

Adecco

COME TRATTENERE I MIGLIORI TALENTI IN AZIENDA?

Scopri i consigli per non lasciarti sfuggire i tuoi top performer



Se è difficile trovare nuovi talenti, lo è ancora di più **fidelizzarli e mantenerli in azienda**.

Ci sono infatti diverse sfide che le aziende devono affrontare nell'ambito della **retention** (si chiamano così le strategie che le aziende mettono in atto per trattenerne i propri lavoratori).

Scopriamole insieme.

UN MONDO CHE SI TRASFORMA

Oggi sono tante le sfide, per le aziende di ogni dimensione, sul fronte della ricerca e della retention dei talenti. Da una parte, c'è lo **skill shortage**, ovvero la scarsità di competenze sul mercato del lavoro; dall'altra, c'è il nodo **Grandi Dimissioni**. Si tratta di un fenomeno globale che interessa in parte anche l'Italia, che vede un'ondata senza precedenti di lavoratori dimissionari che si reinventano o sono in cerca di nuove occupazioni.

307k

Dimissioni volontarie in Italia
nel primo trimestre 2022¹

+35%

Le dimissioni volontarie in Italia
rispetto al 2021¹

I manager delle Risorse Umane che vogliono trattenere i talenti in questo contesto non possono fare a meno di **ripensare, almeno in parte, il proprio ruolo**. E devono farlo con strumenti che sono sia tradizionali (come **benefit economici e non** e possibilità di **formazione e carriera**), sia adeguati alle nuove esigenze (come **flessibilità e salario emotivo**). Andremo ad approfondire queste tematiche nelle pagine successive.

Le dinamiche di un fenomeno così esteso sono necessariamente complesse e vanno ricondotte a un insieme di aspettative diverse. Secondo alcune ricerche recenti, **i lavoratori italiani lasciano il lavoro per quattro ragioni principali:**

CONDIZIONI ECONOMICHE

Le condizioni economiche hanno ancora la capacità di orientare il mercato del lavoro. Lo dimostra una recente indagine Aidp², che ha coinvolto 600 aziende, incentrata in particolare sulla fascia di età compresa tra 26 e 35 anni:

47%

Percentuale di dimissionari che ha cambiato lavoro perché gli venivano offerte condizioni economiche migliori

¹ https://www.repubblica.it/economia/2022/06/22/news/grandi_dimissioni_allitaliano_altri_300_mila_via_dal_lavoro_ma_senza_cambiare_vita-355053535/
² Ricerca Aidp (Associazione per la Direzione del Personale) "Il fenomeno delle dimissioni volontarie (gennaio 2022)": https://www.corriere.it/economia/lavoro/22_gennaio_24/lavoro-boom-dimissioni-volontarie-giovani-cercano-posti-migliori-4ce15084-792c-11ec-8a8d-61f2621d8537.shtml

WORK/LIFE BALANCE

La pandemia ha però spostato in parte il focus dal benessere economico al **wellbeing olistico**, che considera sia la tutela del **benessere mentale** che di quello **fisico**. La stessa indagine Aidp ci offre un segnale importante:

41%

Percentuale di dimissionari che cerca un nuovo impiego con miglior equilibrio tra vita privata e lavorativa³

Il **sovraccarico di lavoro** è infatti percepito come un rischio, che può contribuire all'insorgere di alcuni problemi psicologici, come la depressione e sindrome di burnout.

CRESCITA NEL TEMPO

Tra i fattori che motivano maggiormente i dipendenti a restare in una determinata azienda c'è la possibilità, che deve essere chiaramente delineata e comunicata, di **raggiungere e superare diversi step di carriera**.

38%

Percentuale di dimissionari per cui la carriera è un aspetto fondamentale²

CARENZA DI TALENTI

Una seconda indagine Aidp³, condotta tra i direttori del personale di 850 aziende, rende chiaro come la **flessibilità oraria** ottenuta nei momenti più duri della Pandemia **rappresenti un punto di non ritorno**.

58%

Percentuale di lavoratori che chiede il lavoro agile come condizione necessaria per accettare o continuare l'impiego

³ Ricerca Aidp "Organizzazione del lavoro agile dopo il termine dell'emergenza pandemica (marzo 2022)" <https://www.ilsole24ore.com/art/il-lavoro-il-covid-90percento-aziende-non-ha-dubbi-smart-working-modalita-definitiva-AEIPy1OB>

Lasciar andare via un talento è un grosso problema per le aziende. Una ricerca citata da McKinsey & Company nel suo report sulla War for Talent⁴, fa comprendere l'importanza dei top performer. In azienda, **manager e dipendenti top sono l'800% più produttivi** della media.

Le aziende devono quindi lottare per offrire il miglior pacchetto possibile - in termini di **retribuzione, benefit, flessibilità, formazione, mission** e così via - per motivarli e trattenerli.



⁴ "McKinsey Global Survey War for Talent" - 2012: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>

STRATEGIE DI RETENTION

Vincere la sfida dei talenti significa gettare le fondamenta per un'organizzazione che sa evolversi in un mondo che cambia rapidamente.

Le tre strategie per conquistare i candidati più adeguati alle tue necessità aziendali e trattenerli nel tempo sono:



**RICERCA E SELEZIONE
MIRATI**



**BENEFIT, FLESSIBILITÀ E
FORMAZIONE**



**SALARIO
EMOTIVO**

Vediamole nel dettaglio:



RICERCA E SELEZIONE: L'IMPORTANZA DELLA SCELTA

Ogni strategia efficace di retention inizia dai processi di assunzione che devono essere in grado di **individuare le competenze più adatte**, oltre ad abbinare in modo corretto i candidati ai valori aziendali.

L'IMPORTANZA DELL'EMPLOYER BRANDING

Il primo passo per attrarre nuovi talenti è la creazione di un'immagine appetibile come datori di lavoro. È la cosiddetta **Employer Branding**, strategia di marketing e comunicazione non rivolta ai consumatori, ma alle persone che si intende assumere e ai lavoratori che già sono impegnati in azienda.

Nell'Employer Branding rientrano⁵ concetti come **bonus, flessibilità oraria e possibilità di carriera**. Qui le aziende hanno dovuto ripensare al cambiamento in due direzioni. Il primo, spostare la propria value proposition dagli aspetti finanziari - importanti, ma sempre meno determinanti - a quello del **wellbeing**: puntare su **work life balance da un lato e formazione dall'altro**.

Il secondo: imparare a comunicare tale proposition, non solo attraverso i canali considerati "ufficiali" (scuole, università, business school, il sito e la pagina LinkedIn ufficiale), ma anche **innovando il proprio linguaggio**, utilizzando i social più impiegati dalle giovani generazioni (pensiamo per esempio a **Twitter e TikTok**).



⁵ <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>

PAROLA CHIAVE: ASSESSMENT

L'assessment è una metodologia di valutazione del personale per individuare l'insieme delle caratteristiche comportamentali, delle attitudini, delle capacità e competenze individuali proprie dei candidati e lavoratori.

Dopo aver stabilito la sua strategia di employer branding, per attirare i migliori talenti sul mercato del lavoro, **l'azienda deve focalizzare le sue energie sulle aree più importanti** in cui le nuove assunzioni possono produrre l'impatto maggiore.

Per centrare l'obiettivo, può usare degli strumenti di valutazione ad hoc. **La parola chiave è assessment**, strumento che supporta l'azienda nella valutazione dei dipendenti da assumere, basandosi su mappatura, valutazione e analisi delle **competenze richieste per il ruolo da coprire**.



L'obiettivo dell'**Assessment pre-assunzione** è quello di ottenere una **misurazione oggettiva nella valutazione dei candidati**, ricorrendo a una pluralità di prove e osservatori, per ridurre eventuali **bias cognitivi** e individuare il candidato che abbia non solo le competenze tecniche più adeguate alle esigenze produttive, ma anche **caratteristiche personali** che si adattino al contesto aziendale.



L'ASSESSMENT COME ANTIDOTO ALLA FUGA DEI TALENTI

L'Assessment può essere impiegato anche nella fase **post-assunzione** per **aiutare l'azienda a sfruttare il "potere" dei feedback continui** che sanno motivare i lavoratori e spingerli al miglioramento.

In un percorso di assessment a più tappe, le persone in azienda vengono incontrate più volte durante l'anno da un team di esperti (manager dell'azienda, responsabili HR, psicologi). Ogni persona riceve così **feedback e output personalizzati** in base alla propria situazione e consigli su come **migliorare le proprie competenze**.

La logica è quella del feedback e del dialogo continui, fondamentali per non far sentire soli i



In questo modo, l'azienda mostra di avere cura della persona e anticipare ogni suo bisogno professionale, capendo se è coinvolta, se ha un calo di motivazione e soprattutto non farla mai sentire sola. È così possibile far avvertire la presenza fisica dell'azienda accanto al lavoratore.

Nadia Cristofoli, Head of Assessment Solutions presso The Adecco Group



Cambia così completamente l'approccio alla retention. Non si tratta più di "trattenere", verbo che ha l'accezione negativa di costringere qualcuno contro la sua volontà a fare qualcosa, quanto piuttosto di **focalizzare l'attenzione sul benessere delle persone** e sull'offerta di **percorsi di carriera definiti**.

Siamo ricercatori di talenti

Individuare il personale adatto non è un compito semplice, soprattutto nel contesto mutevole che abbiamo descritto.

Per individuare rapidamente i migliori talenti, **Adecco ti aiuta a identificare e attrarre i candidati con le competenze tecniche e comportamentali ideali** per la tua azienda.

Affidati alla nostra ventennale esperienza, all'utilizzo di strumenti avanzati e a metodologie di osservazione comportamentale come l'Assessment. [Clicca qui](#) per raccontarci la tua esigenza ed entrare in contatto con un nostro consulente.



BENEFIT, FLESSIBILITÀ E FORMAZIONE

Una volta assunti e inseriti con efficacia all'interno del team, l'azienda deve fare il possibile per **trattenere i talenti all'interno dell'organizzazione**.

Sono diversi gli strumenti a disposizione dei manager. Come accennato in apertura, i **benefit economici restano ancora importanti**⁶, ma nel mondo post-pandemico, rivestono sempre maggiore importanza fattori quali le **possibilità di formazione** (e quindi carriera) e i **benefici immateriali** per i lavoratori (pensiamo ai servizi di benessere psicologico).

Scopriamoli insieme.

01

NUOVE SFIDE FORMATIVE



LA VOGLIA DI MIGLIORARSI

Nella top 10 dei benefit più apprezzati⁷, gli italiani inseriscono le opportunità di carriera, legate quindi alla formazione costante in azienda.

Per assecondare il desiderio dei dipendenti di crescere e cambiare mansioni nel breve periodo, le aziende possono considerare di **muovere anche "orizzontalmente" i lavoratori, in diversi dipartimenti e funzioni**, senza necessariamente promuoverli immediatamente a posizioni manageriali: si tratta di un altro strumento per le aziende che desiderano attrarre e trattenere i talenti nel prossimo futuro.

I talenti in azienda dovrebbero quindi essere **coltivati con dei percorsi di crescita su misura**, con piani di apprendimento di nuove skill personalizzati.

Piani che sanno abbracciare sia strumenti diretti di trasmissione del sapere, pensiamo a workshop e sessioni di formazione, sia in presenza che virtuali (oggi sempre più determinanti); ma anche a **strumenti meno tradizionali**, come l'apprendistato on-the-job e incarichi temporanei in altri dipartimenti.

⁶ Lo rende chiaro una ricerca durata circa 20 anni, che ha coinvolto dipendenti di ogni livello: <https://hbr.org/2021/11/6-strategies-to-boost-retention-through-the-great-resignation>

⁷ Fonte: Indagine Harris Interactive per Sodexo Benefits & Rewards Services Italia su 4.800 lavoratori (600 italiani): <https://forbes.it/2022/01/04/i-10-benefit-aziendali-piu-attesi-dai-dipendenti-italiani-nel-2022/>



In Adecco usiamo la regola del 70/20/10. Lo sviluppo delle risorse passa per un 70% dall'esperienza sul campo, da un 20% dalla relazione (percorsi di mentoring e tutoring) e da un 10% da una formazione in aula (sincrona e asincrona). Questo nostro approccio fornisce ai colleghi l'opportunità di sviluppare con chiarezza dei percorsi di apprendimento efficaci che permettono di orientare al meglio la propria carriera con successo

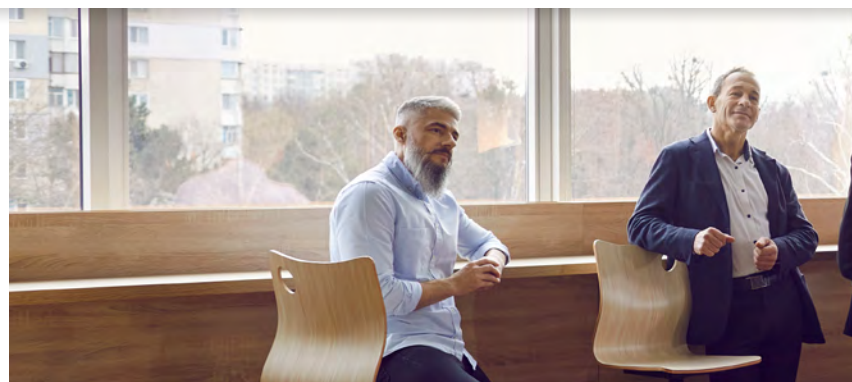
Wally Sinigaglia, HR Attraction & Recruitment Manager per The Adecco Group



È sbagliato infine pensare che la formazione sia un processo con una data d'inizio e fine. Secondo dati del World Economic Forum⁸, **il 40% delle competenze** richieste nel mondo del lavoro **è destinato a trasformarsi** nel corso dei prossimi cinque anni, a causa dei sempre più evoluti processi tecnologici.

La formazione deve quindi essere al passo con i tempi - pensiamo a novità prorompenti di cui tener conto come il Metaverso - e soprattutto continua.

Ogni azienda, indipendentemente dal settore, deve **trasformarsi in una learning organization**, un'organizzazione in cui l'apprendimento fa parte del DNA aziendale, in un percorso ininterrotto di **reskilling e upskilling**.



SCOPRI MYLIA

Mylia è il brand di The Adecco Group specializzato in formazione e sviluppo. Attraverso un approccio consulenziale, offre soluzioni su misura per tutte le realtà aziendali. La finalità è **accrescere le competenze hard e soft**, mediante la costruzione di percorsi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento delle persone.

Conosci le soluzioni Mylia per la Formazione del Personale?

Clicca qui per saperne di più ed essere contattato dai nostri consulenti.

⁸ <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

02 FLESSIBILITÀ TRA I BONUS PIÙ RICHIESTI

La flessibilità è uno dei più importanti strumenti a disposizione delle aziende per trattenere i talenti in questa fase post-pandemica. Più che di smart working, modalità che si è affermata nei periodi più duri del lockdown, oggi si parla di **lavoro flessibile**. Difatti, il tema degli orari e delle modalità di lavoro è sempre più centrale nelle esigenze dei dipendenti.

Alla flessibilità sono collegati poi altri benefit, come laptop e telefono, strumenti che l'azienda deve garantire ai dipendenti per rendere accessibile il lavoro anche a distanza.

03 UN NUOVO STILE DI LEADERSHIP

La garanzia di una flessibilità oraria è legata al **ruolo del manager**. Quest'ultimo dovrebbe **riorientare il proprio stile di leadership**: innanzitutto, essere capace di delegare, fidandosi delle capacità dei propri dipendenti, anche a distanza. Deve poi essere abile nel monitorare i risultati del lavoro, i famosi KPI (Key Performance Indicator). Per riuscirci, deve assumere competenze anche trasversali, imprescindibili per gestire le persone a distanza.

In questo senso, ogni organizzazione ha le sue specifiche esigenze, per cui occorre valutare caso per caso la direzione migliore da intraprendere, per coniugare due necessità talvolta contrastanti: il necessario **raggiungimento degli obiettivi**, per l'azienda, e la possibilità di bilanciare il **rapporto tra vita privata e lavoro**, per i dipendenti.

È ancora responsabilità dei manager individuare **lo stile di comunicazione più efficace**. I leader devono saper comunicare vicinanza al dipendente, dimostrare sensibilità verso le sue esigenze, favorire il lavoro di squadra anche a distanza.

Deve risultare chiaro che il lavoro a distanza non è un privilegio, concesso con qualche remora, magari a discapito della propria carriera, ma una modalità di lavoro come un'altra.





QUANTO CONTA IL SALARIO EMOTIVO?



IL PESO CRESCENTE DEI FATTORI IMMATERIALI NELL'ATTRAZIONE E NELLA RETENTION DEI TALENTI

Gli elementi descritti sinora sono necessari per trattenere i lavoratori nell'organizzazione. Necessari, ma non sufficienti. Più di prima, le nuove generazioni cercano **un ambiente sano** in cui operare, oltre a uno scopo, un purpose, che spinga l'azienda verso obiettivi etici che vadano al di là del semplice profitto.

Come ha spiegato Encarnacion Maroño Otero⁹, Vice Presidentessa delle Risorse Umane The Adecco Group, **i dipendenti cercano anche un salario emotivo** dal proprio lavoro.

La parola chiave è empatia, la capacità di mettersi nei panni dei dipendenti, per agire e indirizzare i collaboratori, con lo scopo di creare un senso di unità, partecipazione e lavoro di squadra nell'intera organizzazione.

⁹ <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/talent-retention-workers-need-more-than-a-salary/>

Sono tre le azioni concrete che le organizzazioni possono mettere in campo, per offrire un salario emotivo ai propri collaboratori.

01

LE PERSONE AL CENTRO

Mettere le persone al centro, creando **un ambiente che alimenti le capacità dei talenti**, permettendo a ciascuno di prosperare. In quest'ottica, i leader devono sentirsi responsabili dei propri dipendenti non solo in quanto produttori di valore economico, ma come esseri umani a 360 gradi.

02

CULTURA DI APPARTENENZA

Creare una cultura di appartenenza. Come in una grande famiglia dove è anche possibile **criticare e mettere in dubbio alcune scelte**, senza derogare al rispetto reciproco, anche in azienda bisogna invogliare le persone a tutti i livelli a fare domande, dare il proprio contributo costruttivo, mettere in dubbio le decisioni con delle nuove soluzioni. Le **forme di partecipazione** possono essere le più diverse: dai classici form anonimi da compilare, alle email dei capi con richieste di feedback, al lavoro di gruppo.

03

BENESSERE CONDIVISO

Infine c'è il tema, fondamentale, del **benessere emotivo**. Le aziende hanno oggi la necessità di lanciare iniziative che tengano sotto controllo i livelli di **stress emotivo** delle persone, supportandole sia dal punto di vista fisico che psicologico, in un approccio olistico. Tra i benefit più apprezzati ci sono per esempio gli **sportelli psicologici** per i dipendenti, ma anche i corsi di pilates o altri sport.



In generale, l'azienda deve trasmettere il senso di caring, la volontà di prendersi cura delle persone, non trattandole come numeri. Un senso che deve essere trasmesso continuamente ai dipendenti.

Monica Magri, Group HR & Organization Director - The Adecco Group Italy



5 CONSIGLI DA SEGUIRE



01

Una buona assunzione è alla base della buona retention. **Migliorare l'Employer Branding** diventa la leva per attirare e trattenere i top performer.

02

Offrire un **pacchetto di retribuzione adeguato**, con bonus e premi produzione, è sempre una buona regola, anche se potrebbe non bastare.

03

Flessibilità oraria e formazione continua sono aspetti tenuti sempre in maggiore considerazione dai dipendenti, specie dalle nuove generazioni.

04

Lo scambio di idee tra manager, senior e nuove figure è al centro delle capacità di rinnovamento dell'azienda. **La parola chiave è ascolto.**

05

L'azienda deve mettere al centro le persone, senza trattarle come numeri: **la cura del benessere psicofisico** è la chiave per ottenere performance migliori e durature.

Adecco

Cercare talenti non è mai stato così facile!

The Adecco Group è la più importante piattaforma multibrand di consulenza e soluzioni HR per il mondo del lavoro che comprende servizi di ricerca e selezione, formazione, consulenza organizzativa, head hunting, somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato, soluzioni in outsourcing e outplacement.

Adecco è accanto alle aziende, di qualunque dimensione, per raggiungere l'ambizioso obiettivo di **trattenere i migliori performer**. **Clicca qui** per essere ricontattato dal consulente più vicino a te o visita il sito www.adecco.it/servizi-per-le-aziende

