte di giovani di età compresa tra i 20 e i

⁴ L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP), nata nel 1960, è un'associazione impegnata nella promozione della centralità della persona e della dignità umana nell'impresa e nella società. Attualmente composta da 4 mila associati, attraverso le sue pubblicazioni e i suoi studi sul mondo del lavoro, favorisce lo sviluppo della loro professionalità.

36 anni. Ciò significa che le fasce di età protagoniste di questo nuovo fenomeno sono i Millennials e la Generazione Z.

Per i Millennials e la Generazione Z, infatti, è diventato sempre più centrale il tema della felicità sul posto di lavoro, del *well-being*, della sostenibilità e dell'equilibrio tra il tempo dedicato alla vita professionale e alla vita privata, alle proprie passioni e alle proprie esperienze personali. Le radici di queste nuove esigenze possono essere individuate nel fatto che queste generazioni sono le prime a porre particolare importanza ai disturbi psicologici e alla necessità di supporto (Cavallaro L., 2022). Si tratta, dunque, di due generazioni completamente diverse dalle precedenti. Il termine generazione viene definito come “un gruppo identificabile che condivide anni di nascita, età, posizione ed eventi significativi della vita nelle fasi critiche dello sviluppo”. Pertanto, gli individui appartenenti ad una stessa generazione sono influenzati da eventi storici e da contesti politici, sociali, culturali ed economici che svolgono un ruolo importante nel plasmare i loro valori e atteggiamenti. Ciò spiega la differenza esistente tra una generazione e l'altra.

Il passaggio generazionale, allora, è inevitabile e rappresenta il motore del cambiamento sociale, per questo i manager e i *leader* aziendali hanno il compito di comprendere i comportamenti, le opinioni e le priorità possedute dalle varie generazioni e dirigerle al fine di una migliore produzione organizzativa.

Alla categoria dei Millennials, chiamata anche Generazione Y, appartengono tutte quelle persone nate nella società dei consumi, ovvero tra il 1980 e il 1996.

Hanno visto la fine del ventesimo secolo, sono cresciuti durante gli anni della recessione, hanno assistito alla nascita di Internet e alla trasformazione che ha subito la comunicazione e hanno dovuto adattarsi alla forte polarizzazione delle posizioni politiche.

Le loro priorità si discostano da quelle delle generazioni precedenti e l'eterogeneità delle esperienze e dei valori influenza le loro prospettive e aspettative organizzative. Quando i Millennials hanno raggiunto l'età adulta, spesso, hanno cercato di vivere quel momento come un'opportunità per fare la differenza nel mondo e nella loro comunità. Così, molti hanno deciso di prendersi un anno sabbatico alla scoperta di nuove terre, altri hanno iniziato a prendere parte alle attività di volontariato e altri

ancora si sono dedicati al miglioramento della loro istruzione. È proprio da tali esperienze che hanno avuto la possibilità di sviluppare una consapevolezza e una sensibilità diverse del mondo che li circonda. L'esposizione alla diversità culturale, infatti, permette alle persone di sviluppare una maggiore empatia, di vedere con i propri occhi come alcune particolari categorie della popolazione siano ogni giorno esposte a discriminazioni e razzismo.

Ecco perché quando entrano nel mondo del lavoro, non valutano solo i compiti e le responsabilità, ma anche e soprattutto il clima organizzativo: sono più collaborativi ed espansivi coi colleghi, oltre che più consci dei percorsi e delle opzioni di carriera che hanno maggiori probabilità di soddisfarli nel lungo periodo.

Anche le interazioni sul posto di lavoro e lo sviluppo dei rapporti di lavoro sono elementi particolarmente significativi per i Millennials. Essi si aspettano una comunicazione con i supervisori più frequente, più aperta e più positiva, tale da favorire il sentimento di *engagement* aziendale.

La scelta del posto di lavoro, quindi, non è guidata tanto dalla sicurezza economica, quanto piuttosto da aspetti quali il riconoscimento, le possibilità di crescita, l'*engagement* interno e il *work-life balance*. La retribuzione è sicuramente un elemento importante ma viene considerata più come un mezzo per raggiungere uno scopo ben preciso, piuttosto che il fine stesso.

In tal senso, è l'autorealizzazione il motore principale delle scelte professionali dei Millennials.

Era il 1954 quando lo psicologo Abraham Maslow propose un modello motivazionale basato sulla "gerarchia dei bisogni". Secondo Maslow, esistono cinque differenti tipologie di bisogni, disposte in forma piramidale, che orientano l'agire dell'uomo. Alla base della piramide sono presenti i bisogni primari legati alla sopravvivenza, mentre al vertice si incontrano i bisogni secondari connessi alle ambizioni di un individuo.

Autorealizzarsi significa, non solo migliorarsi in ambito professionale e sentirsi apprezzati e valorizzati nel proprio ruolo, ma soprattutto affermarsi come persona, sviluppando al massimo la propria identità e le proprie potenzialità e creando un'armonia ed un equilibrio tra vita privata e lavoro. Solo giungendo a tale vetta, l'individuo può scorgere l'espressione autentica di sé, sintetizzata creativamente

con la comprensione della natura del proprio talento e del proprio essere (Travaglini R., 2017).

Il compito delle aziende, dunque, è quello di motivare e far sentire appagato il dipendente, così da avere un importante alleato per la crescita dell'organizzazione.

La Generazione Z, invece, è costituita dai giovani nati tra il 1997 e il 2012. L'uso centrale della tecnologia, gli acquisti *online* con un semplice clic e la condivisione delle informazioni sempre più libera e veloce sono tutti aspetti che costituiscono una parte fondamentale della loro identità. Non per altro, vengono chiamati anche "nativi digitali".

Essere figli della Generazione X, aver dovuto assistere all'attentato terroristico che colpì le Torri Gemelle, aver visto il crollo del Comunismo e l'ascesa della Cina nell'economia globale e aver vissuto il distanziamento sociale, le ha rese persone più responsabili, determinate e riflessive dei Millennials. I Millennials sono cresciuti in un'epoca di ricchezza e abbondanza, al contrario della Generazione Z, dove il mondo che la ha accolta è caratterizzato da una forte volubilità, da disordini politici e sociali e dal cambiamento climatico.

L'ambiente in cui questa generazione è cresciuta e sta tuttora crescendo, ha fatto sì che nascesse in loro un forte senso di attivismo sociale, sia in termini di maggiore rispetto dell'ambiente e impegno contro i cambiamenti climatici, sia in termini di una nuova sensibilità verso le discriminazioni legate al genere, all'etnia e all'orientamento sessuale.

Senza alcun dubbio, si tratta di una generazione multiculturale e inclusiva, con idee politiche chiare e imprescindibili per il loro ingresso nel mercato del lavoro. Ciò li spinge a prestare particolare attenzione nella selezione dell'azienda e del *business* dove lavorare, tanto che non giudicano più un'azienda esclusivamente per la qualità dei suoi prodotti o servizi offerti, ma anche per la sua etica e il suo impatto ambientale. D'altronde, se devono scegliere tra un lavoro ben retribuito ma noioso e un lavoro che non paga ugualmente bene ma più interessante, la scelta ricadrà sicuramente sul secondo.

I datori di lavoro per conquistare questa generazione devono, da un lato essere in grado di dimostrare gli sforzi compiuti per diventare "buoni cittadini globali", e

dall'altro farsi portatori di valori che i lavoratori sentono affini alla propria rettitudine.

In particolare, i giovani della Gen Z si aspettano dalle aziende:

- Impegno nei cambiamenti climatici;
- Impegno nella lotta alla fame e all'esclusione sociale;
- Supporto allo sviluppo sostenibile;
- Strategie di diversità, equità e inclusione;
- Personalizzazione nella pianificazione e sviluppo della carriera;
- Opportunità di apprendimento e sviluppo (Kuzior A., Kettler K., Rab L., 2022).

Con la loro nuova mentalità, tra la mancata identificazione in alcuni modelli e l'esigenza di essere al centro della propria vita, i Millennials e la Generazione Z hanno cambiato l'equilibrio di potere esistente tra datore di lavoro e dipendente. Non sono più i lavoratori a dover cercare di integrarsi all'interno di un'organizzazione, ma sono le organizzazioni che devono adattare il lavoro alle preferenze e ai valori di un dipendente.

Le aziende non possono fare altro che comprendere i comportamenti e le attitudini di queste generazioni in modo da soddisfare le loro necessità, soprattutto al giorno d'oggi, dove la carenza di competenze e di talenti ha raggiunto il picco. Solo la personalizzazione può essere in grado di aiutare le aziende ad attrarre e trattenere i migliori e i più brillanti di queste generazioni.

1.3 Il nuovo paradigma della Yolo Economy

Dalla consapevolezza che l'identità professionale non definisce l'essenza di una persona, si è venuta ad affermare la Yolo Economy, una nuova filosofia che si riconosce nell'idea del *carpe diem*.

Le origini dell'acronimo Yolo, letteralmente "*You Only Live Once*", tornato in auge negli ultimi anni grazie al brano del rapper canadese Drake, sono attribuite all'attrice americana Mary Jane West che, agli arbori del Novecento, conclamava l'importanza della vita sostenendo: "si vive solo una volta, ma se lo fai bene, una volta è sufficiente".

Il nuovo fenomeno culturale e filosofico, chiamato Yolo Economy, esprime quindi la volontà di vivere un'esistenza totalizzante e piena di significato da parte di coloro che hanno deciso di cambiare vita, anche a costo di rinunciare al posto fisso, alla routine e alla stabilità economica, per inseguire i propri sogni e le proprie ambizioni, ricercare la felicità e reinventare una carriera in armonia con la propria identità.

In altre parole, supportare la cultura Yolo significa, non solo cambiare azienda, ma anche priorità di vita.

La nuova tendenza indica un cambiamento radicale che mette in discussione il paradigma del "lavoro tradizionale" e che i manager non possono sottovalutare.

In altre parole, si tratta di una reazione prevedibile al superlavoro che, a partire dagli anni Ottanta, è stato richiesto ai dipendenti di tutto il mondo: la dedizione assoluta, le ore di straordinario, lo stress lavorativo e la reperibilità continua e costante. Uno stato di estenuazione e abbattimento psicofisico che, a seguito del periodo di emergenza vissutosi, è affiorato sempre più, tanto da far scaturire la consapevolezza che la salute mentale sul posto di lavoro è un assunto imprescindibile.

La percezione del tempo e il modo con cui gli esseri umani si relazionano con esso sono cambiati. La pandemia e il susseguirsi continuo di *lockdown* hanno inevitabilmente lasciato un profondo senso di incertezza verso il futuro, tanto da spingere le persone a interrogarsi sul valore del tempo e della vita. Oggigiorno i talenti non si accontentano più di condizioni contrattuali favorevoli, se il lavoro è insoddisfacente e frustrante, perché il tempo è una risorsa preziosa che non deve essere sprecata.

«La Yolo Economy sta reinventando la vita dei più giovani – scrive il New York Times - La pandemia ha avuto un impatto, anche emotivo, su tutti. Ha alimentato l'ansia per la perdita di persone care e di posti di lavoro. Tutto questo sta spingendo molti Millennials a rivalutare le proprie priorità. Alcuni stanno abbandonando lavori stabili per avviare nuove attività. Il rischio sembra essere il nuovo mantra [...]» (Roose K., 2021).

Sono molte le persone che hanno scelto di sostenere la cultura Yolo come stile di vita e di lavoro, tra queste vi sono specialmente i giovani della generazione dei

Millennials e della Generazione Z. Essi desiderano vivere un'esistenza di qualità, condividono l'importanza del *work-life balance*, del benessere e del senso di realizzazione e disprezzano l'approccio stacanovistico al lavoro e il sacrificio ingiustificato della vita privata.

Si può così parlare di "Generazione Yolo", contraddistinta da:

1. Chi ha già un lavoro e sta valutando di rischiare tutto e abbandonarlo. In questa categoria predominano perlopiù i Millennials, i quali tendenzialmente sono più restii al cambiamento. Il boom di dimissioni da parte di questa generazione è sorprendente e, nuovamente, a conferma del fatto che le priorità stanno cambiando;
2. Chi non ha un lavoro e ha deciso di seguire il modello "Yolo". Questa categoria è caratterizzata dalla presenza dei giovani appartenenti alla Generazione Z, i quali si mostrano più suscettibili alle nuove idee e meno inclini ai compromessi. Ciò che più, infatti, stimola le nuove generazioni è la percezione di essere in una nuova era di opportunità caratterizzata da una minore avversione al rischio.

Dietro la diffusione di questa mentalità si possono trovare sia cause di natura economica che, e soprattutto, cause di natura sociologica. Oggigiorno, ciò che davvero conta per un lavoratore è:

- Significato, la perdita temporanea della "normalità" ha permesso ai più giovani di trovare il coraggio di rischiare, di acquisire maggiore consapevolezza di sé stessi e dei propri sogni. La vita è una sola e non bisogna sprecare tempo accontentandosi della mediocrità;
- Controllo, la maggior parte delle persone è alla ricerca di sfide imprenditoriali autonome che consentano loro di perseguire la propria passione e di trasformare un *hobby* in carriera;
- Flessibilità, l'adozione dello *smart working* durante il periodo di *lockdown* si è rivelato un nuovo modo di operare che consente alle persone una migliore pianificazione del proprio tempo. Il lavoro, in questo modo, non è più legato a un posto geografico specifico, ma offre l'opportunità di lavorare viaggiando o di viaggiare lavorando, permettendo così di conciliare il piacere con il

dovere. Avere un giusto *work-life balance* è essenziale per i giovani d'oggi e per poter gestire al meglio lo stress;

- Curiosità e voglia di imparare, avere un'azienda capace di lavorare in modo efficace ed efficiente è possibile solo grazie alla presenza di lavoratori costantemente spronati da nuovi stimoli. Oggi l'ambizione primaria è l'avanzamento di carriera, per tale ragione è necessario offrire opportunità di formazione che consentano di sviluppare capacità di *leadership* e competenze trasversali, come la gestione del personale e/o del tempo. Per i datori di lavoro investire nel miglioramento delle conoscenze e nella riqualificazione è, non solo una strategia per fidelizzare i talenti, ma anche una possibilità per restare competitivi in un mercato sempre più complesso e globalizzato.

Per riuscire, quindi, ad avere una carriera appagante e ottenere maggiori possibilità di flessibilità, controllo e crescita, è necessario rispettare i quattro principi morali della Yolo Economy:

- Vivere il presente e cogliere l'attimo, senza aver paura di prendere decisioni rischiose o cercare soluzioni innovative. Non bisogna concentrarsi sul passato o proiettarsi eccessivamente verso il futuro che è volatile, poiché è il presente il momento più importante della propria esistenza;
- Eliminare gli ostacoli, non facendosi travolgere dalla paura, questo perché il più grande limite degli uomini è quello di farsi condizionare dai giudizi altrui;
- Sapere cosa si vuole e aver definito in modo chiaro le proprie esigenze;
- Essere pronti a continui cambiamenti, cogliendo ogni nuova opportunità che si presenta. La convinzione che cambiare lavoro troppo spesso sia segno di fallimento è sbagliata; la ricerca di un migliore stile di vita e di migliori prospettive è, infatti, un lungo percorso che richiede nuove esperienze e che si conclude solo nel momento in cui si ritiene di aver raggiunto l'equilibrio perfetto.

La filosofia Yolo è solo uno dei tanti movimenti di protesta. Se in Occidente i giovani hanno deciso di prendere in mano la propria vita per seguire le proprie passioni e raggiungere il *work-life balance*, in Oriente sta accadendo qualcosa di simile.

La nuova tendenza in questione chiamata Tang Ping, letteralmente “stare sdraiati”, configura una vera e propria forma di rifiuto al superlavoro richiesto ai lavoratori asiatici. Qui, dove la società misura il successo personale attraverso la produttività, dove il lavoro ha un unico fine competitivo, dove le condizioni sono precarie e il costo della vita sempre più caro, i giovani per contrastare un mondo così materialista preferiscono sdraiarsi per terra in segno di ribellione a un modello imperniato sulla ricerca della ricchezza e del potere.

Il sogno cinese di Xi Jinping, che punta a un livello di prosperità e di consumismo mai visto, dunque, rischia di essere ostacolato dalle nuove generazioni, non più disposte al sacrificio continuo e costante.

I fenomeni della Yolo Economy e del Tang Ping sono dei trend rivoluzionari, aventi l'obiettivo di ridisegnare l'intera cultura del lavoro. Non solo in termini pratici, tra maggiore flessibilità ed equilibrio, ma anche nella mentalità e nell'approccio individuale al lavoro.

È necessario un *rethinking* dell'organizzazione, della catena del valore, delle relazioni e dei processi per costruire un ambiente di lavoro inclusivo e capace di riconoscere le esigenze dei lavoratori (Bandera D., 2022).

CAPITOLO II – RIPARTIRE DAL TALENTO PER PREPARARSI AL FUTURO DEL LAVORO

2.1 L'evoluzione del talento in letteratura

Il capitale intellettuale è la risorsa aziendale più preziosa in quanto consente di realizzare il valore necessario per alimentare la sostenibilità e il successo di un'azienda.

Negli anni, sono stati numerosi i dibattiti sulla “gestione dei talenti”, anche se tuttora non vi è un'uniformità di significato sul termine “talento”.

La parola “talento” venne utilizzata per la prima volta dagli antichi popoli degli Assiri, Babilonesi, Greci e Romani.

In origine, un talento – in greco *tálanon* [τάλαντον] – che tradotto letteralmente significa “piatto della bilancia, peso, somma di denaro”, esprimeva un'unità di misura della massa tipicamente impiegata per la valorizzazione dei metalli preziosi, tra cui oro, argento, bronzo e ferro. La quantità di massa di un talento differiva da popolo a popolo, ad esempio: oggi in Grecia equivarrebbe a 26 kg, a Roma 32,3 kg, in Egitto 27 kg e a Babilonia 30,3 kg.

Nel tempo, il suo significato di unità di peso venne sostituito da unità di denaro. Un talento all'incirca corrispondeva a 60 mine, cioè 6000 dracme, una somma di denaro particolarmente ingente se si considera che al tempo il salario normale per una settimana di lavoro era di 3,5 dracme.

Fu solo nel Tardo Medioevo, con la parabola dei talenti (Nuovo Testamento - Vangelo Matteo), che si arrivò all'accezione che oggi viene associata a questo termine come denotazione dell'abilità umana. Essa narra, infatti, di un uomo che, in procinto di intraprendere un lungo cammino, affidò le sue ricchezze ai suoi tre servi, dando loro in cambio un ammontare di talenti diverso a seconda delle abilità percepite.

I servi che ricevettero la quantità di monete più alta, durante l'assenza del padrone, riuscirono a raddoppiarne il valore attraverso il duro lavoro; il servo a cui venne data una sola moneta invece, temendo di perderla, la sotterrò. Al suo rientro, il

padrone elogiò i primi due servi ricompensandoli con i profitti che avevano fatto fruttare mentre rimproverò il terzo servo, costringendolo a consegnare l'unico talento in suo possesso.

Nel management, la prima menzione documentale della parola "talento" risale al 2001, quando i consulenti della compagnia McKinsey & Company (Michaels E., Handfield-Jones H. e Axelrod B.) pubblicarono il libro "*The War for Talent*".

Quest'opera rappresenta il risultato di svariati anni di studio in cui gli autori hanno cercato di descrivere le difficoltà che le aziende, a partire dall'inizio degli anni Novanta, hanno riscontrato nei processi di attrazione e *retention* dei talenti: dall'imminente pensionamento dei baby boomers alla carenza di giovani pronti ad entrare nel mercato del lavoro.

La ricerca di McKinsey & Company suggeriva che il talento sarebbe ben presto diventato la principale fonte di vantaggio competitivo del futuro e ogni organizzazione, per mantenere una posizione avvincente e distintiva rispetto ai suoi *competitors*, avrebbe dovuto sviluppare una strategia tale che il talento divenisse una priorità all'interno dell'intera piramide.

In tal senso, il primo step per non soccombere era identificare gli *high performers*. Per McKinsey & Company, infatti, il talento è "la somma delle capacità di una persona... i suoi doni intrinseci, abilità, conoscenza, esperienza, intelligenza, giudizio, atteggiamento, carattere e determinazione. Include anche la sua capacità di apprendere e crescere" (Michaels E., Handfield- Jones H., Axelrod B., 2001). In altre parole, si riferisce a "i migliori e i più brillanti" e la maggioranza delle aziende lo paragona a un "giocatore di serie A".

Oggi, quindi, il talento è visto come un'inclinazione naturale, un'attitudine innata e un'abilità mentale volta al miglioramento personale.

Dall'evoluzione linguistica del termine "talento" si possono così individuare due differenti approcci: un approccio "oggetto" e un approccio "soggetto" al talento.

L'approccio oggetto descrive il talento come una caratteristica distintiva di un individuo che deriva da una disposizione innata posseduta in un particolare campo;

viceversa, l'approccio soggetto rimanda il concetto di talento a una specifica persona capace di raggiungere standard eccezionali grazie alle sue abilità uniche.

Nello specifico, parlando di talento come attitudine caratteriale di una persona, è possibile distinguere ulteriormente quattro diversi approcci che identificano:

- *Il talento come capacità naturale.*

A differenza delle competenze e delle conoscenze che sono relativamente facili da acquisire, il talento risiede in caratteristiche durature e uniche, pertanto impossibili da insegnare.

- *Il talento come maestria.*

In questo caso, il talento deriva quasi sempre dall'apprendimento, dall'esperienza e dallo sforzo. In altre parole, si riferisce alla capacità dell'individuo di dominare e sviluppare il proprio potenziale.

- *Il talento come impegno.*

La concettualizzazione di talento come impegno afferisce al contributo che un soggetto apporta sia al proprio lavoro che alla propria organizzazione.

Nella prima ipotesi, il talento è inteso come proprietà intrinseca di un individuo, determinata dalla dedizione e dalla perseveranza di quest'ultimo a portare a termine con successo un progetto che la maggior parte dei suoi coetanei avrebbe abbandonato.

Nella seconda ipotesi, invece, il talento viene ricondotto alla volontà dei dipendenti di dedicare le loro energie e il loro tempo al successo della loro azienda.

- *Il talento in forma.*

Quest'ultimo approccio presuppone che il talento di un individuo debba essere allineato al contesto in cui questi lavora. Infatti, il talento dovrebbe riconoscersi nella cultura, nell'ambiente e nella tipologia di lavoro realizzata dall'azienda.

Ciò spiega come per le organizzazioni sia fondamentale individuare le mansioni e le posizioni lavorative più adatte per i propri dipendenti, affinché essi possano produrre i risultati migliori.

Analizzando, invece, il talento come persona, emergono due differenti approcci principali:

- *Approccio soggetto inclusivo.*

In base a questo approccio, è considerato talento l'insieme di tutti i membri presenti all'interno dell'azienda. In tal senso, ogni risorsa risulta essere essenziale poiché mediante i suoi punti di forza e le sue qualità contribuisce alla creazione del valore aggiunto. Il valore aggiunto, allora, è il risultato dell'intera forza lavoro e non solo il frutto di poche persone.

Le organizzazioni che adottano l'approccio soggetto inclusivo sono quelle in grado di redistribuire equamente le risorse e così creare un clima lavorativo accogliente, stimolante e fidelizzante all'interno del quale tutti i dipendenti vengano messi nelle stesse condizioni di sfruttare il loro pieno potenziale.

- *Approccio soggetto esclusivo.*

A differenza dell'approccio descritto al punto precedente, in questo caso il talento viene identificato come un sottoinsieme ristretto della forza lavoro opportunamente segmentata, andando così a considerare esclusivamente quegli individui che possono fare la differenza nelle *performance* aziendali.

Il talento viene, dunque, assimilato come:

1. *High performer.*

Qui il talento è associato ai collaboratori migliori e più performanti, con competenze e capacità elevate solo in alcune particolari attività o aree tecniche.

Secondo Smart B. D.⁵, le persone ad alte prestazioni sono il motore più importante delle organizzazioni, poiché "contribuiscono di più, innovano di più, lavorano in modo più intelligente, guadagnano più fiducia, mostrano più intraprendenza, prendono più iniziativa, sviluppano migliori strategie di *business*, articolano le loro visioni più appassionate, implementano il cambiamento in modo più efficace, forniscono un lavoro di qualità superiore, dimostrano un maggiore lavoro di squadra e trovano

⁵ Bradford D. Smart, noto psicologo industriale e consulente, è l'esperto mondiale in materia di assunzioni. Con la sua società, Topgrading Inc., aiuta i manager delle più grandi aziende a identificare, selezionare e assumere candidati ad alte prestazioni.

modi per portare a termine il lavoro in meno tempo e a costi inferiori” (Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F., 2013).

2. *Alto potenziale.*

Nella maggior parte delle organizzazioni, tipicamente, si associa il talento a quegli individui che sono in grado di manifestare il maggior potenziale. Il potenziale può essere definito come la possibilità, che un soggetto ha a propria disposizione, di ambire a un ruolo strategico chiave all'interno dell'azienda in cui lavora, grazie a un percorso di crescita e sviluppo. Il potenziale è visto come una preconditione necessaria per il successo futuro e può essere pienamente realizzato solo se il potenziale viene scoperto e sviluppato.

I dipendenti ad alto potenziale sono, dunque, coloro che dispongono delle capacità per avanzare lungo la loro carriera a un ritmo più rapido e incessante dei loro coetanei.

La scelta di quale sia l'approccio migliore per un'azienda molto varia dalla cultura applicata e dalla *mission* perseguita, poiché ogni orientamento possiede i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza.

In linea generale, sebbene l'approccio oggetto sembri rappresentare meglio il vero significato etimologico della parola “talento”, l'approccio soggetto risulta essere molto più diffuso nelle pratiche di gestione dei talenti. Non solo. La maggior parte delle organizzazioni sembra preferire la segmentazione della forza lavoro in base alle *performance* o alle potenzialità. Esse, infatti, sostengono che l'allocatione delle risorse in base al merito e il conferimento di privilegi e incarichi più importanti a un piccolo numero di dipendenti più brillanti porti a molteplici vantaggi: maggiori ritorni sugli investimenti, maggiore motivazione e maggiori possibilità di incoraggiare e stimolare il personale meno performante a fare meglio.

Nonostante ciò, l'approccio soggetto esclusivo è talvolta ampiamente criticato in letteratura.

Identificare i dipendenti più talentuosi in base alle *performance* passate o al potenziale che, oltre ad essere fugaci, vengono valutati sulla base di criteri soggettivi anziché oggettivi, porta i manager a scelte fuorvianti e influenzate dalle loro

preferenze e dai loro pregiudizi. Tali indicatori, pertanto, non sempre risultano essere del tutto validi ed appropriati, in quanto inducono a credere che gli *high performers* siano diversi dai dipendenti meno talentuosi, quando in realtà un “giocatore di serie A” potrebbe diventare facilmente un “giocatore di serie B” se inserito in un ambiente lavorativo poco adeguato alle abilità possedute.

Al contrario di quanto si crede, dunque, etichettare un gruppo elitario di dipendenti come talentuosi può portare a effetti negativi quali, ad esempio, paura del fallimento, sentimento diffuso di sfiducia, percezione di iniquità, competizione interna distruttiva, potenziali discriminazioni e problemi etici.

Il talento è, allora, sinonimo di causa innata di successo. Si tratta di una predisposizione naturale che contraddistingue una persona come l’eccezione; la sola volontà e determinazione non sono sufficienti se il talento da attivare è latente. Una volta trovato, come ogni cosa, deve essere coltivato, indirizzato e contestualizzato affinché possa essere massimizzata la sua dote. La maggior parte delle volte, sono proprio le opportunità sociali, le scelte umane e l’ambiente stesso a incoraggiare e costituire “talento”.

I cambiamenti degli ultimi anni, come la Great Resignation, hanno inevitabilmente cambiato la sua concezione. Il nuovo talento, pertanto, non può più essere soltanto considerato come qualcosa di unico e raro, in quanto grazie all’aiuto esterno è diventato anche inclusivo, diffondibile e interscambiabile tra ambiti e ruoli diversi fra loro.

Oggi, quindi, deve essere visto come una risorsa capace di aggiungere valore a più elementi correlati fra loro come i punti di forza di un individuo, le sue doti, le sue capacità e le sue competenze.

2.2 Identikit del talento tra soft e hard skills

Come diceva Henry Ford⁶:

“Il successo risiede nell’aver proprio quelle competenze richieste in quell’istante.”

Per fronteggiare le grandi trasformazioni del mondo del lavoro le aziende devono investire sui loro dipendenti e riconoscere il posizionamento più adeguato a ciascuno di essi.

Il compito dei datori di lavoro, quindi, è scoprire le potenzialità del proprio *team* e valorizzarle affinché soddisfino gli obiettivi e le necessità aziendali.

Nella ricerca e selezione dei talenti migliori, gli HR prestano sempre più attenzione alle competenze da questi possedute in quanto consentono di predire l’idoneità alla professione.

Nel linguaggio comune, la competenza è la capacità di far fronte ad un compito o ad un insieme di compiti, riuscendo a mettere in moto e ad orchestrare le proprie risorse interne, cognitive, affettive e volitive e a utilizzare le risorse esterne disponibili in modo coerente e fecondo (Pellerey M., 1983).

Si iniziò a parlare di competenza nell’ambito delle Risorse Umane nel 1973, quando McClelland D. C.⁷ per la prima volta ne evidenziò la sua importanza durante le fasi di selezione del personale e valutazione dei candidati.

Qualche anno dopo Boyatzis R. E.⁸, riprendendo le affermazioni di McClelland D. C., sostenne che per utilizzare le competenze come strumento di valutazione del

⁶ Henry Ford (30 luglio 1863 – 7 aprile 1947), imprenditore statunitense, fu il fondatore della *Ford Motor Company* e ideatore del sistema di produzione di massa basato sulla catena di montaggio.

Oltre a questi e a molti altri successi, oggi viene ricordato anche per la sua innovativa filosofia del lavoro:

- Aumentò per primo la paga minima giornaliera dei suoi dipendenti;
- Introdusse la settimana lavorativa di cinque giorni a 8 ore al giorno.

Si trattò di mosse finalizzate a scardinare la depressione industriale dell’epoca, nel tentativo di incrementare la produttività, ridurre i costi di formazione e incentivare le persone a portare la loro esperienza e il loro sapere in azienda.

⁷ David C. McClelland (20 maggio 1917 – 27 marzo 1998) è stato uno psicologo statunitense, noto per aver sviluppato la Teoria dei Bisogni e per essere il padre del movimento delle competenze.

⁸ Richard E. Boyatzis (1° ottobre 1946) è uno dei massimi esperti nel campo dell’intelligenza emotiva, del cambiamento comportamentale e della competenza.

successo lavorativo, era necessario considerarle come qualità permanenti di un individuo. Nel suo libro del 1982 *"The competent manager"*, concluse che la competenza è "una caratteristica personale intrinseca [..], una motivazione, un tratto, una *skill*, un aspetto dell'immagine di sé o d'un ruolo sociale, o il corpo di conoscenze usato da una persona".

In tal senso, possono essere identificati cinque fattori costitutivi delle competenze:

- Motivazione, fattore che comporta il prefissarsi ed il raggiungere un obiettivo senza lasciarsi fuorviare da stimoli esterni;
- Tratti, ovvero la propensione fisica, psicologica, innata ed anche derivata dall'educazione che comporta una reazione ben definita dinanzi a determinate situazioni;
- Immagine di sé, ossia valori e credenze che il soggetto nutre su di sé e che comportano fiducia nelle proprie capacità e nella riuscita del compito;
- Conoscenze, informazioni possedute riguardanti vari temi e saperi dichiarativi e procedurali;
- *Skills*, insieme di abilità cognitive, relazionali e psicologiche fondamentali per la riuscita di un dato compito (D'Amario B., Saladino V., Santilli M., Verrastro V., 2015).

Il talento può essere associato, quindi, alle *skills* che a loro volta si distinguono in *hard skills* (competenze tecniche-professionali) e *soft skills* (competenze trasversali).

Le *hard skills* si riferiscono a competenze tecniche, tangibili e misurabili che sono necessarie per svolgere con successo un lavoro specifico. Spesso, tali competenze sono legate a un percorso formativo scelto, a un'esperienza professionale pregressa o all'istruzione acquisita. Alcuni esempi possono essere la capacità di programmare un software, la conoscenza di una lingua straniera o la capacità di analizzare dati attraverso strumenti come Excel.

Alcuni studiosi hanno classificato tali competenze come più "centrate sul compito", pertanto risultano essere agevolmente osservabili e valutabili in base alla loro capacità di completare efficacemente un incarico specifico.

Da sempre le *hard skills* svolgono un ruolo determinante nella fase di *recruiting* di un datore di lavoro, in quanto sono viste come un requisito essenziale per accedere a una determinata mansione. Tali competenze, infatti, risultano meritevoli di interesse da parte delle aziende perché, essendo facilmente influenzabili e avendo maggiori possibilità di investire nel loro sviluppo, sono in grado di ottenere un impatto tangibile sui risultati aziendali e di mantenere il *team* competitivo e aggiornato. Ciò spiega il motivo per il quale, durante i processi di reclutamento, i candidati tendono a enfatizzarle.

Il termine *soft skills* – chiamate anche *cross competencies*, *key skills* o *core skills* – rappresenta l'insieme di tutte le competenze umane, sociali, creative, di flessibilità e comunicative che caratterizzano ogni individuo, soprattutto in ambito lavorativo. Si tratta di competenze che si traducono in comportamenti efficaci. Consistono nel saper utilizzare le proprie abilità in base al contesto. Sono dunque molto flessibili e adattabili, non connesse ad uno specifico lavoro o mansione ma derivate dall'esperienza (D'Amario B., Saladino V., Santilli M., Verrastro V., 2015).

Al contrario delle *hard skills*, le *soft skills* sono più difficili da quantificare e, essendo legate a qualità personali, non possono venire acquisite attraverso l'istruzione o percorsi di formazione. La dedizione, l'autoriflessione, l'auto-miglioramento e l'esperienza sociale sono gli unici elementi decisivi per il loro sviluppo.

La loro importanza era già stata rilevata nel 1993 quando l'OMS (Organizzazione Mondiale della Salute), definendole per la prima volta "*soft skills for life*", ovvero competenze per la vita, ne riconobbe la loro crucialità per facilitare la creazione di relazioni e per affrontare i problemi e le pressioni della vita quotidiana.

La Commissione Europea ha individuato cinque tipologie di *soft skills*:

- *Soft skills di efficacia personale*, attraverso l'osservazione e la comprensione delle proprie emozioni, l'individuo riesce ad acquisire una maggiore consapevolezza di sé e così a identificare i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza (ne sono un esempio la resistenza allo stress, la creatività, la flessibilità, l'autostima, l'attitudine all'apprendimento, ecc.);
- *Soft skills di servizio e relazionali*, le quali fanno riferimento alle capacità empatiche e comunicative che una persona attiva nel momento in cui si

relaziona con gli altri (tra queste vi rientrano l'orientamento al cliente, la comunicazione con l'esterno, l'attitudine al lavoro in squadra, la comprensione interpersonale, ecc.);

- *Soft skills di influenza e impatto*, queste abilità riflettono la capacità di influenzare il proprio gruppo (ad esempio la tendenza alla persuasione, la consapevolezza organizzativa, la *leadership*, ecc.);
- *Soft skills per la realizzazione*, le quali afferiscono alla concretizzazione del progetto (tra queste l'orientamento al risultato, il *problem solving*, l'organizzazione e la pianificazione delle attività, l'autonomia nel lavoro, l'ordine, la qualità, ecc.);
- *Soft skills cognitive*, si tratta di abilità volte a rispecchiare i processi cognitivi di un individuo, dal modo in cui pensa al modo in cui ragiona e pianifica (ad esempio la capacità di analisi, la capacità di astrazione, ecc.).

Tra queste, le *soft skills* principali che consentono di riconoscere e qualificare un talento come tale sono: la creatività, l'intelligenza emotiva e la *leadership*.

La creatività è la capacità di andare oltre la percezione comune delle cose e richiede di saper agire fuori dagli schemi stabiliti, contemplando altre prospettive e altri punti di vista. Essere creativi, infatti, significa abbandonare le proprie abitudini per far spazio al pensiero laterale ed intuitivo e per oltrepassare gli ostacoli dell'innovazione.

La creatività non è una dote innata, bensì un tratto distintivo dell'essere umano a cui poter attingere ogniqualvolta si voglia intraprendere un percorso di miglioramento o risolvere un problema.

I fattori che principalmente influenzano i processi creativi sono due: la motivazione e l'atteggiamento mentale.

La motivazione, in quanto ricerca del perché, è la fonte di energia che alimenta il processo creativo. Le idee non vengono a caso, ma sono il risultato di un preciso lavoro di preparazione, di analisi e di entusiasmo, che richiede una motivazione (Reho C., Vettori A., 2010).

L'atteggiamento mentale, invece, è il modo attraverso il quale si affronta una data situazione. Se si ha la convinzione che non esista alcuna soluzione ad un problema o

che non ce la si potrà mai fare, anche la motivazione si annullerà. Vien da sé, quindi, che la motivazione debba poter contare su un atteggiamento mentale positivo e fiducioso.

Pensare in modo creativo significa alla fine imprimersi nella mente un determinato problema, visualizzarlo o studiarlo per dare vita ad una nuova idea, ad un nuovo concetto ed a mezzi nuovi o diversi (Reho C., Vettori V., 2010).

Le fasi del pensiero creativo sono:

- Attitudine al pensiero creativo, sentirsi cioè liberi di esprimere le proprie idee, andando aldilà delle possibili reazioni sfavorevoli che possono innescare. Per sviluppare questa attitudine è necessario superare i blocchi mentali e scardinare i preconcetti;
- Sensibilità ai problemi, ciò implica saper identificare la sostanza del problema e aver ben chiaro dove si vuole arrivare e cosa si vuole ottenere;
- Acquisizione del materiale necessario, per sviluppare una nuova idea è opportuno partire dalle conoscenze e dalle esperienze pregresse;
- Abbondanza di idee, più idee si hanno a disposizione, più è facile trovare quella maggiormente adeguata alla risoluzione del problema;
- Periodo di incubazione, si tratta della fase cruciale del processo creativo in cui si va ad elaborare tutti gli elementi raccolti durante gli step precedenti. In tal senso, anche inconsciamente, si inizia ad assemblare i materiali e a stabilire connessioni che possono fornire nuove idee;
- Presa dell'idea e sua applicazione, ciò significa concretizzare il processo creativo. Ogni idea, affinché possa essere davvero efficace e valida, deve essere tradotta dallo stato teorico a quello pratico, talvolta apportando eventuali modifiche che la rendano maggiormente efficace e utile per la risoluzione del problema.

L'intelligenza emotiva è stata definita come il "sottoinsieme dell'intelligenza sociale che comprende la capacità di controllare sentimenti ed emozioni sia proprie che altrui, di discernere tra loro e di utilizzare tali informazioni per guidare il nostro pensiero e le nostre azioni" (Salovey P., Mayer J. D., 1990).

Secondo Goleman D.⁹, alla base dell'intelligenza emotiva vi sono quindici differenti tipologie di competenze, dalle competenze personali, a quelle emotive, fino ad arrivare alle competenze sociali. Tali abilità sono state a loro volta sintetizzate nei cosiddetti cinque pilastri dell'intelligenza emotiva, che rispettivamente sono:

1. L'autoconsapevolezza, intesa non tanto come la consapevolezza di sé stessi, quanto piuttosto come la consapevolezza delle proprie emozioni. Gestire i propri impulsi è molto importante per evitare incomprensioni o conflitti, soprattutto quando si verificano situazioni inaspettate o cambiamenti improvvisi. Ciò significa sapere riconoscere i propri sentimenti nel preciso istante in cui si provano e saperli afferrare;
2. L'autoregolamentazione, ovvero l'abilità di gestire la propria componente emotiva. Molto spesso accade che, di fronte a un cambiamento organizzativo o a un mutamento del mercato, le persone non si sentano più appartenere alla loro azienda, in quanto la natura umana tende a resistere al cambiamento, preferendo restare ancorata in tradizioni del passato e abitudini consolidate. L'idea è quella di rimuovere tale chiusura mentale affinché possano essere colte e sfruttate tutte le possibilità di crescita che il mercato offre;
3. La motivazione, cioè riflettere sul senso del proprio agire e sorreggere le proprie azioni attraverso energie positive. Motivare sé stessi è il primo passo per non perdere l'ottimismo e per restare focalizzati sul perseguimento dell'obiettivo stabilito;
4. L'empatia, cioè la capacità di comprendere e identificare le emozioni altrui e di entrare in sintonia con il prossimo. Solo coloro che dimostrano di essere buoni ascoltatori e di provare sensibilità, superando qualsiasi forma di pregiudizio e preconcetto, possono essere considerate persone con un'intelligenza emotiva molto sviluppata. Non riuscire, infatti, a comunicare empaticamente può essere fonte di malintesi e supposizioni errate, tali da generare relazioni interpersonali poco efficaci e mancanza di collaborazione;

⁹ Goleman D. (7 marzo 1946) è un noto psicologo, scrittore e giornalista scientifico americano. Il suo contributo ha influenzato principalmente il campo dell'intelligenza emotiva. La sua opera "*Emotional Intelligence*", pubblicata nel 1995, ha rivoluzionato il modo in cui le capacità cognitive e sociali vengono comprese e valutate.

5. Le abilità sociali, tra le quali vi rientrano la comunicazione, la risoluzione dei conflitti e la cooperazione. L'obiettivo è trovare il giusto equilibrio all'interno dell'ambiente lavorativo e non, cercando di collaborare in maniera efficace e di ispirare i coetanei. Grazie a un maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* è possibile aumentare le probabilità di raggiungere gli obiettivi aziendali e migliorare il senso di responsabilità.

Pertanto, l'impiego di questa forma di intelligenza si fonda sulla capacità di comprendere i sentimenti e le aspirazioni degli individui da cui si è circondati e, al contempo, avere una piena conoscenza del proprio stato d'animo (Reho C., Vettori A., 2010).

Infine, la *leadership* – dal verbo inglese *to-lead* che significa guidare, dirigere, condurre – rappresenta la capacità di portare avanti un'intera organizzazione o anche un solo gruppo di persone verso il perseguimento degli obiettivi comuni.

Nel 1989 Brown R., professore di psicologia, definì il *leader* come “colui che influenza più di quanto è influenzato”, mettendone in evidenza il carisma e la capacità di influenzare il percorso del gruppo.

Il *leader* non è colui che possiede alcuni specifici tratti della personalità, quali ad esempio l'intelligenza, la fiducia nelle proprie capacità o la temerarietà, bensì il *leader* è colui che a seconda della situazione riesce a mettere in pratica gli atteggiamenti più opportuni. In altre parole, un buon *leader* si contraddistingue per possedere caratteristiche pertinenti alle dinamiche del contesto.

In generale, si caratterizza per:

- Essere in grado di migliorare il clima lavorativo: solo coordinando le attività, definendo gli obiettivi e ispirando un clima di fiducia reciproca, collaborazione e innovazione è possibile ottenere un ambiente di lavoro sereno e motivante. Attraverso il supporto energizzante del *leader*, infatti, i collaboratori si sentono maggiormente ingaggiati e stimolati nel contribuire al successo dell'azienda;
- Conoscere le sue potenzialità e quelle del *team* di lavoro: il segreto per far sì che ogni componente del *team* partecipi al raggiungimento degli obiettivi è apprendere per ciascuno di essi le capacità individuali, le prospettive di carriera e le motivazioni;

- Avere un atteggiamento positivo: *leadership* significa anche saper vedere il problema e averne subito a disposizione la soluzione. Uno degli obiettivi del *leader*, quindi, è far in modo che il proprio *team* non si scoraggi e non si perda mai d'animo;
- Saper formare i futuri *leader*: in un mondo come quello odierno, in continua evoluzione, essere *leader* vuol dire essere anche un mentore. Un mentore ha il compito di preparare, condividere e insegnare ai suoi collaboratori le competenze e le conoscenze necessarie per affrontare il futuro da *leader*. Affinché tale transizione avvenga nel modo più efficace possibile, è opportuno condividere esperienze, promuovere l'autonomia e offrire *feedback* sinceri e costruttivi.

La *leadership*, considerando gli obiettivi che si desiderano raggiungere, può essere esercitata in diversi modi.

Goleman D. individuò ben sei principali stili di *leadership*, essi sono:

1. Il *leader* visionario, dotato di una brillante capacità comunicativa, è in grado di motivare e guidare le proprie risorse umane verso il perseguimento degli obiettivi comuni. Grazie al suo carisma e alla sua attitudine a creare spirito di gruppo, è la figura più adatta per gestire situazioni di cambiamento;
2. Il *leader* democratico, in virtù della sua incredibile capacità di ascolto e della sua empatia, è colui che promuove una "cultura partecipativa" all'interno dell'azienda. Tale cultura mira a coinvolgere e valorizzare il ruolo del singolo, affinché possa essere instaurato un rapporto di confronto diretto e costante e di scambio di idee e proposte;
3. Il *leader coach*, sostenitore dell'esaltazione del singolo all'interno del *team*, mette in evidenza le potenzialità di ogni membro. La sua figura è tendenzialmente molto apprezzata, soprattutto per la sua capacità di supportare e incoraggiare le persone verso il raggiungimento sia degli obiettivi comuni che degli obiettivi personali;
4. Il *leader* esigente, ovvero colui che chiede e pretende il massimo dai suoi dipendenti. Ciò, a volte, comporta elevati tassi di competizione tra i collaboratori stessi che, oltre a rendere il clima aziendale poco sereno, causano anche uno stato di stress e ansia generale;

5. Il *leader* affiliativo, convinto che emozioni e stati d'animo positivi possano facilitare il conseguimento degli obiettivi, promuove la creazione di relazioni armoniose e collaborative all'interno del luogo di lavoro;
6. Il *leader* autoritario, perlopiù adatto a gestire situazioni di crisi aziendale, non tollera idee e opinioni diverse dalle sue. Tipicamente impone la sua autorità e impartisce regole rigide nei confronti di tutti i dipendenti.

Per concludere, le *soft skills* "si sviluppano in una prospettiva di apprendimento continuo, dalla prima infanzia a tutte le fasi dell'età adulta attraverso l'apprendimento" e sono solo una parte delle competenze fondamentali di cui tutte le persone hanno bisogno per "realizzare e sviluppare il proprio potenziale personale, essere occupabili, essere inclusi nella società, vivere in modo sostenibile, gestire la propria vita con attenzione alla salute e impegnarsi attivamente nell'impegno civico" (Zaggia C., 2022).

Fino a qualche tempo fa, erano le tradizionali *hard skills* ad essere determinanti sul posto di lavoro. Oggi, invece, anche le *soft skills* iniziano ad avere uno spazio sempre più importante per il successo professionale di un individuo.

L'attuale mercato globale, caratterizzato da costanti e incessanti cambiamenti, ha dimostrato che le conoscenze e le qualifiche tecniche non possono essere gli unici attributi presi in considerazione poiché, oltre ad essere soggetti a obsolescenza, sono anche insufficienti per difendere la posizione delle persone occupate quando le aziende si trovano costrette a ridimensionare l'organizzazione e tagliare posti di lavoro. Dunque, è opportuno assicurarsi che i dipendenti abbiano anche qualità come la creatività, la comunicazione e le capacità interpersonali.

Durante il processo di reclutamento e selezione dei candidati, allora, i leader devono tenere conto della presenza sia di competenze trasversali che di competenze *hard*. A differenza di ciò che si crede, molto spesso queste *skills* si intersecano e si sostengono a vicenda: se le competenze tecniche aiutano a trovare un posto di lavoro, allora le competenze trasversali permettono di mantenerlo.

In un certo senso, possiamo dire che le *hard skills* di un lavoro servono come punto di partenza, ma possono essere sfruttate efficacemente solo se il candidato possiede

anche le *soft skills* necessarie per presentare, valorizzare e utilizzare efficacemente le sue competenze trasversali in una varietà di situazioni (Zaggia C., 2022).

Ad esempio, lo sviluppo di *software* richiede in genere una varietà di *know-how* tecnico e capacità di *problem solving*. Affinché un individuo possa completare con successo un compito del genere, deve spesso combinare competenze trasversali come creatività e conoscenza di vari metodi di programmazione per trovare una soluzione di successo. I progettisti devono padroneggiare il *software* del computer e gli strumenti fisici per creare prototipi, nonché le capacità delle persone per interagire con clienti o membri del *team* in progetti di design collettivo (Groeneveld W., Luyten L., Vennekens J., Aerts K., 2021).

Ciò che cercano le aziende sono persone brillanti, che mostrano energia, passione, creatività, capacità di ascolto e curiosità intellettuale.

Sono queste le competenze che fanno davvero la differenza nel mercato del lavoro odierno e futuro.

In particolare, il report “*Future of Jobs 2020*” del World Economic Forum (WEF)¹⁰ ha presentato le dieci migliori competenze che devono essere sviluppate entro il 2025 per non perdere il posto di lavoro a causa delle trasformazioni tecnologiche.

1. Pensiero analitico e innovazione: indica la capacità di saper riconoscere qualsiasi problema e trovare una soluzione innovativa ad esso. È un modo che implica la comprensione dell’evidenza e non delle emozioni, sostenendo perciò il valore della razionalità e non dell’istinto;
2. Apprendimento attivo e strategie di apprendimento: si tratta di un approccio che, guidato dalla curiosità e dalla volontà di imparare concetti nuovi, consente agli individui di, non solo acquisire competenze, ma anche diventare indipendenti e responsabili;
3. Capacità di risolvere problemi complessi: si riferisce a una delle competenze maggiormente richieste in sede di *recruiting*. È una dote a tutti gli effetti che descrive la capacità di analizzare e risolvere situazioni critiche e complesse;

¹⁰ Il World Economic Forum (WEF) è una fondazione senza scopo di lucro, nata nel 1971 e avente sede a Ginevra in Svizzera. La sua mission è definire i temi economici di stringente attualità e promuovere lo sviluppo economico e sociale a livello mondiale.

4. Pensiero critico e capacità di analisi: esprime la capacità di analizzare e valutare in modo oggettivo i dati che si hanno a disposizione per poter formulare osservazioni e giungere così a una conclusione;
5. Creatività, originalità e spirito d'iniziativa: riguarda l'abilità di usare la fantasia per produrre nuove e interessanti idee che successivamente possano venire tradotte in azioni;
6. *Leadership* e influenza sociale: saper costruire una reputazione solida e relazioni durature nel tempo aiuta i *leader* ad acquisire il rispetto dei loro collaboratori e a mobilitarli per il conseguimento dello scopo collettivo;
7. Uso di tecnologie, monitoraggio e controllo: con il progredire delle scienze intelligenti è fondamentale che i dipendenti possiedano competenze digitali che permettano loro di comprendere e padroneggiare le tecnologie;
8. Progettazione e programmazione tecnologica: non conta solo interfacciarsi con le tecnologie più adatte al lavoro, ma anche capirne i meccanismi di funzionamento per adeguarle alle esigenze aziendali;
9. Resilienza, gestione dello stress e flessibilità: si tratta di una *skill* che, a seguito soprattutto della pandemia, si è mostrata indispensabile. Ciò che cercano i datori di lavoro sono persone che non si facciano sopraffare dallo stress o dalla paura del cambiamento e che non si arrendano di fronte alle incertezze e alle nuove sfide;
10. Ragionamento, *problem solving* e ideazione: chi possiede questa competenza sa analizzare efficacemente i dati raccolti e le informazioni disponibili per creare una soluzione ragionata.

Top 10 skills of 2025



Figura 2.1 – These are the top 10 skills for 2025.

Fonte: Whiting K., These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them, World Economic Forum, Ottobre 2020.

2.3 La ricerca del talento attraverso il Talent Management

“Primedonne difficili da tollerare, i talenti si annoiano in fretta. Sono nomadi dentro: quando hanno l'impressione di aver raccolto tutto ciò che c'era da imparare passano altrove (...). Prendono ingaggi da favola e remunerazioni correlate al riconoscimento oggettivo del valore del loro contributo. Infedeli al sistema aziendale, sono imprenditori di loro stessi, credono in una carriera soggettiva e scommettono sulle proprie relazioni nella comunità professionale. (...) Il talento segue il proprio percorso biologico di eccezione e pretende di essere ricompensato e gestito con modalità significativamente differenziate rispetto al resto delle persone.” (Salvemini, 2007).

Il capitale umano è il bene più pregiato che un'azienda possa sviluppare e solo investendo nelle persone migliori è possibile vincere le sfide della concorrenza. Attrarre e trattenere i talenti giusti, al momento giusto, nel posto giusto, quindi, è

uno dei fattori critici di successo per le organizzazioni presenti nel panorama competitivo globale.

Si parlò per la prima volta di Talent Management nel 1998 grazie ad un articolo di Watkins D., CEO di Softscape, in cui si sottolineò l'importanza di coltivare le abilità e il talento dei dipendenti in quanto priorità strategica per le organizzazioni.

Eppure, nonostante la storicità del termine, la letteratura sul significato dei processi di Talent Management appare da sempre discordante e sfuggente poiché, in concomitanza agli sviluppi delle risorse umane nella società moderna, vi è stato un susseguirsi continuo di nuove definizioni assunte dal termine TM, tali da non permettere di pervenirne ad una unica, comune e chiara.

Nel 2006 gli studiosi Lewis R. E. e Heckman R. J., colpiti dalla mancanza di chiarezza, decisero di approfondire gli studi in materia affinché potesse essere identificata una mentalità predominante.

Vennero così individuate tre concezioni principali della gestione dei talenti.

La prima concezione del termine riconduceva il Talent Management a una gestione automatizzata delle risorse umane, ovvero “una raccolta di pratiche tipiche del dipartimento delle risorse umane, come il reclutamento, la selezione, lo sviluppo e la gestione della carriera e della successione” (Lewis R.E., Heckman, R.J., 2006).

La seconda prospettiva considerava la gestione dei talenti perlopiù come un processo di pianificazione della forza lavoro, avente l'obiettivo di prevedere il flusso necessario delle risorse umane, tenuto conto di fattori quali, ad esempio, le competenze possedute, gli andamenti della domanda e dell'offerta, la crescita e l'attrito.

Infine, la terza e ultima concezione sosteneva che la gestione dei talenti si esaurisse con le fasi di approvvigionamento, sviluppo e ricompensa dei talenti. L'idea era quella di adottare un trattamento differenziale orientato a massimizzare il talento di coloro che sono in grado di fare la differenza nella *performance* presente e futura dell'azienda.

Ciascuna delle tre prospettive venne ampiamente criticata in quanto superflua e non sufficientemente esaustiva.

Lewis R. E. e Heckman R. J. ritenevano che, seppur simili, le pratiche alla base del Talent Management non potessero venire assimilate, come era stato fatto invece fino ad allora, alle componenti della gestione delle risorse umane. La gestione dei talenti, infatti, richiede un livello di integrazione strategica che la gestione delle risorse umane non ha mai generato.

Parlare di gestione del talento è, quindi, ben diverso da parlare di gestione delle risorse umane.

Se, la gestione delle risorse umane viene intesa come l'insieme delle attività e dei processi aziendali volti alla selezione del personale, alla formazione, alla retribuzione e al benessere dei dipendenti; allora, il Talent Management è l'insieme delle pratiche volte a sviluppare e trattenere le risorse più preziose, ovvero i talenti, al fine di consentire la crescita sia aziendale che individuale.

In sintesi, oggi, la gestione dei talenti può essere definita come un processo strategico di identificazione, valutazione, sviluppo e trattenimento dei talenti più brillanti e capaci all'interno dell'azienda. In altre parole, si tratta di una fonte di vantaggio competitivo sostenibile e duraturo, di una filosofia e di una cultura organizzativa in cui i dipendenti hanno la possibilità concreta di sentirsi apprezzati e ingaggiati.

Sulla base delle assunzioni fornite da Lewis R. E. e Heckman R. J., nel 2009 Collings D. G. e Mellahi K. stabilirono una nuova e più comune definizione in cui il Talent Management viene visto come un insieme di attività e processi che implicano l'identificazione sistematica di posizioni chiave che contribuiscono in modo differenziale al vantaggio competitivo sostenibile dell'organizzazione, lo sviluppo di un *pool* di talenti di operatori storici ad alto potenziale e ad alte prestazioni per ricoprire questi ruoli, e lo sviluppo di un'architettura differenziata delle risorse umane per facilitare il riempimento di queste posizioni con operatori storici competenti e per garantire il loro impegno continuo nei confronti dell'organizzazione (Collings D. G., Mellahi K., 2009).

Il punto di partenza, pertanto, di qualsiasi sistema di gestione dei talenti dovrebbe essere l'identificazione delle posizioni maggiormente capaci di avere un impatto diretto sulla strategia e di contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo. Ciò implica che non tutti i ruoli organizzativi partecipano nella stessa misura al conseguimento dell'intento strategico aziendale.

Successivamente, è necessario ricoprire le posizioni chiave ricorrendo allo sviluppo interno o alle assunzioni esterne. La scelta non dovrebbe ricadere sull'uno o sull'altro, bensì sull'adozione combinata di entrambi; questo perché, senza alcun dubbio, sviluppare internamente il talento è più economico e meno sconvolgente, ma ricercare i talenti all'esterno è più veloce e più ricettivo. In questa fase spetta all'organizzazione definire chi sono i talenti e stabilire il denominatore comune per la loro individuazione.

Per concludere, le risorse così identificate devono essere opportunamente differenziate e formate affinché soddisfino gli obiettivi strategici dell'azienda.

Secondo il sondaggio di Deloitte "*2019 Global Human Capital Trends*"¹¹, è quattro volte più probabile che le aziende più abili nella gestione dei talenti valutino e selezionino i candidati giusti.

Una gestione inadeguata del capitale umano può, infatti, inibire la crescita della propria organizzazione e compromettere la capacità di raggiungere i target prestabiliti. A tal proposito, uno studio di Gallup del 2013, che ha visto coinvolte 313 aziende, ha evidenziato come il 40% di queste ritenga che gestire in modo adeguato i talenti è un fattore critico per la capacità di innovare e ideare sul posto di lavoro.

Grazie ai processi di Talent Management si garantisce un elevato grado di attenzione sia ai dipendenti che al loro sviluppo. Ciò determina comportamenti desiderabili da parte delle persone, come il desiderio di apprendere, la consapevolezza dello scopo del proprio lavoro, un maggiore impegno organizzativo e un comportamento civico (Pandita D., Ray S., 2018).

¹¹ Deloitte è la più antica azienda di servizi di consulenza e di revisione. Il suo obiettivo è supportare i manager nella risoluzione di problematiche complesse, sia di tipo operativo che di tipo strategico. Annualmente conduce l'indagine "*Global Human Capital Trends*", volta a identificare i trend principali del cambiamento organizzativo. I risultati derivano dalle opinioni di quasi 10 mila intervistati a livello globale.

A partire da questi atteggiamenti si favorisce l'instaurazione di un legame emotivo tra l'organizzazione e il talento, tale da consentire la fidelizzazione dei collaboratori e il loro coinvolgimento. Ciò aumenta la loro concentrazione sugli obiettivi dell'azienda, diminuisce le probabilità che abbandonino il posto di lavoro e, al tempo stesso, consente di ottimizzare le *performance*.

Tuttavia, realizzare pratiche di gestione dei talenti efficaci non è semplice. I datori di lavoro, difatti, si trovano a dover affrontare molteplici sfide che vanno dalla carenza di talenti sul mercato del lavoro all'impossibilità di prevedere con estrema precisione le esigenze future dell'organizzazione fino all'inesattezza, talvolta, delle informazioni possedute sui potenziali candidati. Tali fattori comportano inevitabilmente un processo di assunzione soggetto ad errori.

Sembra, quindi, necessario fissare alcuni principi chiave della gestione dei talenti da dover rispettare:

- *Allineamento con la strategia.*

Le organizzazioni devono tenere conto della strategia aziendale durante le fasi di reclutamento dei talenti in modo da poter soddisfare le esigenze attuali e future. Se, ad esempio, un'azienda vuole rafforzare la sua *leadership* sostenibile, dovrà assumere talenti capaci di guidare la transizione verso un'economia inclusiva e *Net Zero* o dovrà incoraggiare quelli attuali ad acquisire competenze ambientali, sociali e di *governance*;

- *Consistenza interna.*

Per i dipendenti è molto importante sentirsi parte di una cultura organizzativa coerente. Per tale ragione, le aziende devono impegnarsi a garantire un trattamento equo nei confronti di tutti i membri o, in caso contrario, questi ultimi potrebbero non sentirsi apprezzati;

- *Coinvolgimento della direzione.*

Secondo uno studio di Harvard Business Review, il 93% dei lavoratori sostiene che la propria permanenza in un posto di lavoro dipende dalle opportunità di crescita offerte. I datori di lavoro, quindi, per registrare tassi di abbandono inferiori rispetto alla media devono investire nello sviluppo di carriera dei propri dipendenti offrendo programmi di *upskilling* e *reskilling*;

- *Incorporamento culturale.*

Durante il processo di selezione le organizzazioni non devono soffermarsi solo sul talento posseduto e sull'esperienza maturata dal candidato, bensì devono comprendere anche quali sono i suoi valori e i suoi principi. Non si tratta solo di individuare il candidato potenziale migliore per quella posizione, ma anche di capire se l'ambiente possa essere adatto per lui. Scegliere una persona in base alla cultura organizzativa, infatti, ha un impatto positivo sull'azienda, specialmente nei momenti di cambiamento dove una decisione errata, data da un mancato allineamento tra dipendente e azienda, può rischiare di compromettere la strategia;

- *Bilanciare le esigenze globali e locali.*

Le aziende presenti a livello internazionale devono preparare i dipendenti ad entrare nel mondo del lavoro globale e trasformare la loro mentalità liberandola da possibili pregiudizi infondati e aprendola alla collaborazione;

- *Employer Branding attraverso la differenziazione.*

Per attrarre i migliori talenti, i datori di lavoro devono sapersi distinguere dai *competitors*.

Dal perseguimento di tali principi, le aziende sono in grado di creare una strategia più efficace ed efficiente e di ottenere *performance* migliori.

A questo punto è possibile andare a delineare le attività che un'azienda deve porre in essere per rendere operativa la strategia di Talent Management.

In particolare, il Talent Management è un processo ciclico integrato, suddiviso in sei fasi consecutive, avente l'obiettivo di bilanciare le forze multidirezionali del mercato del lavoro, le esigenze dei dipendenti e le preoccupazioni economiche.

1. *Pianificazione dei talenti:* l'obiettivo di questa fase è partire dall'identificazione del fabbisogno di capitale umano e dei ruoli chiave per arrivare a formulare il piano di reclutamento;
2. *Attrazione dei talenti:* sulla base del piano di forza lavoro bisogna decidere quali potenziali candidati raggiungere, se quelli presenti all'interno dell'organizzazione o all'esterno, e attraverso quali strumenti attirare la loro attenzione, ad esempio campagne di reclutamento sui *social media*, annunci nei principali portali di lavoro e *referral*. Per tale ragione, è importante

individuare fin da subito le caratteristiche che devono essere possedute dal *pool* di talenti per soddisfare le esigenze aziendali;

3. *Selezione dei talenti*: questa fase comporta il riconoscimento del candidato ideale. Gli strumenti a disposizione dei *recruiter* sono molteplici e possono andare dalle prove scritte, ai colloqui, alle discussioni di gruppo, ai test psicometrici fino ad arrivare ai sistemi di tracciamento basati sull'intelligenza artificiale per semplificare la lettura dei vari CV e concentrarsi sulle alternative migliori;
4. *Sviluppo dei talenti*: ovvero l'insieme delle attività volte a coltivare il talento. Una volta assunto un dipendente, è fondamentale inserirlo in un programma di *onboarding* affinché possa ambientarsi nel ruolo. Al contempo, è necessario continuare a formarlo attraverso programmi di *coaching*, *training* e *job rotation* così da migliorare e ampliare il set di competenze posseduto per contribuire al successo aziendale. Si tratta, in generale, di percorsi di formazione personalizzati che consentono da un lato di esprimere e realizzare il proprio potenziale e dall'altro di migliorare il coinvolgimento instaurando un rapporto di lealtà reciproca;
5. *Ritenzione dei talenti*: per avere davvero successo non basta solo formare le competenze, ma è anche necessario saper trattenere e valorizzare i talenti nel lungo periodo. La maggior parte delle organizzazioni per motivare e gestire meglio i dipendenti offre promozioni, opportunità di crescita, salari più competitivi, bonus individuali e di *team* e programmi di riconoscimento;
6. *Transizione dei talenti*: ciò significa saper gestire la fidelizzazione per prevenire il *turnover* dei dipendenti. Il presupposto è che nessun collaboratore resterà per sempre; pertanto, le aziende dovrebbero cercare di incoraggiarli a restare quanto più a lungo possibile promettendo benefici pensionistici o destinando premi ai più fedeli e meritevoli. Il segreto per essere pronte alla transizione in qualunque momento è disporre di piani di successione.

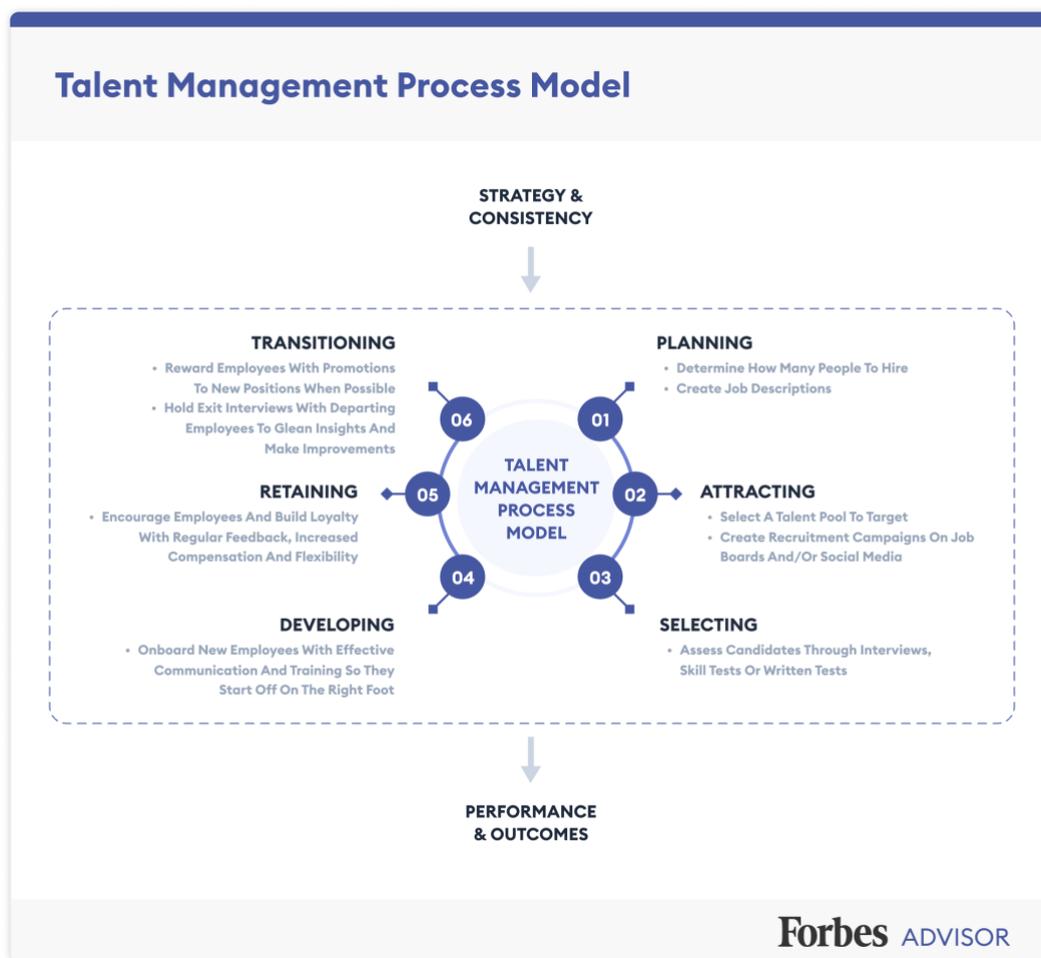


Figura 2.2 – Talent Management Process Model.

Fonte: Danao M., What is Talent Management? Everything you need to know, Forbes Advisor, Ottobre 2022.

L'elemento che accomuna tutte le fasi precedentemente menzionate risulta essere la cultura organizzativa che definisce i processi, le tattiche e i mantra gestionali. Ciò spiega il motivo per il quale non esista un unico e solo modello di Talent Management, in quanto quest'ultimo verrà permeato e personalizzato in base a fattori quali la strategia, la cultura, la *mission* e i valori dell'organizzazione.

È interessante far notare che le sei fasi descritte rappresentano il mezzo per raggiungere un fine: l'obiettivo finale non è trattenere i dipendenti migliori in azienda, bensì ottenere risultati superiori rispetto ai *competitors* e un vantaggio competitivo di lungo periodo. Un successo perseguibile e conseguibile soltanto se esiste il fattore umano al centro di ogni attività, in quanto motore dello sviluppo e della trasformazione aziendale.

2.4 Tra Globalizzazione, Digital Transformation e Sostenibilità

Il contesto è fondamentale per spiegare il valore del talento.

Nell'attuale panorama globale in rapida evoluzione, estremamente incerto e altamente competitivo, le aziende di tutto il mondo si trovano a dover affrontare molteplici sfide: dalla globalizzazione alla trasformazione digitale fino ai cambiamenti climatici.

Nonostante si sia iniziato a parlare solo recentemente di Global Talent Management, le sue origini possono essere fatte risalire verso la fine degli anni Novanta, contestualmente alla nascita del Talent Management, quando il divario tra il *pool* di talenti desiderati e richiesti e il *pool* di talenti disponibili sul mercato ha iniziato ad aggravarsi così tanto da determinare una carenza globale di talenti.

L'emergere della globalizzazione, con l'intensificazione della concorrenza per la domanda di talenti, i cambiamenti demografici e la riduzione dell'offerta di lavoro a causa delle crescenti migrazioni qualificate, ha creato un ambiente sempre più dinamico e complesso. Al contempo, la forza lavoro di tutto il mondo è diventata sempre più diversificata, più istruita e più mobile.

Ciò ha spinto le multinazionali, non soltanto a dover rivedere il modo con cui vengono svolte le attività, ma anche a dover competere oltre i confini geografici e culturali per l'attrazione e la fidelizzazione di dipendenti di qualità e capaci di gestire efficacemente la mutabilità del contesto globale.

Il Global Talent Management (GTM) è stato definito da Mellahi K. e Collings D. G. come (1) l'identificazione sistematica di posizioni chiave che contribuiscono in modo differenziale al vantaggio competitivo sostenibile di un'organizzazione su scala globale, (2) lo sviluppo di un *pool* di talenti di alto livello - operatori storici potenziali e ad alte prestazioni che riflettono la portata globale della multinazionale per ricoprire questi ruoli, e (3) lo sviluppo di un'architettura HR differenziata per ricoprire questi ruoli con i migliori operatori storici disponibili per garantire il loro impegno continuo nei confronti della multinazionale.

Già dalla sola definizione compare una lampante differenza tra la gestione del talento globale e la gestione del talento nazionale. Il fattore distintivo delle strategie GTM è la mobilità globale.

Per mobilità globale, o espatrio, si intende il movimento di individui chiave verso le sedi estere dell'azienda per soddisfare le esigenze aziendali o di sviluppo individuale, come parte delle loro strategie globali di gestione dei talenti. Alcuni esempi di strategie di mobilità globale possono essere i trasferimenti permanenti, i viaggi d'affari internazionali, i pendolari e gli incarichi a rotazione, nonché gli incarichi tradizionali a breve e a lungo termine.

I principali obiettivi del Global Talent Management sono:

1. Coprire posizioni in cui non sono disponibili talenti locali altamente qualificati;
2. Facilitare lo sviluppo dei singoli dipendenti;
3. Pianificare la successione e sviluppare la *leadership*;
4. Coordinare e controllare l'organizzazione;
5. Permettere il trasferimento e lo scambio di conoscenze nella rete multinazionale.

La ricerca empirica dimostra, infatti, che i manager che hanno intrapreso incarichi all'estero possiedono un capitale sociale maggiore rispetto ai manager con esperienza esclusivamente nazionale. Non solo. L'inserimento in contesti internazionali permette di creare un terreno cognitivo condiviso, all'interno del quale è possibile sviluppare una maggiore fiducia interpersonale con conseguenti livelli più elevati di condivisione della conoscenza e delle competenze.

La gestione globale dei talenti, allora, consente di migliorare i risultati della mobilità globale delle multinazionali, l'attrattività e la competitività dei datori di lavoro e le prestazioni delle multinazionali.

Tuttavia, gli ingenti costi finanziari legati alla gestione del talento globale, l'alto tasso di *turnover*, le difficoltà di localizzazione, le diverse culture aziendali e i problemi di adattamento culturale e internazionale dei partner espatriati rappresentano gravi

sfide che impattano negativamente l'efficacia delle pratiche di Global Talent Management.

In particolare, una possibile soluzione per risolvere il problema delle sfide di localizzazione nella gestione dei talenti globali è la decentralizzazione dei processi decisionali sul posto di lavoro, dove decentralizzare significa potenziare le competenze e le capacità dei manager locali, affinché possa essere garantito un opportuno equilibrio tra le esigenze dell'organizzazione ospitante e le aspettative della sede centrale. Attribuendo, infatti, ai manager delle filiali più responsabilità e autorità nell'attuazione di iniziative di gestione dei talenti globali è possibile soddisfare le esigenze globali e, contemporaneamente, considerare i contesti locali.

Un ulteriore aspetto critico del GTM sono gli elevati costi finanziari derivanti dal fallimento e dall'abbandono degli incarichi internazionali. La causa principale è l'incapacità dell'espatriato e del suo partner di adattarsi alla nuova cultura nazionale. Per gestire il problema delle *dual-carriers*, le multinazionali possono sfruttare le *family-friendly policies*. Grazie all'adozione di tali strategie è possibile favorire, non soltanto l'adattamento, ma anche l'apprezzamento dei valori culturali locali e, conseguentemente, aumentare le probabilità di successo di tali incarichi.

Infine, l'alto tasso di *turnover*, ovvero la volontà consapevole e decretata di lasciare l'organizzazione, rappresenta oggi la sfida più cruciale sia a livello nazionale che internazionale. Gli individui di talento, infatti, sono persone rare e difficilmente sostituibili. Le multinazionali, pertanto, per non perdere le conoscenze e per migliorare la qualità dei talenti disponibili ricorrono alla realizzazione di programmi di formazione e sviluppo efficaci. I talenti con maggiore competenza mettono, così, a disposizione la loro esperienza per trasferire tutte le conoscenze necessarie affinché possano essere garantite la crescita e il successo a lungo termine dell'azienda.

In alternativa, per ridurre il tasso di *turnover* possono essere utilizzati, ad esempio, anche i sistemi di supporto o i sistemi di sicurezza e protezione. Tali strumenti permettono la creazione di un clima organizzativo positivo e favorevole, all'interno

del quale i talenti globali sono stimolati a portare a termine con successo i loro incarichi internazionali.

La globalizzazione, la carenza di manodopera e i cambiamenti demografici sono, però, solo alcune delle tendenze che stanno avendo un impatto sul Talent Management nelle organizzazioni.

L'avvento della Digital Transformation ha comportato e tuttora sta comportando, non soltanto un investimento maggiore in tecnologia, ma anche una revisione del modello di *business*, della cultura organizzativa, della proposta di valore dell'azienda e del modo in cui le persone lavorano.

Si tratta di un cambiamento gestionale, basato su tecnologie come i *big data*, il *cloud*, l'*Internet of Things* o l'intelligenza artificiale, che ridisegna i processi aziendali esistenti e ridefinisce i flussi informativi tra le diverse *business unit* dell'azienda. In particolare, la digitalizzazione interessa le attività più disparate: introduce nuove culture, cambia la società, rimodella il panorama competitivo, aumenta le aspettative dei clienti, sconvolge i modelli di *business* consolidati, confonde i confini tra settori e crea sfide e opportunità senza precedenti per le aziende di tutto il mondo (Korachi Z., Bounabat B., 2020).

Inevitabilmente ciò influenza anche la gestione dei talenti, introducendo nuove modalità attraverso le quali le organizzazioni selezionano, attraggono e motivano i dipendenti.

Alcuni studiosi, nientemeno, sostengono che la trasformazione digitale riguardi meno la tecnologia e più le persone.

“More than anything else, digital transformation requires talent. In fact, putting together the right team of technology, data, and process people who can work together, with a strong leader who can drive change, may be the most important step a digital transformation company can take. Of course, even the best talent does not guarantee success. But the lack of it almost guarantees failure.”

(Davenport T., Redman T., 2020)

Con la nascita dell'Industria 4.0 si è, così, iniziato a parlare di Digital Talent Management (DTM), Human Capital Technology, e-talent management o electronic

Human Resource Management (eHRM). Oggi, l'espressione maggiormente impiegata risulta essere Digital Talent Management, la quale si focalizza perlopiù sull'analizzare l'utilizzo dell'IT nelle strategie di gestione dei talenti.

L'implementazione, in tal senso, delle nuove tecnologie influenza le decisioni dell'organizzazione relative ai talenti.

In effetti, la digitalizzazione offre numerose opportunità per la gestione dei talenti, migliorando l'efficacia della formazione, identificando le lacune nelle competenze, raccomandando lo sviluppo dei dipendenti, assistendo un processo decisionale efficace sui dipendenti, riducendo i costi e i tempi (Budhwar P., Malik A., De Silvia M. T., Thevisuthan P., 2022). Oltre all'intelligenza artificiale e ai *big data*, anche l'*Internet of Things* potrebbe aiutare la gestione dei talenti collegando uomo, sistema e macchina, accelerando così il processo decisionale e l'efficienza del reclutamento (Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M., 2016).

L'intelligenza artificiale è, senza ombra di dubbio, l'alleato migliore; la sua conoscenza e la sua implementazione sono fondamentali per la sopravvivenza dell'azienda nell'attuale mondo digitalizzato. Se da un lato supporta la ricerca del talento, dall'altro offre anche la possibilità di potenziare i percorsi di crescita.

In ambito *recruiting*, tramite i *social media* professionali, è iniziata una nuova fase. Grazie a piattaforme, come LinkedIn, si ha l'opportunità di conoscere meglio la personalità dei vari soggetti. L'adozione dell'intelligenza artificiale, combinata all'uso dei *big data*, consente di facilitare la ricerca del potenziale candidato e di raccogliere dal suo profilo le informazioni necessarie per effettuare una valutazione circa la sua coerenza rispetto alla posizione vacante, tenuto conto di quelle che sono le sue esperienze, le sue aspirazioni e i suoi interessi. Da questa analisi è possibile arrivare a riconoscere in modo sistematico il talento più adatto a ricoprire uno specifico ruolo. Un approccio standardizzato come questo garantisce l'oggettività e l'equità dei processi di identificazione, ma non solo, più in generale di tutti i processi di gestione dei talenti. Ciò è fondamentale, soprattutto se si considera che la gestione dei talenti è per definizione un'attività orientata al giudizio, il cui scopo è misurare il valore di ciascun individuo affinché possano essere allocate correttamente le risorse.

In ambito di sviluppo del talento, invece, l'uso dell'intelligenza artificiale nelle pratiche di *coaching*, ad esempio, fornisce opportunità di carriera e pratiche di coinvolgimento mirate a seconda delle attitudini, degli interessi, dei punti di forza e dei punti di debolezza del dipendente. La personalizzazione delle attività ha la duplice finalità di aumentare il benessere dei collaboratori nel medio-lungo periodo e il senso di appartenenza all'azienda, con conseguente rafforzamento dell'Employer Branding. Si tratta di costruire un'immagine nella mente del potenziale mercato del lavoro, così come dei dipendenti, che l'azienda, sopra tutte le altre, è un "ottimo posto dove lavorare" (Ewing M. T., Pitt L. F., De Bussy N. M., Berthon P., 2002).

Brand come Kering, azienda *leader* nel settore del lusso, sono attivamente impegnati ad offrire un ambiente di lavoro stimolante e significative opportunità di crescita. Per questo motivo, la Maison ha introdotto una nuova piattaforma di formazione digitale, contenente oltre 350 programmi di apprendimento, a disposizione di tutti i dipendenti. Ogni percorso di apprendimento, grazie all'adozione dell'intelligenza artificiale, risulta essere personalizzato in base al profilo del dipendente.

La seguente tabella elenca i benefici derivanti dall'adozione delle tecnologie 4.0, distinguendo la gestione dei talenti dalla gestione delle risorse umane:

Human Resource Management	Talent Management
<ul style="list-style-type: none"> • Cost efficiencies • Process automation • Standardise and harmonise HR function • Transition HR away from administration and compliance to 'strategic' activities • Disrupt and change HR processes and practices • A mechanism for HR to become strategic business partners 	<ul style="list-style-type: none"> • A mechanism to create and enact talent management 'systems'. • Identify targets of investment and retention • Establish a unified and accessible talent database • Link human capital assets to organisational performance • Consistent identification of 'talent'. • Structured dialogue, criteria and workflow processes

Figura 2.3 - Proclaimed benefits of technology for Human Resource Management (HRM) and Talent Management (TM).

Fonte: Wiblen S., Marler J. H., 2021, Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 32, N. 12, pp. 2592-2621.

La gestione dei talenti basata sull'intelligenza artificiale, allora, consente di ottenere risultati favorevoli sia a livello di dipendenti che a livello aziendale, come soddisfazione sul lavoro, impegno, ritorno sull'investimento (ROI) più elevato, migliori *performance*, maggiore produttività ed efficienza operativa.

Poiché il futuro sarà sempre più virtuale e sempre più digitale, l'adozione di un approccio proattivo al Digital Talent Management rappresenta una risorsa strategica differenziante per tutte quelle aziende che mirano a implementare una creazione di valore sostenibile (Jain N., 2018).

Nel frattempo, nel mezzo della crescente instabilità della Quarta Rivoluzione Industriale, le aziende di tutto il mondo si stanno trovando a dover affrontare anche le sfide di gestione dei talenti legate alla sostenibilità organizzativa e alla lotta contro il cambiamento climatico.

Si iniziò a parlare di sostenibilità organizzativa durante la seconda metà del 2000, quando lo *United Nations Global Compact* (UNGC), proposto per la prima volta nel 1999, venne ufficialmente lanciato.

Il Patto Mondiale delle Nazioni Unite rappresenta un'iniziativa strategica su base volontaria, volta a promuovere la nascita di una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da sostenibilità, cooperazione internazionale e *partnership*. L'obiettivo è esortare le aziende di tutto il mondo a contribuire alla creazione di un'economia globale sostenibile.

Ad oggi, risultano avervi aderito ben 20 mila aziende provenienti da 162 paesi nel mondo. Aderire e partecipare al *Global Compact* significa impegnarsi per raggiungere i Dieci Principi universali sanciti, oltre i 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) contenuti all'interno dell'Agenda 2030.

I principi dell'UNGC rispettivamente sono:

1. Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza;
2. Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppur indirettamente, complici degli abusi dei diritti umani;
3. Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;

4. Alle imprese è richiesto di sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligato;
5. Alle imprese è richiesto di sostenere l'effettiva eliminazione del lavoro minorile;
6. Alle imprese è richiesto di sostenere l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione;
7. Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio precauzionale nei confronti delle sfide ambientali;
8. Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;
9. Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente;
10. Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti (Global Compact Network Italia, 2024).

Il cambiamento organizzativo per la sostenibilità, quindi, comincia dall'insieme di valori di cui l'azienda è portatrice e da come la gestione dei talenti sviluppa prodotti innovativi ed eco-compatibili. Il fattore umano rappresenta la connessione tra il TM e la sostenibilità, e attraverso i suoi comportamenti, i suoi atteggiamenti e il suo utilizzo delle risorse permea le pratiche economiche, sociali e ambientali per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Dall'esigenza di creare un ambiente più sostenibile è nato il nuovo concetto di Green Talent Management, che comporta "l'attrazione, l'identificazione, la selezione, lo sviluppo, la fidelizzazione e la messa in atto di un dipendente con competenze e valori incentrati sulla sostenibilità, abbinati al potenziale di promuovere iniziative verdi in azienda".

Gli elementi che, pertanto, consentono a un'azienda di diventare sostenibile sono:

- I comportamenti verdi, i quali si riferiscono al comportamento positivo dei dipendenti nei confronti dei colleghi e più in generale dell'organizzazione, delle comunità sociali e dell'ambiente. Alcuni esempi possono essere la

- riduzione delle emissioni di carbonio nelle attività aziendali, lo sviluppo di iniziative ecologiche, la promozione della mobilità sostenibile, ecc.;
- Le competenze verdi, ovvero le abilità e i talenti individuali dei dipendenti, che li supportano nello svolgimento dei propri compiti con l'intenzione di migliorare la società e l'ambiente;
 - I valori verdi, che si basano su valori organizzativi trasmessi dal *leader* al fine di sviluppare un ambiente di lavoro sostenibile (Chams N., García-Blandón J., 2019).

Per ottenere tali elementi non è più sufficiente attrarre, selezionare e trattenere le persone in grado di fare la differenza per lo sviluppo sostenibile dell'azienda, ma è necessario anche sviluppare programmi che forniscano loro le conoscenze e la motivazione necessarie per ispirarle ad impegnarsi e a adottare comportamenti verdi. Vi è, pertanto, una base affettiva, ovvero un attaccamento emotivo e un senso di responsabilità verso le questioni di sostenibilità, derivanti da preoccupazioni ambientali e sociali piuttosto che da mere considerazioni normative, che devono essere opportunamente stimolate tramite, ad esempio, campagne di sensibilizzazione, percorsi di formazione ecologica o *workshop* sull'importanza della sostenibilità.

La sensibilità dei dipendenti al cambiamento organizzativo per la sostenibilità è, infatti, commisurata al grado in cui l'azienda viene percepita come disposta a impegnarsi e a orientarsi verso un futuro più etico e sostenibile, ad esempio, comunicando la *mission* e la *vision*, articolando una chiara visione ambientale e offrendo percorsi di formazione e ricompense adeguate.

Le pratiche di Green Talent Management, allora, integrano le tradizionali pratiche di TM con iniziative ecologiche e obiettivi a lungo termine per mitigare gli impatti ambientali. In quanto tale, promuove: il reclutamento verde (ad esempio, le interviste virtuali, ecc.), la selezione di dipendenti con valori sociali e ambientali, lo sviluppo di meccanismi di carriera equi, la formazione sulla consapevolezza verde, la valutazione delle prestazioni basate sul comportamento piuttosto che sui risultati, i premi verdi (ad esempio, premiare il *car pooling*, l'archiviazione elettronica, ecc).

Contrariamente a quanto si crede, il Green Talent Management, sebbene richieda un ingente investimento che talvolta molte organizzazioni potrebbero non essere disposte a sostenere, vista l'incidenza negativa sulle prestazioni finanziarie, in realtà consente di ottenere molteplici risultati aziendali positivi: ottimizzazione dei costi e degli sprechi, efficienza operativa, coesione e collaborazione del *team*, soddisfazione sul posto di lavoro e fidelizzazione.

Un'organizzazione ambientalmente responsabile offre un ambiente di lavoro consapevole, si preoccupa della salute e della sicurezza dei suoi dipendenti, promuove una forma di dialogo continua e costante, garantisce il *work-life balance* e migliora il benessere. Gestire i talenti, difatti, non significa preoccuparsi di pochi e ignorare gli altri, ma creare un sistema in cui ciascuno di essi abbia voce e possa portare le proprie sensibilità. Saper comunicare la sostenibilità è il punto di partenza per costruire una reputazione solida, un'immagine aziendale autentica e un posto di lavoro accattivante per i potenziali candidati.

In tal senso, il Green Talent Management è uno strumento fondamentale per attrarre e trattenere i dipendenti attuali e futuri.

Industrie come quella manifatturiera e cosmetica, considerate tra le più inquinanti al mondo, grazie all'adozione di politiche di Green Talent Management sono riuscite ad ottenere incredibili risultati, non solo in termini di sostenibilità, ma anche di *performance*.

Per questo, brand come il gruppo OTB hanno deciso di allinearsi ai 10 principi universali dell'UNGC e ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Nel 2021 il gruppo ha presentato la Strategia di Sostenibilità "*Be Responsible. Be Brave.*", articolata in tre aree chiave: *Protecting Our Planet, The New Fashion System* e *Brave Together*.

La terza direttrice della strategia si basa proprio sulla valorizzazione del talento attraverso politiche eque che favoriscano l'inclusione, la diversità e il riconoscimento del merito.

L'impronta sostenibile si può percepire soprattutto nella fase di sviluppo e formazione dei talenti. Diesel, ad esempio, ha organizzato *workshop* e *training* specifici per i propri dipendenti finalizzati alla condivisione di contenuti di sostenibilità, customizzati per ogni dipartimento coinvolto, tenuto conto delle

esigenze e conoscenze del *team* (ad esempio, aggiornamenti sulle pratiche di comunicazione trasparente, come difendersi dal *greenwashing*, ecc.).

Le pratiche di gestione dei talenti, allora, richiedono aggiornamenti continui a causa dell'evolversi dell'ambiente circostante.

Se, con l'avvento della globalizzazione, le organizzazioni sono state costrette a espandere i loro confini per poter contare su un'offerta appropriata di talenti e se, con la diffusione della digitalizzazione, hanno dovuto rendere i processi di TM codificati e automatizzati; oggi, con la nascita della nuova cultura di sostenibilità, dovranno saper sviluppare programmi di Talent Management verde che garantiscano l'identificazione, l'attrazione e il trattenimento delle persone giuste per promuovere "iniziative verdi" sul posto di lavoro.

Al contempo, anche il capitale umano necessita di essere costantemente dotato di nuove conoscenze e abilità, in quanto le competenze di base possono non essere sufficienti per evitare il soccombere dell'organizzazione e per prepararsi al futuro del lavoro. La crescente attenzione da parte delle aziende all'UNGC impone la presenza di dipendenti competenti nello sviluppo e nell'implementazione delle tecnologie 4.0 per supportare le attività sostenibili.

CAPITOLO III - IL GREEN TALENT JOURNEY COME VALORIZZAZIONE DEI TALENTI

3.1 La pianificazione dei talenti

“Workforce planning is the strategic alignment of an organisation’s human capital with its business direction. It is a methodical process of analysing the current workforce, determining future workforce needs, identifying the gap between the present and the future, and implementing solutions so the organisation can accomplish its mission, goals, and objectives.”

(Minnesota Management and Budget)

La forza lavoro di un’organizzazione è il principale input per la produzione. Grazie alle sue conoscenze, abilità e competenze possedute è possibile sostenere il successo aziendale nel lungo periodo.

In particolare, la pianificazione della forza lavoro è la fase più importante di un’azienda, in quanto da essa dipendono e vengono strutturati tutti i piani relativi all’identificazione, attrazione, acquisizione, sviluppo, impiego e mantenimento dei talenti attuali e futuri di un’organizzazione. Il suo obiettivo, quindi, è garantire che il datore di lavoro disponga delle persone giuste, con le competenze giuste, nel lavoro giusto e nel momento giusto, per raggiungere la *mission* identificata nel piano aziendale.

Se ben strutturata, i vantaggi della pianificazione dei talenti sono molteplici:

- Allineamento rispetto agli obiettivi aziendali di persone, *skills* e posizioni.
Ciò significa supportare gli obiettivi di *business*, definendo gli investimenti in capitale umano che devono essere effettuati e le caratteristiche che devono essere possedute dai dipendenti;
- Ottimizzazione della gestione dei talenti.
Poiché esiste un allineamento, le aziende sono in grado di organizzare in modo efficiente il personale e di assicurare l’impiego più appropriato delle

loro conoscenze e abilità. Così facendo, è possibile ridurre gli sprechi e incrementare la produttività;

- Migliore risposta alle esigenze aziendali.

Un *pool* di talenti ben definito è un *pool* di talenti flessibile e ciò consente all'azienda di reagire tempestivamente ai cambiamenti del contesto circostante;

- Riduzione dei costi.

Colmare il gap significa evitare eccedenze o carenze di personale e, conseguentemente, minimizzare i costi legati a tale gestione;

- Miglioramento delle *performance* aziendali.

Il coinvolgimento del personale nei processi decisionali, la comunicazione della *mission* e della *vision* e la consapevolezza della strategia aziendale si traducono in *performance* superiori;

- Miglioramento della cultura aziendale.

La percezione dei dipendenti di essere parte integrante del successo aziendale contribuisce a diffondere il senso di *engagement*;

- Attrazione e fidelizzazione dei talenti.

La pianificazione dei talenti crea un ambiente di lavoro positivo e favorevole, migliora l'Employer Branding e riduce il tasso di *turnover*.

Il modello di pianificazione della forza lavoro può essere suddiviso in sette fasi:

1. *Definire la direzione strategica dell'organizzazione.*

La sfida di questa fase è allineare le risorse umane al piano aziendale strategico, il cui scopo è definire la strategia che l'organizzazione deve perseguire per il conseguimento della *mission*, della *vision* e degli obiettivi di medio-lungo termine.

L'idea è quella di identificare le competenze necessarie per soddisfare i requisiti di *performance* previsti dal piano strategico. Il piano strategico fornisce anche importanti informazioni circa i cambiamenti previsti nel volume di lavoro, nella distribuzione geografica del lavoro, nelle modalità di erogazione dei servizi, nelle ore di accesso o nella tipologia di clientela servita.

2. *Analizzare l'ambiente interno ed esterno.*

Quando un'azienda decide di attuare una strategia di pianificazione della forza lavoro, deve fin dall'inizio prendere in considerazione l'ambiente esterno e l'ambiente interno che la circondano, poiché un loro mutamento può impattare direttamente o indirettamente anche la gestione dei talenti.

L'analisi esterna ha l'obiettivo di evidenziare i potenziali cambiamenti che potrebbero condizionare il modo attraverso cui l'organizzazione recluta e sviluppa le risorse umane di cui ha bisogno. Essa può essere condotta a livello macro o a livello micro. L'aspetto macro fornisce un quadro generale circa le tendenze nell'occupazione del settore e nelle previsioni del mercato del lavoro (ad esempio, l'invecchiamento della forza lavoro, il cambiamento delle aspettative dei lavoratori, ecc.). L'aspetto micro, invece, osserva le caratteristiche dell'offerta di lavoro locale, soffermandosi in particolare sulle carenze o eccedenze previste per le posizioni chiave, sulla competitività tra i dipendenti che possiedono set di competenze critiche e sulle modalità di attrazione dei potenziali candidati.

L'analisi interna mira a individuare le attitudini della forza lavoro, la struttura organizzativa, la cultura aziendale, il morale dei dipendenti e i livelli attuali di *performance*. Ciò permette di stabilire, a titolo esemplificativo, il tasso di pensionamento delle posizioni chiave, il grado di pianificazione della successione necessario e la percentuale di posizioni occupate da candidati interni.

La conoscenza delle forze che caratterizzano l'ambiente aziendale è fondamentale poiché stabilisce quale strategia di pianificazione dei talenti ha maggiori probabilità di successo.

3. *Modellare la forza lavoro attuale.*

La comprensione delle caratteristiche e delle capacità della forza lavoro attuale è il punto di partenza per proiettare i cambiamenti necessari da dover affrontare nel breve periodo.

La redazione di un inventario dei dipendenti può essere utile per descrivere, non tanto le informazioni anagrafiche (nome, livello di istruzione, inquadramento, retribuzione), che sono insufficienti per soddisfare le esigenze della pianificazione della forza lavoro, bensì le competenze

possedute, le aspirazioni future, la permanenza nell'organizzazione e il livello di *performance*.

Si tratta di uno strumento capace di rappresentare la disponibilità delle competenze necessarie in futuro e di identificare potenziali candidati interni per i posti vacanti.

4. *Valutare le future esigenze della forza lavoro e il progetto dell'offerta futura di forza lavoro.*

Grazie all'analisi dell'ambiente interno ed esterno, è possibile individuare le posizioni chiave essenziali al successo dell'azienda.

Lo step successivo, pertanto, è dato dall'analisi della domanda di lavoro e dell'offerta di lavoro.

L'analisi della domanda di forza lavoro è una stima del numero e della composizione di dipendenti di cui l'organizzazione avrà bisogno in futuro, tenuto conto dei carichi di lavoro stimati, delle esigenze in termini di personale e delle competenze future indispensabili. Le previsioni del carico di lavoro mostrano ai manager quanto lavoro dovrà essere fatto, le previsioni del personale proiettano quante persone saranno necessarie e le valutazioni delle competenze rivelano ai manager quali tipi di conoscenze e capacità dovrà sviluppare la forza lavoro per ottenere i risultati aziendali.

Per stimare il carico di lavoro e, di conseguenza, determinare quante persone sono necessarie per svolgere i compiti bisogna partire dal piano strategico di *business* e dall'analisi ambientale, poiché anche quest'ultima influenza la domanda di lavoro. Ad esempio, l'aumento o la diminuzione della clientela servita ha un impatto corrispondente sul volume di lavoro; oppure, i progressi nella tecnologia inevitabilmente alterano il modo di esecuzione dei compiti, con ripercussioni in egual misura sul numero di dipendenti e competenze necessarie.

Allo stesso modo, valutare le competenze future di cui l'azienda avrà bisogno è tanto impegnativo quanto essenziale per garantire il funzionamento ottimale di ogni posizione chiave. Le organizzazioni hanno, così, la possibilità di progettare la composizione del personale e di definire le caratteristiche che dovranno essere possedute.

L'analisi dell'offerta di lavoro, invece, basata sull'inventario del *pool* di talenti attuali, consente di stabilire il *turnover* della forza lavoro, le posizioni chiave più difficili da ricoprire e l'evoluzione delle competenze nel tempo.

Sulla base di questi elementi e considerate le future esigenze in termini di personale, è possibile identificare le lacune di capitale umano qualificato che devono essere reperite per raggiungere il successo organizzativo.

5. *Analisi del gap tra domanda e offerta di lavoro.*

Stabilito l'attuale profilo della forza lavoro e le prospettive future desiderate dall'organizzazione, è possibile individuare il gap tra domanda e offerta di forza lavoro.

L'analisi del gap si concentra sull'identificazione del numero di posizioni critiche, in cui l'organizzazione si aspetta di aver una carenza, e delle nuove competenze necessarie che non risultano disponibili internamente.

Le strategie che l'azienda ha a disposizione per colmare il gap tra domanda e offerta di lavoro sono:

- Trattenere i dipendenti con le competenze necessarie;
- Reclutare i dipendenti con le competenze necessarie;
- Sviluppare i dipendenti;
- Mantenere le conoscenze organizzative e costruire le competenze dei dipendenti;
- Ridurre l'*overstaffing*.

6. *Implementare strategie per colmare il gap tra domanda e offerta di lavoro.*

Dall'analisi del gap tra domanda e offerta di lavoro, l'azienda potrà definire il piano di azione, o *workforce plan*, da eseguire per allineare le esigenze di personale e raggiungere la situazione desiderata. Il *workforce plan* redatto dovrà:

- Descrivere il profilo del capitale umano attuale e futuro;
- Indicare le azioni, le politiche e i programmi identificati da attuare, in modo da soddisfare gli obiettivi e le esigenze in termini di forza lavoro (assunzione di nuovo personale, utilizzo di dipendenti temporanei, implementazione di soluzioni tecnologiche, sviluppo interno di nuove competenze, ecc.);

- Individuare gli impatti delle azioni, delle politiche e dei programmi sulla forza lavoro e sull'azienda;
- Prevedere e definire le possibili conseguenze nel caso in cui l'organizzazione non sia in grado di colmare il divario esistente.

7. *Monitoraggio e ottimizzazione.*

A questo punto, l'ultimo step del modello di pianificazione prevede il monitoraggio delle attività implementate. L'obiettivo dell'osservazione e della valutazione delle strategie adottate è comprendere la loro efficacia e garantire il conseguimento degli obiettivi stabiliti. Qualora non producano l'impatto atteso, è compito dell'organizzazione identificarne la causa affinché possano essere opportunamente aggiornate; alcuni dei possibili motivi potrebbero essere la resistenza dei dipendenti, la mancanza di conoscenza su come implementare la strategia, risorse insufficienti o eventi esterni sopravvenuti.

Contestualmente al monitoraggio della strategia, data la volatilità del mercato del lavoro, è importante analizzare anche l'ambiente circostante in modo che il processo di pianificazione possa essere adeguato alle tendenze emergenti.

Tipicamente, le organizzazioni per rilevare prontamente tali ed eventuali lacune e/o inefficienze si avvalgono di specifici KPI. Tra i più comuni: conteggio dei dipendenti, qualità delle assunzioni, tasso di fidelizzazione e tasso di *turnover* volontario/involontario.

In generale, non esiste un programma di pianificazione dei talenti universale e valido per tutte le aziende, in quanto ogni realtà deve adeguarlo sulla base delle proprie esigenze. Tuttavia, ogni modello deve caratterizzarsi per un solido piano aziendale strategico, dati sulla forza lavoro affidabili e disponibili, un'efficace analisi interna ed esterna e una forte consapevolezza delle tendenze sia locali che internazionali, le quali influenzano il modo in cui un'organizzazione svolge il *business* e la tipologia di competenze che sarà in grado di attrarre.

3.2 Il fil rouge tra Employer Branding e Green Talent Attraction

Con l'intensificarsi della concorrenza per la forza lavoro, le organizzazioni hanno dovuto considerare sempre più strategie di gestione dei talenti non tradizionali.

La sopravvivenza e il successo delle organizzazioni in un ambiente economico come quello odierno, senza confini e guidato dalla digitalizzazione e dalla sostenibilità, dipendono dalla forza lavoro. La bravura di un'azienda risiede nella capacità di saper attrarre e trattenere talenti molto diversi fra loro, attraverso lo sviluppo di pratiche e processi personalizzati in base al *target* di persone da raggiungere.

Oggi, quindi, si parla sempre più spesso di Talent Attraction intesa come la capacità di un'azienda di attrarre e conquistare i migliori talenti presenti sul mercato del lavoro.

L'attrattiva di un datore di lavoro è l'insieme di benefici attesi che un potenziale dipendente vede nel lavorare per una specifica organizzazione (Berthon P., Ewing M., Hah L. L., 2005). Le persone non si accontentano più del posto fisso e di un buon stipendio. La scelta dell'azienda deve corrispondere alle loro esigenze e aspirazioni. Pertanto, quando si pianifica una strategia di attrazione dei talenti, l'obiettivo finale deve essere quello di diventare un datore di lavoro di prima scelta e un ottimo posto in cui lavorare. Solo migliorando l'Employer Branding è possibile ottenere questo risultato.

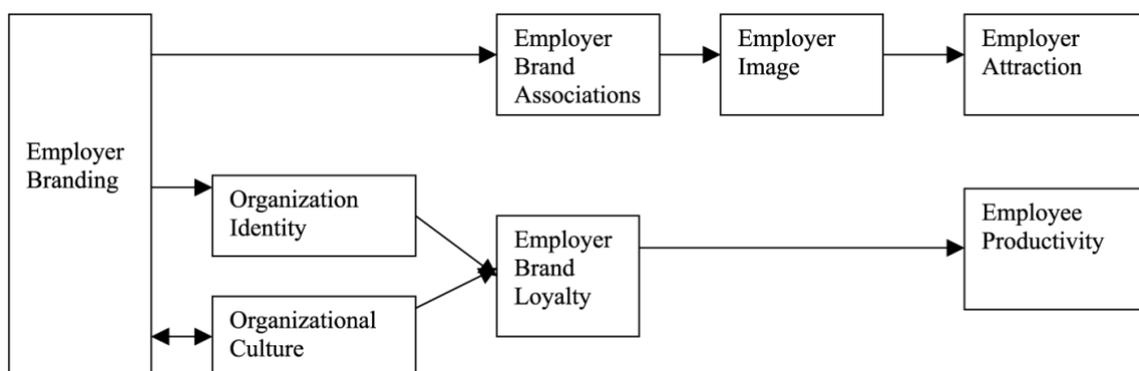


Figura 3.1 – Struttura dell'Employer Branding.

Fonte: Backhaus K., Tikoo S., 2004, Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International, Vol. 9, N. 5, pp. 501 - 517.

In particolare, l'Employer Branding può essere definito come l'insieme di attributi lavorativi e organizzativi e di elementi distintivi che descrivono l'identità dell'azienda come datore di lavoro.

Con l'Employer Branding l'obiettivo è creare un'immagine e una reputazione dell'azienda che siano in armonia con le caratteristiche e i valori del talento che si desidera attrarre, motivare e trattenere.

La comunicazione di un'immagine aziendale positiva, che posiziona l'organizzazione nella mente dei potenziali candidati come un luogo desiderabile in cui lavorare, influenza le loro valutazioni e le loro scelte. Ad esempio, un'immagine aziendale che include il riconoscimento del merito, il rispetto dei valori, la diversità, il comportamento sostenibile e l'equilibrio tra lavoro e vita privata è un'eccellente immagine da cui i dipendenti più qualificati ne restano automaticamente e inconsapevolmente attratti.

Più l'immagine e la reputazione di un datore di lavoro sono favorevoli, più i potenziali aspiranti saranno attratti e sceglieranno di candidarsi e di accettare l'offerta di lavoro. Secondo il rapporto dell'*Employer Brand Institute (EBI)*¹², la reputazione e la cultura aziendale sono l'attributo più importante per attrarre nuovi talenti, seguite dall'ambiente di lavoro, dallo sviluppo della carriera e dalle capacità di *leadership* del datore di lavoro.

Alla base di ogni strategia efficace di Employer Branding vi è l'Employee Value Proposition (EVP).

Grazie alle informazioni sulla cultura aziendale, sullo stile di gestione, sulle qualità dei dipendenti esistenti, sull'immagine occupazionale attuale e sulla qualità percepita dei prodotti e servizi, è possibile articolare una proposta di valore autentica nei confronti dei talenti.

L'EVP può essere, allora, definita come la promessa che un'organizzazione fa ai dipendenti attuali e futuri in cambio delle loro conoscenze, esperienze e impegno. Affinché la proposta di valore sia accattivante deve offrire un insieme di benefici, sia tangibili che intangibili, che il potenziale candidato può ottenere dall'adesione

¹² L'*Employer Brand Institute (EBI)* è un'azienda di Employer Branding, nata nel 2011, avente l'obiettivo di educare i datori di lavoro nella costruzione di una forte immagine aziendale.

all'organizzazione: lavoro interessante e stimolante, politiche eque sul posto di lavoro, possibilità di apprendimento e crescita, ambiente di lavoro sano e opportunità di instaurare relazioni sociali significative.

Una volta strutturata, l'Employee Value Proposition dovrà essere comunicata, non soltanto alle risorse future, ma anche a quelle già presenti in azienda affinché continuino ad essere coinvolte nella strategia e nella cultura del posto di lavoro.

In tal senso, è opportuno distinguere tra:

- Employer Branding esterno, in questo caso l'EVP sarà rivolta ai candidati ideali, alle agenzie di reclutamento o ai centri di collocamento. L'obiettivo è quello di attrarre le risorse più allineate alle esigenze e ai valori dell'azienda. Ciò può includere la presenza sui *social media*, le *partnership* con università e organizzazioni professionali, la partecipazione a fiere del lavoro, ecc.;
- Employer Branding interno, orientato a comunicare l'EVP a coloro che già fanno parte dell'azienda, al fine di coinvolgerli e, quindi, di incoraggiare la *retention* e l'*engagement*. Ciò può includere politiche di lavoro flessibili, opportunità di formazione e sviluppo, incentivi, programmi di benessere, congedi parentali, ecc..

La comunicazione interna è importante tanto quanto la comunicazione esterna. Quando i dipendenti attuali vedono che l'azienda celebra il loro successo, si sentono più apprezzati e più inclini a diffondere un messaggio favorevole sul posto dove lavorano, diventando così portavoce di un'esperienza unica, influenzando positivamente la reputazione e garantendo la gestione della percezione esterna del prestigio dell'azienda.

Ne sono prova, le numerose campagne pubblicitarie affidate alla testimonianza del "dipendente comune", poiché nessun altro oltre a lui potrebbe promuovere meglio l'immagine dell'azienda.

Ad esempio, L'Oréal Italia ha lanciato "*The Voice of L'Oréal*", un *podcast* realizzato dal suo *team Talent Acquisition* per comunicare ai potenziali candidati, non solo la struttura del Gruppo, ma soprattutto i suoi valori, i suoi impegni, la sua cultura e la sua filosofia. Si tratta di uno strumento volto a far conoscere il mondo L'Oréal e

ispirare attraverso il racconto dell'esperienza vissuta da alcune delle persone più brillanti.

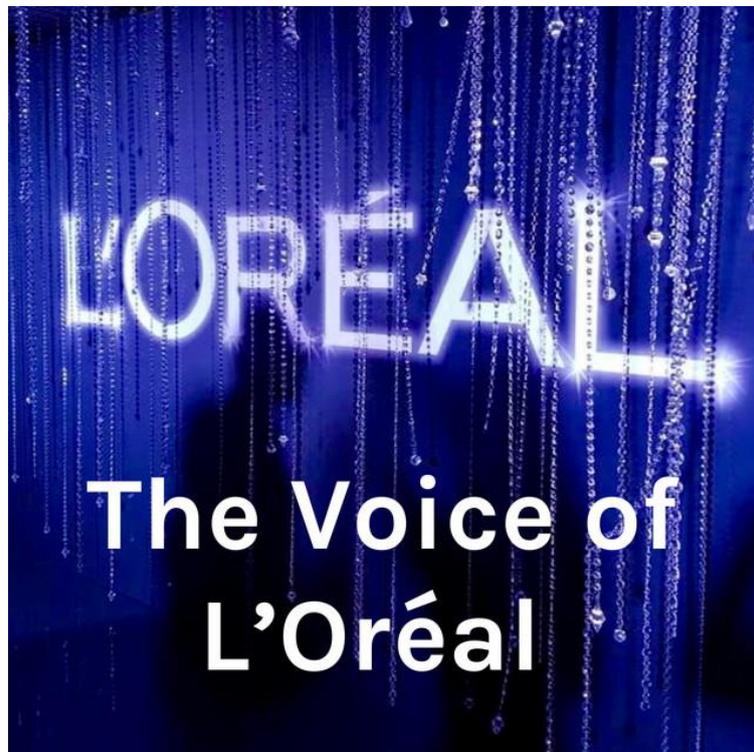


Figura 3.2 – The Voice of L'Oréal.

Fonte: <https://www.loreal.com/it-it/italy/articles/commitments/the-voice-of-loreal/>, 2024.

A questo punto, dopo aver creato un'immagine aziendale favorevole e mostrato il perché l'azienda è un datore di lavoro attraente, lo step successivo è comunicare la propria proposta di valore e la propria offerta lavorativa.

La scelta relativa al canale di comunicazione deve essere coerente al target da raggiungere. Saper gestire l'attrazione e la selezione dei talenti in un mondo digitale, soprattutto al giorno d'oggi, dove ogni informazione può essere facilmente cercata su Google o reperita dai *social network*, è una priorità.

Le aziende possono sfruttare:

- Il loro sito web aziendale, che rappresenta il primo punto di contatto tra il nuovo talento e l'organizzazione. È fondamentale progettare una sezione "*job and careers*", dedicata alla presentazione delle offerte di lavoro, delle

opportunità di crescita per sviluppare il proprio percorso professionale, dei benefici ottenibili e delle esperienze di carriera.

Ad esempio, nel sito web di Kering sono presenti alcune testimonianze dirette di dipendenti che raccontano la loro storia, da come sono entrati a far parte della celebre Maison a come sono riusciti a costruire la carriera dei loro sogni.

- I *social media*, come Instagram, dove con un semplice post è possibile mostrare la vita quotidiana in azienda, pubblicare foto del *team*, condividere i traguardi raggiunti e le principali iniziative intraprese.
- Le piattaforme di *recruiting*, le quali hanno una duplice funzionalità. Da un lato consentono all'azienda di raccogliere informazioni importanti sui potenziali dipendenti, sulla loro personalità, sulle loro esperienze e sui loro valori; dall'altro, aiutano i possibili candidati a farsi un'idea dell'azienda come datore di lavoro.

LinkedIn, il canale d'eccellenza per scoprire nuove opportunità di lavoro e non solo, è un ottimo esempio. Le aziende, per attirare nuovi e futuri aspiranti al lavoro, devono mantenere aggiornate le loro attività, includendo foto, video e racconti della vita aziendale.

- Le *partnership* con università e istituti accademici, finalizzate ad attrarre i giovani più talentuosi e qualificati.

Nel 2019 l'Azienda Salvatore Ferragamo ha deciso di supportare il *Sustainability Management track* del Master in *Brand & Business Management* del *Milano Fashion Institute*, consorzio interuniversitario per l'alta formazione nel campo della moda fondato da Università Bocconi, Università Cattolica e Politecnico di Milano. L'obiettivo del corso, svolto in collaborazione con *Cittadellarte Fashion B.E.S.T.* e *Fashion Technology Accelerator*, è quello di insegnare come gestire la sostenibilità con un approccio olistico pianificando strategie di *business* di successo e di imparare a gestire la *responsible innovation* accogliendo i nuovi *trend* che stanno influenzando il settore moda. La collaborazione ha previsto il lancio di un *field project* con il coinvolgimento degli studenti del *Sustainability Management Track*, volto ad indagare l'approccio della Salvatore Ferragamo all'economia circolare, che ha portato all'inserimento di una giovane

partecipante all'interno del *team* aziendale dedicato alle iniziative di sostenibilità (Gruppo Salvatore Ferragamo, 2019).

- Gli eventi di *recruiting* e *networking*, attraverso la partecipazione a fiere del lavoro, conferenze o *workshop* si ha la possibilità di far conoscere la propria realtà aziendale, mostrare la propria unicità e incontrare potenziali talenti.

Ad esempio, l'imprenditore umbro del settore tessile Brunello Cucinelli, affermatosi nel 2015 come il datore di lavoro più attraente del Centro Italia grazie alla sua strategia di Employer Branding, considera il dialogo con le nuove generazioni una leva fondamentale per l'attrazione di risorse brillanti e altamente qualificate.

I principali canali di attrazione utilizzati dalla Maison sono riportati nella figura di seguito:



Figura 3.3 – I canali di attrazione delle figure professionali.

Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2022, Brunello Cucinelli, Capitolo 5, p. 178.

Le organizzazioni dovrebbero utilizzare questi canali di comunicazione anche per divulgare la loro agenda di sostenibilità ambientale e sociale, affinché i giovani potenziali candidati siano consapevoli della sua sensibilità e del suo impegno ecologico.

Le pratiche aziendali di sviluppo sostenibile, infatti, consentono di migliorare l'immagine e la reputazione di datore di lavoro verde e, di conseguenza, anche la sua attrattività. La crescente attenzione all'ambiente, fa sì che le persone più brillanti trovino più attraenti le organizzazioni sostenibili rispetto a quelle non sostenibili.

La maggior parte dei giovani talenti, prima di decidere di candidarsi o di accettare un'offerta di lavoro, cerca informazioni sulla *performance* ambientale dell'azienda, sulle condizioni di lavoro, sui regolamenti etici applicati e sulle politiche di sensibilizzazione della comunità e dei fornitori.

La scelta dovrà essere compatibile con la loro coscienza ecologica, i loro atteggiamenti *eco-friendly* e il loro desiderio di avere un impatto sostanziale e significativo sull'ambiente attraverso il proprio lavoro.

Essere un'organizzazione ambientalmente sostenibile significa migliorare il benessere umano attraverso la protezione dell'ambiente naturale, offrire buone condizioni di lavoro, promuovere la collaborazione, adottare pratiche di sensibilizzazione e preoccuparsi della salute e della sicurezza dei propri dipendenti. Un forte approccio sostenibile, come questo, consente di creare un ambiente di lavoro sano, di costruire una buona reputazione ambientale e di attrarre nuovi talenti.

La reputazione verde esprime la percezione del prestigio verde organizzativo ed è estremamente influenzata dai dipendenti. Sentirsi orgogliosi dell'organizzazione di cui si fa parte, aumenta la loro fiducia nei suoi confronti e incentiva la condivisione di *feedback* positivi verso l'esterno. In questo modo, i dipendenti attuali migliorano l'immagine aziendale e fungono da fonte di attrazione per i futuri aspiranti, poiché dedurrebbero che lavorare per questo datore di lavoro soddisferebbe le loro esigenze e che se tratta bene i dipendenti attuali allora tratterà bene anche loro (Pham D. D. T., Paillé P., 2020).

La responsabilità, la consapevolezza e la sensibilità ambientale dei dipendenti li spingono a mostrare maggiore impegno e soddisfazione lavorativa nei confronti di un'organizzazione che è sempre pronta a diventare "verde".

Questo approccio offre notevoli vantaggi per le aziende:

1. *Attrazione dei migliori talenti*, condividendo le storie dei propri dipendenti e trasmettendo un'immagine della propria realtà organizzativa accogliente, stimolante e affidabile, è possibile attrarre candidati di alta qualità;
2. *Riduzione del tempo di assunzione dei dipendenti*, grazie ad una forte presenza *online*, i talenti essendo maggiormente consapevoli dei valori, della cultura e degli obiettivi aziendali, arrivano alla fase di candidatura già informati e interessati, il che rende il processo di ricerca più semplice e veloce;
3. *Miglioramento della reputazione dell'azienda*, la promozione di un ambiente di lavoro sostenibile consente di rafforzare la reputazione e il riconoscimento dell'organizzazione e, di conseguenza, di attrarre i migliori dipendenti, clienti e fornitori;
4. *Maggiore fidelizzazione dei dipendenti*, un'immagine aziendale positiva non aiuta solo l'acquisizione di nuovi talenti, ma migliora anche la soddisfazione lavorativa e la fidelizzazione dei dipendenti dopo il loro ingresso all'interno dell'organizzazione;
5. *Creazione di un talent pool*, il sito web aziendale, gli eventi di *networking* o i *workshop* permettono di entrare in contatto con risorse che, pur non essendo attualmente alla ricerca di un lavoro, sono interessate a conoscere il datore di lavoro per il futuro a venire. Per le aziende, creare un *pool* di talenti pronto a riempire in qualsiasi istante le posizioni vacanti, è una priorità;
6. *Miglioramento dell'esperienza dei candidati*, dedicare la propria attenzione ai candidati, rispondendo tempestivamente alle loro domande e fornendo loro le informazioni necessarie, garantisce un'esperienza favorevole del processo di assunzione.

3.3 La selezione verde dei talenti

Le evoluzioni del contesto competitivo odierno, specialmente della tecnologia, hanno impattato anche i processi di *screening* e selezione dei candidati.

Dopo la ricerca dei candidati avviene la fase di *screening*, la quale prevede lo smistamento dei curricula ricevuti e la valutazione del profilo migliore per la posizione vacante tenuto conto delle qualifiche, delle esperienze e delle *skills* possedute.

Oggigiorno si stima che il processo di *screening* richieda all'incirca ben 23 ore per arrivare ad una decisione definitiva, un dispendio di tempo smisurato; per questo, si suggerisce la sua automatizzazione attraverso l'intelligenza artificiale e i *big data*, affinché la tecnologia aiuti a identificare i candidati non idonei e liberi tempo al reclutatore per un'analisi più strategica e attenta.

Il processo di *screening*, solitamente, si articola di tre fasi:

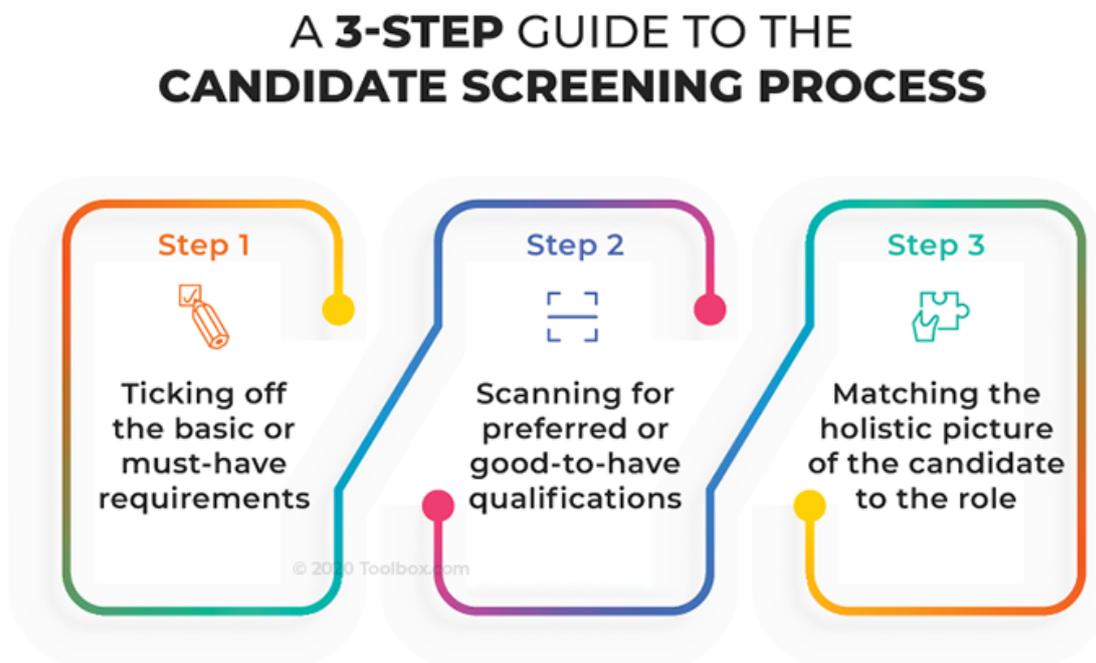


Figura 3.4 – Una guida in 3 fasi al processo di *screening* dei candidati.

Fonte: Ghosh P., Candidate screening and selection process: the complete guide for 2021, Spiceworks, Febbraio 2021.

1. *Spuntare i requisiti di base o indispensabili*, questo passaggio verifica che il candidato soddisfi tutte le competenze di base necessarie per poter svolgere la mansione;
2. *Ricerca le qualifiche preferite o utili da avere*, ovvero approfondire eventuali esperienze già maturate del candidato e comprendere se possano rappresentare un buon punto di partenza e un vantaggio nello svolgimento del ruolo;
3. *Abbinare l'immagine olistica del candidato al ruolo*, si tratta di capire se, alla luce delle qualifiche e delle *skills* possedute, il candidato possa essere compatibile con la descrizione della posizione e, conseguentemente, selezionato per un primo colloquio.

A questo punto, ha inizio l'ultima fase del processo di reclutamento, ovvero la selezione dei candidati, che altro non è che il risultato della valutazione se il candidato possiede la giusta combinazione di esperienza-conoscenza-competenza. La selezione dei candidati consiste quindi nel ricoprire un posto vacante con il candidato giusto utilizzando tecniche oggettive e strumenti di misurazione per valutarne l'adattamento all'interno dell'organizzazione, il successo previsto nel ruolo e il percorso di crescita all'interno del sistema (Ghosh P., 2021).

Tali strumenti di misurazione, chiamati metodi di selezione e valutazione del candidato, possono essere classificati in metodi tradizionali e metodi innovativi. Anche in questo caso, la tecnologia si è rivelata pervasiva e fondamentale per coinvolgere e aver accesso a un *pool* di candidati disponibili più ampio possibile.

Le organizzazioni devono scegliere il metodo di selezione e valutazione più adeguato e opportuno da utilizzare per selezionare il candidato giusto. Ad esempio, per le posizioni di livello inferiore potrebbe bastare anche un solo colloquio di tipo conoscitivo; al contrario, per le posizioni manageriali potrebbero essere necessari più colloqui e, altresì, un *assessment center* per testare fin da subito il potenziale del candidato.

I metodi impiegati più frequenti sono:

- Il colloquio: è uno dei metodi più diffusi nel processo di selezione dei candidati e si struttura di un dialogo tra il reclutatore e il candidato con

l'obiettivo di conoscere le sue motivazioni, le sue esperienze, la sua personalità, le sue aspettative e le sue competenze. I colloqui possono avvenire in gruppo o individualmente e con domande predefinite o flessibili, a seconda delle informazioni che si desiderano ottenere.

Tendenzialmente fornisce un'analisi piuttosto soggettiva della compatibilità dell'individuo al ruolo, in quanto molto dipende dalle domande fatte e dalla percezione del reclutatore. In alcuni casi, altresì, le risposte sfavorevoli e inadeguate ricevute possono offuscare quelle favorevoli, dando così una cattiva impressione.

Con la diffusione della pandemia da Covid-19 e l'inattuabilità dei colloqui *face-to-face*, si sono resi necessari i colloqui *online*, che tipicamente vengono condotti attraverso piattaforme digitali quali, ad esempio, Skype, Zoom, Microsoft Teams o Google Meet. I colloqui *online* sono più semplici e veloci da organizzare poiché possono essere svolti indipendentemente da dove si trovino le parti, che quindi possono anche essere sparse a livello globale. Ciò significa non dover sostenere i costi ambientali legati al trasporto.

Flessibilità, riduzione dei costi, risparmio di tempo, minor impatto sull'ambiente sono, quindi, solo alcuni dei vantaggi che spingono sempre più le aziende a adottare questo approccio.

- I test psicometrici: si tratta di una prova finalizzata a misurare le abilità cognitive, attitudinali e comportamentali del candidato. Solitamente sono questionari a risposta multipla che, sulla base delle risposte giuste date e del numero di errori commessi, valutano l'attenzione, la memoria e la capacità di *problem solving*.
- L'*assessment center*: rappresenta la simulazione strutturata di una situazione lavorativa reale in cui il candidato può trovarsi in futuro. Lo scopo del datore di lavoro è osservare come l'individuo gestisce e si comporta durante una situazione lavorativa simulata e identificare quello con le *skills* più adatte. Si tratta, quindi, di un metodo di selezione oggettivo, capace di ridurre il rischio di discriminazione e favoritismi.
- La *gamification*: consiste nell'utilizzo di giochi di intrattenimento per valutare le conoscenze e le abilità del candidato e per prevedere la sua *performance* lavorativa.

Tuttavia, i metodi di selezione gamificati potrebbero evocare un'immagine distorta del candidato e indurre a falsi pregiudizi; le situazioni e le dinamiche simulate nel gioco mostrano reazioni degli individui che non necessariamente sono predittive del loro comportamento nella vita di tutti i giorni. Infatti, quando i giocatori personificano un ruolo applicano una "logica di gioco", non una "logica quotidiana", e qualsiasi loro azione viene adottata esclusivamente per raggiungere lo scopo del gioco. Pertanto, le informazioni ottenute possono non essere affidabili.

In ogni caso, contrariamente ai test psicometrici dove i candidati rispondono indicando le opzioni più desiderabili e socialmente accettate, la *gamification* fornisce informazioni più attendibili e migliora il processo di selezione.

L'uso della *gamification* si è rilevato così soddisfacente che dal 2011 L'Oréal si avvale della piattaforma *Reveal* per trovare nuovi talenti. La sfida è lanciare un nuovo prodotto nel mercato e misurare il suo impatto in cinque aree aziendali: *Finance & Controlling, Marketing, Operations, Research & Innovations, Sales & Development*. Durante il gioco i candidati accumulano punti e il risultato finale stabilirà se saranno meritevoli o meno di un colloquio.

- Il *recruiting* "nascosto": è una tecnica di selezione del personale in incognito, in cui gli annunci di lavoro vengono nascosti, ad esempio, nelle etichette dei vestiti che solo i consumatori più esperti riescono a trovare.
- La risoluzione di enigmi: consiste nel mettere alla prova i candidati sottoponendo loro un enigma da risolvere, al fine di testare le loro abilità e le loro competenze.
- Il *blind recruitment*: tradotto letteralmente significa "selezione al buio". Si tratta di una tecnica innovativa spopolata negli ultimi anni che aiuta le organizzazioni ad includere una strategia di diversità, equità e inclusione fin dall'inizio.

In una prima fase, lo *screening* viene effettuato rimuovendo, attraverso un algoritmo, alcuni dati personali del candidato (nome, età, sesso e qualsiasi altra informazione riconducibile all'etnia o alle disabilità). Nella seconda fase, i colloqui avvengono "al buio", senza la possibilità né di guardare né di sentire direttamente il candidato.

Ciò permette di eliminare qualsiasi pregiudizio o stereotipo possa sorgere da elementi che non sono le qualifiche e le esperienze dell'individuo e di promuovere una forza lavoro quanto più inclusiva possibile.

Il *blind recruitment* garantisce la meritocrazia, riduce le discriminazioni e permette di raggiungere la parità di genere. La sua implementazione attrae soprattutto i Millennials e la Generazione Z, i quali apprezzano e cercano la diversità sul posto di lavoro.

La selezione dei candidati con le *skills* necessarie rappresenta un aspetto critico per il successo dell'azienda e la sua sopravvivenza nel lungo periodo, poiché genera un impatto sulle prestazioni e sulla cultura organizzativa.

Quando le caratteristiche di un individuo sono ben allineate al ruolo assegnato si ottiene una maggiore produttività, si conseguono risultati di qualità superiore, si affrontano le sfide in modo efficace e si contribuisce alla crescita dell'azienda.

Senza un'adeguata analisi delle competenze di ciascun candidato, si rischia di condurre una selezione sbagliata. Ancor di più, se il candidato non è in linea e non condivide gli stessi valori dell'organizzazione.

Al giorno d'oggi, l'importanza della sostenibilità ha costretto i datori di lavoro a promuovere una filosofia sostenibile e, conseguentemente, ad abbracciare pratiche di gestione dei talenti rispettose dell'ambiente. Le aziende per rafforzare le loro iniziative *green* devono selezionare candidati con una consapevolezza ambientale, che è imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi e per il mantenimento della cultura sostenibile dell'organizzazione.

La selezione verde può essere definita come la "selezione di persone impegnate e sensibili alle questioni ambientali, con un potenziale contributo alla gestione ambientale di un'azienda" (Jabbour C. J. C., Santos F. C. A., Nagano M. S., 2010).

Per implementare un efficace processo di selezione verde, è necessario prima di tutto sviluppare una descrizione verde del lavoro, in cui si evidenzia la ricerca di un candidato con senso di responsabilità verso le questioni ambientali.

Ad esempio, Patagonia, azienda *leader* nel settore dell'abbigliamento *outdoor*, enfatizza i valori ecologici nei suoi sforzi di selezione. Nella sezione "*Carrers*" del suo

sito web, il primo messaggio che i potenziali candidati leggono è che l'azienda è alla ricerca di una persona con "amore per la vita all'aria aperta", con "una passione per salvare il suo pianeta natale e avere un impatto positivo attraverso il suo lavoro" e con "entusiasmo e interesse nel conoscere i prodotti, i valori e la storia dell'azienda".

I metodi impiegati, successivamente, per la selezione dei candidati verdi non sono diversi rispetto a quanto già descritto precedentemente. L'applicazione della tecnologia dell'informazione deve, però, essere alla base di ogni processo: dalla pubblicazione degli annunci di lavoro, alla ricezione e smistamento dei curricula, allo *screening* e valutazione dei candidati, fino all'invio del contratto di lavoro.

Nel lungo periodo queste piccole e semplici abitudini aiutano a ridurre le emissioni di carbonio associate ai viaggi, a risparmiare tempo, a migliorare l'efficienza e a promuovere comportamenti ecologici.

Per arrivare all'identificazione del talento giusto occorre esaminare i suoi valori *green* e comprovare le sue competenze e le sue esperienze sostenibili. Ciò significa includere nei colloqui di lavoro, nei test, nei giochi di ruolo o negli *assessment center* le questioni legate all'ambiente.

Le competenze *green* possedute, poiché radicate nei tratti della personalità, non riflettono soltanto le conoscenze ambientali e le abilità derivanti dall'esperienza, bensì anche le osservazioni e le convinzioni personali del candidato.

Un individuo non è solo il dipendente di un'azienda, prima di tutto è un consumatore, per questo è importante studiare anche le sue attitudini e intenzioni di acquisto, la sua mentalità e la sua sensibilità ambientali, affinché vi sia quella coerenza nei suoi comportamenti tale da poter garantire la continuità del suo impegno ecologico.

A questo punto, il candidato scelto sarà colui che ha dimostrato di perseguire pratiche ecologiche, di tenere comportamenti sostenibili desiderati e di essere allineato ai valori dell'organizzazione.

Sviluppare criteri verdi per attrarre, valutare e selezionare talenti responsabili e attenti all'ambiente è fondamentale per migliorare la sostenibilità, la competitività e la reputazione aziendali.

Il successo di qualsiasi datore di lavoro dipende dalla capacità di reclutare e selezionare talenti in grado di soddisfare le competenze previste dalla descrizione del lavoro e di promuovere i valori aziendali.

3.4 La formazione e lo sviluppo green dei talenti

“Lo sviluppo dei talenti si concentra sulla pianificazione, selezione e implementazione di strategie di sviluppo per l'intero pool di talenti per garantire che l'organizzazione disponga dell'offerta attuale e futura di talenti per raggiungere gli obiettivi strategici e che le attività di sviluppo siano allineate con i processi organizzativi di gestione dei talenti.”

(Garavan T. N., Carbery R., Rock A., 2012)

Lo sviluppo dei talenti è il processo che garantisce all'organizzazione di disporre di un *pool* di dipendenti qualificati e pronti ad affrontare ogni situazione.

La componente chiave, perciò, del *talent development* è la formazione delle risorse umane erogata dal datore di lavoro.

In passato le aziende, per evitare di doversi attrezzare in termini di strumenti di miglioramento del capitale umano, spesso ricorrevano all'assunzione di lavoratori “attraenti”, ovvero persone competenti e preparate per soddisfare le esigenze attuali e contribuire fin da subito alla produttività aziendale. Scelta strategica “*low cost*” che tuttavia, nel corso del tempo, contrariamente a quanto ci si aspettava, si è rivelata poco conveniente.

Con l'aumento della competizione sui mercati, l'avvento dapprima della globalizzazione e poi della digitalizzazione, è emersa la consapevolezza nelle aziende di dover essere flessibili e reattive. Ciò implica la necessità di dover investire nell'apprendimento dei dipendenti, affinché possa essere mantenuto un *pool* di

talenti capaci di adattarsi agli scenari sempre più mutevoli e di rispondere alle esigenze future che si presenteranno.

Lo sviluppo del talento, infatti, migliora la pianificazione della successione, il raggiungimento della strategia aziendale, il rafforzamento della reputazione e la capacità di adattamento ai futuri cambiamenti di carriera e di lavoro.

In tal senso, avere una forza lavoro altamente qualificata, motivata e impegnata rappresenta un modo per sostenere il vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Le aziende per guidare i processi di *talent development* devono, prima di tutto, assicurarsi di aver reclutato e selezionato le persone giuste con cui collaborare. Ciò significa valutare il potenziale dei talenti basandosi sulla *learning agility*, o velocità di apprendimento, ossia la “capacità delle persone, di apprendere molto velocemente, di pensare in maniera creativa, di essere flessibili e di gestire in maniera ottimale lo stress”.

I fattori che caratterizzano la *learning agility* di una persona sono:

- *People Agility*, ritrae una persona autoconsapevole, aperta alla diversità e capace di apprendere dall'esperienza e dai *feedback* altrui;
- *Results Agility*, descrive una persona capace di superare i propri limiti e ostacoli e di raggiungere risultati ottimali anche in situazioni difficili. In questo modo, è possibile diventare una fonte di ispirazione per gli altri a non arrendersi mai;
- *Mental Agility*, rappresenta una persona intraprendente, abile nel risolvere problemi e prendere decisioni in condizioni di incertezza ed ambiguità;
- *Change Agility*, raffigura una persona curiosa e desiderosa di sperimentare.

Dopo aver valutato il potenziale dei talenti, i datori di lavoro devono avvalersi di processi sistematici e formali di *review* dei talenti che, attraverso l'osservazione dei comportamenti, consentano di identificare da un lato i desideri dei dipendenti legati alla crescita professionale e personale e dall'altro le necessità organizzative. In altre parole, l'obiettivo è quello di allineare il talento alle capacità organizzative critiche. L'individuo, il manager e l'organizzazione, infatti, hanno un ruolo cruciale nella fase di sviluppo dei talenti. L'organizzazione fornisce risorse, strumenti, valori e cultura. I manager svolgono un ruolo nel valutare i bisogni, chiarire e discutere gli obiettivi,

supportare e monitorare lo sviluppo e fornire *feedback*. I dipendenti stabiliscono gli obiettivi di carriera, cercano opportunità e implementano piani d'azione per lo sviluppo (Garavan T. N., Carbery R., Rock A., 2012).

Affinché la crescita di una persona offra risultati soddisfacenti nel tempo è fondamentale, non solo individuare gli obiettivi che si vogliono raggiungere per avere una chiara direzione verso la quale muoversi, ma anche lavorare in un ambiente sereno e accogliente.

Lo sviluppo di competenze e capacità può avvenire in diverse modalità: *training* in aula, *training* individuali, *job rotation*, partecipazione a gruppi di lavoro, esperienze sul campo, ecc..

Tali esperienze tipicamente vengono raggruppate nelle seguenti fasi:

1. *Coaching*;
2. *Training*;
3. Sviluppo.

Il *coaching* è stato definito dalla *Worldwide Association of Business Coaches™ (WABC™)*¹³ come “il processo di impegno in una comunicazione significativa con gli individui di un’impresa, organizzazione, istituzione o governo, avente l’obiettivo di promuovere il successo a tutti i livelli dell’organizzazione influenzando le azioni degli individui”.

Si tratta, perciò, di un rapporto collaborativo e fiduciario tra un professionista, chiamato *coach*, e un dipendente, chiamato *coachee*. Tale relazione è finalizzata a guidare il *coachee* nella sua crescita professionale e personale e a prepararlo nella gestione del cambiamento.

Il ruolo del *coach* può essere ricoperto da una molteplicità di soggetti, tra cui sia colleghi di livello superiore sia persone esterne all’azienda. L’importante è che sia una persona capace e che sappia promuovere la riflessione e incoraggiare i dipendenti ad assumersi le loro responsabilità e ad impegnarsi nell’organizzazione

¹³ La *Worldwide Association of Business Coaches™ (WABC™)*, fondata nel 1997, è un’istituzione globale volta a supportare le organizzazioni nelle pratiche di formazione e sviluppo dei dipendenti. Offre loro un’ampia gamma di programmi, aventi l’obiettivo di trasmettere le conoscenze e le competenze necessarie per navigare nell’incertezza, migliorare le *performance* e raggiungere i risultati strategici attesi.

in cui lavorano. Per questo, molto spesso, i *coach* devono essere opportunamente formati e preparati affinché possano essere in linea con gli standard istituzionali. Essere *coach*, infatti, non significa soltanto saper ascoltare, porre domande, stabilire obiettivi e dare *feedback*; essere *coach* vuol dire soprattutto comprendere i valori in cui crede il *coachee* e creare un legame di fiducia.

Il *coaching* tipicamente avviene attraverso riunioni *one-to-one*, dove il *coachee* ha l'opportunità di esprimere le proprie opinioni e chiedere chiarimenti al *coach*, il quale cercherà, non tanto di imporre la sua visione, quanto piuttosto di indirizzarlo verso la soluzione migliore.

Una cultura a sostegno del *coaching*, allora, consente il passaggio dalla formazione delle competenze all'applicazione quotidiana di queste. Ciò ha un impatto considerevole sullo sviluppo di fiducia, consapevolezza, responsabilità, apprendimento e incide sull'impegno e sulle prestazioni.

Il *training*, o formazione aziendale, è un'attività educativa organizzata, volta a favorire l'apprendimento delle persone che operano in azienda. L'obiettivo è trasmettere il sapere tecnico affinché possano essere sviluppate le competenze necessarie per realizzare una *performance* efficace e per raggiungere i risultati aziendali attesi.

Le funzioni della formazione possono essere sintetizzate in questo modo: orientare e, talvolta, trasformare le conoscenze, le *skills*, le abilità e le caratteristiche personali (valori, rappresentazioni, atteggiamenti, ecc.) in risorse da investire nel contesto lavorativo, in risposta alle esigenze dei vari compiti e ruoli e alle aspettative personali di crescita professionale (Sarchielli G., 2003).

L'aggiornamento delle competenze consente, quindi, non soltanto di indirizzare il comportamento dei dipendenti verso gli obiettivi aziendali, bensì anche di sviluppare il loro potenziale in termini di produttività, creatività, innovazione e di accrescere la loro motivazione e fidelizzazione.

Per creare un piano di formazione aziendale è opportuno, innanzitutto, analizzare il fabbisogno formativo. In questa fase si devono identificare quali sono le competenze possedute dall'azienda e quelle di cui ha bisogno o che desidera e quali sono le persone da formare. Successivamente, sulla base del bisogno organizzativo a cui si deve rispondere, vengono progettati ed erogati i corsi. Il bisogno organizzativo può

essere di tipo professionale, se legato alla posizione lavorativa occupata dalla persona da formare; oppure, di tipo individuale, se connesso alla crescita personale del singolo.

I corsi, opportunamente pianificati, possono essere di:

- *Training* tecnico, il quale prevede l'approfondimento di diverse conoscenze in materia, ad esempio, di *budget*, contrattualistica, marketing, ecc.;
- *Training* comportamentale, finalizzato a sperimentare nella pratica le abilità possedute o acquisite circa la *leadership*, la gestione delle risorse umane, il *public speaking*, ecc..

Infine, vi è la valutazione dell'intervento formativo, utile per comprendere se il corso è stato erogato in modo adeguato e se ha permesso di conseguire gli obiettivi stabiliti.

Il *training*, allora, è uno strumento indispensabile. Con l'avvento delle dimissioni volontarie si è potuto osservare come le aziende impostate sul modello della *learning organization*, ovvero dell'apprendimento continuo per la crescita e l'occupabilità delle proprie persone, abbiano una capacità di *attraction* e *retention* maggiore rispetto alle altre. Specie quando i corsi di formazione hanno ad oggetto il miglioramento delle *soft skills* in quanto, dando ai lavoratori la possibilità di dedicarsi alle attività o materie che più li appassionano, permettono di promuovere e mantenere il benessere. E l'aumento del *well-being* è un moltiplicatore eccezionale del valore del capitale umano.

Lo sviluppo, per concludere, rappresenta la parte pratica del processo di crescita dei talenti. In tal senso, può essere visto come "l'insieme di esperienze, esposizioni e sfide" che i dipendenti devono affrontare per contraddistinguersi come talenti del futuro.

Le esperienze consentono di ottenere significativi avanzamenti di carriera poiché:

- Facilitano la comprensione di questioni aziendali complesse;
- Portano una maggiore consapevolezza organizzativa e culturale;
- Diffondono un maggiore senso di curiosità;
- Migliorano le capacità di *networking*.

Le esposizioni, invece, rappresentano l'opportunità di lavorare in contesti e situazioni organizzative, culturali e interculturali diverse. Per un'organizzazione

decidere di affidare un incarico internazionale ad un dipendente significa offrirgli la possibilità concreta di aggiornare le sue competenze tecniche e di sviluppare giudizio, pensiero strategico e spirito imprenditoriale.

Le sfide, infine, stimolano gli individui a imparare dagli errori, a riconoscere i limiti personali e a vedere nel fallimento il motore del successo.

I programmi di sviluppo più efficaci e più frequentemente utilizzati dalle aziende sono:

1. *Job rotation*, o rotazione delle mansioni in azienda, è uno strumento che consiste nello spostare periodicamente i dipendenti a differenti divisioni aziendali, assegnando loro vari compiti e mansioni. Si tratta di una strategia ampiamente diffusa soprattutto tra aziende di grandi dimensioni, in quanto aiuta a comprendere qual è il ruolo più adatto per un lavoratore. Le nuove attività affidate devono essere sfidanti ma pur sempre coerenti al percorso professionale dei talenti.
2. *Assignment* temporaneo, costituisce l'assegnazione ad una persona di un ruolo temporaneo. Tale decisione può essere legata alla effettiva necessità di ricoprire una posizione temporaneamente vacante o anche alla volontà dell'azienda di testare le capacità e qualità di un collaboratore. L'idea è quella di offrire un'opportunità al talento di mettersi alla prova e di dimostrare il suo valore. Affinché l'azienda riesca nel suo intento, è opportuno, da un lato, adattare il ruolo identificato alle capacità e competenze possedute da colui che lo ricoprirà e, dall'altro, comprendere e accettare gli errori dovuti all'inesperienza.
3. *Task Force*, ovvero gruppi composti perlopiù da manager provenienti da diverse *business unit* dell'azienda, aventi uno specifico obiettivo. Per lo sviluppo del talento è molto importante la partecipazione a *task forces* di *problem solving*, ad esempio, o *project management*, poiché attraverso l'interazione con gruppi altamente diversificati per caratteristiche ed esperienze si offre la possibilità di apprendere nuovi metodi di negoziazione e di risoluzione dei conflitti.
4. *Assignment* internazionale, o incarico internazionale, prevede l'invio per un periodo di tempo predefinito del lavoratore all'estero affinché entri in contatto con paesi, culture e ambienti differenti e sviluppi nuove

competenze. Tale strategia non è solo volta allo sviluppo del talento, ma anche al conseguimento degli obiettivi dell'azienda. Tipicamente un incarico internazionale viene, perlopiù, assegnato per espandere la propria offerta su nuovi mercati, aprire nuovi stabilimenti o svolgere *task* specifici.

Si è detto che la formazione e lo sviluppo dei talenti consentono all'organizzazione di reagire alle condizioni di incertezza e di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

In un mondo dove "essere *green*" è sempre più rilevante, diventa necessaria e indispensabile l'integrazione delle logiche di sostenibilità nei programmi di sviluppo del personale, sia per condividere e soddisfare i valori *green* dei dipendenti, sia per affermare la competitività e l'attrattiva del datore di lavoro. Stare al passo coi tempi è imprescindibile per sopravvivere alle evoluzioni poiché, come affermò Darwin, *"non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti"*.

La formazione e lo sviluppo *green* riguardano un insieme di attività, volte a sensibilizzare i talenti e a favorire l'apprendimento di nuove conoscenze e competenze ambientali.

Tali attività hanno l'obiettivo di:

- Migliorare la consapevolezza, poiché consentono ai dipendenti di comprendere l'importanza della salvaguardia ambientale e della tutela della salute dell'uomo. In altre parole, li responsabilizzano verso i processi di controllo e prevenzione ambientale, ad esempio dei rifiuti o nell'identificazione delle fonti di inquinamento;
- Gestire la conoscenza verde, offrendo ai dipendenti la possibilità, non solo di aggiornare le loro conoscenze ambientali possedute, bensì di acquisire anche nuove capacità per la risoluzione dei problemi di gestione ambientale;
- Costruire un clima positivo, ovvero creare un luogo di lavoro stimolante e motivante nei confronti di tutti i dipendenti al fine di coinvolgerli nelle iniziative di sostenibilità.

I programmi di formazione e sviluppo verde contribuiscono a creare una nuova mentalità. Migliorano le “capacità verdi” dei talenti, li educano alla riduzione degli sprechi e all’ottimizzazione dell’uso delle risorse scarse, li addestrano a metodi di lavoro che risparmiano energia, li guidano nella realizzazione di prodotti ecologici e li coinvolgono nella risoluzione dei problemi ambientali. Sviluppando queste competenze, i dipendenti sono in grado di allineare la loro mentalità sostenibile con gli sforzi quotidiani sul lavoro.

Lavorare con un’organizzazione sostenibile e consapevole, che condivide gli stessi principi e gli stessi valori, incoraggia i dipendenti ad impegnarsi maggiormente nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Da queste necessità, nel 2022 la Maison Salvatore Ferragamo ha promosso il progetto *Sustainability Pills*, un percorso di formazione strutturato in sei moduli e finalizzato a ispirare e coinvolgere i dipendenti nello sviluppo sostenibile dell’Azienda.

La formazione e lo sviluppo sulla sostenibilità rappresentano un investimento per il futuro.

Mobilizzare le menti è l’unico modo che le aziende hanno a disposizione per massimizzare la crescita e il coinvolgimento dei talenti.

L’investimento nel *green talent development* è, allora, una potenziale fonte di vantaggio competitivo quando si traduce in risorse umane preziose, rare, inimitabili e non sostituibili (Garavan T. N., Carbery R., Rock A., 2012).

3.5 Il ruolo del Green Employee Engagement nella retention dei talenti

Nell’odierno panorama competitivo, dominato dal fenomeno della Great Resignation, dai cambiamenti delle priorità personali e dalla rivincita del *work-life balance*, la Talent Retention può avere un’influenza determinante nello scardinare queste nuove tendenze e nel restaurare il successo di un’organizzazione.

La perdita di un dipendente è costosa per qualsiasi azienda; eppure, se questa riguarda persone di talento, i costi potrebbero essere ancora più significativi a causa delle spese sostenute per la sostituzione del lavoratore, per la riduzione della produttività e per la riassegnazione delle responsabilità lavorative. Senza considerare che ciò ha un impatto negativo anche sul morale dei dipendenti ancora presenti.

Se i talenti sono una delle principali fonti di vantaggio competitivo sostenibile, allora per le aziende diviene una priorità strategica attrarli e trattenerli, pena il rischio di sottovalutare e lasciarsi scappare risorse preziose.

Al fine di trattenere in modo efficace le menti più brillanti, le organizzazioni devono abbinare e perfezionare continuamente le proprie esigenze e aspirazioni con quelle dei dipendenti. Nella maggior parte dei casi, infatti, l'attrito è proprio legato a un disallineamento tra le aspettative delle due parti, principalmente causato da una descrizione e da un'immagine del datore di lavoro fuorvianti e non corrispondenti al vero.

Per prevenire e limitare gli alti tassi di *turnover*, quindi, la strategia di Talent Retention è la migliore.

La traduzione letterale dell'espressione Talent Retention è "fidelizzazione dei talenti" o "conservazione dei talenti". Si tratta di un processo volto al mantenimento nel lungo periodo di dipendenti motivati e fedeli all'interno dell'azienda.

La fidelizzazione dei talenti è fondamentale per il successo dell'organizzazione in quanto, oltre a ridurre i tassi di *turnover* e l'assenteismo, consente di ottenere molteplici benefici:

- Coltivare talenti internamente;
- Minori costi di assunzione e di formazione;
- Rafforzare la cultura aziendale;
- Relazioni più solide.

Per strutturare una strategia di Talent Retention può essere efficace elaborare un *retention plan*.

La prima cosa da fare è determinare il tasso di *turnover* dell'azienda, distinguendo fra *turnover* volontario e *turnover* involontario. È fondamentale sapere il numero esatto di dipendenti che abbandonano l'organizzazione perché, solo così, è possibile iniziare a capire il vero motivo che risiede dietro questa decisione.

Una volta stabilito il tasso di *turnover*, è opportuno esaminare le motivazioni individuali, oltre ai *trend* del momento, che hanno portato i dipendenti ad andarsene. Ciò, talvolta, consente di evidenziare eventuali punti critici e potenziali aree di miglioramento dell'azienda.

Infine, dopo aver raccolto tutte le informazioni necessarie, si dovrà passare alla scelta della strategia da attuare.

Nell'implementazione della strategia di Talent Retention è doveroso tener conto del *target*.

Ad esempio, per i dipendenti che si trovano all'inizio del loro percorso professionale, la progressione, il lavoro stimolante e l'avanzamento di carriera sono priorità. Al contrario, per i dipendenti a metà carriera, la flessibilità sul posto di lavoro, la capacità di personalizzare i propri ruoli e trarre un senso di soddisfazione dal proprio lavoro sono priorità. I dipendenti, invece, quasi al termine della loro carriera, a differenza di tutti gli altri, cercano sicurezza sul lavoro, benefici e lealtà reciproca da parte delle loro organizzazioni (Pandita D., Bedarkar M., 2015).

In quest'ottica, trattenere una risorsa giovane, avente la tendenza a cambiare lavoro più frequentemente, è molto più complesso rispetto a una forza lavoro più anziana.

Se in passato fare *retention* dei talenti significava offrire loro retribuzioni differenziate e *benefit* di alto livello, oggi ciò che davvero li spinge a restare sono la qualità dell'*onboarding*, la *diversity* del *team*, l'apprezzamento e il riconoscimento del merito, valori che molto spesso vengono dati per scontati.

Migliorare la strategia di *retention*, quindi, comporta l'instaurazione di un dialogo continuo e costante con i dipendenti al fine di capire ciò che vogliono, quali sono i fattori per loro più importanti e quali sono le loro esigenze.



Figura 3.5 – What are the drivers of Employee Engagement?

Fonte: What is Employee Engagement and how do you improve it?, Gallup.

Esiste, allora, una relazione tra la Talent Retention e l'Employee Engagement; ogni volta che la fidelizzazione dei talenti richiede di migliorare l'esperienza sul posto di lavoro, l'Employee Engagement interviene assicurando la qualità della vita lavorativa di ogni individuo.

Dalla ricerca di Gallup del 2020 è emerso che le aziende con un alto livello di *engagement* hanno un *turnover* inferiore dal 18% al 43%, rispetto a quelle con un livello di *engagement* basso. Quando un dipendente non si sente coinvolto emotivamente e psicologicamente all'interno di un'organizzazione, è portato a lasciare più rapidamente il proprio posto di lavoro e a cercare migliori opportunità.

L'Employee Engagement può essere definito come “una misura dell'energia e della passione che i dipendenti nutrono per le loro organizzazioni. I dipendenti coinvolti sono individui che agiscono per migliorare i risultati aziendali per le loro organizzazioni. Essi “rimangono, dicono e si sforzano di restare e impegnarsi nei confronti dell'organizzazione, dicono cose positive sul loro posto di lavoro e si sforzano di andare oltre per fornire un lavoro straordinario””.

L'Employee Engagement è, allora, l'arte di creare un ambiente e una comunità a cui ogni individuo sente di appartenere grazie alla presenza di connessioni autentiche, non solo con l'organizzazione e le persone che la compongono, ma anche con i ruoli che ricoprono, con gli obiettivi prestabiliti, con i valori perseguiti e con la strategia aziendale.

Nel contesto così descritto, caratterizzato da legami emotivi e intellettuali, le persone sono stimolate a innovare e a contribuire alla scoperta di nuovi modi di lavorare.

Il nuovo coinvolgimento riconosce nei dipendenti una risorsa preziosa e ciò influisce sul modo in cui lavorano, innovano e hanno successo.

Il segreto per migliorare l'Employee Engagement, non è soltanto adottare nuove strategie, ma anche rafforzare l'autonomia, la flessibilità, la connessione, la comunità, l'appartenenza e la realizzazione del lavoratore.

Le persone vogliono uno scopo e un significato dal loro lavoro, vogliono essere conosciute per ciò che le rende uniche. Questo è ciò che guida il coinvolgimento dei dipendenti (Gallup, 2023).

In tal senso, i fattori chiave del coinvolgimento sono:

- *Scopo*, comunicare la *mission* dell'organizzazione consente al dipendente di trovare il significato del proprio lavoro. Una comunicazione aperta e trasparente fidelizza i dipendenti e li rende partecipi nei processi decisionali;
- *Opportunità*, oggi i dipendenti cercano sempre più opportunità di crescita e di carriera che permettano loro di sviluppare nuove competenze e di acquisire nuove conoscenze. I membri del *team*, così stimolati, avranno la possibilità di dimostrare la loro padronanza e la loro autonomia nella gestione del lavoro;
- *Successo*, è importante sentirsi parte di un *team* vincente e riuscire ad ottenere risultati eccellenti sul lavoro. Un bravo manager deve saper riconoscere il valore unico di ciascun dipendente, offrendogli una posizione che gli dia la possibilità di dare il meglio di sé. In questo modo, nasce la volontà di restare più a lungo;
- *Apprezzamento*, sentirsi apprezzati e appagati significa percepire il proprio lavoro come importante. I dipendenti vogliono sapere come stanno andando e cosa devono migliorare per avanzare nella loro carriera.

Il riconoscimento non deve essere mai dato per scontato, anzi, deve essere integrato nell'esperienza quotidiana dei dipendenti per qualsiasi tipo di risultato raggiunto, dagli sforzi straordinari ai traguardi di carriera, dal lavoro di squadra all'innovazione, ecc.;

- *Benessere*, le persone oggi vogliono far parte di un'organizzazione che garantisca loro il *work-life balance*, il benessere emotivo e fisico, l'inclusione e l'equità. Se i lavoratori non condividono la cultura aziendale e non si sentono a proprio agio nell'ambiente di lavoro, saranno più inclini a lasciare l'organizzazione. Per questo, i manager hanno il compito di chiedere e ascoltare le esigenze dei propri dipendenti e di supportarli quando necessario;
- *Leadership*, i *leader* che insegnano, ispirano, sostengono e apprezzano i propri dipendenti hanno maggiori probabilità di creare un luogo di lavoro di fiducia e accogliente.

Al giorno d'oggi, però, le aziende non devono limitarsi a questi fattori. I migliori talenti, infatti, sono attratti e desiderano lavorare in organizzazioni con un'alta preoccupazione ambientale.

La ricerca di *Randstad Workmonitor*¹⁴ ha rilevato che il 40% dei dipendenti non si sente coinvolto se l'organizzazione non si impegna ad essere più sostenibile e il 35% se la cultura aziendale non è in linea con i loro valori.

Coinvolgere i talenti in attività e iniziative verdi è molto importante per il successo di un'organizzazione, poiché consente da un lato di migliorare le *performance* aziendali e dall'altro di soddisfare le esigenze ambientali ed emotive dei dipendenti. I dipendenti per sentirsi davvero coinvolti e non abbandonare il loro posto di lavoro devono percepire di apportare un contributo significativo alla sostenibilità, in termini, ad esempio, di utilizzo efficiente delle risorse, riduzione dei rifiuti e abbassamento dei livelli di inquinamento causato dai luoghi di lavoro.

Di seguito sono menzionate alcune pratiche relative al coinvolgimento dei dipendenti verdi:

- Far partecipare attivamente i dipendenti in progetti e iniziative ecologiche;
- Comunicare, in qualità di datore di lavoro, il proprio impegno per la sostenibilità;

¹⁴ *Randstad Workmonitor* è un sondaggio globale condotto da Randstad in oltre 30 Paesi, volto a scoprire ciò che i dipendenti desiderano e si aspettano dal luogo in cui lavorano. I lavoratori coinvolti hanno un'età compresa tra i 18 e i 67 anni.

- Garantire ai dipendenti autonomia nella risoluzione di problemi e nella formulazione di idee verdi;
- Incoraggiare i dipendenti a utilizzare sistemi di trasporto ecologici e capi a basse emissioni di carbonio, al fine di ridurre gli impatti ambientali;
- Utilizzare gli indicatori chiave di prestazione (KPI) per valutare e monitorare i risultati e per fornire un *feedback* costante sui comportamenti ecologici dei dipendenti.

Offrire l'opportunità ai dipendenti di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'organizzazione significa creare un ambiente di lavoro partecipativo, dove tutti si sentano liberi di esprimere la propria opinione e le proprie idee. Ciò consente di aumentare la consapevolezza delle loro capacità, di valorizzare il loro impegno e di metterli nelle condizioni di collaborare.

Il lavoratore nutrirà, così, un attaccamento psicologico ed emotivo – o senso di appartenenza – nei confronti della propria azienda, dove appartenere significa sentirsi parte di un gruppo ed allo stesso tempo identificare i propri valori e i propri ideali nella cultura aziendale.

Quando un dipendente si sente emotivamente legato alla propria organizzazione, condivide le sue conoscenze ed esperienze con i colleghi, apporta innovazioni e persegue la *mission* aziendale con passione ed entusiasmo.

Ad esempio, Salvatore Ferragamo ha dato via al *workplace* digitale *Ferragamo Together*, una piattaforma innovativa volta a favorire la collaborazione e la condivisione di idee tra tutti i dipendenti, incoraggiando così il senso di appartenenza e lo spirito di squadra. Grazie a *Ferragamo Together*, nel 2019 sono stati coinvolti tutti i dipendenti del Gruppo in un *contest* lanciato in occasione della mostra *Sustainable Thinking* presso il Museo Salvatore Ferragamo. I dipendenti sono stati infatti invitati a esprimere la loro creatività inventando uno *slogan* su Salvatore Ferragamo e la sostenibilità (Gruppo Salvatore Ferragamo, 2019).

Tutti questi fattori, allora, consentono di sviluppare e diffondere una cultura in cui i talenti si sentano integrati; ignorarli fa sì che essi si disimpegnino e alla fine se ne vadano.

Un dipendente “disimpegnato”, a differenza di un dipendente “impegnato”, è colui che vive il lavoro come una costrizione o come un’esperienza priva di passione e che svolge le mansioni assegnate al solo scopo di ricevere in cambio una retribuzione. Non contribuisce al miglioramento dei processi, non crea legami profondi con l’organizzazione e, soprattutto, la sua insoddisfazione influenza il morale anche dei colleghi che lo circondano.

In un’epoca in cui essere sostenibili non è più una scelta ma un dovere, le iniziative *green* e il coinvolgimento dei dipendenti vanno di pari passo.

Il Green Employee Engagement, allora, è una leva per la *retention* dei talenti e per la sostenibilità. Le aziende che coinvolgono il proprio *pool* di talenti, non solo contribuiscono a un futuro più sensibile verso l’ambiente, ma godono anche di numerosi vantaggi: una maggiore soddisfazione, un maggiore impegno, una migliore reputazione, una ridotta intenzione di *turnover* e una forza lavoro più innovativa.

I migliori talenti sono le persone che lanceranno nuovi prodotti, costruiranno migliori relazioni con i clienti, scopriranno nuovi mercati e guideranno la crescita attraverso l’innovazione. Coinvolgerli è essenziale poiché il futuro dell’organizzazione è nelle loro mani.

3.6 La sfida della transizione dei talenti

“A person who does not worry about the future will shortly have worries about the present.”

(Ancient Chinese Proverb)

Una delle principali sfide che un’organizzazione deve affrontare è la perdita di talenti con esperienza. I dipendenti vanno e vengono e le aziende, per prevenire un’eventuale interruzione del funzionamento organizzativo e non soccombere, devono prepararsi per il futuro ed essere pronte a sostituire le persone chiave nel tempo, affinché per ogni talento che se ne va, ce ne sia uno che arriva.

È evidente che prevedere le esigenze future dell'azienda e le evoluzioni delle tendenze di mercato sia quasi impossibile, per questo la strategia di successione deve essere costruita sulla base della direzione e immagine aziendale.

La pianificazione della successione è un processo formale gestito dalle organizzazioni per identificare e sviluppare i propri dipendenti per portarli a posizioni di *leadership* nelle loro organizzazioni (Batool E., Usmani S., Rizvi S. A. A., 2022). L'obiettivo primario è assicurarsi la presenza di risorse umane adeguate a coprire i posti critici vacanti derivanti dal pensionamento, dalla promozione, dalle dimissioni volontarie per nuove opportunità di carriera, ecc.. Alcune di queste perdite di talento possono essere previste e controllate; altre, come la morte o certi imprevisti della vita, sfuggono al controllo.

Ad esempio, i più anziani della Generazione X stanno iniziando a raggiungere l'età pensionabile e le generazioni che li sostituiranno sono ancora troppo giovani e inesperte per poter ricoprire ruoli di *leadership*.

Senza un efficace piano di successione, i datori di lavoro si troverebbero ad affrontare e a soffrire la perdita improvvisa di talenti. Studi recenti affermano che oltre il 70% delle organizzazioni a livello globale, nel lungo termine rischia di fallire se non implementa pratiche efficaci di pianificazione della successione.

Tuttavia, le aziende investono ancora molto poco nella pianificazione della successione rispetto alle altre fasi di Talent Management. Il motivo risiede principalmente nel fatto che la pianificazione della successione non ha un effetto immediato, bensì agisce sul lungo periodo, e le organizzazioni più frenetiche, non potendo aspettare, non apprezzano e non ne riconoscono il potenziale. Si pensi che possono volerci fino a cinque anni prima che un candidato sia pronto a ricoprire il ruolo.

Il processo di pianificazione della successione inizia con l'apprezzare il valore distintivo di ciascun dipendente, con l'incoraggiare la collaborazione e con il creare uno spirito di squadra che coltivi il trasferimento delle conoscenze e la trasmissione dell'esperienza.

Una volta fatto questo, devono essere seguite sei fasi:

1. *Identificare le posizioni chiave considerate critiche*, che a causa delle competenze uniche richieste sono più difficili da ricoprire. Non si tratta di individuare uno specifico lavoro, bensì i ruoli, le responsabilità o le relazioni che contribuiscono al successo dell'azienda e senza le quali non si può fare a meno.
2. *Definire le schede di ruolo*, le quali descrivono la posizione che deve essere ricoperta in futuro e le competenze e conoscenze necessarie, che comprendono:
 - Competenze fondamentali, come l'empatia, che devono essere possedute da tutti i membri del *team*;
 - Competenze specifiche alla mansione;
 - Competenze funzionali, ovvero quelle capacità e abilità direttamente connesse al ruolo;
 - Competenze di *leadership*.
3. *Individuare i candidati migliori*, considerando sia i candidati interni che quelli esterni.

Tipicamente le aziende tendono a privilegiare la disponibilità di un *pool* di talenti interni ad alto potenziale sia perché in questo modo si offrono opportunità di crescita e di carriera sia perché si aumenta il loro coinvolgimento. Ricorrere alle assunzioni esterne, infatti, non è sempre una buona soluzione poiché i dipendenti interni potrebbero sentirsi sottovalutati e disprezzati, aumentando così il *turnover* del personale. Inoltre, ciò consente di risparmiare sui costi di assunzione esterna.

Le assunzioni esterne possono essere una valida alternativa solo quando sono richieste conoscenze e competenze non possedute all'interno e, pertanto, acquisirle al di fuori dei confini aziendali risulta essere la via più veloce. Le nuove persone portano idee e punti di vista nuovi, essenziali per rispondere al cambiamento in essere.

4. *Creare opportunità di crescita e sviluppo*, che aiutano l'azienda a preparare e a mantenere dipendenti talentuosi, qualificati e capaci affinché possano essere nominati in situazioni di emergenza al fine di garantire il buon funzionamento delle attività, sfruttare il loro pieno potenziale e, altresì,

ridurre al minimo il rischio di promuovere qualcuno che potrebbe fallire nel nuovo ruolo.

5. *Verificare il processo di pianificazione della successione*, ovvero mettere alla prova il candidato affidandogli temporaneamente una posizione di *leadership*. In questo modo, potranno essere verificate le sue capacità ed essere evidenziate le aree che, invece, richiedono maggiore attenzione. Ciò garantisce che il processo di transizione avvenga con successo.
6. *Consegnare la documentazione del processo*, cioè nominare ufficialmente il successore.

Le organizzazioni, pertanto, devono motivare i propri dipendenti a continuare a lavorare e a istruire i loro colleghi più giovani, al fine di conservare e salvaguardare il *know-how* e di ridurre l'impatto del *turnover*.

Poiché il vantaggio competitivo di un'azienda risiede nel capitale intellettuale e nel talento posseduto dai dipendenti, è necessario condividere la conoscenza tacita e l'esperienza impartite nella mente di questi lavoratori. Se ciò non avvenisse, un loro eventuale abbandono dell'organizzazione comporterebbe la perdita di risorse qualificate e l'impossibilità di garantire la continuità aziendale.

Ad esempio, per trattenere i lavoratori più anziani è possibile ricorrere al pensionamento graduale, il quale viene definito come "un'ampia gamma di accordi pensionistici flessibili, sia pratiche informali che politiche formali sul posto di lavoro, che consentono ai dipendenti che si avvicinano all'età pensionabile normale di ridurre le ore lavorate o lavorare per i propri datori di lavoro con una diversa qualifica dopo il pensionamento".

Alcune di queste pratiche possono essere:

- Telelavoro;
- Contratto di lavoro occasionale;
- Tempo flessibile, lavoro part-time, lavoro stagionale;
- Giorni e settimane lavorative ridotte.

In questo processo di pensionamento graduale, è importante che la Generazione X trasferisca le proprie conoscenze alla generazione successiva affinché possano

essere sfruttate e non si verificano perdite tali da comportare una riduzione della produttività, un mancato raggiungimento degli obiettivi di *business* e una minore creatività.

La gestione della conoscenza è stata definita come "una strategia consapevole per fornire la conoscenza giusta alle persone giuste al momento giusto". Il trasferimento della conoscenza non avviene spontaneamente e in modo del tutto naturale, bensì richiede il supporto dell'ambiente di lavoro e della cultura organizzativa.

La conoscenza, specialmente quella tacita, è molto personale e i lavoratori storici devono, prima di tutto, avere opportunità e incentivi per volerla trasmettere. Essi, infatti, a questo punto della loro carriera non sono necessariamente meno motivati di quando erano all'inizio, ma sono spinti da una motivazione diversa.

Ciò, porta alla consapevolezza che il contenuto dei posti di lavoro e le relazioni interpersonali debbano essere riprogettate per adattarsi alle loro aspettative. Creare rapporti di fiducia e luoghi di lavoro privi di competizione tra colleghi è il primo passo per incoraggiare gli individui che possiedono conoscenze preziose a condividerle.

Luxottica, nell'ottobre 2015, ha lanciato il Patto Generazionale, un progetto finalizzato ad agevolare l'uscita dei dipendenti prossimi alla pensione.

Nello specifico, i lavoratori a tre anni dalla pensione potevano richiedere la riduzione dell'orario di lavoro al 50% a parità di contributi. L'azienda, in tal senso, si impegnava a versare personalmente i contributi all'istituto previdenziale, affinché anche il periodo di lavoro svolto *part time* potesse garantire, ai dipendenti aderenti al Patto, il 100% del diritto al pensionamento.

Al contempo, si dava lo spazio a un numero pari di nuovi talenti di fare ingresso in azienda.

Il Direttore Risorse Umane Piergiorgio Angeli commentò: *"Con il Patto generazionale in particolare abbiamo intuito, in anticipo sui tempi, la necessità di promuovere uno scambio costruttivo fra generazioni, a vantaggio non solo dei dipendenti e dell'azienda, ma dell'intera comunità. Ai giovani, offriamo reali opportunità di occupazione e crescita professionale; ai meno giovani la possibilità di condividere con i nuovi assunti, valorizzandole, le competenze uniche acquisite negli anni, riducendo il*

carico di impegni a vantaggio della vita privata e mantenendo il legame con la comunità Luxottica”.

La pianificazione della successione è, allora, molto più che un semplice processo; è un modo per non perdere l'esperienza, la conoscenza e l'identità del processo.

È un approccio proattivo volto a far sì che il *turnover* non sia fatale per le organizzazioni.

È una strategia intelligente di gestione dei talenti che incoraggia la fidelizzazione dei dipendenti, migliora la lealtà, aumenta l'impegno, influenza il morale del *team* e crea un *pool* diversificato di individui talentuosi e qualificati.

In sintesi, il manifesto del Green Talent Management è senza dubbio un approccio convincente e una nuova leva, a disposizione delle organizzazioni, per affrontare l'imminente crisi del mercato del lavoro.

Si tratta di una nuova mentalità organizzativa, di una fonte di vantaggio competitivo, di un insieme integrato di politiche e pratiche di gestione dei talenti abilitati dalla tecnologia e mossi dalla sostenibilità.

Prendersi cura dei propri dipendenti è il segreto per vincere la Great Resignation.

CAPITOLO IV – CASE STUDIES

4.1 Quando il fascino intrinseco del settore moda non basta più

Le aziende che, fino a poco tempo fa, si affidavano all'*appeal* del brand o al *glamour* del settore moda per attrarre e trattenere i talenti dovranno rivedere la loro strategia.

Secondo un sondaggio di Business of Fashion (BoF)¹⁵, il 49% dei professionisti della moda ritiene che il settore, negli ultimi 18 mesi, abbia perso l'*appeal* che aveva una volta come datore di lavoro. La sua riluttanza al cambiamento, le scarse credenziali di sostenibilità e le migliori opportunità di sviluppo promesse da altri settori hanno diminuito la sua desiderabilità.

L'impatto della pandemia da Covid-19 è stato devastante. L'aumento del tempo libero ha dato la possibilità ai dipendenti, dall'alta dirigenza alla prima linea del *retail*, di ripensare alle loro priorità di vita. Il desiderio di uno scopo più profondo, che vada aldilà della semplice retribuzione, ha inevitabilmente influenzato il modo in cui le persone associano la soddisfazione al lavoro.

A risentirne del boom di dimissioni e posti vacanti, non sono state solo le singole aziende, ma anche e soprattutto l'intero comparto produttivo. Molti dipendenti hanno iniziato a prendere in considerazione l'idea di trasferirsi in altri settori, come quello informatico, e di abbandonare la moda.

Le vendite *online*, raddoppiate nel giro di poco tempo, hanno senza alcun dubbio contribuito all'accelerazione di questi numeri. Le organizzazioni, che ancora non avevano effettuato la transizione al digitale, hanno dovuto affrettarsi per assumere i talenti più brillanti da inserire come analisti, *social media manager* o *e-commerce manager*.

¹⁵ Business of Fashion (BoF) è una rivista *online* sull'industria globale della moda e della bellezza. In BoF è possibile trovare notizie, tendenze, analisi, corsi di apprendimento, strumenti per la costruzione della carriera, *case studies* e *podcasts*. Si tratta di uno strumento potentissimo volto a creare una *community* consapevole.

Le principali motivazioni che spingono un individuo a voler lasciare il settore moda sono il *work-life balance*, la cultura aziendale, il benessere e il lavoro ibrido. Da una ricerca di BoF, infatti, è emerso che il lavoro ibrido è uno dei fattori più importanti nella scelta di rimanere in azienda.

Ad esempio, i lavoratori del settore *retail* sono tra i più difficili da trattenerne. Il 63% di questi dichiara di aver intenzione di lasciare il proprio posto di lavoro a causa delle poche opportunità di avanzamento di carriera e dell'assenza di *work-life balance*.

I *leader* della moda devono, quindi, essere pronti a cambiare. Ciò significa offrire percorsi di crescita, migliorare il benessere dei dipendenti e garantire la flessibilità. Una strategia di gestione dei talenti di successo richiede aggiornamenti e riqualificazioni continue e costanti. Consentire l'agilità è imprescindibile per aumentare la fidelizzazione dei dipendenti, rafforzare la competitività e costruire l'Employer Branding.

Insieme a queste sfide che il settore moda deve affrontare, vi sono anche le preoccupazioni dei dipendenti sulle questioni ambientali, sociali e in materia di diversità, equità e inclusione (DE&I) che stanno giocando un ruolo sempre più importante sulla scelta del datore di lavoro.

Uno studio ha rilevato che il 64% dei Millennials non accetterebbe un lavoro se il proprio datore di lavoro non avesse una forte politica CSR e l'83% sarebbe più fedele a un'azienda che li aiuta a contribuire alle questioni sociali e ambientali (Aziz A., 2020).

Tuttavia, il settore moda non ha ancora integrato del tutto la diversità, l'equità e l'inclusione nelle sue strategie. Il 42% degli esperti del settore, secondo un sondaggio condotto dal Council of Fashion Designers of America (CFDA)¹⁶ e PVH Corp, valuta le prestazioni di DE&I come "scarse" o "molto scarse" e suggerisce che lo stato della DE&I nella moda sia "in miglioramento".

¹⁶ Council of Fashion Designers of America (CFDA) è un'associazione di categoria senza scopo di lucro fondata nel 1962. La sua mission è promuovere il design della moda come parte della cultura e dell'arte americana.

Le celebri case di moda devono, allora, reinventare la cultura del posto di lavoro e aggiornare le strategie di gestione dei talenti per creare un ambiente di lavoro più sostenibile, diversificato e inclusivo.

I datori di lavoro che saranno capaci di riflettere i valori dei propri dipendenti saranno quelli che vinceranno la battaglia per i talenti.

4.2 La scelta del campione oggetto di analisi: *masstige*, *premium* e *luxury brands* a confronto

Al fine di comprendere al meglio quanto esposto sinora, all'interno di quest'ultima parte dell'elaborato verranno comparate tra loro alcune casistiche aziendali.

Poter analizzare casi reali ha permesso di osservare più nel dettaglio l'impatto del fenomeno delle Grandi Dimissioni sul settore moda e la rivincita delle aziende grazie alle strategie di Green Talent Management.

La scelta di esaminare il settore moda nasce dalla volontà di apportare un contributo al campo dello studio della Great Resignation, esplorando in modo empirico le pratiche adottate dalle grandi aziende per superare questa rassegnazione. Finora, infatti, la ricerca si è limitata soprattutto al settore *hi-tech*, a quello dei servizi alberghieri e di ristorazione e a quello sanitario, ma di rado ha analizzato il settore moda. Settore che eppure, come già preannunciato, è stato profondamente segnato da questa crisi.

Focalizzare l'attenzione solo sull'industria della moda potrebbe far pensare che non vi sia sufficiente evidenza per fornire una rappresentazione adeguata della pleora di realtà aziendali. Tuttavia, l'appartenenza a un medesimo settore produttivo non è indice di omogeneità. Gli accadimenti sociali, ambientali, politici, economici e finanziari non colpiscono tutte le aziende allo stesso modo e queste aziende non sono ugualmente resilienti.

L'industria della moda è sommariamente caratterizzata da *Masstige Brands*, *Premium Brands* e *Luxury Brands* e, come si vedrà più avanti, ciascuno di questi ha avuto una percezione diversa dei cambiamenti in atto nel contesto lavorativo.

Pertanto, al fine di avere un quadro quanto più completo possibile dell'industria della moda, la selezione è avvenuta considerando come criteri principali:

- Il settore moda;
- *Luxury Brands*;
- *Premium Brands*;
- *Masstige Brands*.

Le aziende definitivamente coinvolte in quest'analisi sono state identificate, in una prima fase, attraverso l'approfondimento del loro sito web e dei loro report di sostenibilità, al fine di verificare se tra le diverse strategie intraprese vi fosse anche quella di Green Talent Management.

Successivamente, è stato effettuato un controllo incrociato con le classifiche pubblicate annualmente da Great Place to Work, dalle quali è risultato che due delle tre aziende studiate sono presenti.

Great Place to Work, fondata nel 1981 da due giornalisti economici, Robert Levering e Milton Moskowitz, è una società di ricerca, tecnologia e consulenza organizzativa volta ad assistere le organizzazioni a creare ambienti di lavoro positivi e basati sulla fiducia. Per questo, è diventata "da oltre 40 anni il riferimento globale per la cultura organizzativa".

Great Place to Work certifica le aziende che si sono contraddistinte "come un posto di lavoro di qualità, attento alle proprie persone, con una *leadership* capace di diffondere una cultura organizzativa positiva".

Un'organizzazione che desideri acquisire la certificazione "Great Place to Work" dovrà sottoporre ai propri dipendenti il questionario Trust Index. Si tratta di un sondaggio avente l'obiettivo di misurare il livello di fiducia presente in azienda, tenuto conto del grado di soddisfazione dei dipendenti sul lavoro, della qualità delle relazioni interpersonali e dei *feedback* di tutti i collaboratori.

Una volta raccolte tutte le informazioni, è necessario comparare i risultati ottenuti dal sondaggio con il *benchmark* di settore stabilito. Se raggiunto, l'organizzazione diverrà fin da subito Great Place to Work Certified™.

Attraverso questa certificazione, l'azienda avrà la possibilità di migliorare la sua attrattività e la sua reputazione come datore di lavoro.

Ogni anno, le aziende certificate che hanno conseguito il punteggio più alto verranno poi inserite nelle Classifiche Best Workplaces.

Come anticipato precedentemente, due dei casi che saranno presentati di seguito sono stati riconosciuti come migliori luoghi di lavoro nelle seguenti classifiche:

- Fortune Best Workplaces in New York 2022;
- Fortune Best Workplaces in Retail 2021;
- Best Workplaces for Diversity 2019;
- Best Workplaces in Retail 2018;
- World's Best Workplaces 2017.

4.3 Metodologia: l'intervista ai professionisti del settore moda

La seguente sezione descrive la metodologia utilizzata per condurre l'analisi dei *case studies*.

Le informazioni che seguiranno sono il risultato di una ricerca qualitativa e di una ricerca a tavolino. La ricerca qualitativa si è svolta attraverso un'intervista qualitativa semi-strutturata, mentre la ricerca a tavolino si è basata sullo studio dei siti web aziendali e dei report di sostenibilità.

Ciascuna azienda è stata contattata attraverso una moltitudine di strumenti, tra i quali:

- LinkedIn, per individuare gli HR delle varie organizzazioni;
- Mail, per proporre l'intervista e introdurre brevemente gli argomenti principali;
- Messaggi WhatsApp e Instagram, per definire data, luogo, ora e modalità dell'intervista.

Le interviste, a seconda della vicinanza fisica e della disponibilità delle organizzazioni, sono state condotte o di persona o tramite una video *call* sulla piattaforma digitale Microsoft Teams.

Durante le interviste si è cercato di adottare uno stile conversativo, rivelatosi particolarmente efficace per favorire una comunicazione il più possibile aperta e sincera, cogliere il punto di vista dell'interlocutore e ricavare il maggior numero possibile di informazioni.

Le domande sono state poste in maniera chiara e neutra, senza fornire suggerimenti impliciti e senza mostrare attese specifiche, in modo da garantire assoluta libertà e onestà nelle risposte dell'intervistato.

Ogni risposta è stata accuratamente analizzata per identificare *pattern*, temi e sottotemi rilevanti. Al fine di ottenere una panoramica completa della strategia di Green Talent Management implementata dalle aziende interessate, tali informazioni sono state poi integrate con i dati più generali ottenuti dalla revisione documentale del report di sostenibilità.

Questo approccio ha permesso di evidenziare le conseguenze della Great Resignation sull'industria della moda e di valutare se la strategia di Green Talent Management sia stata effettivamente, come sostenuto in questo lavoro di tesi, la leva vincente per non soccombere e superare questo fenomeno.

Le domande pensate hanno avuto lo scopo di analizzare il processo di creazione e implementazione del Green Talent Management all'interno delle organizzazioni, nonché i vantaggi percepiti e le sfide procurate. Tali domande sono state di volta in volta rivisitate, a seconda delle differenti peculiarità emerse durante la discussione.

La traccia è stata la seguente:

1. Qual è stato l'impatto del fenomeno della Great Resignation?
2. Com'è cambiata la forza lavoro prima, durante e dopo il Covid-19?
3. I fattori scatenanti le Grandi Dimissioni sono stati molteplici: la ricerca del *work-life balance*, il lavoro flessibile, la forza lavoro esausta a causa delle lunghe ore di lavoro e del sacrificio di sé, la mancanza di supporto al benessere organizzativo e all'*engagement*, l'assenza di riconoscimento dei meriti e la cultura del lavoro tossica. Alla luce di tali motivazioni, quanto è

- importante secondo te impegnarsi per far sì che i propri dipendenti si sentano realizzati nella loro carriera? Come ha cercato di rispondere l'azienda a queste nuove necessità e aspettative?
4. La Great Resignation non ha coinvolto tutti i dipendenti allo stesso modo. Le generazioni più colpite sono i Millennials e la Generazione Z, le quali hanno maturato una consapevolezza e una sensibilità del mondo che le circonda diverse dalle precedenti generazioni. Come ha capito l'azienda di dover valutare nuovi sistemi di ingaggio per raggiungere le nuove generazioni di talenti e affrontare il cambio generazionale?
 5. Quando l'organizzazione ha deciso di introdurre la strategia di Talent Management?
 6. Come viene implementata la strategia di Talent Management? E, soprattutto, come ha incluso la sostenibilità nelle sue fasi?
 7. Quanto è importante essere un'organizzazione ambientalmente responsabile?
 8. Quali sono gli strumenti e le pratiche adottate per attrarre i talenti?
 9. Che cosa significa affrontare le sfide legate all'Employer Branding in uno scenario in cui i talenti sono sempre più alla ricerca di un'opportunità di lavoro in cui convergano ambizioni di crescita professionale e realizzazione personale?
 10. Relativamente alla scelta dei canali, uno degli aspetti più innovativi dell'Employer Branding è la *partnership* con accademie/istituti di formazione/università. Che valore aggiunto apporta all'azienda in termini di *attraction* di nuovi talenti?
 11. Come avviene il processo di selezione?
 12. Quanto è importante per l'azienda selezionare con cura candidati che si identifichino strettamente con i suoi valori e la sua cultura?
 13. Quali sono i principali programmi di formazione e sviluppo del talento?
 14. Qual è il vostro impegno nei programmi di formazione e sviluppo *green*?
 15. Si può dire che grazie ai programmi di formazione i dipendenti si sentano davvero coinvolti nei valori e nella cultura organizzativa? Secondo te, questo come influenza la *retention* dei talenti?

16. Qual è l'elemento distintivo della strategia di Green Talent Management adottata dall'azienda? E quando si può considerare "ben riuscita"?

Dove aver risposto a queste domande e aver analizzato le varie risposte ricevute, si è provveduto a raggrupparle e riorganizzarle affinché potesse essere svolto un confronto tra le aziende.

La scelta di adottare come metodo di analisi un'intervista qualitativa semi-strutturata è stata finalizzata proprio per un successivo paragone tra i *case studies* presentati, affinché fosse possibile percepire ancor di più eventuali discrepanze o, al contempo, punti in comune nelle risposte alle stesse domande.

L'identificazione di somiglianze o di differenze tra i casi verrà esposta alla fine del capitolo, nella sezione riguardante le considerazioni finali.

4.4 Christian Dior: "Dream in green"

"Qualsiasi cosa facciate, per lavoro o per piacere, fatelo con passione! Vivete con passione..."

(Christian Dior)

Fondata nel 1946 dallo stilista francese Christian Dior, la Maison Dior durante il secondo dopoguerra dominò il mondo della Haute Couture Parigina, proponendo una nuova idea di femminilità e bellezza.

Dior, con le sue creazioni uniche e impareggiabili e la sua eleganza senza tempo, rientra nella categoria dei *luxury brands*.

La celebre casa di moda dall'aprile 2017 è stata acquisita dal Gruppo LVMH (Moët Hennesy Louis Vuitton SE), una multinazionale creata nel 1987 dalla fusione di Luis Vuitton e Moët Hennesy e ad oggi proprietaria di ben 75 marchi di moda e lusso. Nel 2023, il Gruppo si è aggiudicato la 112^a posizione nella classifica World's Top Companies for Women di Forbes. Si tratta di una classifica stilata da Forbes in collaborazione con la società di ricerche di mercato Statista, volta a identificare le migliori 400 aziende al mondo per le donne.

Per la sua stesura sono state intervistate 70 mila dipendenti donna provenienti da 37 Paesi del mondo. A ciascuna di loro è stato chiesto di valutare la propria azienda per il suo impegno nella lotta alla parità di genere, ad esempio se promuove l'uguaglianza anche attraverso campagne di marketing e iniziative no-profit, se garantisce le stesse opportunità di carriera tra uomini e donne e se migliora l'equità retributiva. Tali risultati sono stati poi combinati con la percentuale di donne in posizioni di *leadership*. Dalla combinazione di questi dati ne deriva la classifica finale delle aziende migliori.

Dalle parole dell'HR, durante l'intervista, è proprio questo quello che si è potuto evincere: l'importanza delle donne sul posto di lavoro, della diversità e della sostenibilità. Sono questi i valori che da sempre la Maison cerca di portare avanti e che le hanno permesso di conservare nel tempo un'immagine aziendale autentica e una reputazione positiva.

Il fenomeno della Great Resignation ha colpito, anche per questo, marginalmente la celebre casa di moda. Il nome "Dior", "Louboutin" o "Luis Vuitton" continua ad essere associato a un posto di lavoro accattivante. Le nuove generazioni sono consapevoli che poter dire e inserire nel proprio curriculum di aver lavorato per realtà come Dior consente loro di aprire le porte verso un'infinità di opportunità.

L'arrivo del Covid-19 e il susseguirsi di continui *lockdown* hanno inevitabilmente cambiato le esigenze e le priorità della forza lavoro, ma in Dior ciò non si è trasformato in un esodo di massa.

Continuare a trattenere, specialmente i Millennials e la Generazione Z, e far sì che non venissero trascinati dalla tendenza del momento non è stato facile.

I giovani di oggi hanno bisogno di identificarsi nell'azienda in cui lavorano e di uscire da tutto quello che è il vecchio modo di lavorare. Il Covid ha semplicemente permesso loro di aver più voce e di poter richiedere ai propri datori di lavoro ciò che in realtà hanno sempre cercato: *work-life balance*, lavoro ibrido e gratificazione.

In generale, gruppi come LVMH – sostiene l'HR – sono gruppi fondati sulla flessibilità e su un'etica del lavoro. È fondamentale prendersi cura dei propri dipendenti,

migliorare la loro qualità di vita sul posto di lavoro e far in modo che tutti si sentano accolti, rispettati e rappresentati.

Dior ha saputo affrontare questo cambio generazionale, comprendendo la necessità di valutare nuovi sistemi di ingaggio per raggiungere le nuove generazioni di talenti e rispondere alle loro esigenze e aspettative.

In particolare, la Maison ha sviluppato un set di iniziative volte a migliorare la qualità della vita sul lavoro, che includono l'adozione dello *smart working* anche dopo la fine della pandemia e l'utilizzo di strumenti di riconoscimento del merito.

Se prima del Covid-19 era impensabile implementare forme di lavoro flessibile, in quanto ogni capo, dall'abito sartoriale alla calzatura, doveva essere visto e toccato con mano, oggi ai dipendenti viene data la possibilità di lavorare da casa ogniqualvolta lo desiderino.

Ciò permette, non solo di ridurre lo stress dettato dal tragitto casa-lavoro e lavoro-casa, bensì di aumentare anche il *work-life balance* e la produttività, perché minore è lo stress e maggiore è il rendimento. Senza considerare che lo *smart working* fa bene anche all'ambiente, consentendo di ridurre l'impatto delle emissioni di carbonio e di raggiungere importanti obiettivi di sostenibilità.

Accanto a questa iniziativa, l'azienda ha intensificato i propri sforzi affinché i suoi dipendenti si sentano soddisfatti sul lavoro e notati. Il dipendente ha bisogno di sentirsi visto, valorizzato e di far parte di un gruppo che funziona. Per questo, ogni anno l'azienda fissa degli obiettivi e sulla scorta della valutazione delle *performance* annuali, dalla quale emergeranno punti di forza e aree di miglioramento, deciderà se attribuire il premio o meno.

Con il mutare della forza lavoro, continuare ad essere un datore di lavoro attraente è stata ed è tuttora la priorità della Maison e grazie alla strategia di Talent Management è riuscita a ottenere una posizione privilegiata.

In realtà, la decisione di introdurre la strategia di Talent Management risale a molto prima dell'arrivo della pandemia; ad un certo punto, l'azienda ha iniziato a percepire che stava perdendo il suo *savoir-faire*, le persone che la componevano erano perlopiù persone vicine alla pensione che giovani.

Nel momento in cui Dior ha acquisito questa consapevolezza, che stava venendo a mancare un reinserimento naturale, ha cercato di attrarre nuovi talenti facendo leva su corsi di formazione gratuita volti a trasmettere il *know-how*.

«Nel nostro gruppo non esiste il concetto del “sei l’ultimo arrivato, allora...”, c’è la paura di perdere le persone e, per contro, la necessità di investire sui giovani», sottolinea l’HR, «bisogna cercare fin da subito di affidare delle responsabilità, affinché nasca in loro la curiosità, la voglia di imparare e il desiderio di assorbire le conoscenze di chi ha più esperienza».

Salvaguardare il futuro delle professioni, allora, significa tramandare alle nuove generazioni il *savoir-faire*, la passione per l’artigianalità e il valore di creare qualcosa con le proprie mani.

Confessa la responsabile risorse umane: «I dipendenti mi raccontano che la prima volta che hanno visto la loro borsa o le loro scarpe nelle vetrine delle grandi boutique, hanno provato un profondo senso di soddisfazione e amore. Ancora ricordo quando venne da me una nostra dipendente e mi disse: “Ho visto su Instagram il video di una ragazza mentre scartava il suo regalo di Natale e trovava la borsa di Dior che tanto aveva desiderato. I suoi occhi brillavano di felicità e, di riflesso, anche i miei hanno iniziato a brillare perché sentivo di aver regalato un sogno. Mi sono sentita il creatore di quel sogno”. Ecco, le aziende dovrebbero fare questo, costruire l’amore per tutto quello che è prodotto, per tutto quello che è manualità».

Dior, per attrarre i migliori talenti e affrontare il cambio generazionale, raggiunge i giovani fin dalla tenera età attraverso l’*Institut des Métiers d’Excellence* (IME).

L’IME è un programma di formazione professionale alternata, sviluppato in *partnership* con istituti e accademie prestigiose, tra cui anche il Politecnico Calzaturiero della Riviera del Brenta.

Per ciascuno dei 31 programmi ad oggi previsti, gli studenti possono beneficiare di un insegnamento teorico, svolto nella scuola *partner* della durata di un mese, e di un’esperienza con contratto di stage di sei mesi retribuito. Il percorso IME dà la possibilità di condividere la passione per il lavoro ben fatto e di insegnare i mestieri dell’artigianato, del design e della vendita.

Un altro programma di formazione lanciato da Dior è “Women@Dior”, una piattaforma di apprendimento *online* che guida le giovani studentesse, iscritte alle università partner della Maison e del gruppo LVMH, a diventare le *leader* del futuro. Si tratta di un percorso della durata di un anno, in cui ciascuna di loro ha la possibilità di partecipare a 15 corsi *online* tenuti dai professori più rinomati. I principali temi discussi riguardano: l’uguaglianza di genere, le pari opportunità, l’inclusione, la *leadership* femminile, la sostenibilità e la responsabilità ambientale. Al termine del percorso, le partecipanti dovranno creare un progetto, intitolato “Dream for Change”, che supporti l’*empowerment* delle giovani ragazze.



Figura 4.1 – Women@Dior | Mentoring & Education program led by the Maison Dior.

Fonte: <https://womenatdior.com/>, 2024.

Partnership di questo tipo sono uno strumento potentissimo che permette di diffondere il *savoir-faire* del lusso e di far nascere nelle nuove generazioni l’ambizione di voler fare la differenza e di voler apportare un valore all’interno dell’Azienda.

Ovviamente non sono l’unico modo che l’Azienda ha a propria disposizione per attrarre nuovi talenti, ma senza alcun dubbio sono il modo migliore in quanto apportano un valore aggiunto all’Azienda in termini di *attraction*.

Dopo che i talenti sono stati attratti, devono essere opportunamente selezionati. Per Dior è imprescindibile che i candidati si identifichino con i suoi valori e la sua cultura: eccellenza, spirito imprenditoriale, innovazione, creatività, perseveranza e pragmatismo. Immettere, infatti, una persona con un carattere negativo e non improntato ai suoi stessi valori, risulterebbe nocivo e inevitabilmente genererebbe un malcontento generale all’interno dell’Azienda.

Durante il processo di selezione è tipicamente una delle prime domande che si tendono a fare, capire il perché il candidato stia scegliendo Dior e perché Dior sia così accattivante ai suoi occhi. Tra le risposte più frequenti vi è l'importanza data alla figura femminile.

Racconta l'HR: «Il valore della donna è al centro di ogni creazione della Maison. La nostra stilista in ogni sfilata cerca di sottolinearlo attraverso slogan forti, che enfatizzano il potere delle donne e in cui non si nasconde il loro corpo, bensì lo si valorizza. Oggi vi è questa tendenza a far sembrare le donne più uomini per acquisire forza e autorità; al contrario, Dior sceglie di puntare su una femminilità vecchio stampo, su un'estetica candida e questo è uno dei motivi principali per i quali continuiamo ad essere scelti e apprezzati come datore di lavoro».

Aprire il lavoro alle giovani generazioni significa anche offrire loro carriere stimolanti e innovative.

La formazione e lo sviluppo dei talenti sono guidati dalla volontà di trasmettere il sentimento che "l'azienda punta anche su di me". Dior desidera che i suoi dipendenti si sentano allineati al lavoro che fanno; per questo, i manager hanno il dovere di riconoscere e di comprendere quando qualcuno potrebbe essere più portato per un'altra mansione.

La creazione di un rapporto di lavoro basato sul dialogo e il supporto individuale fornito al dipendente sono elementi necessari che lo incoraggiano a guardarsi dentro e a non aver paura di dire quando non si sente emotivamente connesso al suo lavoro. Ciò che contraddistingue una buona strategia di *talent development* è questo: dare la possibilità e aiutare il dipendente a trovare il ruolo che più lo fa sentire realizzato nella sua carriera.

Dior, come le altre aziende del gruppo LVMH, sono realtà improntate sul futuro, sulla conoscenza, sulla crescita personale, sul dialogo, sulla valorizzazione di una persona fra tante e sulla fidelizzazione.

L'ultima innovazione ideata dalla Maison è l'app My Dior. Si tratta di un vero e proprio *social* interno, avente l'obiettivo di creare una catena di condivisione fra tutti i dipendenti di Dior. Offre la possibilità di descrivere la quotidianità in Azienda,

di postare foto e video, di raccontare le avventure che si vivono e, talvolta, di condividere i risultati ottenuti durante i corsi di formazione.

Ciò consente di creare un *engagement* e una vicinanza con parti e colleghi del mondo che non si conoscerebbero mai.

Tuttavia, Dior è convinta che i suoi dipendenti si sentano più coinvolti quando c'è un impegno verso la sostenibilità. Per questo, negli ultimi anni ha incluso nella sua strategia di Talent Management i valori "*green*" e le iniziative ecologiche.

Il programma interno "My Dream in Green" offre l'opportunità ai dipendenti della Maison di contribuire allo sviluppo di idee verdi. In questo modo, creando un ambiente di lavoro partecipativo e dove tutti si sentono liberi di manifestare le proprie idee, è riuscita a far nascere nei suoi dipendenti un senso di appartenenza.

Non solo. Ogni anno organizza anche delle giornate dedicate all'ambiente. Il 27 gennaio 2024, ad esempio, tutti i dipendenti di Dior hanno partecipato a questa iniziativa e si sono recati a Napoli per piantare degli alberi. Tali attività rappresentano un'occasione per aumentare nuovamente l'*engagement* dei dipendenti e incoraggiare ciascuno di loro a essere il motore del cambiamento.

Le generazioni con cui l'Azienda si interfaccia sono fatte a slogan e sono soprattutto i più giovani, specialmente la Generazione Z caratterizzata da una sensibilità particolarmente accentuata, che attribuiscono un'importanza affettiva a queste iniziative.

«La giornata vegetariana in mensa innervosisce la maggior parte delle persone e noi siamo consapevoli di questo, ma al contempo, desideriamo che anche le generazioni più restie capiscano che anche un piccolo gesto può fare la differenza» afferma l'HR.

La strategia di Green Talent Management è, allora, un grande investimento e si può considerare "ben riuscita" solo quando arriva a valorizzare i dipendenti fin dal primo momento in cui si presentano e fanno ingresso in azienda. Cercare anche durante un colloquio di parlare del futuro del candidato, e non soltanto della posizione per la quale si sta proponendo, permette di instaurare una connessione e di far sì che il candidato si senta libero di esprimersi.

Per Dior è importante fare la differenza e aiutare i suoi talenti a costruire una carriera in armonia con la loro identità.

4.5 Tommy Hilfiger: attento e responsabile

Dal lancio del suo marchio omonimo nel 1985, Tommy Hilfiger è diventato famoso in tutto il mondo come il pioniere del classico stile *cool* americano, fondendo l'iconica cultura pop e l'eredità americana con uno spirito globale che raggiunge tutto il mondo.

Guidato dal determinato ottimismo del suo fondatore, Tommy Hilfiger è cresciuto fino a diventare uno dei marchi *lifestyle* più riconosciuti al mondo grazie al suo spirito inclusivo, irriverente e giovanile (Tommy Hilfiger, 2024).

La sua natura inclusiva si riflette anche nella sua vasta rete di distribuzione, con più di 1.800 negozi in 100 paesi del mondo e quasi 10 mila dipendenti.

Tommy Hilfiger, con il suo stile anticonvenzionale fatto di semplicità e al contempo eleganza, rientra nella categoria dei *premium brands*.

Nel 2010 Tommy Hilfiger è stato acquisito da PVH Corp, una società di abbigliamento con sede a New York e ad oggi proprietaria di diversi brand, oltre a Tommy Hilfiger, come Calvin Klein e Olga.

Il Gruppo è stato riconosciuto da Great Place to Work:

- 31° nella classifica Fortune Best Workplaces in New York 2022;
- 15° nella classifica Fortune Best Workplaces in Retail 2021;
- 83° nella classifica Best Workplaces for Diversity 2019;
- 11° nella classifica Best Workplaces in Retail 2018.

Ciò dimostra che, anche in un contesto economico caratterizzato da sfide profonde come quella della pandemia scoppiata nel 2020, PVH Corp è comunque stata capace di continuare a promuovere un luogo di lavoro inclusivo, diversificato e rispettoso delle proprie persone.

Dalle parole dell'HR, durante l'intervista, si evince che Tommy Hilfiger è stato duramente penalizzato dal Covid-19, tanto da essersi trovato costretto a rivedere molti dei suoi progetti e delle sue pratiche aziendali. Ha dovuto affrontare conversazioni difficili con i propri dipendenti, ma necessarie per superare questa

situazione di crisi e per proteggere coloro il cui duro lavoro e la cui dedizione guidano il successo dell'Azienda.

La maggioranza dei lavoratori, rilegata in casa a causa del distanziamento sociale e dei lunghi periodi di *lockdown*, ha avuto più tempo per riflettere e rivalutare le proprie priorità di vita. La pandemia è stata così vista come una nuova possibilità: chi ha deciso di inseguire i propri sogni, chi ha reinventato la propria carriera cambiando completamente lavoro e industria, chi si è trasferito all'estero e chi ha messo al primo posto la vita privata.

Tommy Hilfiger è sempre stata un'azienda fortemente impegnata nei confronti dei propri dipendenti, al fine di garantire loro un'esperienza lavorativa positiva e un supporto costante. Eppure, è stata anch'essa colpita dal fenomeno della Great Resignation, principalmente per due motivi:

1. La mancanza di allineamento tra i valori del dipendente e i valori dell'azienda;
2. La sensazione di essere in una relazione in cui il dipendente non sentiva più di appartenere.

Affrontare l'impatto delle Grandi Dimissioni, ha richiesto a Tommy Hilfiger di cercare soluzioni immediate che potessero soddisfare, specialmente, le nuove esigenze dei Millennials e della Generazione Z. Alcune di queste sono state lo *smart working* e il lancio del programma "*Flexible Workplace*".

Prima della pandemia, la presenza fisica del lavoratore in azienda era necessaria e indispensabile; ora, si è compreso che è necessaria solo quando crea un valore aggiunto. Per questo Tommy Hilfiger, anche dopo la fine dell'emergenza sanitaria, sta continuando a dare la possibilità ai propri dipendenti di recarsi in ufficio quando vogliono. Generalmente sono richiesti solo un paio di giorni alla settimana, giorni in cui la presenza fisica è necessaria, ad esempio, per vedere il prodotto o fare *team*.

Ci sono momenti, quindi, in cui è implicito essere presente in Azienda, altri dove invece tutto può essere fatto comodamente da casa.

Vista questa possibilità di lavorare in *smart working*, l'Azienda ha deciso di riconoscere a tutti i suoi lavoratori una mensilità aggiuntiva corrisposta in 12 mesi, chiamata *Monthly Allowance*, per far fronte alle spese relative alla connessione Wi-Fi.

In generale, la flessibilità fa parte della cultura aziendale. L'introduzione del programma "*Flexible Workplace*" ha avuto l'obiettivo di consentire ai dipendenti di adattare l'orario di lavoro alle loro esigenze personali. Tommy Hilfiger riconosce il valore della famiglia e delle relazioni sociali, per questo ritiene che un ambiente di lavoro flessibile sia imprescindibile per garantire un'armonia ed un equilibrio tra vita privata e vita professionale.

«Se i dipendenti devono andare a fare la spesa il lunedì pomeriggio, sono liberi di farlo», racconta l'HR, «hanno la possibilità di gestire la loro agenda e la loro vita come più preferiscono. La cosa importante è che portino a casa gli obiettivi e che siano in linea con quello che l'Azienda richiede, il come e il quanto non importano». Ad Amsterdam, ad esempio, nei giorni in presenza è molto frequente iniziare a lavorare dopo le 9.30 e finire alle 16.30, nonostante il contratto di lavoro preveda comunque otto ore lavorative. Vi è la consapevolezza, di fatto, che la presenza in ufficio non sia tanto importante quanto il conseguimento degli obiettivi. Ogni individuo è responsabile del proprio obiettivo e del proprio progetto e sulla base di questo deve gestire il suo tempo e il suo lavoro.



Figura 4.2 – How we work smart.

Fonte: <https://careers.pvh.com/global/en/hq-amsterdam-campus>, 2024.

Le persone sono la risorsa più preziosa di Tommy Hilfiger e, in quanto tale, bisogna prendersene cura.

L'Azienda si è resa conto di quanto sia importante anche l'aspetto umano del lavoratore, questo perché si passano moltissime ore all'interno dell'organizzazione, quasi la maggior parte della propria vita, per cui è fondamentale che il lavoratore sia felice di arrivare in ufficio.

Oggi, il fattore discriminante nella scelta dell'azienda non è più il ruolo lavorativo, bensì l'esperienza lavorativa che il datore di lavoro può offrire all'*employee*.

Tommy Hilfiger ha, così, cercato di creare un luogo di lavoro più pulito, più curato e più luminoso. All'interno del Campus di Amsterdam è possibile trovare un servizio di *e-bike*, un orto da poter coltivare e dove poter fare giardinaggio, diversi bar e diversi ristoranti.

Momenti e attività come queste promuovono la connessione e la costruzione del *team*. Il *Social Thursday Drinks* o le serate cinema, ad esempio, sono state pensate proprio come un'occasione per instaurare una forte relazione con i propri colleghi, anche al di fuori del contesto lavorativo.

Al tempo stesso, anche focalizzare l'attenzione sul benessere è diventata una priorità. L'Azienda supporta la salute fisica e mentale dei suoi lavoratori attraverso l'implementazione di una palestra e di una zona meditazione all'interno del Campus, dove i suoi dipendenti possono fare una pausa, concedersi del tempo e concentrarsi sul benessere fisico ed emotivo. Inoltre, ha fornito loro anche l'accesso a Headspace, un'app di *mindfulness* progettata per aiutare a dormire e imparare a gestire l'ansia. Nello specifico, consiglia alcuni esercizi per la meditazione, il sonno, la concentrazione e il movimento.

Di fatto, l'obiettivo era quello di creare il miglior ambiente di lavoro possibile che favorisse connessioni autentiche e, al contempo, stimolasse i dipendenti a ritornare in ufficio.



Figura 4.3 – Our very own People’s Place.

Fonte: <https://careers.pvh.com/global/en/hq-amsterdam-campus>, 2024.

La strategia di Talent Management è stata, quindi, fondamentale per conservare i talenti rimasti dopo il grande esodo e per costruire un ambiente in cui ciascuno di essi sentisse di appartenere.

In realtà, la scelta di introdurre la strategia di Talent Management risale a un paio d’anni prima dell’arrivo della pandemia; ad un certo punto, Tommy Hilfiger ha iniziato a rendersi conto che non era più in grado di attrarre talenti stranieri qualificati nel suo Campus di Amsterdam.

La geografia del *fashion system* è da sempre concentrata nelle “*The Big Four*”: Parigi, Londra, New York e Milano. I talenti emergenti sono attratti da queste città che, ospitando la maggior parte degli *headquarters* delle celebri case di moda, sono il fulcro di sfilate, *fashion week*, eventi lancio, mostre e *shooting*. Trasferirsi in una di queste capitali non significa solo avere maggiori possibilità di trovare un lavoro nel settore, bensì anche vivere la moda a 360 gradi.

L'unico modo che Tommy Hilfiger aveva per competere con *hub* così forti era migliorare la propria immagine aziendale, affinché potesse posizionarsi nella mente dei potenziali candidati come un luogo desiderabile in cui lavorare.

L'Azienda ha sfruttato sia il suo sito web che quello di PVH Corp per presentare le offerte di lavoro, le opportunità di crescita, la vita dentro al Campus di Amsterdam e gli impegni di sostenibilità.

Di fatto, l'intento era principalmente quello di mostrare i benefici che il candidato avrebbe potuto ottenere scegliendo Tommy Hilfiger e trasferendosi ad Amsterdam. Nelle offerte di lavoro, ad esempio, per catturare ancora di più l'interesse dei potenziali candidati sono stati previsti dei pacchetti di trasferimento. Si tratta di un servizio volto ad attrarre e conquistare i giovani provenienti da altre nazioni. I pacchetti di trasferimento tipicamente includono: data di inizio flessibile, rimborso economico per il *transfer*, alloggio temporaneo, consulenza fiscale e assistenza sanitaria.

Dopo che i talenti sono stati attratti, devono essere opportunamente selezionati.

Il processo di selezione avviene attraverso colloqui *online* e in presenza, a seconda della vicinanza fisica e della disponibilità del candidato. Tuttavia, poiché la consapevolezza ambientale è sempre più importante e l'uso della tecnologia è un atto rispettoso del pianeta, le interviste virtuali sono il metodo di selezione preferito dall'Azienda. Esse possono essere definite come un sistema di reclutamento *green* in quanto consentono di migliorare l'efficienza, di diminuire i rifiuti ambientali, di promuovere comportamenti ecologici e di diminuire l'impronta di carbonio associata ai viaggi.

Nel mondo della moda attuale, infatti, è essenziale saper gestire le sensibilità, saper condividere gli impegni di sostenibilità e saper approcciare con persone che hanno *background* e modi diversi di vedere il mondo. Le *hard skills* possedute stanno iniziando ad essere sempre meno importanti. I talenti oggi vengono selezionati specialmente per le loro *soft skills*, per la loro empatia, per la loro voglia di fare la differenza nel mondo e per la loro compatibilità con i valori aziendali. Se il candidato non è allineato agli obiettivi di *business*, alla cultura organizzativa e al brand non verrà nemmeno preso in considerazione.

Ogni brand, infatti, ha un suo stile e una sua identità. Una persona che tende essere esclusiva, introversa, raffinata e attenta ai dettagli non potrà mai riconoscersi in un brand come Tommy Hilfiger che, al contrario, è dinamico, veloce e cosmopolita.

Spiega l'HR: «Le aziende sono un po' come dei grandi alveari. Alla fine, c'è sempre una direzione che prevarica le altre ed è fondamentale che chi fa ingresso nei nostri uffici possa seguirla in modo del tutto naturale. Nessuno deve sentirsi obbligato o, viceversa, andare in direzioni opposte che a lungo andare possono danneggiare l'Azienda».

La priorità di Tommy Hilfiger, allora, è sviluppare una forza lavoro talentuosa e qualificata che condivida i suoi valori, il suo spirito imprenditoriale e il suo impegno sostenibile. L'Azienda, attraverso i programmi di formazione e sviluppo, dà la possibilità ai suoi dipendenti di progettare il loro futuro, di raggiungere l'eccellenza e di fare la cosa giusta gli uni per gli altri, per la comunità e per l'ambiente.

La formazione e lo sviluppo dei talenti avvengono mediante la piattaforma PVH University (PVH U), programmi di *leadership*, percorsi di *mentorship* e sistemi di *feedback*.

PVH U, fruibile sia dai talenti interni che dai talenti esterni all'azienda, ha l'obiettivo di sviluppare le competenze chiave e di reinventare le carriere dei dipendenti. Tommy Hilfiger, infatti, desidera che i suoi dipendenti si sentano allineati al lavoro che fanno. Pertanto, qualora un dipendente si senta maggiormente portato per un'altra mansione, ha l'opportunità di acquisire le conoscenze necessarie attraverso i corsi di PVH U e, una volta apprese, di plasmare la sua carriera.

La piattaforma offre corsi sia *online* che in presenza e *workshop*, tenuti dai manager di Tommy Hilfiger o dai professori delle Università più prestigiose e riguardanti tematiche come le pratiche di acquisto sostenibili, la *leadership*, la consapevolezza di sé e la creatività.

L'integrazione delle logiche di sostenibilità nei programmi di sviluppo del personale si è rivelata fondamentale, non solo per educare i dipendenti alla mentalità verde, ma anche per soddisfare i valori *green* e le esigenze di apprendimento delle nuove generazioni.

Tra i più seguiti:

- Corsi per la progettazione e lo sviluppo di prodotti con materiali e imballaggi più rispettosi dell'ambiente;
- *Workshop* sulle pratiche commerciali sostenibili;
- Sessioni sui nuovi processi di riciclo che trasformano i rifiuti tessili in nuovi capi;
- Moduli *e-learning* sulla conservazione delle risorse, sull'efficienza dei materiali, sulla durabilità e sulla fine del ciclo di vita durante la progettazione del prodotto.

Un altro strumento per la formazione e lo sviluppo dei talenti è il percorso di *mentorship* interno, volto a democratizzare l'accesso al tutoraggio per le donne e le popolazioni razzialmente ed etnicamente diverse, che non sempre hanno potuto godere delle stesse opportunità di accesso.

Prima di tutto l'Azienda nomina i *mentor*, ovvero dipendenti con esperienza che vengono individuati per trasmettere le proprie conoscenze e diventare un punto di riferimento per i nuovi assunti. Successivamente, i nuovi dipendenti possono candidarsi per diventare *mentee* e, solo chi verrà selezionato, potrà essere poi seguito dal *mentor* che lo supporterà nello sviluppo e nell'avanzamento della sua carriera personale e professionale.

Infine, Tommy Hilfiger ha implementato anche un sistema di *feedback*.

All'inizio di ogni anno, i manager di ciascun *team* fissano nuovi obiettivi individuali che con cadenza bimestrale vengono rivisti per essere adattati alla realtà; questo perché le aziende e il contesto economico, più in generale, cambiano molto velocemente e di conseguenza gli obiettivi non possono restare invariati.

Durante l'anno, il dipendente effettuerà una propria valutazione di come secondo lui sta raggiungendo gli obiettivi affidategli e, al contempo, esprimerà un giudizio anche nei confronti dei membri del suo *team*.

Alla fine dell'anno, sarà il manager a valutare i risultati conseguiti e, se positivi, verrà corrisposto a tutti i membri del *team* un bonus calcolato in base alla *performance* aziendale complessiva, alla *performance* di dipartimento e alla *performance* individuale.

Si tratta, dunque, di un sistema che apparentemente può sembrare molto complesso, ma molto efficace in quanto consente all'Azienda, da un lato, di valutare il dipendente e, dall'altro, di comprendere quello che è il *feedback* del dipendente rispetto all'Azienda.

Attraverso questi programmi di formazione e sviluppo l'Azienda è stata in grado di creare un *engagement*. È stata capace di avvicinarsi e allinearsi alle nuove esigenze e ai desideri del lavoratore, valorizzando il suo impegno e permettendogli di cambiare carriera qualora immaginasse un futuro diverso. Questa vicinanza continua e costante porta il lavoratore a scegliere ogni giorno Tommy Hilfiger.

Anche la creazione di un ambiente di lavoro sostenibile ha un impatto significativo sulla fidelizzazione dei dipendenti. Per questo, l'Azienda da sempre include le logiche di sostenibilità nella sua strategia di Talent Management.

Tommy Hilfiger si impegna a coinvolgere la sua forza lavoro in iniziative ecologiche, ad esempio:

- Organizza ogni trimestre attività di *team building* all'aria aperta, composte da una sessione di *learning-feedback*, una di cura-condivisione e una di divertimento. Attività di questo tipo danno la possibilità di condividere risultati, ma non solo, anche valori e di rafforzare lo spirito di squadra;
- Offre l'opportunità ai suoi dipendenti di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Ad esempio, li incoraggia ad azzerare i rifiuti ed eliminare la plastica monouso e con cadenza mensile monitora i loro progressi attraverso *audit* operativi sui rifiuti;
- Ha introdotto un pacchetto di abbonamento ferroviario per coloro che si spostano con i mezzi pubblici e un programma di noleggio biciclette, al fine di incentivare la mobilità sostenibile e di ridurre i livelli di inquinamento;
- Condivide il suo impegno ecologico attraverso il volontariato ambientale. In questo modo, l'organizzazione favorisce la partecipazione dei propri dipendenti a progetti per piantare alberi, ripulire spiagge e parchi e proteggere la fauna;
- Ha lanciato il sondaggio PVH Listens, che permette a tutti i dipendenti di esprimere un *feedback* su argomenti quali, ad esempio, il lavoro ibrido, la

sostenibilità organizzativa e l'impegno dell'azienda nelle questioni ecologiche. Tali opinioni aiutano a rendere l'Azienda un ottimo posto di lavoro.

Iniziative e pratiche come queste permettono di riflettere le sensibilità e le priorità della forza lavoro di Tommy Hilfiger e di far sentire ogni individuo apprezzato e ogni voce ascoltata.

Il Green Talent Management è, allora, la possibilità di valorizzare l'individualità, la passione, la collaborazione, l'integrità e la responsabilità. Solo quando nasce nei lavoratori un sentimento positivo verso l'Azienda, la strategia può definirsi "ben riuscita".

4.6 H&M: il potere della sostenibilità ambientale

"La chiave per costruire un grande look è combinare pezzi audaci. La chiave per costruire una grande azienda è unire persone audaci."

(Ann-Charlotte Berglin)

Fondata nel 1947 da Erling Persson, H&M rivoluzionò il mondo della moda, proponendo una nuova idea di abbigliamento femminile accessibile a chiunque. Il primo *store*, aperto a Västerås in Svezia, venne chiamato *Hennes* che tradotto in italiano significa "lei". Fu solo nel 1968, con l'ampliamento delle vendite verso il genere maschile e l'acquisizione del negozio di abbigliamento *Mauritz Widforss*, che prese il nome Hennes & Mauritz, abbreviato in H&M.

Con i suoi capi *low cost* e *glam* per tutti, l'Azienda rientra nella categoria dei *masstige brands*.

H&M è il secondo più grande rivenditore di abbigliamento al mondo. Con oltre 150 mila dipendenti di 174 diverse nazionalità, l'Azienda rappresenta un gruppo eterogeneo di talenti che, con le loro idee ed esperienze diverse, contribuiscono alla crescita e al successo del brand. Questa diversità si riflette anche nella sua vasta rete di distribuzione con 4 mila 200 negozi in 76 paesi del mondo.

Nel 2017 è stata inserita al 24° posto nella classifica World's Best Workplace di Great Place to Work, grazie al suo approccio etico, diversificato e paritario. Inoltre, nel 2023 è rientrata tra le prime dieci aziende su 400 nella classifica World's Top Companies for Women di Forbes, aggiudicandosi il settimo posto.

Il Covid-19 ha messo a dura prova l'Azienda che ha dovuto affrontare una sfida dopo l'altra: la chiusura dei negozi, l'interruzione della produzione e la perdita di posti di lavoro.

Prevedibilmente, le aperture dei nuovi punti vendita programmate per il 2020 e il 2021 sono state annullate e, come se non bastasse, sono stati anche chiusi definitivamente quasi 400 negozi in tutto il mondo.

La perdita di posti di lavoro è stata una combinazione di licenziamenti e di dimissioni volontarie.

La pandemia ha obbligato le persone a fermarsi e a guardarsi dentro. Di punto in bianco, si sono rese conto di non essere più disposte a rinunciare al riposo nel *weekend* e a venire maltrattate dai clienti. Non esistono più solo il lavoro e la retribuzione. Esistono la bellezza dello stare con la propria famiglia, la necessità di un equilibrio tra vita privata e vita professionale, la ricerca della felicità e la volontà di inseguire i propri sogni e le proprie passioni. È scaturita in loro la consapevolezza che il tempo è l'unica cosa che la vita non restituirà mai e, in quanto tale, non va sprecato.

Molti lavoratori hanno così deciso di abbandonare il loro vecchio lavoro e cambiare completamente mansione e industria. Il fenomeno della Great Resignation ha colpito in modo particolare le professioni del *retail* (*Sales Advisor*, *Department Manager*, *Visual Merchandiser* e *Store Manager*), ricoperte soprattutto dai Millennials e dai giovani della Generazione Z.

L'esodo di massa ha portato una nuova consapevolezza in H&M: le persone che ormai la componevano erano perlopiù persone vicine alla pensione.

L'Azienda non stava più assumendo personale da anni. Fino all'arrivo della pandemia, infatti, la politica adottata prevedeva di investire sui talenti interni, al fine di formarli e farli crescere. Di solito, un *Sales Advisor* con un contratto di lavoro a

chiamata veniva trasformato in *part time* e poi *full time*; successivamente, grazie all'esperienza acquisita e a una conoscenza approfondita della clientela abituale, il *Sales Advisor* veniva promosso a *Department Manager* e, infine, a *Store Manager*, che è la figura più alta all'interno di un negozio. Qualora si mostrasse particolarmente meritevole e l'Azienda volesse continuare a far avanzare la sua carriera, l'ultimo step era la promozione ad *Area Manager*, il cui compito è supervisionare più punti vendita appartenenti ad una stessa area geografica.

L'invecchiamento della forza lavoro ha reso necessario rivalutare i modi in cui H&M attrae e trattiene i talenti.

«I *social network* mostrano loro che è possibile perseguire stili di vita diversi e che esistono lavori meno stressanti, dove si è a casa il *weekend* e dove si ha il tempo per prendersi cura di sé stessi – continua l'HR – ciò, però, che non considerano è che ogni lavoro ha richieste diverse e tutto sta' nel dipendente capire cosa vuole».

Peraltro, i Millennials e la Generazione Z sono generazioni nate e cresciute con la tecnologia e una delle prime cose che guardano in un'azienda è il suo livello di digitalizzazione e sostenibilità.

H&M è di fatto un'azienda antica e, a differenza di brand più recenti che sono maggiormente improntati all'adozione di strumenti tecnologici, ha compreso solo ora che la transizione al digitale, non è tanto un'opportunità, quanto piuttosto una vera e propria necessità. I vantaggi della tecnologia possono permettere all'Azienda, non solo di non soccombere, bensì anche di attrarre e coinvolgere al meglio i talenti.

In questo contesto divenne chiaro che, in quanto azienda "antica", H&M aveva bisogno di introdurre, da un lato, una serie di soluzioni tecnologiche e sostenibili che rendessero l'aspetto dei suoi negozi più moderno e stimolante e, dall'altro, una strategia di Green Talent Management che migliorasse la sua immagine di datore di lavoro verde e le assicurasse una forza lavoro giovane e talentuosa. Seppur sia da sempre un'azienda sostenibile, non aveva mai integrato le iniziative ecologiche nelle pratiche di gestione dei talenti.

Se è vero, quindi, che le esigenze e le aspettative delle persone sono cambiate e che a guidare questo cambiamento sono stati soprattutto i giovani della Generazione Z,

motivati ad ottenere molto più della sola retribuzione, allora H&M aveva bisogno di iniziare dalla riprogettazione del primo punto di contatto con il potenziale candidato. Il sito web, infatti, fino a quel momento aveva rappresentato perlopiù una piattaforma per i reclutatori piuttosto che per i nuovi talenti.

Così, durante la pandemia ha deciso di condurre una ricerca volta a comprendere come i potenziali candidati interagissero con il sito web e quali fossero le principali informazioni ricercate. Ciò ha permesso di scoprire che la maggior parte dei giovani prima di candidarsi cerca informazioni sulla *performance* ambientale dell'azienda, sugli investimenti verdi, sugli obiettivi di sviluppo sostenibile e sulle politiche di sensibilizzazione della comunità e dei fornitori.

Rivalutare, allora, i modi in cui si attraggono e conquistano i migliori talenti presenti sul mercato significava promuovere sul sito web i pilastri fondamentali dell'Azienda, mettendo la sostenibilità in primo piano.

Per H&M comunicare la sostenibilità oggi vuol dire essere chiari e trasparenti, condividendo informazioni relative sia ai prodotti che alle pratiche e politiche aziendali.

Questa evoluzione della comunicazione di sostenibilità ha aiutato l'Azienda a soddisfare le aspettative delle nuove generazioni e a costruire una buona reputazione di datore di lavoro verde.

A questo punto, creata un'immagine aziendale positiva, H&M può presentare la sua offerta di lavoro. L'Azienda dispone di un portale all'interno del quale andare a inserire la posizione vacante. Una volta inserita, l'annuncio verrà automaticamente pubblicato in quattro differenti piattaforme di *recruiting*, tra cui LinkedIn e Indeed. La maggior parte delle offerte di lavoro sono *Sales Advisor*, per le quali viene proposto un contratto di lavoro a chiamata. Un negozio di abbigliamento, infatti, durante l'anno non ha mai bisogno dello stesso numero di dipendenti, bensì ha bisogno di una certa flessibilità che un organico composto solo da personale *part time* e *full time* non può dare. Tuttavia, la tipologia di contratto offerta non deve essere vista come una discriminante, poiché H&M sottolinea fin da subito le opportunità di sviluppo. Per l'Azienda assumere significa far crescere il talento e conservarlo affinché si trasformi in benessere.

Il processo di selezione avviene in modo strutturato, equo e trasparente al fine di ridurre al minimo la soggettività e i pregiudizi.

Si inizia con una prima intervista telefonica, in cui al candidato viene ripresentata brevemente la proposta di lavoro in modo da capire se sia ancora interessato e disponibile.

Successivamente, viene fissato il colloquio. Talvolta, vengono svolti anche *online* ma l'Azienda continua a preferire la modalità *face-to-face*, poiché solo così è possibile percepire la vera personalità del candidato.

Il colloquio si compone di due fasi. Nella prima fase, lo scopo è principalmente quello di conoscere la persona, le sue esperienze, capire i motivi che lo hanno spinto a mandare il curriculum e perché proprio ad H&M. Da queste semplici domande è già possibile trarre le proprie considerazioni in merito al candidato, ad esempio una persona introversa e poco empatica difficilmente potrà essere selezionata in quanto il saper relazionarsi è alla base di qualsiasi professione del *retail*. Per poter lavorare in H&M è essenziale essere estroversi, aperti e non aver paura di buttarsi: tutte *skills* richieste per migliorare quanto più possibile *l'in-store customer experience*.

I criteri di valutazione, quindi, considerano perlopiù il movimento del corpo, il modo di parlare e il modo di porsi nei confronti di chi si ha davanti.

Tipicamente, nei primi venti minuti il candidato è estremamente agitato e ciò influisce negativamente sulla sua presentazione. Il compito del *recruiter* è far passare questa prima parte e mettere il candidato a proprio agio, cosicché negli ultimi dieci minuti possa emergere la sua vera identità. Banalmente, se si fa la stessa domanda nei primi venti minuti e nei successivi dieci, la risposta cambia.

Superata la prima fase del colloquio, ha inizio la seconda in cui il candidato deve mostrarsi allineato ai sette valori di H&M:

- *We are one team*
- Credere nelle persone
- Avere spirito imprenditoriale
- Migliorare costantemente
- Essere attenti ai costi
- Essere diretti e di ampie vedute
- Rendere le cose semplici

Il logo di H&M si costruisce sulla base di un filo rosso lungo il quale vengono promossi questi sette valori. L'idea è quella che tutto debba essere collegato, pertanto qualora la risorsa non presenti tutti e sette questi valori non potrà far parte dell'Azienda, poiché H&M ritiene che siano alla base di tutto e necessari anche solo per poter lavorare bene.

Una volta conclusa la selezione e identificato il candidato migliore, il nuovo assunto potrà far ingresso in Azienda.

Sin dal primo giorno si sentirà parte del gruppo H&M, grazie alla presenza e al supporto costante dei suoi colleghi. Per le prime due settimane verrà affiancato da una "formatrice", che si occuperà del suo inserimento all'interno dell'Azienda e della sua formazione. Al termine di questo processo di *onboarding*, il nuovo dipendente verrà lasciato in reparto da solo e inizierà a svolgere in autonomia la mansione. H&M trova, infatti, fondamentale affidare fin da subito delle responsabilità affinché nasca nel dipendente la voglia di imparare e di fare la differenza.

Durante l'esperienza in H&M, i dipendenti sono stimolati a crescere all'interno del loro ruolo o anche in una nuova parte dell'organizzazione. L'Azienda desidera che le sue risorse si sentano allineate al lavoro che fanno e per questo le incoraggia a esplorare il loro pieno potenziale e a realizzare le loro ambizioni.

Dal 2019, H&M supporta lo sviluppo e la formazione dei suoi dipendenti attraverso la piattaforma *e-learning* Grow. L'obiettivo è fornire a ciascun dipendente l'accesso a *workshop* e corsi di formazione, al fine di arricchire il loro sapere e trasmettere nuove competenze.

Inizialmente la piattaforma erogava perlopiù corsi volti a migliorare la consapevolezza interna, ad esempio, sull'inclusività, sulla parità di genere e sui pregiudizi inconsci. Con la pandemia, le crescenti preoccupazioni ambientali dei dipendenti hanno spinto l'Azienda ad integrare nei programmi di sviluppo anche le logiche e i fondamenti di sostenibilità.

Ad oggi, uno dei corsi maggiormente seguiti è il riciclo dei sacchi di abbigliamento, il cui scopo è spiegare al dipendente i criteri in base ai quali devono essere smistati gli abiti. H&M, infatti, nel 2013 ha lanciato un programma di ritiro dell'usato che permette ai consumatori di consegnare nei punti vendita abiti usati, di qualunque

brand e in qualsiasi stato di usura. Tali indumenti, una volta depositati, devono essere suddivisi in tre categorie: i vestiti in buone condizioni che possono essere venduti come capi di seconda mano, gli indumenti non più indossabili che possono però venire reimpiegati per creare nuovi abiti e gli articoli che, non potendo più essere rivenduti o riutilizzati, devono venire smaltiti.

In generale questi percorsi di apprendimento *green*, da un lato, responsabilizzano le generazioni più restie sull'importanza della salvaguardia ambientale e, dall'altro, soddisfano i valori *green* delle generazioni più sensibili.

L'erogazione di corsi di formazione e sviluppo verde ha un impatto anche sul coinvolgimento dei talenti, non solo per le possibilità di crescita personale e professionale che offrono, ma anche e soprattutto per il messaggio che H&M è in grado di condividere attraverso questi corsi: un impegno continuo e costante nel cercare di soddisfare le esigenze ambientali dei suoi dipendenti e nell'assicurare opportunità giuste ed eque per tutti.

In un mondo in cui il senso di urgenza è sempre più forte, H&M si impegna a garantire un luogo di lavoro quanto più sostenibile possibile. Un impegno che si riflette in tutte le fasi del Green Talent Management, dall'attrazione, alla formazione, fino ad arrivare al coinvolgimento. Un coinvolgimento e un senso di appartenenza all'organizzazione che non si creano solo attraverso corsi di formazione e sviluppo verde, ma anche con piccole e semplici iniziative sostenibili. Tra queste:

- Incoraggiare i dipendenti, ad esempio, a spegnere sempre le luci quando escono dall'ufficio o dall'area relax, al fine di ridurre il consumo energetico nei negozi. Il risparmio energetico è uno degli obiettivi di H&M e per questo ogni mese l'*Area Manager* verifica, attraverso gli indicatori chiave di prestazione (KPI), i consumi energetici del negozio e fornisce un *feedback* ai dipendenti sui loro comportamenti ecologici;
- Dare la possibilità ai dipendenti di sviluppare idee verdi. In tal senso, è stato creato un forum apposito all'interno del quale ciascun *employee* può proporre un'iniziativa, una pratica o una strategia di sostenibilità;
- Rendere i dipendenti partecipi alla costruzione di un ottimo posto di lavoro, attraverso il *People Engagement Pulses* (PEP). Si tratta di un sondaggio interno *online*, in cui i dipendenti sono liberi di esprimere le loro opinioni e

fornire un *feedback* sulla loro esperienza lavorativa e sull'impegno sostenibile dell'Azienda. Il risultato del sondaggio aiuta H&M a riflettere su potenziali aree di miglioramento.

In questo modo, offrendo ai dipendenti l'opportunità concreta di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'organizzazione, H&M è riuscita a creare una cultura aperta in cui ogni individuo viene ascoltato e valorizzato.

La cosa più importante per H&M, infatti, è proprio far sentire i suoi dipendenti ascoltati e valorizzati. Questo è il più grande risultato che si può sperare di ottenere da una strategia di Green Talent Management.

L'Azienda si impegna in questo fin dal primo momento, garantendo al dipendente un dialogo continuo e costante. Il dialogo sul posto di lavoro, basato sulla fiducia e sul rispetto, è fondamentale. È attraverso la condivisione di idee e conoscenze che può essere creato un ambiente di lavoro positivo.

Conclude l'HR: «Se il personale viene trattato bene e viene valorizzato, allora il lavoro andrà alla grande. Il vero motore della crescita di qualsiasi azienda sono i suoi dipendenti e se questi non stanno bene, il lavoro non verrà fatto bene e inevitabilmente non crescerà un'azienda sana».

4.7 Considerazioni finali

Dalle interviste svolte emerge chiaramente che il fenomeno della Great Resignation non ha colpito tutte le aziende allo stesso modo.

Le Maison del settore *fashion & luxury*, come Dior, continuano a preservare un forte *appeal* e questo ha permesso loro di essere quasi del tutto immuni al grande esodo. Eppure, è stato comunque necessario adottare una strategia di Green Talent Management che continuasse a conservare la loro autenticità e la loro attrattività in qualità di datori di lavoro.

L'approccio adottato da Dior, volto ad attrarre nuovi talenti per salvaguardare il futuro del *savoir-faire* e trasmettere le competenze, pone maggiore enfasi sulla *talent retention*.

Tuttavia, la strategia di Green Talent Management non è ancora del tutto strutturata, seppur la Maison abbia capito molto prima di altre aziende che salvaguardare e rispettare l'ambiente non solo è un obbligo, ma anche un dovere, oltre che una fonte di coinvolgimento e conservazione dei talenti. La fase di formazione e sviluppo verde dei talenti, ad esempio, richiede ancora molta attenzione.

Per contro, H&M è stata duramente colpita dal fenomeno della Great Resignation. La combinazione di molteplici fattori, dalla mancanza di *work-life balance* al duro lavoro, ha spinto le nuove generazioni a voler lasciare l'organizzazione.

In questo contesto divenne indispensabile riconsiderare la politica fino a quel momento implementata e avviare una vera e propria assunzione di massa. A differenza di Dior, la sua strategia di Green Talent Management è più organizzata e strutturata.

H&M ha fatto della sostenibilità ambientale il suo punto di forza. Eppure, le resta ancora molto lavoro da fare per migliorare il benessere, il *work-life balance*, la flessibilità e il supporto alla salute mentale.

Tra le aziende esposte, Tommy Hilfiger è senza alcun dubbio la più degna di nota. L'Azienda mostra un notevole allineamento con i concetti e i fondamenti esposti nella parte teorica del presente elaborato. Il suo approccio al Green Talent Management mette in evidenza la sua consapevolezza che la vera sfida non è tanto attrarre nuovi talenti, quanto piuttosto costruire un ambiente di lavoro che motivi i talenti già presenti.

I talenti sono l'anima di ogni organizzazione ed è essenziale fornire loro un luogo di lavoro basato sulla fiducia, sul rispetto e sull'empatia; un luogo di lavoro che li incoraggi a collaborare e che li apprezzi.

Tommy Hilfiger è stato capace di comprendere che i dipendenti non sono solo un numero, prima di tutto sono persone con dei sogni, delle passioni, degli obiettivi e delle competenze e in quanto tali meritano di essere valorizzate ogni giorno.

Gli elementi che accomunano tutti i casi studiati sono in particolare due:

1. La priorità di selezionare candidati che condividano la cultura dell'azienda, dagli obiettivi di *business*, all'identità del brand, fino ai valori di cui è portatrice;
2. La capacità di incoraggiare i propri dipendenti a esplorare il loro pieno potenziale e a plasmare la loro carriera e il loro futuro qualora non si sentano allineati al loro lavoro.

Questo indica il passaggio a un approccio fondato sulla fiducia e orientato al valore. Per le aziende è imprescindibile creare un luogo di lavoro in cui ogni individuo possa contribuire al successo, stimolando la sostenibilità, l'innovazione, la creatività e la produttività.

Appare evidente, dunque, che tutte le aziende analizzate abbiano compreso quanto per i dipendenti sia imperativo far parte di un'organizzazione con un'alta preoccupazione ambientale. Per questo motivo, negli ultimi anni hanno dovuto riprogettare i loro processi di gestione dei talenti, non solo in ottica sociale, ma anche e soprattutto in ottica *green*.

I dipendenti, infatti, hanno bisogno di sentire di far parte del cambiamento e di contribuire al bene del pianeta. Un semplice approccio di Sustainable Talent Management, con le sue iniziative di inclusività e diversità, nonché di benessere e *work-life balance*, non sarebbe stato sufficiente. Seppur offra anche, ad esempio, strumenti di formazione per ridurre l'uso di sostanze chimiche dannose per l'ambiente o fornisca supporto ai dipendenti nell'individuare modi per riciclare i prodotti, mirando a raggiungere obiettivi organizzativi più generali, non è in grado di creare un valore ambientale a 360 gradi.

Da qui, l'importanza di porre le questioni ambientali in primo piano per affrontare le sfide ecologiche, migliorare le prestazioni ambientali dell'organizzazione e favorire la consapevolezza e i comportamenti *green* dei dipendenti.

Il Green Talent Management, che si inserisce nell'ambito del Sustainable Talent Management, rappresenta la dimensione ambientale dello sviluppo sostenibile e promuove a tutti i livelli i comportamenti verdi dei dipendenti e le prestazioni ecologiche. In tal senso, è responsabile della creazione di una forza lavoro verde che comprenda, apprezzi e metta in pratica l'iniziativa verde e mantenga i suoi obiettivi

verdi durante il processo di gestione dei talenti di reclutamento, assunzione, formazione, sviluppo e fidelizzazione del capitale umano nell'azienda (Mathapati C. M., 2013).

Dior, Tommy Hilfiger ed H&M, avvertendo il bisogno di dover rispettare l'ambiente, hanno deciso di adottare un approccio alla gestione dei talenti più sostenibile, focalizzandosi in modo particolare sulle pratiche di Green Talent Management.

Tuttavia, come evidenzia questa breve analisi, non tutte presentano una strategia completamente strutturata. L'impostazione delle pratiche di Green TM, infatti, dipende strettamente dalla strategia, dalla cultura e dai valori di un'organizzazione, per questo può variare significativamente da un'azienda all'altra.

In generale, le aziende coinvolte sostengono che il successo della loro strategia di Green Talent Management risiede principalmente nella loro capacità di valorizzare il dipendente fin dall'inizio. Ciò va oltre all'apprezzamento e al riconoscimento del merito; significa celebrare i suoi traguardi verdi, garantirgli un dialogo continuo e costante, farlo sentire parte del gruppo e offrirgli l'opportunità di mostrare la sua unicità e di contribuire alle questioni ambientali.

In conclusione, si può sostenere che l'implementazione della strategia di Green Talent Management si è rivelata essere la chiave per attrarre e trattenere le nuove generazioni di talenti.

Le aziende riconoscono di aver ancora molto da fare e da migliorare per creare un ambiente quanto più *green* possibile. È importante che continuino a valutare regolarmente i loro progressi, a misurare l'impatto delle loro iniziative e a identificare nuovi impegni da raggiungere.

L'educazione alla mentalità verde deve essere considerata una priorità ed è responsabilità delle aziende continuare a promuoverla, affinché vengano attuate le politiche eco-compatibili necessarie per abbattere le preoccupazioni ambientali. L'azienda deve guidare il cambiamento, ma la sua riuscita dipende anche dalle azioni quotidiane di ogni singolo individuo.

La sostenibilità ambientale è un valore prezioso che arricchisce l'azienda e motiva i dipendenti. Solo le organizzazioni che saranno capaci di implementare una strategia

di Green Talent Management ben strutturata e orientata a ispirare i propri dipendenti, potranno attrarre e trattenere nel lungo periodo i talenti più brillanti.

CONCLUSIONI

L'elaborato proposto ha potuto dimostrare come la strategia di Green Talent Management debba ritenersi sempre più importante per tutte quelle aziende che desiderano attrarre e trattenere i talenti più brillanti e capaci.

Il cambio di paradigma in atto impone un nuovo approccio fondato sulle persone, in qualità di individui capaci di apportare un valore unico alle organizzazioni, e orientato alla soddisfazione delle loro sensibilità e dei loro valori. Per questo motivo, il Green Talent Management è fondamentale per ogni azienda e non può più essere dato per scontato.

Com'è stato possibile approfondire in questo contributo, il Green Talent Management necessita di essere integrato con le pratiche di Employer Branding e di Green Employee Engagement.

L'Employer Branding porta allo sviluppo di un'immagine aziendale positiva e alla costruzione di una buona reputazione di datore di lavoro verde. La comunicazione di un'immagine aziendale in armonia con le caratteristiche e le aspirazioni del talento, permette all'organizzazione di posizionarsi nella mente del potenziale candidato come un luogo desiderabile in cui lavorare.

Il Green Employee Engagement, invece, è l'arte di creare una comunità a cui ogni individuo sente di appartenere, dove appartenere significa sentirsi parte di un gruppo ed allo stesso tempo identificarsi nei valori, negli obiettivi di *business* e nella cultura aziendale.

Un dipendente, infatti, per non abbandonare il posto di lavoro ha bisogno di essere continuamente attratto e coinvolto.

La pandemia ha portato con sé un nuovo livello di consapevolezza che richiede ai manager di tutto il mondo di riconsiderare la cultura del posto di lavoro, a partire proprio dai dipendenti. I dipendenti non sono più persone alla ricerca di un salario o di una carriera, sono individui che vogliono uno scopo e un significato dal loro lavoro quotidiano. In quanto essere umani, hanno bisogno di sentirsi valorizzati e di far parte di un ecosistema che funziona.

Perciò, è fondamentale comprendere le loro esigenze e aspettative, allineare i loro valori con quelli dell'organizzazione e perseguire uno scopo comune. Si tratta di un cambiamento che può essere guidato solo da un'efficace strategia di Green Talent Management, grazie alla quale è possibile garantire l'equilibrio tra vita privata e vita professionale, migliorare il benessere e costruire un ambiente di lavoro responsabile e consapevole.

In conclusione, il Green Talent Management rappresenta la leva per vincere la Great Resignation.

Attraverso lo sviluppo di una strategia di Green Talent Management, in sinergia con l'Employer Branding e il Green Employee Engagement, le persone vengono poste al centro dell'organizzazione.

Il valore del capitale umano continuerà a rappresentare, da qui agli anni avvenire, il motore e l'anima della crescita e della trasformazione aziendale. Per questo, la valorizzazione dei talenti, che con la loro passione e la loro perseveranza contribuiscono ogni giorno al successo di un'azienda, deve essere la nuova priorità.

BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

Articoli

2022 Social And Environmental Responsibility Report, LVMH, 2023.

Ababned O. M. A., 2021, *How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attribute*, Journal of Environmental Planning and Management, Vol.64, N. 7, pp. 1204-1226.

Abbas S. I., Shah M. H., Othman Y. H., 2021, *Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices*, Annals of Contemporary Developments in Management & HR, Vol. 3, N. 3, pp. 46-52.

Abhishek K., *The Great Resignation: Retain Your Top Talent By Overcoming These Six Traps*, Forbes, Settembre 2021.

Activity Report 2022, Kering, pp. 22-25.

Adjei-Bamfo P., Bempong B., Osei J., Kusi-Sarpong S., 2020, *Green candidate selection for organizational environmental management*, International Journal of Manpower, Vol. 41, N. 7, pp. 1081-1096.

Aftab J., Abid N., Cucari N., Savastano M., 2023, *Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country*, Business Strategy and the Environment, Vol. 32, N. 4, pp. 1782-1798.

Aguilar A., *The Great Resignation: How to fight the battle for talent*, Nailed, Agosto 2022.

Ahlberg J., 2021, *Two conceptions of talent*, Educational Philosophy and Theory, Vol. 53, N. 8, pp. 777-788.

Ahmad S., 2015, *Green Human Resource Management: Policies and practices*, Cogent Business & Management, Vol. 2, N. 1, pp. 1-13.

Akuamoah W. S., Amedagbui K., Buabasah D. Y., Letsa A. K., 2016, *The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance (A Case Study at University of Ghana)*, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Vol.16, N. 11, pp. 25-34.

Ali Z., Mehreen A., 2019, *Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions*, Journal of Advances in Management Research, Vol. 16, N. 2, pp. 216-233.

Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M., 2016, *HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge*, Human Resource Management Journal, Vol. 26, N. 1, pp. 1-11.

Anlesinya A., Dartey-Baah K., Amponsah-Tawiah K., 2019, *A Review of Empirical Research on Global Talent Management*, FIIB Business Review, Vol. 8, N. 2, pp. 147-160.

Annual and Sustainability Report 2022, H&M Group, 2023.

Appelbaum S.H., Gunkel H., Benyo C., Ramadan S., Sakkal F., Wolff, D., 2012, *Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1*, Industrial and Commercial Training, Vol. 44, N. 5, pp. 281-289.

Armenise I., *Retention dei dipendenti: 5 metodi per trattenere e motivare i migliori talenti della tua azienda*, Factorial, Gennaio 2023.

Armenise I., *Talent Management: guida completa per gestire e trattenere i talenti in azienda*, Factorial, Settembre 2023.

Avallone F., Bonaretti M., 2003, *Benessere Organizzativo: per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore.

Aziz A., *The Power Of Purpose: The Business Case For Purpose (All The Data You Were Looking For Pt 2)*, Forbes, Marzo 2020.

Backhaus K., Tikoo S., 2004, *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, Vol. 9, N. 5, pp. 501-517.

Balducci C., Fraccaroli F., 2019, *Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future*, Giornale italiano di psicologia, Fascicolo 1-2.

Bandera D., *Yolo Economy e Great Resignation: perché le persone cambiano posto di lavoro*, Parole di Management – Quotidiano di cultura d'impresa, Gennaio 2022.

Bano Y., Omar S. S., Ismail F., 2022, *Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations*, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 13, N. 2, pp. 11-21.

Barnett R., Davis S., 2008, *Creating Greater Success in Succession Planning*, Advances in Developing Human Resources Vol. 10, N. 5, pp. 721-739.

Batool E., Usmani S., Rizvi S. A. A., 2022, *Succession Planning practices and employee retention: The mediating role of career attitudes*, City University Research Journal, Vol. 12, N. 2., pp. 208-220.

Bellini L., *Employer Branding: cos'è e perché è importante per le aziende*, People Change 360, Novembre 2021.

Belloni A., *Gestire e prevenire le grandi dimissioni*, Report strategie d'impresa, Artser, Ottobre 2022.

Beronia G., *Great Resignation: l'identikit degli italiani che lasciano il lavoro*, Ninja Marketing, Maggio 2022.

Berthon P., Ewing M., Hah L. L., 2005, *Captivating company dimensions of attractiveness in employer branding*, International Journal of Advertising, Vol. 24, N. 2, pp. 151-172.

Biswas S., *Green Initiatives and Employee Engagement: Fostering a Sustainable Workplace Culture*, Great Place To Work, Ottobre 2023.

Bilancio di sostenibilità 2019, Gruppo Salvatore Ferragamo, pp. 52-59.

Bilancio di Sostenibilità 2022, Gruppo OTB, pp. 135-150.

Boyatzis R. E., 1982, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, 1982.

Borreca L., *Soft Skills, Talento E Intelligenza Emotiva. 3 Cose Che Devi Sapere*, Ottobre 2019.

Brown R., 1989, *Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche intragruppo e intergruppi*, Bologna, Il Mulino.

Brunetta R., Tiraboschi M., 2022, *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva?*, Adapt University Press, N. 6.

Bruno F., *Fenomeno "The Great Resignation": è veramente una fuga dal lavoro?*, Il Sole 24 ore, Maggio 2022.

Budhwar P., Malik A., De Silva M. T., Thevisuthan P., 2022, *Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 33, N. 6, pp. 1065-1097.

Buongiorno N., *Recruiting Marketing: una strategia efficace per attrarre e selezionare i migliori talenti*, Factorial, Novembre 2023.

Calo T. J., 2008, *Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer*, Public Personnel Management, Vol. 37, N. 4, pp. 403-416.

Capoferro P., *Great Resignation: che cos'è e cosa sta succedendo in Italia*, People&Change360, Settembre 2022.

Casciabanca F., *Grandi Dimissioni: come far innamorare di nuovo le persone delle aziende*, Ninja Marketing, 28 Marzo 2022.

Casciabanca F., *Lasciare il lavoro è virale: la Gen Z festeggia il licenziamento sui social*, Ninja Marketing, Novembre 2021.

Case T., *'Finding the right talent in the right place': How global retailer H&M refashioned recruitment*, Worklife, Giugno 2022.

Catarozzo M. A., *Big Quit, Great Resignation, Quiet Quitting: le nuove parole del mercato del lavoro*, Ipsos, Gennaio 2023.

Cavallaro L., *Esodo dei giovani dal posto di lavoro: cosa cercano e come arginare il fenomeno della "Great Resignation"*, People&Change360, Aprile 2022.

Chams N., García-Blandón J., 2019, *On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals*, Resources, Conservation and Recycling, Vol. 141, pp. 109-122.

Chhabra N. L., Sharma S., 2011, *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22, N. 1, pp. 48-60.

Chukwu A. U., Ogbu E. F., Onwuzuruike A., Ikechukwu O. C., Linus A., 2022, *Talent Management and Resilience of hospitality industries amid post-Covid-19*, Journal of Strategic Human Resource Management, Vol. 11, N. 2, pp. 28-37.

Cimatti B., 2016, *Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises*, International Journal for quality research, Vol. 10, N. 1, pp. 97-130.

Cohen E., Taylor S., Müller-Camen M., 2010, *HRMs role in corporate social responsibility and sustainability*, SHRM Foundations, Alexandria, VA.

Colantuono C., Palumbo I., *L'evoluzione del talento: da valore monetario a valore personale*, Istituto per lo Studio delle Psicoterapie, Ottobre 2020.

Collings D. G., 2014, *Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities*, Journal of World Business, Vol. 49, N. 2, pp. 253-261.

Collings D. G., Mellahi K., 2009, *Strategic talent management: A review and research agenda*, Human Resource Management Review, Vol. 19, N. 4, pp. 304-313.

Columbus L., *How To Digitally Transform Talent Management For The Better*, Forbes, Febbraio 2021.

Colurcio M., Mele C., *Quality Management, Creatività E Talenti*, Società Italiana Di Marketing, Convegno "Il Marketing Dei Talenti", Ottobre 2007.

Conte F., Siano A., 2023, *Data-driven human resource and data-driven talent management in internal and recruitment communication strategies: an empirical survey on Italian firms and insights for European context*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 28, N. 4, pp. 618-637.

Cooke G. B., Chowhan J., Mac Donald K., Mann S., 2022, *Talent management: four "buying versus making" talent development approaches*, Personnel Review, Vol. 51 N. 9, pp. 2181-2200.

Cordier L., *What does "YOLO economy" stand for?*, Ruul, Febbraio 2022.
Corporate Responsibility Report 2022, Pvh Corp, 2023.

Cotten A., 2007, *Seven steps of effective workforce planning*, Human Capital Management Series, pp. 13-22.

Council of Fashion Designers of America, Pvh Corp, *State of Diversity, Equity & Inclusion in Fashion*, Febbraio 2021.

D'Amario B., Saladino V., Santilli M., Verrastro V., 2015, *Le competenze trasversali, Teorie e ambiti applicativi*, QUALE psicologia.

Danao M., *What is Talent Management? Everything you need to know*, Forbes Advisor, Ottobre 2022.

Dara V., *Felicità sul lavoro: per i "nuovi" lavoratori conta più di aspetti retributivi*, Inside Marketing, Ottobre 2018.

Davenport T., Redman T., 2020, *Digital transformation comes down to talent in 4 key areas*, Harvard Business Review, Vol. 88, N. 10, pp. 53-58.

De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., *Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers*, McKinsey and Company, Marzo 2022.

De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours*, McKinsey and Company, Settembre 2021.

Del Popolo F., *La piramide di Maslow: cos'è e a cosa serve*, Uno Bravo.

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2022, Brunello Cucinelli.

Dipendenti felici: così le aziende sono più produttive, Up Day.

Diversità e inclusione nell'ambiente di lavoro, Randstad, 5 Giugno 2023.

Dries N., Collings D., Vaiman V., Scullion H., *What's Your Talent Philosophy? Talent as Construct Versus Talent as Phenomenon, Talent Management: A Decade of Developments (Talent Management)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 19-37.

Durst S., Wilhelm S., 2012, *Knowledge management and succession planning in SMEs*, Journal of Knowledge Management, Vol. 16, N. 4, pp. 637-649.

Econopoly, *Employer branding, l'arte di attrarre talenti: una forza poco conosciuta*, Il Sole 24ore, Agosto 2022.

Employee Appreciation, O. C. Tanner, Report 2019.

Employee Retention: cos'è e come migliorarla, Randstad, Maggio 2022.

Employer branding: le risorse umane come asset strategico, Assolombarda, Febbraio 2022.

Employer Brand Research 2022, 2022, Randstad.

Errante S., *Cosa è e perché è importante la Talent Retention*, Inside Out, Aprile 2023.

Errante S., *Leadership – significato in 4 definizioni*, Inside Out, Marzo 2023.

Ewing M. T., Pitt L. F., De Bussy N. M., Berthon P., 2002, *Employment branding in the knowledge economy*, International Journal of Advertising, Vol. 21, N. 1, pp. 3-22.

Failla L., *Great Resignation, work life balance, competenze professionali. Verso il nuovo mercato del lavoro*, Ipsoa, Gennaio 2022.

Ferri G., *Cosa c'è dietro il Tangping, la protesta dei giovani lavoratori tech in Cina*, Wired, Agosto 2021.

Fisher Vista, *5 Links between Talent Management and Employee Engagement*, Talent Culture, Settembre 2014.

Fuller J., Kerr W., 2022, *The Great Resignation didn't start with the Pandemic*, Harvard Business Review, Human Resource Management.

Gabrielli G., *Great Resignation: sfida e opportunità per Manager e HR*, People Management Lab, Luglio 2022.

Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F., 2013, *What is the meaning of 'talent' in the world of work?*, Human Resource Management Review, Vol. 23, N. 4, pp. 290-300.

Galvani P., *Ricerca del personale: le migliori tecniche di selezione [+ Checklist]*, Factorial, Novembre 2023.

Gancitano M., Colamedici A., *La società della performance. Come uscire dalla Caverna*, Dicembre 2018.

Gandz J., 2006, *Talent development: the architecture of a talent pipeline that works*, Ivey Business Journal Online, pp. 1-4.

Garavan T. N., Carbery R., Rock A., 2012, *Mapping talent development: definition, scope and architecture*, European Journal of Training and Development, Vol. 36, N. 1, pp. 5-24.

Generazione Z, Inside Marketing.

Georgiou K., Gouras A., Nikolaou I., 2019, *Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment*, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 27, N. 2, pp. 91-103.

Ghosh P., *What is Talent Management?, Definition, Strategy, Process and Models*, Spiceworks, Febbraio 2021.

Ghosh P., *Candidate screening and selection process: the complete guide for 2021*, Spiceworks, Febbraio 2021.

Giorgia, *Work-life balance: l'importanza dell'equilibrio tra vita privata e lavoro*, Thesis 4u.

Groeneveld W., Luyten L., Vennekens J., Aerts K., 2021, *Exploring the role of creativity in software engineering*, Paper presented at 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society (ICSE-SEIS), Madrid, Spain, pp. 1-9.

Groves K. S., 2007, *Integrating leadership development and succession planning best practices*, Journal of Management Development, Vol. 26, N. 3, pp. 239-260.

Guthridge M., Komm A. B., Lawson E., 2008, *Making talent a strategic priority*, The McKinsey Quarterly, N. 1, pp. 49-59.

Hamza P.A., Othman B. J., Gardi B., Sorguli S., Aziz H. M., Ahmed S. A., Sabir B. Y., Ismael N. B., Ali B. J., Anwar G., 2021, *Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance*, International Journal of Business and Management, Vol. 5, N. 3, pp. 1-13.

Harter J., U.S. *Employee Engagement Reverts Back to Pre-COVID-19 Levels*, Gallup, Ottobre 2020.

Heinle A., *Succession Planning: How To Ease Leadership Transitions (including a template)*, Zaavy, Dicembre 2023.

Hills A., 2009, *Succession planning – or smart talent management?*, Industrial and Commercial Training, Vol. 41, N. 1, pp. 3-8.

Hipps C., *Blind Recruiting: What Is It And How Do You Do It?*, Forbes, Giugno 2022.

Hirsch P. B., 2021, *The Great Discontent*, Journal of Business Strategy, Vol. 42, N. 6, pp. 439-442.

Hughes J. C., Rog E., 2008, *Talent Management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement with hospitality organizations*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, N. 7, pp. 743-757.

Jabbour C. J. C., Santos F. C. A., Nagano M. S., 2010, *Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, N. 7, p. 1057.

Jain N., Bhatt P., 2015, *Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants*, Journal of Management Development, Vol. 34, N. 6, pp. 634-652.

Jain N., Munshi U., 2018, Verma N., *Big data and predictive analytics: a facilitator for talent management*, Data Science Landscape, Springer, Singapore, pp. 199-204.

Keller S., Meaney M., *Attracting and retaining the right talent*, McKinsey & Company, Novembre 2017.

Korachi Z., Bounabat B., 2020, *General approach for formulating a digital transformation strategy*, Journal of Computer Science, Vol. 16, N. 4, pp. 493-507.

Kuzior A., Kettler K., Rab Ł., 2022, *Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z, Employees' Engagement, Sustainability*, N. 14.

Il programma di tutoraggio Women@Dior presenta la prima piattaforma di apprendimento online per 500 studenti da tutto il mondo, LVMH, Giugno 2020.

Il welfare Luxottica guarda al futuro, Luxottica, Luglio 2016.

Imperatori B., *La gestione dei talenti: persone al centro e soluzioni sostenibili*, Il Sole 24ore, Gennaio 2020.

La Yolo Economy: come sta cambiando il mondo del lavoro e quali saranno le conseguenze, Cving, Settembre 2022.

Landi B., *Yolo Economy e il coraggio di cambiare lavoro*, Ninja Marketing, Maggio 2021.

Latukha, M., Kriklivetc, A., Podgainyi, F., 2022, *Generation Diverse Talent Management Practices: Main Determinants and its Influence on Firm Performance*, Journal of East-West Business, Vol. 28, N. 4, pp. 291-322.

Lewis R. E., Heckman R. J., 2006, *Talent management: A critical review*, Human Resource Management Review, Vol. 16, N. 2, pp. 139-154.

Liberatore J., *Dai benefit economici al "work-life balance", ecco come le aziende attraggono nuovi talenti*, Forbes, Ottobre 2021.

Licata P., *Formazione aziendale: focus su capacità, conoscenze, abilità professionali e relazionali*, People&Change360, Febbraio 2023.

Lu Y., Zhang M. M., Yang M. M., Wang Y., 2023, *Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values*, Human Resource Management, Vol. 62, N. 3, pp. 331-353.

Magbool M. A. H. B., Amran A., Nejati M., Jayaraman K., 2016, *Corporate sustainable business practices and talent attraction*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 7, N. 4, pp. 539-559.

Mathapati C. M., 2013, *Green HRM: A strategic face*, Tactful Management Research Journal, Vol. 2, N. 2, pp. 1-6.

McCarthy G., Milner J., 2013, *Managerial coaching: challenges, opportunities and training*, Journal of Management Development, Vol. 32, N. 7, pp. 768-779.

McDonnell A., Skuza A., Jooss S., Scullion A., 2023, *Tensions in talent identification: a multi-stakeholder perspective*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 34, N. 6, pp. 1132-1156.

McKinsey Explainer, *What is Gen Z?*, McKinsey & Company, Marzo 2023.

McKinsey & Company, Business of Fashion, *The state of Fashion 2022*, pp. 105-108.

McKinsey & Company, Business of Fashion, *The state of Fashion 2023*, pp. 107-111.

Mehrajunnisa M., Jabeen F., Mohd Faisal N., Lange T., 2023, *The influence of green human resource management practices and employee green behavior on business performance in sustainability-focused organizations*, Journal of Environmental Planning and Management, Vol. 66, N. 12, pp. 2603-2622.

Meyers M. C., Van Woerkom M., Dries N., 2013, *Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management*, Human Resource Management Review, Vol. 23, N. 4, pp. 305-321.

Michaels E., Handfield- Jones H., Axelrod B., 2001, *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Microsoft presenta il nuovo Work Trend Index 2021: l'evoluzione del mondo del lavoro a un anno dall'inizio della pandemia, Microsoft, Marzo 2021.

Milano V., *Il benessere organizzativo: cos'è e come implementarlo*, Uno Bravo, Ottobre 2019.

Miles M., *The problems with hustle culture — and how it's tied to mental health*, Better Up, Novembre 2022.

Montero Guerra J. M., Danvila-del-Valle I., Méndez-Suárez M., 2023, *The impact of digital transformation on talent management*, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 188.

Moruzzi S., *Intelligenza emotiva: cos'è e perché è importante*, Unobravo, Febbraio 2022.

Mujtaba M., Mubarik M. S., 2022, *Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour*, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 30, N. 2, pp. 389-407.

Muniandi T. S., Nasruddin E., 2015, *Green recruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia*, Conference on Green Human Resource Management (CGHRM), pp. 49-56.

Napathorn, C., 2022, *The implementation of green human resource management bundles across firms in pursuit of environmental sustainability goals*, Sustainable Development, Vol. 30, N. 5, pp. 787-803.

Narayanan A., Rajithakumar S., Menon M., 2019, *Talent Management and Employee Retention: an integrative research framework*, Human Research Development Review, Vol. 18, N. 2, pp. 228-247.

Newhall S., 2015, *Aligning the talent development and succession planning processes: don't allow critical leadership talent to fall by the wayside*, Development and Learning in Organizations, Vol. 29, N. 5, pp. 3-6.

Nozioni di base: che cos'è il talent management?, Workday, Novembre 2020.

Odugbesan J.A., Aghazadeh S., Al Qaralleh R.E., Sogeke O.S., 2023, *Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership*, Journal of Knowledge Management, Vol. 27, N. 3, pp. 696-716.

Ogbeibu S., Chiappetta Jabbour C. J., Burgess J., Gaskin J., Renwick D. W. S., 2022, *Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 23 N. 1, pp. 27-55.

Organ C., Watts R., *Workforce Planning: Definition & Best Practices*, Forbes, Aprile 2023.

Pandita D., Bedarkar M., 2015, *Factors affecting employee performance: a conceptual study on the drivers of employee engagement*, Prabandhan: Indian Journal of Management, Vol. 8, N. 7, pp. 29-40.

Pandita D., Ray S., 2018, *Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention*, Industrial and Commercial Training, Vol. 5, N. 4, pp. 185-199.

Pandita D., 2022, *Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z*, International Journal of Innovation Science, Vol. 14, N. 3/4, pp. 556-569.

Pantanella F., *Why Employer Branding has to be part of your recruitment strategy*, Beyond Talent, Ottobre 2020.

Panzarani R., *La Great Resignation: come è cambiata la motivazione nel mondo del lavoro*, Centodieci, Agosto 2022.

Patti A., *Anche in Italia esplose il fenomeno delle Grandi Dimissioni*, Human Financial Informations, Settembre 2022.

Pazzaglia C., *Ingaggiare, coltivare, trattenere. Le sfide della guerra dei talenti*, Persone&Conoscenze, N. 144, pp. 52-56.

Peachman R. R., *World's Top Companies for Women 2023*, Forbes, Ottobre 2023.

Pellegrini C, Rizzi F., Frey M., 2018, *The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability*, Bus Strat Env., Vol. 27, pp. 1221-1232.

Petrucci F., *Dopo le 'grandi dimissioni' prepariamoci alla crisi del turnover*, Ipsoa, Maggio 2022.

Petrucci F., *Smart working, non si torna indietro: come fermare le 'Grandi Dimissioni'*, Ipsoa, Giugno 2022.

Pham D. D. T., Paillé P., 2020, *Green recruitment and selection: an insight into green patterns*, International Journal of Manpower, Vol. 41, N. 3, pp. 258-272.

Pink D. H., *Drive: Cosa davvero guida la nostra motivazione*, Ayros, Marzo 2022.

Politini S., *Diversità, equità e inclusione: la cultura come via per valorizzare le caratteristiche di ciascuno*, People&Change360, Gennaio 2022.

Portillo A. E., Mancera-Valencia F. J., 2021, *The Processes of Recruitment and Selection of Personnel: Between Objectivity and Subjectivity*, International Journal of Social Sciences Perspectives, Vol. 9, N. 1, pp. 1-8.

Previato L., *Assessment Center: che cos'è, come funziona e un esempio pratico per applicarlo in azienda*, Factorial, Maggio 2023.

Previato L., *Talent Management: come trovare e trattenere i talenti nell'era digitale*, Factorial, Giugno 2023.

Primo Levi, 1978, *La chiave a stella*, Einaudi, Torino, p. 81.

Pruis E., 2011, *"The five key principles for talent development"*, Industrial and Commercial Training, Vol. 43, N. 4, pp. 206-216.

Quali strumenti hanno le aziende contro la great resignation?, Alma Laurea.

Radley B., *Il segreto per la retention dei dipendenti è l'employee engagement*, Workday, Giugno 2022.

Randstad Workmonitor 2023, 2023, Randstad.

Reho C., Vettori A., 2010, *Talent management e successione dei leader. Attrarre, gestire, valorizzare i talenti e pianificare la successione manageriale*, Milano, Franco Angeli.

Roose K., 2022, *Welcome to the YOLO Economy*, The New York Times.

Rozentals A., *The Hustle Culture has no future – enter the Break Culture*, Forbes, Aprile 2022.

Salovey P., Mayer J. D., 1990, *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*, N. 9.

Sánchez-Hernández M. I., González-López O. R., Buenadicha-Mateos M., Tato-Jiménez J. L., 2019, *Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work*, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, N. 16.

Sarchielli G., 2003, *Psicologia e mondo del lavoro*, il Mulino, p. 156.

Schiavi G., Corricelli E., *La felicità al lavoro aumenta produttività e successo dell'azienda*, Lifegate, Marzo 2022.

Schiemann W. A., 2014, *From talent management to talent optimization*, *Journal of World Business*, Vol. 49, N. 2, pp. 281-288.

Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I., 2011, *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*, *Journal of World Business*, Vol. 46, N. 4, pp. 506-516.

Sharna Wiblen, Janet H. Marler, 2021, *Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32, N. 12, pp. 2592-2621.

Sull D., Sull C., Zweig B., *Toxic Culture Is Driving the Great Resignation*, *Mit Sloan Management Review*, Gennaio 2022.

Talent Management: talenti e abilità dei dipendenti come fattore chiave del successo, *Marketing col cuore*, Ottobre 2016.

Tang G., Chen Y., Jiang Y., Paillé P., Jia J., 2018, *Green human resource management practices: scale development and validity*, *Asia Pac J Hum Resour*, Vol. 56, N. 1, pp. 31-55.

Tansley C., 2011, "*What do we mean by the term "talent" in talent management?*", Industrial and Commercial Training, Vol. 43, N. 5, pp. 266-274.

Teodori F., *Attaccamento al lavoro e valori: generazioni a confronto*, eMagazine SCR Relazioni Umane, Settembre 2021.

Teodori F., *The Great Resignation: l'esodo volontario dei lavoratori under 40*, Lavoro in corso, Febbraio 2022.

Terry M., *Employee Engagement and Retention – The impact of talent management*, TalkFreely, Giugno 2020.

Tessema M. T., Tesfom G., Faircloth M. A., Tesfagiorgis M., Teckle P., 2022, *The "Great Resignation": Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies*, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, N. 10, pp. 161-178.

The Formula for Employee Engagement, O. C. Tanner.

Travaglini R., 2017, *La creatività liquida nel mondo del lavoro: dal pragmatismo all'autorealizzazione*.

Vaiman V., Cascio W. F., Collings D. G., Swider B. W., *The shifting boundaries of talent management*, Human Resource Management, Vol. 60, pp. 253-257.

Verrini A., *Grandi Dimissioni: il leader come coach per vincere la sfida della fuga dei talenti*, People&Change360, Marzo 2022.

Walters P., *Create a Culture That Inspires: Generational Differences at Work*, Gallup - Clifton Strengths, Agosto 2020.

What is Employee Engagement and How do you improve it?, Gallup.

What is talent management?, McKinsey & Company, 22 Maggio 2023.

Whiting K., *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*, World Economic Forum, Ottobre 2020.

Wiblen S., 2019, *e-talent in talent management, e-HRM: Digital approaches, directions and applications*, London: Routledge, pp. 153-171.

Wiseman B., *The Next Great Disruption is hybrid work – are we ready?*, Microsoft, Marzo 2021.

Work life balance, Inside Marketing.

Work life balance: come raggiungere il giusto equilibrio vita-lavoro, Randstad, Maggio 2022.

Workforce Planning: cos'è la pianificazione del personale, Randstad, Settembre 2023.

Woźniak J., 2015, *The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment*, Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol. 3, N. 2, pp. 257-278.

Yasin R., Huseynova A., Atif M., 2023, *Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 30, N. 1, pp. 369-383.

Yolo Economy nel mercato del lavoro: cos'è e chi coinvolge, Cliclavoro, Dicembre 2021.

YOLO economy: cos'è e significato della filosofia "si vive una volta sola", CercaLavoro.

Zaccardi M., *Viaggio nel fenomeno delle grandi dimissioni: le aziende ancora non capiscono perché le persone si licenziano*, Forbes, Febbraio 2022.

Zaggia C., 2022, *La convalida degli apprendimenti esperienziali come metodo di formazione continua*, Formazione, lavoro, persona, N. 37, pp. 68-84.

Zanarini E., *Talent Management – il talent non ha età, ma stagioni*, Confindustria Emilia, Gennaio 2021.

Zanoli S., *Yolo Economy: qualcosa di nuovo, qualcosa di vecchio, qualcosa ancora da decifrare*, LinkedIn, Gennaio 2022.

Zanotti L., *Talent Management: cos'è e come farlo bene nell'era digitale*, People&Change360, Novembre 2020.

Ziliotto A., *La Yolo Economy*, Organizzatessen, Cambiamento, Maggio 2021.

Sitografia

Business of Fashion

<https://www.businessoffashion.com/>

Council of Fashion Designers of America

<https://cfda.com/>

Deloitte

<https://www2.deloitte.com/it/it.html>

Dior

<https://womenatdior.com/>

Employer Brand Institute (EBI)

<https://ebinstitute.com/about-us/>

Forbes

<https://www.forbes.com/>

Gallup

<https://www.gallup.com/home.aspx>

Global Compact Network Italia

<https://globalcompactnetwork.org/it/>

Great Place To Work

<https://www.greatplacetowork.it/>

H&M Group

<https://hmgroup.com/>

<https://career.hm.com/it-it/>

LVMH

<https://www.lvmh.it/talenti/>

McKinsey & Company

<https://www.mckinsey.com/>

NextGenerationEU

https://next-generation-eu.europa.eu/index_en

O. C. Tanner

<https://www.octanner.com/global-culture-report.html>

Patagonia

<https://eu.patagonia.com/it/it/jobs-at-patagonia/>

PVH Corp

<https://www.pvh.com/>

Wired

<https://www.wired.com/>

Worldwide Association of Business Coaches™ (WABC™)

<https://wabccoaches.com/>

The Voice of L'Oréal

<https://www.loreal.com/it-it/italy/articles/commitments/the-voice-of--loreal/>

Tommy Hilfiger

<https://newsroom.tommy.com/tommy-hilfiger/>