

Le politiche di *retention* dei dipendenti ai tempi delle Grandi Dimissioni

Ricerca n° 05/2024

A cura di
Assolombarda in collaborazione con Adapt

Sommario

Executive Summary	2
1 Great resignation e retention: un quadro	6
1.1 Il fenomeno della great resignation: un retaggio del passato o novità del presente?	6
1.2 Job tenure: evidenze sulla permanenza media dei lavoratori in uno stesso lavoro	9
1.3 I rischi e gli svantaggi di un turnover troppo elevato	11
1.4 Le cause del turnover e le strategie di retention	12
1.5 I temi della retention e del turnover in una nuova prospettiva	15
2 Gli assetti organizzativi tra Grandi dimissioni e politiche di retention: l'analisi dei focus group	18
2.1 Introduzione e nota metodologica	18
2.2 Stato dell'arte sul tema delle "grandi dimissioni" e criticità riscontrate	20
2.3 I giovani nel dibattito sulle "grandi dimissioni"	22
2.4 Le motivazioni e le modalità con cui avvengono le dimissioni	24
2.5 Pratiche/strumenti di raccolta feedback per favorire la retention	26
2.6 Pratiche/strumenti della retribuzione per la retention	29
2.7 La formazione e i percorsi di carriera come leva di retention	30
2.8 L'organizzazione e la conciliazione vita-lavoro	33
2.9 Clima aziendale e benessere organizzativo	34
3 Strumenti di retention per costruire appartenenza all'azienda: suggerimenti di policy	36
Fonti	41

Executive Summary

I profondi cambiamenti che attualmente stanno trasformando il mercato e, soprattutto, il significato del lavoro sono legati a vari fenomeni, tra cui le trasformazioni digitali e verdi, l'invecchiamento della popolazione e il calo demografico. Tutto ciò si riflette nelle aziende dove la presenza di una forte instabilità degli assetti organizzativi può assumere la forma di elevati tassi di *turnover*, con potenziali costi per le imprese, i lavoratori e la società. In tal senso, la carenza di manodopera e di competenze emersa durante la ripresa dalla pandemia ha ulteriormente accentuato l'importanza di sviluppare e trattenere i talenti all'interno delle organizzazioni. Inoltre, di fronte a una forza lavoro maggiormente diversificata per età e esigenze, occorre inevitabilmente migliorare le condizioni di lavoro, investire maggiormente nella formazione e affrontare le difficoltà della conciliazione vita-lavoro, tutti *driver* decisivi per la *retention* dei lavoratori.

La ricerca presentata nasce dalla collaborazione tra ADAPT – Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali e ASSOLOMBARDA – Associazione delle imprese che operano nelle province di Milano, Lodi, Monza e Brianza, Pavia, con l'obiettivo di incrementare le conoscenze sulle politiche di *retention* in azienda ai tempi delle “grandi dimissioni” Inoltre, la ricerca presentata nelle pagine che seguono ambisce a fornire alcuni strumenti per sviluppare efficaci politiche di *retention*, integrando le formulazioni teoriche presenti in letteratura con le esperienze dei referenti e rappresentanti delle imprese.

Sono stati condotti due *focus group* con l'obiettivo di raccogliere la percezione e il punto di vista delle aziende sulle politiche di *retention* adottate per intervenire sul fenomeno del *turnover*. Il confronto con i rappresentanti delle imprese ha fornito elementi utili a integrare il dibattito sul tema delle "grandi dimissioni" per comprendere quali azioni possono essere intraprese dalle organizzazioni al fine di favorire la permanenza delle risorse umane negli assetti aziendali.

I due *focus group* si sono svolti in videoconferenza (Microsoft Teams) per la durata di circa due ore ciascuno; i partecipanti sono stati selezionati tra gli associati di Assolombarda tenendo conto di alcuni criteri di scelta finalizzati a creare un *panel* di rappresentanti aziendali che fosse eterogeneo. Al primo *focus group* hanno partecipato 7 rappresentanti aziendali; al secondo focus hanno partecipato in 5. Hanno dunque preso parte al progetto 12 aziende in totale.

Nei due *focus group* il conduttore si è occupato di coordinare la discussione affinché i partecipanti focalizzassero la loro attenzione sul fenomeno della *retention* in azienda. La traccia del *focus* è stata costruita attorno a due dimensioni tematiche:

- lo stato dell'arte sul tema delle "grandi dimissioni" e le relative criticità;
- gli strumenti e le pratiche per favorire la *retention* delle persone (formazione, retribuzione, organizzazione vita-lavoro, benessere organizzativo, ecc.).

I due *focus group* sono stati letti trasversalmente attraverso la metodologia qualitativa dell'analisi del contenuto: all'interno del *corpus* delle trascrizioni sono state selezionate le occorrenze, ossia le parti del testo che contengono informazioni significative ai fini della ricerca, con l'obiettivo di formulare una descrizione quantitativa e qualitativa del significato e del valore delle tematiche esplorate.

Nel Capitolo 1 viene presentato il *framework* teorico della ricerca a partire da una rassegna della principale letteratura sul tema necessaria per interpretare le esperienze e i bisogni condivisi dalle aziende nei due *focus group*. I risultati dell'analisi dei *focus group*, il cui obiettivo è stato ricostruire la prospettiva dei protagonisti del mercato del lavoro attraverso la testimonianza dei rappresentanti di un gruppo di aziende lombarde, sono stati presentati nel Capitolo 2. Infine, le riflessioni sviluppate a partire dall'analisi della letteratura riportata Capitolo 1 e dall'esperienza delle aziende raccolta nel Capitolo 2 vengono sintetizzate nel Capitolo 3 dedicato ai suggerimenti di *policy* al fine di costruire politiche di *retention* utili a incrementare la competitività delle aziende.

Nel confronto con le aziende che hanno aderito allo studio i partecipanti hanno riportato situazioni meno enfatiche rispetto alla narrativa dominante sulla massiccia fuoriuscita di risorse dal mercato del lavoro. I tassi di *turnover* sembrano aver mantenuto una certa stabilità, senza causare scompensi significativi. Tuttavia, alcuni settori, come l'informatica e digitale, insieme a profili *legal* nel settore delle energie rinnovabili, hanno sperimentato una maggiore movimentazione. I rappresentanti delle imprese non attribuiscono questo dato a un rifiuto del lavoro, bensì a un aumento del

potere contrattuale dovuto alle competenze sviluppate dai lavoratori che hanno consentito loro una maggiore mobilità tra posizioni lavorative. Inoltre, durante il Covid-19, l'ampia adozione del lavoro agile ha generato nuove opportunità di ingaggiare lavoratori che non risiedevano negli stessi territori dove operavano le aziende; questa flessibilità ha creato nuove opportunità di lavoro e ha favorito la transizione tra diverse occupazioni, aumentando la competizione tra imprese per individuare risorse qualificate.

Le imprese coinvolte nella ricerca sottolineano come proprio la flessibilità, insieme alla visibilità nel percorso di carriera e alle possibilità di mobilità interna, siano elementi chiave ricercati e desiderati dai giovani nel mondo del lavoro. Inoltre, per i giovani le aziende non sono più solo luoghi di lavoro entro una logica di scambio economico, ma spazi in cui i lavoratori desiderano crescere per sviluppare competenze professionali e personali, costruire relazioni e connessioni sociali; tutti aspetti che risultano cruciali per la *retention* dei giovani talenti. Tuttavia, le aziende segnalano alcune criticità nel rapporto con le nuove generazioni di lavoratori legate soprattutto alla difficoltà, da parte di questi ultimi, nella costruzione di profili professionali solidi e duraturi a causa di una eterogeneità e intermittenze delle esperienze lavorative a seguito dei sempre più frequenti cambi di occupazione.

Comprendere le motivazioni che si celano dietro questi cambi di occupazione è un passo cruciale per l'organizzazione affinché possano intervenire preventivamente su eventuali situazioni critiche di fronte alle quali un talento potrebbe decidere di lasciare l'organizzazione. In questa direzione, sebbene la dimensione economica non sia del tutto tramontata come *driver* per rimanere all'interno dell'azienda, le imprese sottolineano come vi siano anche altri fattori attitudinali e materiali che influenzano la *retention* delle persone in azienda. Per questo motivo, i partecipanti al *focus group* hanno segnalato come una maggiore strutturazione e gestione dei processi di uscita delle persone, sia attraverso colloqui con i dimissionari sia attraverso l'utilizzo di *survey*, siano strumenti utili alla rendicontazione e all'archivio delle informazioni recepite al fine di progettare conseguenti interventi di *retention*.

Un ulteriore metodo per raccogliere informazioni sulla percezione dell'esperienza lavorativa dei dipendenti è la creazione dei canali di comunicazione e confronto tra *management* e dipendenti, strumenti di *retention* preziosi grazie al flusso di dati che, se gestiti correttamente, permettono di progettare interventi per migliorare il clima aziendale. In questo processo le figure intermedie tra i vertici aziendali e i dipendenti, i *middle manager*, sono cruciali poiché hanno una prospettiva privilegiata e possono comprendere profondamente le esigenze dei lavoratori e orientare di conseguenza il supporto aziendale, incoraggiando un dialogo sull'esperienza di lavoro, le sfide e i punti di forza.

Tra le motivazioni che portano alla scelta di rispondere a una *job application* per una realtà aziendale piuttosto che un'altra, la retribuzione mantiene un ruolo significativo; tuttavia, le aziende riportano che questo elemento è efficace come strumento di *retention* soprattutto quando è parte di un pacchetto di servizi più ampio che include misure di welfare, *benefit* e *bonus*. Rispetto alla retribuzione, inoltre, le imprese segnalano che la *total compensation* è un elemento spesso sottovalutato dai lavoratori

mentre rappresenta un tema culturale su cui le aziende ritengono necessario sviluppare una comunicazione approfondita per promuovere una maggiore comprensione da parte dei dipendenti.

Altri strumenti di *retention* nominati dalle aziende sono formazione, *coaching* e *mentoring*, essenziali per trattenere i talenti dentro un mercato del lavoro in continua evoluzione. Le organizzazioni stanno investendo su questo segmento organizzativo per offrire programmi formativi avanzati e efficienti che includano sia competenze tecniche che trasversali; in questo modo è possibile favorire sistemi di *job rotation* e di *job posting* che incentivino la mobilità interna.

Infine, tra gli strumenti di *retention* le aziende nominano lo *smart working*, elemento altamente desiderabile e ricercato dai giovani talenti. Tuttavia, secondo quanto condiviso nei *focus group*, i dipendenti preferiscono un approccio al lavoro agile che offra una flessibilità reale e eviti una polarizzazione esclusiva sul lavoro da remoto, prevenendo così situazioni di isolamento sociale. Quest'ultimo elemento risulta decisivo anche in un'ottica di benessere organizzativo, tematiche di grande rilevanza soprattutto per le nuove generazioni che dimostrano una sensibilità particolare su tali aspetti. I partecipanti ai *focus group* hanno suggerito che un ulteriore strumento di *retention* è proprio l'interesse dell'organizzazione per il benessere nei luoghi di lavoro, elemento strettamente connesso alla necessità di socialità e alla creazione di relazioni significative che costruiscano, a loro volta, un solido senso di appartenenza alla realtà aziendale.



Great resignation e retention: un quadro

1.1 IL FENOMENO DELLA GREAT RESIGNATION: UN RETAGGIO DEL PASSATO O NOVITÀ DEL PRESENTE?

Il tema della *great resignation* ha trovato, in particolare modo dopo la pandemia, grande risonanza nel dibattito pubblico sulle trasformazioni del mercato del lavoro, tra gli esperti di gestione del personale e in generale nel mondo delle imprese. Infatti, questo fenomeno, seppur con notevoli eterogeneità a livello geografico e settoriale, ha rappresentato un vero e proprio smottamento per via della necessità di far fronte alla carenza improvvisa di lavoratori e alla gestione dei complessi e non immediati processi di *turnover*. Sappiamo dai dati, infatti, che il fenomeno della crescita delle dimissioni in Italia ha preso, al contrario di altri Paesi, la forma di un elevato processo di *turnover* caratterizzato da lavoratori che hanno presentato, e ancora lo stanno facendo, le dimissioni a fronte di un nuovo contratto di lavoro già sottoscritto ⁽¹⁾. Questo aspetto è di particolare interesse poiché permette di cogliere alcune sfumature circa il fenomeno dell'aumento delle dimissioni nel nostro Paese a confronto, ad esempio, con l'America (luogo di origine dell'espressione *great resignation*) dove, secondo quanto riportato dal MIT

¹ Per approfondimenti si veda: G. BASSO, M. DE PHILIPPIS, D. DEPALO, S. LATTANZIO, E. VIVIANO, *Da un lavoro a un altro: le "grandi dimissioni" in Italia*, La Voce, 2021 <https://lavoce.info/archives/91473/da-un-lavoro-a-un-altro-le-grandi-dimissioni-in-italia/>

all'inizio del 2021, oltre il 40% dei dipendenti pensava di lasciare il proprio posto di lavoro e, nel corso dell'anno, si è registrato un tasso di dimissioni significativo ⁽²⁾. Tuttavia, anche negli USA alcuni approfondimenti hanno messo in evidenza come il fenomeno delle dimissioni avesse posto le sue radici ben prima dell'esplosione del COVID-19, riconducendo quindi l'episodio all'interno di una dimensione temporale più estesa, in linea con le trasformazioni del mondo del lavoro in atto da decenni ⁽³⁾. Se guardiamo al contesto italiano, inoltre, il fenomeno della *great resignation*, pur invocato a livello mediatico, ha conosciuto dinamiche molto differenti rispetto alla romantica narrativa di un addio al mercato del lavoro, trattandosi in larga parte di un normale flusso di riassorbimento delle dimissioni mancate durante il periodo pandemico e di transizione da un lavoro all'altro, probabilmente alla ricerca di condizioni lavorative più in linea con le proprie esigenze ⁽⁴⁾.

A questo proposito, affianco al più noto termine *great resignation* sono emersi nel corso del tempo anche altri tentativi atti a fotografare la complessità della situazione come *great reshuffle* ⁽⁵⁾ e *great renegotiation* ⁽⁶⁾. Tutte concettualizzazioni che rendono l'idea di un significativo cambiamento dei principali paradigmi del mercato del lavoro. Questa constatazione impone dunque di leggere il fenomeno come una sfida a implementare nuove politiche di *retention* atte a trattenere le persone all'interno delle aziende promuovendo una nuova prospettiva lavorativa, nonché aprendo la riflessione per l'individuazione di innovativi elementi all'interno dello scambio tra lavoratori e datori di lavoro al fine di favorire una maggiore fidelizzazione dei primi nei confronti dei secondi.

Invero, il dibattito sulla *great resignation* e sulle turbolenze del mercato del lavoro ad essa legate era già emerso nel secolo scorso sulla base di un'altra efficace espressione: "*war for talent*". Questo termine, coniato dalla nota società di consulenza americana McKinsey&Co sul finire degli anni Novanta, aveva anche dato il titolo a una pubblicazione ("The War for Talent") dedicata all'analisi e all'approfondimento delle dinamiche relative alla continua emorragia di "talenti",

² Ivi, p. 1.

³ Si vedano J. FULLER, W. KERR, *The Great Resignation Didn't Start With The Pandemic*, Harvard Business Review, 2022 <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>; C. EDMOND, *What is the Great Reshuffle and How is it Affecting the Jobs Market?*, World Economic Forum, 2022 <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/great-reshuffle-jobs-market-resignation/>

⁴ Per approfondire il caso italiano si vedano R. BRUNETTA, M. TIRABOSCHI, *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, Working Paper n. 6/2022; F. ARMILLEI, *Le grandi dimissioni hanno precedenti*, La Voce, 2023 <https://lavoce.info/archives/99876/le-grandi-dimissioni-hanno-precedenti/>

⁵ J. MEISTER, *The Great Resignation Becomes The Great ReShuffle: What Employers Can Do To Retain Workers*, Forbes, 2022 <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/04/19/the-great-re-shuffle-of-talent-what-can-employers-do-to-retain-workers/>

⁶ K. GEORGE, *Competing in the New Talent Market*, 2022 <https://hbr.org/2022/10/competing-in-the-new-talent-market>

e alla contesa tra le imprese per ingaggiarli, a seguito dell'accelerare di alcuni driver come i cambiamenti demografici, le evoluzioni tecnologiche e la globalizzazione ⁽⁷⁾. In questo contesto le realtà produttive venivano quindi invitate ad investire sul fronte della cura e della gestione del personale facendo di questi elementi una priorità assoluta ⁽⁸⁾ anche al fine di contravvenire alla crescente difficoltà delle imprese nel reperire i lavoratori di cui queste avevano necessità.

Il collegamento con il passato risulta dunque essere fondamentale per realizzare come il dibattito sulle dimissioni dei lavoratori e della carenza dei talenti sia in realtà un tema di lunga data, il quale sembra avere ripreso vigore a seguito dell'evento pandemico che ha portato inevitabilmente al mutamento di molti paradigmi e concezioni del mondo del lavoro, in particolare con l'effetto della pandemia unitamente all'accelerazione dello sviluppo tecnologico.

A questo proposito è possibile osservare come recentemente il report dell'OECD "Retaining talent at all ages" abbia messo in evidenza il fatto che già prima della pandemia (2019) il 55% dei datori di lavoro riportava difficoltà nel reperire forza lavoro qualificata in coerenza alle proprie esigenze, percentuale che è arrivata sino al 75% nel 2022. Si tratta di uno scarto certamente indicativo (oltre che significativo) di come il COVID-19 abbia portato all'acuirsi di alcune criticità presenti nel mercato del lavoro ⁽⁹⁾, unitamente ad un effetto collo-di-bottiglia che si è verificato dopo una prolungata fase di incertezza che ha congelato il mercato del lavoro. I profondi e rapidi cambiamenti nel mondo del lavoro guidati dalle trasformazioni digitali e verdi, dall'invecchiamento della popolazione e dal calo demografico sono, a maggior ragione oggi, legati ad una forte instabilità del lavoro, che può manifestarsi in elevati tassi di *turnover*, con potenziali costi per le aziende, i lavoratori e la società. In tal senso, la carenza di manodopera e di competenze emersa durante la ripresa dalla pandemia ha ulteriormente accentuato l'importanza di sviluppare e trattenere i talenti all'interno delle organizzazioni e dei territori. Inoltre, nel contesto di una forza lavoro maggiormente diversificata per età, per affrontare questa sfida occorre inevitabilmente migliorare le condizioni di lavoro, investire maggiormente nella formazione e affrontare le difficoltà della conciliazione vita-lavoro, anch'essi grandi driver per la *retention* dei lavoratori.

⁷ Si veda E.G. CHAMBERS, M. FOULON, H. HANDFIELD-JONES, S. M. HANKIN, E. G. MICHAELS, *The War For Talent*, McKinsey Quarterly, n.3, pp. 44-57.

⁸ Ivi, p. 47.

⁹ OECD, *Retaining Talent At All Ages, Ageing and Employment Policies*, 2023, p. 13.

1.2 JOB TENURE: EVIDENZE SULLA PERMANENZA MEDIA DEI LAVORATORI IN UNO STESSO LAVORO

Affianco alla crescente difficoltà di reperimento vi è anche un altro elemento che ben rappresenta l'evoluzione del mercato del lavoro contemporaneo e che concorre a leggere i fenomeni delle dimissioni e della *retention*. Il riferimento è alla cosiddetta "*job tenure*", ossia il tempo di permanenza di una persona nella stessa azienda. È di interesse notare come questa abbia conosciuto un ridimensionamento di circa 9 mesi tra il 2012 e il 2019, testimoniando quindi un aumento della dinamicità del mercato del lavoro.

A tal proposito, emerge come per i giovani lavoratori (di età compresa tra i 15 e i 29 anni, esclusi gli studenti), la durata media in una certa occupazione nel 2019 sia stata di 2 anni e 5 mesi. Una cifra nettamente inferiore ai lavoratori di età compresa tra i 30 e i 54 anni, la cui durata media era invece di 10 anni e un mese. Ancora più discrepante è invece la permanenza dei lavoratori più anziani, di età compresa tra i 55 anni e i 64 anni, con una media di 18 anni e 10 mesi (Retaining Talent At All Ages, pp. 17-23). Rispetto all'Italia emerge come per tutte le coorti anagrafiche di lavoratori considerati si sia verificato tra il 2012 e il 2019 un ridimensionamento della *job tenure*.

Tuttavia, questo risulta essere particolarmente significativo per i lavoratori tra 15-29 anni (-20/25%) rispetto alle fasce di età più mature 30-54 anni e 55-64 anni con un ridimensionamento medio di circa il 5% ⁽¹⁰⁾. La breve durata delle esperienze di lavoro dei più giovani si spiega in parte con la maggior diffusione in queste coorti anagrafiche di contratti temporanei e di tirocini, ma allo stesso tempo è indice di una maggior predisposizione al cambiamento e al voler svolgere diverse esperienze, anche in chiave formativa. Da questo punto di vista, come messo in evidenza da Randstad in una sua ricerca di monitoraggio sulle preferenze dei lavoratori rispetto al mondo del lavoro, l'80% dei dipendenti ritiene essere molto importante che il datore di lavoro offra la possibilità di riqualificazione/miglioramento delle competenze ⁽¹¹⁾. In una rilevazione simile la medesima agenzia ha messo in evidenza come la percentuale sia ancora più elevata per i giovani tra i 18-24 anni (82%), i quali inseriscono tra le proprie priorità lo sviluppo e la formazione di nuove competenze ⁽¹²⁾.

Anche secondo una ricerca di Assolombarda, l'offerta di una prospettiva di sviluppo rappresenta in oltre otto casi su dieci un punto di riferimento per le strategie di trattenimento dei lavoratori in azienda ⁽¹³⁾. Si tratta questo di un elemento che pone in evidenza come la possibilità di una crescita in termini

¹⁰ Ivi, p. 20.

¹¹ Randstad, *Employer Brand Research 2022, Italia*, p. 21.

¹² Randstad, *Workmonitor. L'attualità del lavoro in pillole*, 2022, p. 17.

¹³ Assolombarda, *I numeri per le risorse umane*, Dispensa n. 6, 2022, p. 59.

professionali, spesso legata anche all'ambizione di definire un percorso di carriera chiaro e strutturato, abbia acquisito negli anni un importante rilievo nella scelta da parte dei dipendenti per rimanere o meno presso un'azienda. Altri contributi presenti in letteratura hanno poi messo in evidenza come la formazione delle persone abbia un effetto positivo sul cosiddetto contratto psicologico tra lavoratore e datore di lavoro e del loro scambio all'interno della prestazione lavorativa. In tal senso, è plausibile l'ipotesi per la quale offrire formazione e sviluppo ai propri dipendenti possa risultare nella presa di consapevolezza da parte dei lavoratori di essere supportati dalla propria azienda e di volersi spendere per essa. In tal senso, occorre affiancare ai seppur legittimi rischi di abbandono del personale anche i pregi relativi al fatto che la cura formativa dei propri dipendenti aumenta la fidelizzazione degli stessi nei confronti della propria realtà ⁽¹⁴⁾ ⁽¹⁵⁾.

Tornando al tema della *job tenure* e delle diverse transizioni lavorative a seguito dell'abbandono del proprio posto di lavoro, emerge come la tendenza delle coorti lavorative più adulte sia stata quella di transitare in uno stato di inattività o disoccupazione, complice probabilmente l'avvicinarsi dell'età pensionabile e la sempre più repentina obsolescenza delle competenze, nonché la maggiore difficoltà ad adattarsi a nuovi scenari lavorativi in età avanzata a fronte di una perdita di lavoro involontaria. Invero, questo aspetto pone i riflettori anche sul tema dell'invecchiamento della forza lavoro, altresì legato alla dimensione intergenerazionale che oggi caratterizza i contesti lavorativi e le organizzazioni, rendendo urgente l'implementazione di azioni di riqualificazione e meccanismi di scambio di competenze al fine di garantire l'inserimento di nuova conoscenza da parte delle giovani generazioni, nonché la capitalizzazione del *know how*, maturato con l'esperienza, da parte dei lavoratori più anziani.

Al contrario, in riferimento alle coorti più giovani del mercato del lavoro, il cambio di occupazione ha invece coinciso molto spesso con la ricerca di un altro lavoro (in un'ottica di cosiddetto *job hopping*) e non di una fuoriuscita dal mercato del lavoro. Non si tratterebbe quindi di un turnover vocato al ritiro dal mercato del lavoro, bensì di un turnover finalizzato alla ricerca di condizioni migliori e maggiormente coerenti alle proprie esigenze, non solo economiche ma anche organizzative e connesse alla conciliazione tra vita e lavoro. La diversa durata della permanenza all'interno di un'occupazione, minore per i giovani e maggiormente

14 M. CHEN, *The Effect of Training on Employee Retention*, International Conference on Global Economy, Atlantis Press, 2014, p. 359.

15 Per approfondire il tema della correlazione tra formazione e retention si suggerisce di approfondire anche D. DIETS, T. ZWICK, *The Retention Effect of Training: Portability, Visibility, and Credibility*, in *The International Journal of Human Resource Management*, n. 33, 2022. In sintesi, lo studio punta a dimostrare che, nonostante alcuni rischi, anche la formazione generale, visibile e certificata ha un effetto positivo sulla fidelizzazione. Pertanto, la formazione sembra essere una misura efficace per mantenere i dipendenti qualificati presso il datore di lavoro e contrastare la carenza di lavoratori qualificati, nonché la perdita di capitale umano e sociale. Le misure di sviluppo del personale hanno un effetto positivo sugli atteggiamenti e sulle emozioni dei dipendenti nei confronti dei loro datori di lavoro; pertanto, questi fattori possono giocare un ruolo importante nella spiegazione dell'effetto di fidelizzazione della formazione, specialmente per la formazione trasferibile, visibile e certificata.

estesa per i lavoratori più anziani, nonché la diversa destinazione tra disoccupazione, inattività e altra occupazione, sono dunque un'importante cartina tornasole relativa alle diverse traiettorie, esigenze ed ambizioni dei lavoratori, a cui le imprese e chi si occupa di gestione del personale deve dare credito nell'ottica di rispondere nel modo più efficace alle trasformazioni in corso ⁽¹⁶⁾.

1.3 I RISCHI E GLI SVANTAGGI DI UN TURNOVER TROPPO ELEVATO

Non vi è dubbio che l'aumento esponenziale dei casi di *turnover* all'interno di una azienda possa causare diverse complicazioni sul piano organizzativo, economico e psicologico. Per quanto concerne il primo aspetto vien da sé che, soprattutto in condizioni di flebile equilibrio tra domanda e offerta di lavoratori, la perdita di una persona può causare cortocircuiti a livello esecutivo e progettuale delle ordinarie (e straordinarie) attività di impresa, nonché la perdita di competenze maturate, nel caso di lavoratori *senior*, in anni di attività e di servizio presso un'organizzazione. A ciò si aggiunge il fatto che anche la perdita di una figura giovane, soprattutto se già formata attraverso un percorso di ingresso, può voler significare un nuovo riassetto dal punto di vista organizzativo.

Se consideriamo anche la dimensione economica emerge come i costi del *turnover*, soprattutto in presenza di una forte mancanza di lavoratori, possono rappresentare una spesa non secondaria che rischia di aggravare l'andamento generale dell'attività di impresa. In tal senso, come riportano importanti operatori del mercato del lavoro il costo del turnover, e della conseguente riapertura del processo di ricerca e selezione, oscilla tra il 10-30% del costo annuale di una persona, ovviamente a seconda della grandezza della realtà, del settore e del tipo di figura ⁽¹⁷⁾. Si tratta quindi di un aspetto economico prioritario che può avere significative e costose influenze su una azienda.

Tuttavia, c'è un'ulteriore dimensione che occorre tenere in considerazione, ossia quella psicologica. A questo proposito, si riscontra come il *turnover* di uno o più dipendenti possa generare un effetto domino nei confronti di altri lavoratori in azienda o, al tempo stesso, accelerare fenomeni di cosiddetto *quite quitting*, ossia una particolare modalità di *turnover* che avviene in maniera silenziosa, graduale ma al tempo stesso improvvisa se non la si (com)prende per tempo ⁽¹⁸⁾. Come messo in evidenza dalla Society for Human Resource Management (SHRM), le

¹⁶ Ivi, pp. 23-28.

¹⁷ ADECCO, *The Cost of Turnover Calculator*, 2022 <https://www.adecousa.com/employers/resources/cost-of-turnover-calculator/>

¹⁸ Per una esemplificazione si veda S. MILANI, *Quiet quitting: una silenziosa ridefinizione di "lavoro"*, *Bollettino ADAPT* 5 dicembre 2022, n. 42.

evidenze suggeriscono che la decisione di un dipendente di lasciare volontariamente un'organizzazione può essere influenzata dagli atteggiamenti e dai comportamenti delle altre persone. Pertanto, alcuni elementi come la *job embeddedness* (ossia il grado di integrazione dei dipendenti con il loro lavoro e la comunità) e la propensione alla ricerca di lavoro dei colleghi possano predire casi di *turnover* volontario individuale ⁽¹⁹⁾. Anche l'aspetto psicologico, dunque, gioca un ruolo di estremo rilievo nella possibilità di un aumento del livello dimissionario della forza lavoro di un'organizzazione.

1.4 LE CAUSE DEL TURNOVER E LE STRATEGIE DI RETENTION

Come già accennato, tra gli elementi che provano a spiegare l'erosione della *job tenure* e l'aumento dei tassi di *turnover* vi sono sicuramente i cambiamenti del mondo del lavoro, nonché della sua percezione da parte delle persone. Alcuni osservatori hanno messo in evidenza l'importanza di alcuni fattori interni come la bassa soddisfazione lavorativa, la disillusione circa le prospettive di carriera, il mancato accesso ad opportunità formative e di sviluppo e un insoddisfacente equilibrio vita-lavoro. Dall'altra parte, possono essere annoverati anche alcuni fattori esterni quali, ad esempio, l'offerta di un altro lavoro in cui sono presenti migliori prospettive di crescita o di maggiore responsabilità che inevitabilmente mettono in secondo piano l'attuale posizione lavorativa ⁽²⁰⁾.

In tal senso, pare essere in atto una rivoluzione anche dal punto di vista dello scambio all'interno della prestazione lavorativa, dove il compenso economico non è più l'unico elemento di scelta poiché entrano in gioco anche elementi di tipo culturale, psicologico e sociale. Tra le principali cause del *turnover* dei lavoratori vi sono anche il fatto di sentirsi poco valorizzati all'interno del luogo di lavoro, di voler intraprendere una nuova carriera più vicina alle proprie passioni, il mancato progresso di carriera da parte dell'azienda e la mancata crescita da un punto di vista professionale e di competenze acquisite. Occorre quindi osservare come la qualità del lavoro e, più in generale, dell'esperienza lavorativa nel suo complesso rappresentino un parametro non più secondario, bensì da integrare a quello più tradizionale legato alla dimensione meramente retributiva ⁽²¹⁾. Non è un caso che, come anche studiato in passato, gli aspetti di cultura aziendale hanno un impatto molto significativo sul grado di soddisfazione della propria occupazione da parte del lavoratore, incidendo quindi sul tasso di *turnover* delle persone ⁽²²⁾.

¹⁹ A. FORD, *Turnover Contagion: Are Your Employees Vulnerable?*, SHRM, 2019

<https://blog.shrm.org/blog/turnover-contagion-are-your-employees-vulnerable>

²⁰ S. BEVAN, *The 'Great Resignation': is the grass always greener?*, Insitute for Employment Studies, 2023

²¹ Ivi, pp. 28-31.

²² E. MEDINA, *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?*, MA Thesis, Columbia University, 2013

Su questa linea, come messo in evidenza da recente letteratura, tra i vari fattori che hanno causato la *great resignation* vi è anche il fatto che la pandemia globale avrebbe attivato nelle persone l'esigenza della ricerca di un nuovo senso nella vita e nel lavoro, portando quindi ad una messa in discussione dello *status quo* che era venuto a crearsi. In questi termini, il COVID-19 avrebbe rappresentato un'opportunità per resettare, ripensare e rinegoziare, soprattutto in termini di tempo e spazio, sia per gli individui che per le organizzazioni stesse, le condizioni di lavoro e dello scambio nel lavoro, al fine di favorire un nuovo *matching* tra le aspettative dei lavoratori e quelle delle imprese ⁽²³⁾. A questo proposito, emerge come la cosiddetta *employee value proposition* (EVP), ossia l'insieme dei benefici che un lavoratore riceve in cambio delle competenze, delle capacità e dell'esperienza che apporta a un'azienda, debba essere arricchita da altri elementi oltre alla retribuzione, che pure rimane un aspetto di grande rilevanza ma che, a parità di condizione, vede emergere altri elementi. Si pensi alle transizioni osservate tra il settore della ristorazione/ospitalità e il settore della logistica più strutturata, due ambiti nei quali spesso le retribuzioni si concentrano nelle fasce più basse di distribuzione ma nei quali le dinamiche organizzative (turni, orari, regolarità degli straordinari ecc.) sono differenti.

In tal senso, l'evento del COVID-19, che nella stragrande maggioranza dei casi ha portato al verificarsi di inedite modalità di lavoro da remoto, nonché di "contagio" tra la dimensione di vita privata e quella di vita professionale, ha stimolato nuove discussioni, ad esempio, sul tema dell'equilibrio vita-lavoro, con una enfasi sul benessere dei singoli e dell'organizzazione, soprattutto all'interno di nuovi spazi di lavoro ibrido ⁽²⁴⁾. Per quanto concerne la dimensione del tempo di lavoro anche in questo caso ha guadagnato importanza la negoziazione dell'orario a livello individuale in un'ottica di disconnessione e tutela della *work-life balance* delle persone. È così che alcune organizzazioni hanno iniziato a riflettere su come garantire una maggiore qualità del tempo di lavoro offrendo flessibilità nella programmazione delle attività e un'impostazione di lavoro per obiettivi al fine di soddisfare le diverse esigenze delle persone ⁽²⁵⁾.

C'è poi il peso molto forte della componente demografica. Se si considera che negli ultimi due decenni la componente della forza lavoro giovanile (15-34) è diminuita di oltre 2 milioni di persone, mentre la componente 50-64 anni è quasi raddoppiata passando da 4 milioni e 700 mila persone nel 2004 a quasi 9 milioni nel 2022 ⁽²⁶⁾. A questo proposito, anche l'ultima relazione annuale della Banca d'Italia ha messo in evidenza il peso della componente demografica nell'ambito delle

²³ L. A. LIU, *From Great Resignation to Great Re-Negotiation On Space And Time For More Holistic Individuals And Organizations*, in *Personnel Review*, N. 52, 2023 p. 434.

²⁴ Ivi, p. 436.

²⁵ Ivi, p. 438.

²⁶ Fonte ISTAT, *Forze di lavoro*

trasformazioni del mercato del lavoro e dello squilibrio che negli anni è andato ad ampliarsi tra le coorti lavorative più giovani e quelle più anziane ⁽²⁷⁾. È così che a fronte della difficoltà della forza lavoro nel sopperire alle esigenze delle imprese e del mondo produttivo viene anche a riequilibrarsi, almeno in parte, il rapporto di forza tra domanda e offerta a favore della componente più giovane che, divenendo sempre più indispensabile per tenere insieme il tessuto economico-sociale, potrà guadagnare maggiore attenzione da parte delle imprese.

Per placare gli effetti di quella che potrebbe essere definita una nuova “*war for talent*”, occorre dunque dare seguito a cambiamenti sia di tipo culturale che di tipo gestionale. Nel primo caso è necessario, infatti, maturare consapevolezza circa l’urgenza di un bisogno di cambiamento nella cura del personale e della comprensione delle (anche nuove) esigenze e preferenze delle persone, al fine di trovare nuovi punti di equilibrio che garantiscano il benessere individuale e organizzativo, nonché le prerogative di produttività delle imprese. A questo proposito, elevati tassi di *turnover* e l’erosione della *job tenure* se non adeguatamente e strategicamente affrontati possono rappresentare un costo importante a livello organizzativo e gestionale, nonché un ostacolo allo sviluppo delle aziende stesse. È quindi necessario adottare un nuovo approccio per attrarre, formare e trattenere i lavoratori che veda nella sinergia con i territori e nella collaborazione tra le organizzazioni il proprio punto di riferimento ⁽²⁸⁾.

In generale, alcune analisi rilevano come la cultura aziendale sia un fattore predittivo molto importante per comprendere le logiche dell’abbandono di un posto di lavoro, spesso più incisivo della retribuzione e di altri fattori di tipo economico ⁽²⁹⁾. Anche l’insicurezza percepita del posto di lavoro e le riorganizzazioni delle attività dell’azienda rappresentano importanti indicatori del giudizio dei dipendenti rispetto alla cultura generale dell’azienda. In tal senso le valutazioni negative (anche solo percepite) dei dipendenti sulle prospettive future dell’azienda sono un forte fattore predittivo di abbandono. Da questo punto di vista incide in maniera altrettanto significativa anche il mancato riconoscimento delle prestazioni. Su questo aspetto, è evidente come le aziende che non riconoscono e ricompensano i migliori risultati hanno tassi di abbandono più elevati, e lo stesso vale per datori di lavoro che tollerano le prestazioni insufficienti ⁽³⁰⁾. Pertanto, alcune soluzioni per favorire la *retention* delle persone possono

27 BANCA D’ITALIA, *Relazione annuale, 2022*, pp. 106-107. Per ulteriori approfondimenti sul tema si suggerisce S. LIACI, *Dinamiche demografiche e mercato del lavoro: chi sostituirà i baby boomers?*, Osservatorio CPI, 2022 <https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-dinamiche-demografiche-e-mercato-del-lavoro-chi-sostituirà-i-baby-boomers>

28 OECD, *Retaining Talent At All Ages*, pp. 43-48.

29 D. SULL, C. SULL, B. ZWEIG, *Toxic Culture Is Driving the Great Resignation*, in *MIT Sloan Management Review*, 2022, p. 4.

30 Ivi, p. 6.

essere quelle di offrire premi di produttività, lavoro da remoto, eventi sociali e orari più prevedibili - che possono aumentare la *retention* nel breve termine ⁽³¹⁾.

A queste si aggiungono anche il supporto alla carriera, il *coaching*, la creazione di momenti (anche informali) per lo scambio di feedback, l'apertura positiva al dialogo e la costruzione di rapporti di fiducia. Tutti aspetti che possono avere un effetto sostanziale sulla soddisfazione delle persone e, conseguentemente, sulla loro *retention* in azienda. Come già messo in evidenza, a questi aspetti fanno seguito anche la possibilità di garantire autonomia nello svolgimento del proprio lavoro, un sistema di tutela della *work-life balance* e la possibilità di partecipare ai processi decisionali, che rappresentano atti di riconoscimento formali e informali con un forte impatto emotivo e motivazionale sulle persone. Non vi è dubbio che ogni realtà, come anche ogni settore, presenti particolari specifiche a cui occorre rispondere nella modalità più aderente possibile. Tuttavia, elemento di importanza, in comune con tutte le realtà, è quello di riconoscere un cambiamento nella concezione del lavoro, e dei contesti di lavoro, che si manifesta in modo trasversale.

Un altro elemento di interesse che è stato evidenziato, in parte legato al tema della cultura aziendale, è altresì relativo alla coerenza tra l'immagine dell'azienda e le aspettative che questa genera nei confronti dei candidati. Da alcune indagini è infatti risultato come il processo di selezione abbia una forte influenza sul *turnover* soprattutto tra i giovani. In tal senso, molti di coloro che decidono di lasciare il proprio posto di lavoro trovano nel processo di selezione un espediente soprattutto per quanto riguarda il mancato corrisponda con le aspettative originarie basate, in molti casi, su strategie di marketing per attrarre più candidati per una posizione ⁽³²⁾.

1.5 I TEMI DELLA RETENTION E DEL TURNOVER IN UNA NUOVA PROSPETTIVA

Da questo punto di vista, è quindi fondamentale adottare una nuova prospettiva di analisi dei fenomeni di *retention* e di *turnover*, provando ad osservarli sotto una lente di ingrandimento non meramente gestionale bensì culturale e di contesto.

Su questa linea è possibile osservare come gli elementi del *turnover* e della *retention* dei lavoratori, intesi come due comportamenti/fenomeni organizzativi, non trovano spiegazione a partire dal solo dato

³¹ Ivi, p. 7.

³² S. BEVAN, *The 'Great Resignation': is the grass always greener?*, Institute for Employment Studies, 2023.

individuale/personale bensì anche dal contesto esterno in cui sono culturalmente collocati. A questo proposito, l'ambiente circostante (inteso come l'insieme dei contesti istituzionali che influiscono sul lavoro e i lavoratori), che influenza la mobilità delle persone, include aspetti regolativi e legali e di gestione dei rapporti di lavoro ed è altresì determinato dalle caratteristiche del mercato del lavoro e dall'infrastruttura della rete sociale di contesto. In tal senso, questi elementi di tipo organizzativo-gestionale influenzano i pensieri e i comportamenti delle organizzazioni e delle persone, determinandone la permanenza o la fuoriuscita da un'azienda o dal mercato del lavoro ⁽³³⁾.

È così che tali elementi possono influenzare il *turnover* (o la *retention*) dei dipendenti in almeno tre modi: attraverso la diversa tipologia di implementazione di pratiche di gestione delle risorse umane legate al turnover da parte delle aziende e dei manager; attraverso l'interpretazione e le reazioni alle condizioni e alle esperienze da parte dei dipendenti; e attraverso le differenze delle norme e delle aspettative culturali che caratterizzano una società e un determinato mercato del lavoro. Emerge quindi come elementi determinanti, ad esempio, l'adozione di certe pratiche di gestione del personale e una più efficace formalizzazione, ma non burocratizzazione, dei processi HR. Inoltre, la modalità con la quale gli aspetti culturali e di contesto influenzano i processi di *turnover* sono relativi al fatto che questi influenzano le aspettative e i comportamenti dei lavoratori riguardanti la propria condizione professionale e il contratto psicologico tra lavoratori e datori di lavoro, provocando di conseguenza un effetto diretto sui livelli di *turnover* ⁽³⁴⁾.

Da un punto di vista gestionale e culturale, urge poi impostare una nuova prospettiva sulla *retention*, che non deve essere quella di portare a zero il tasso di dimissioni bensì di progettare un ecosistema che garantisca un continuo afflusso di lavoratori e di competenze, nonché di esposizione nei loro confronti. Ciò è vero soprattutto per le imprese di medio-piccola dimensione che non potendo, molto spesso, competere con soggetti di grande o grandissima dimensione sul piano dell'attrazione dei talenti, né tanto meno formalizzare i processi di gestione del personale per la *retention*, possono decidere di collaborare con realtà più grandi di loro. È il caso di molte piccole medio-imprese che valutano a loro vantaggio la possibilità di stringere accordi con organizzazioni più strutturate con le quali hanno già in essere collaborazioni su altri fronti al fine di aumentare la propria visibilità nel mercato del lavoro e non entrare in un rapporto di mera competizione con queste realtà, bensì di garanzia di una certa visibilità e della possibilità di fungere da fucina continua di talenti, beneficiando al tempo stesso del loro apporto prima che questi, in molti casi, proseguano in realtà più grandi e strutturate.

³³ D. G. ALLEN, J. M. VARDAMAN, *Global Talent Retention: Understanding Employee Turnover Around the World*, Emerald Publishing Limited, 20231 pp. 2-3.

³⁴ Ivi, p. 5.

Approcciare il tema del mercato del lavoro (e dei talenti) a partire da questa prospettiva permette quindi avvalorare le relazioni delle aziende anche su questi aspetti in una logica di coesistenza, ossia di collaborazione e competizione su punti specifici. È così che all'interno della catena le imprese che "ricevono" i talenti beneficiano di lavoratori già testati e, almeno in parte, formati in coerenza con le proprie esigenze. Al tempo stesso, le aziende "mittenti" hanno l'opportunità di rafforzare la collaborazione con altre realtà e, qualora quest'ultime fossero di successo, rendersi anch'esse maggiormente attrattive sul mercato del lavoro ⁽³⁵⁾.

³⁵ M. BIDWELL, *Managing Talent Flows Through Internal and External Labor Markets*, in D. G. COLLINGS, K. MELLAHI, W. F. CASCIO (ed.), *The Oxford Handbook of Talent Management*, 2017, pp. 284-285. Per approfondire si veda anche T. M. GARDNER, *Interfirm Competition For Human Resources: Evidence From The Software Industry*, in *Academy Management Journal*, n. 2, pp. 237-256.

2

Gli assetti organizzativi tra Grandi dimissioni e politiche di retention: l'analisi dei focus group

2.1. INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA

Nella presente ricerca, al fine di fornire una prima analisi del fenomeno delle grandi dimissioni sono stati condotti due focus group con i responsabili delle risorse umane di alcune aziende associate ad Assolombarda. L'obiettivo del confronto è stato quello di raccogliere la percezione e il punto di vista delle aziende sugli effetti di questo fenomeno e sulle pratiche di *retention* dei dipendenti. I focus group si sono rivelati utili alla comprensione di quello che si ritiene essere lo stato dell'arte del mercato del lavoro in merito al tanto dibattuto tema delle grandi dimissioni e ai principali fattori scatenanti dello stesso, anche al fine di comprendere quali azioni possono essere intraprese dalle organizzazioni per favorire il trattenimento delle persone.

I due focus group si sono tenuti nel mese di settembre 2023 e si sono svolti in videoconferenza (Microsoft Teams) per la durata di circa due ore ciascuno. I partecipanti sono stati selezionati tra gli associati di Assolombarda tenendo conto

di alcuni criteri di scelta finalizzati a creare un panel di rappresentanti aziendali che fosse eterogeneo. Al primo focus group, svoltosi il 12 settembre, hanno partecipato 7 rappresentanti aziendali. Al secondo focus group del 13 settembre, hanno partecipato in 5. Hanno dunque preso parte al progetto 12 aziende in totale.

I focus si sono svolti a partire da una traccia di conduzione comune che ha permesso di sviluppare delle interessanti discussioni. La traccia è stata costruita attorno a due dimensioni tematiche:

- Lo stato dell'arte sul tema delle "grandi dimissioni" e le relative criticità;
- Gli strumenti e le pratiche per favorire la *retention* delle persone (formazione, retribuzione, organizzazione vita-lavoro, benessere organizzativo, ecc.);

Tabella 1: Caratteristiche partecipanti ai focus

Codice	Qualifica	Maschio	Femmina
P1	HR Manager		
P2	Amministratore delegato		
P3	HR People Manager & Experience		
P4	Amministratore delegato		
P5	Vicedirettore generale		
P6	Head of Industrial Relations		
P7	People & Culture Director		
P8	Head of Human Resources Management & Development · Head of Recruiting & Employer Branding		
P9	Head of HR Business Partner		
P10	Wellbeing & Benefit Manager presso Sky Italia		
P11	Italy HR Business Partner & HRBP Marketing Southern Europe		
P12	HR Manager		

2.2 STATO DELL'ARTE SUL TEMA DELLE "GRANDI DIMISSIONI" E CRITICITÀ RISCOSE

Con riferimento all'altisonante dibattito sul tema delle "grandi dimissioni" i partecipanti ai focus group hanno riportato situazioni di minore enfasi rispetto alla narrazione dominante relativa al turnover di un numero considerevole di persone. A questo proposito, i tassi sembrano essersi mantenuti su un livello fisiologico, senza provocare eccessivi scompensi. Tuttavia, come riportato dagli stessi partecipanti, è pur vero che determinate famiglie professionali, legate soprattutto al mondo informatico e digitale, ma anche alcuni profili di esperti legali nel mondo delle energie rinnovabili, hanno visto una più accentuata movimentazione rispetto ad altre. Alla base di questo aspetto vi sarebbe non tanto un'abdicazione al lavoro da parte di queste persone, bensì un rialzo del proprio potere contrattuale dovuto al possesso di certe competenze e quindi una più agile mobilità da un posto all'altro. Infatti, le imprese legate al mondo informatico e digitale, così come alcuni settori connessi alle energie rinnovabili, sono caratterizzati da una rapida evoluzione tecnologica e delle relative competenze specializzate richieste che permettono a questi professionisti di avere una più agile mobilità da un posto di lavoro all'altro. La crescente domanda di talenti in queste aree consente ai lavoratori di negoziare condizioni di lavoro più favorevoli, inclusi aspetti quali *benefit* aziendali e livelli retributivi. In definitiva il possesso di competenze specializzate sembrerebbe conferire a questi profili professionali un maggiore potere contrattuale, spingendo alcune aziende a implementare strategie di *retention* maggiormente mirate che affrontino non solo le esigenze attuali dei dipendenti, ma che siano soprattutto in grado di prevedere e adattarsi alle dinamiche mutevoli del mercato del lavoro.

«In concomitanza con quanto successo negli ultimi anni quello che stiamo vedendo è anche un grossissimo problema legato alle professionalità e alle skills. Non è sempre facile distinguere se il turnover, che sicuramente è accelerato negli ultimi anni, è dovuto a un cambio di approccio da parte delle persone al mondo del lavoro o se è semplicemente il fatto che ci sia molta domanda di persone con determinate competenze e che quindi questa porti inevitabilmente a un aumento delle condizioni contrattuali, facendo sì che le persone trovano un'occasione per spostarsi da un'azienda all'altra. Per quanto riguarda l'ambito informatico questo è certamente determinante: a fronte di tanta richiesta vi è anche un forte rialzo delle condizioni economiche, ma non solo».

«Anche nel settore dei servizi comunicativi e formativi alle imprese non si è verificata una cascata di dimissioni volontarie. Alcuni picchi si sono però registrati per determinate famiglie professionali».

In definitiva, nell'esperienza dei partecipanti ai focus group il tema delle grandi dimissioni sembra essere prevalentemente legato alla carenza di determinate

competenze che ha inevitabilmente generato un maggiore fluidità nel mercato del lavoro per certi profili professionali, nonché una corsa al rialzo delle condizioni lavorativo-contrattuali di determinati profili che sono particolarmente ricercati dalle aziende. Dall'osservatorio delle imprese coinvolte sembra quindi che le cause principali di un aumento della dinamicità del mercato del lavoro siano da ricondurre a dinamiche concorrenziali che, anche complice lo stop prolungato determinato dalla pandemia, sono riprese con maggior intensità.

«Per quanto riguarda in generale la fluidità del mercato del lavoro emerge come grazie ad una più ampia diffusione dello smart-working, è altresì aumentata la possibilità per le persone di ottenere ottime posizioni lavorative anche fuori dalle grandi città grazie alla possibilità di svolgere la propria prestazione del tutto (o quasi) da remoto. Si è ampliata fortemente la dimensione geografica delle opportunità».

«Non abbiamo registrato un aumento dei numeri rispetto a quelli che registriamo di solito, c'è stato un fisiologico turnover. Abbiamo però intercettato una sensibilità diversa delle nuove generazioni in sede di ricerca e selezione c'è una sensibilità diversa un approccio diverso rispetto al bilancio vita lavoro».

La maggiore fluidità interna al mercato del lavoro riflette anche un cambiamento nelle priorità dei lavoratori che sembrano concentrarsi maggiormente, rispetto al passato, su aspetti organizzativi come la flessibilità, l'equilibrio tra lavoro e vita, e l'opportunità di contribuire a progetti ritenuti significativi e in linea con i valori individuali. A questo proposito la platea dei partecipanti ha messo in luce come l'introduzione massiva del lavoro agile durante il Covid-19 abbia innescato un processo, che è in parte rimasto in vita con la ripresa ordinaria delle attività, relativo all'ingaggio di lavoratori che non per forza abitano o risiedono nel territorio di riferimento dell'azienda, potendo questi lavorare a pieno regime anche a diversi chilometri di distanza e creando di fatto un mercato del lavoro che ha una estensione potenzialmente globale. Questo nuovo assetto avrebbe quindi portato alla creazione di nuove opportunità lavorative e, di conseguenza, al movimento di alcune persone da un'occupazione all'altra generando a sua volta un incremento della competizione per i talenti da ingaggiare. È però al tempo stesso evidente come questo assetto sia possibile solo per determinate famiglie professionali che possono svolgere la propria prestazione lavorativa in questa modalità.

2.3 I GIOVANI NEL DIBATTITO SULLE “GRANDI DIMISSIONI”

I rappresentanti delle imprese che hanno partecipato ai focus group segnalano come le nuove generazioni abbiano una visione differente, rispetto al passato, su ciò che vogliono trovare in una azienda e, più in generale, sul loro posizionamento nel mercato del lavoro e sulla posizione che il lavoro occupa nella loro scala valoriale. In questo senso, determinate caratteristiche socio-anagrafiche hanno un’incidenza sui comportamenti in azienda e sul modo in cui si vive l’appartenenza alle organizzazioni. Infatti, le generazioni di lavoratori più giovani sembrerebbero mostrare un interesse crescente per aziende che incarnino ideali ritenuti autentici e attuali come: la sostenibilità, la responsabilità sociale d’impresa e la coerenza tra i valori aziendali e le loro azioni concrete. In riferimento alla gestione degli assetti organizzativi, tra gli aspetti che interessano maggiormente le nuove generazioni compaiono, dalle imprese intervistate: la flessibilità nell’orario di lavoro; la possibilità di accedere a opportunità di sviluppo professionale; l’offerta di una formazione continua e programmi di *mentoring*; la promozione di ambienti organizzativi che puntino sulla diversità di genere, età, background culturale e di abilità. Infine, essendo le nuove generazioni cresciute in un’era digitale e spesso cercano aziende attente a integrare nel proprio funzionamento strumenti e dispositivi connessi all’innovazione digitale. Tutti gli aspetti brevemente descritti, che sono indice di una maggiore consapevolezza e attenzione da parte delle nuove generazioni nei confronti dell’ambiente di lavoro e delle pratiche aziendali, quando vengono adeguatamente gestiti dalle aziende possono rappresentare un vantaggio competitivo all’interno processi di selezione e reclutamento del personale.

«Sicuramente i giovani sono la categoria che ha maggiormente cambiato approccio rispetto al mondo del lavoro, a partire dalla necessità espressa di maggiore flessibilità lavorativa tra “presenza” e “remoto”. Avvertono poi l’esigenza di essere formati. Bisogna quindi farli crescere, passo dopo passo, e dare loro molta varietà sul luogo di lavoro per conferire stimoli costanti».

«Nell’ambito di un nostro progetto abbiamo avuto modo di intervistare studenti dell’università IULM con riferimento alle aspettative che loro hanno dal mondo del lavoro. Tra le prime cose che sono state evidenziate vi è il fatto che i giovani vogliono imparare e al tempo stesso divertirsi. Hanno una bassa resistenza rispetto ad una singola attività, avendo invece necessità di diversificare. Questa è anche una delle ragioni alla base del fatto che le nuove generazioni hanno tenute lavorative all’interno della stessa azienda molto minori rispetto al passato e rispetto ad altre generazioni. Per loro cambiare non significa perdere qualcosa, bensì guadagnare una nuova esperienza e aggiudicarsi un arricchimento in termini di competenze e relazioni. La socialità diventa quindi un elemento importante della dimensione lavorativa, non più relegabile ad aspetto di secondo piano».

Flessibilità, visibilità del percorso di carriera e mobilità interna sembrano dunque essere gli elementi chiave più evidenti rispetto a quello che cercano i giovani nel mondo del lavoro. Si tratta di una prospettiva diversa rispetto a quella maturata da altre categorie di lavoratori che, tuttavia, richiama ad un nuovo assetto dell'organizzazione del lavoro e dell'offerta di lavoro che ha conosciuto una forte accelerata a seguito al fenomeno pandemico e che, per certi versi, deve ancora essere del tutto compresa e progettata. Infatti, i rappresentanti delle imprese segnalano come le nuove generazioni di lavoratori che si sono formate negli ultimi quattro anni non hanno avuto modo di sperimentare modalità di lavoro "tradizionali" e per questo motivo, quando accedono a una nuova esperienza professionale, esprimono apprezzamento per modalità organizzative ibride in cui è prevista e valorizzata anche la presenza fisica in ufficio. Entro questo nuovo scenario legato alle modalità di organizzazione del lavoro la sfida per le imprese consiste nel creare un ambiente di lavoro significativo, costruendo - talvolta su misura - un insieme di rituali e regole che possano garantire la nascita di un senso di appartenenza all'organizzazione. Da questo punto vista, infatti, l'azienda non rappresenta più solamente il luogo in cui svolgere la prestazione lavorativa in una mera logica di scambio (ore lavorate-salario) diventa invece il posto in cui formarsi a livello professionale e personale e in cui progettare relazioni e socialità. Questi ultimi aspetti sono fondamentali per la *retention* dei giovani talenti poiché rappresentano il modo migliore per costruire con loro relazioni continuative, nonché intervenire in situazioni di bisogno.

Rimangono tuttavia alcune criticità rilevate dalle aziende legate soprattutto alla difficoltà da parte dei giovani nel costruire profili professionali solidi e duraturi per via di una più spiccata eterogeneità delle esperienze e intermittenze di carriera dovute ai sempre più frequenti cambi di occupazione. Si avverte quindi come le organizzazioni abbiano di fronte a sé una nuova sfida: da una parte, quella di "accontentare" i giovani nell'offrire loro un progetto di crescita che sia al tempo stesso solido ma eterogeneo, dall'altra parte, devono però fare i conti con la necessità di costruire profili solidi e con la possibilità che molto presto le giovani leve potrebbero decidere di cambiare strada e di proseguire altrove il proprio percorso professionale.

«Si tratta di un fenomeno tanto interessante e lodevole quanto però, per certi versi, rischioso. Infatti, il limite di non possedere carriere continue per lungo tempo riduce anche la solidità di determinate competenze e crea profili professionali, in alcuni casi, più deboli».

«Il fatto di tenere a casa le persone per tanti giorni alla settimana ha un lato negativo sia per l'azienda che per il dipendente, perché c'è una perdita di socialità nella società. Pensando ai giovani: magari non tutti hanno abbastanza coraggio per chiedermi un appuntamento. Ma magari hanno abbastanza coraggio per

raccontarmi una storia alla sigaretta, o al caffè, che potrebbe incuriosirmi e quindi potrebbe cambiare la loro strada».

2.4 LE MOTIVAZIONI E LE MODALITÀ CON CUI AVVENGONO LE DIMISSIONI

Come riportato dall'esperienza dei partecipanti ai focus group è possibile osservare come vi siano diverse modalità di approccio alle dimissioni, sia da parte dei dimissionari sia da parte delle aziende.

«Vi sono coloro che lo comunicano senza intenzione di rilanciare, mentre si verificano casi di persone che approfittano del fatto di ricevere una offerta per ottenere migliori condizioni all'interno della propria azienda. Probabilmente, i due approcci rispondono a motivazioni di fondo differenti, nel primo caso un aspetto più personale e nel secondo invece una dimensione meramente economica».

In tal senso, i partecipanti ai focus group hanno segnalato una maggiore strutturazione e gestione dei processi di uscita delle persone messa in atto negli ultimi anni da parte delle aziende, sia attraverso colloqui con i dimissionari sia attraverso l'utilizzo di *survey* e altri strumenti utili alla rendicontazione e all'archivio delle informazioni recepite. Grazie all'evoluzione dei sistemi gestionali digitali le aziende hanno la possibilità di condurre analisi mirate sulle dimissioni dei propri dipendenti, analizzando le uscite sotto un profilo qualitativo attraverso la disposizione di strumenti come le *exit interview*. Questi dispositivi, nell'esperienza dei partecipanti ai focus group, sono accolti positivamente dai dimissionari poiché vengono interpretati come una opportunità di concludere positivamente la loro esperienza in azienda e lasciare una traccia per contribuire alla crescita e al miglioramento dell'organizzazione.

«Con riferimento ai processi di conclusione dell'esperienza lavorativa a seguito di dimissioni volontarie viene operata una exit interview che si traduce, in seguito, nella compilazione da parte dell'HR di una survey che raccoglie le informazioni e le motivazioni registrate durante l'intervista di congedo. Questo aiuta infatti l'HR e la persona che sta andando via a dialogare con maggiore libertà e spontaneità, lasciando poi al primo l'onere di tradurre il tutto in informazioni su cui riflettere. Questo processo consente di avere una certa forza predittiva, nonché di comprendere meglio le motivazioni che hanno spinto a lasciare l'azienda. Queste, infatti, spesso cambiano per caratteristiche di genere e anagrafiche».

Questo aspetto è molto utile per le aziende che, sebbene non abbiano ancora a disposizione dati storici consistenti, possono già individuare alcune tendenze di fondo sulle dimissioni della loro popolazione lavorativa. Comprendere le ragioni

alla base di una fuoriuscita dall'azienda e cercare di ricondurle ad una dimensione di senso rappresentano un elemento fondamentale per l'organizzazione al fine di intervenire in una prospettiva preventiva e predittiva su situazioni critiche in cui un talento potrebbe decidere di andarsene. Questi aspetti risultano di particolare rilievo soprattutto a fronte del fatto che le persone, anche in base alle proprie caratteristiche anagrafiche e sociali, presentano motivazioni molto eterogenee tra loro. Infatti, sebbene la dimensione economica non sia affatto tramontata quale ragione alla base delle dimissioni (al contrario di una certa narrazione che tende ad affermarsi nel dibattito pubblico), emerge in maniera evidente come vi siano anche altri fattori attitudinali e materiali che influenzano la *retention* delle persone in azienda.

Le motivazioni legate alle dimissioni sono differenti anche a seconda dei segmenti organizzativi e delle famiglie professionali di riferimento; tuttavia, una tendenza comune alle fasce di lavoratori più giovani è il desiderio – e la possibilità – di accedere a posizioni professionali che garantiscano una maggiore varietà nelle mansioni da svolgere, mentre tra i lavoratori *over 35* le motivazioni sono prevalentemente associate alla ricerca di trattamenti economici più vantaggiosi.

«Per i più giovani le questioni principali sono l'eccessiva monotonia di alcune attività e l'insoddisfazione per un determinato ruolo, mentre per le figure più anziane è più che altro una questione economica».

«Per le figure under 35 c'è un tema di crescita e formazione. Sono desiderosi di imparare e vogliono fare la gavetta in pochissimo tempo. Per quanto riguarda gli over 35 la questione prevalente è invece quella economica, spesso ricevono offerte 2/3 volte superiori alla RAL a cui è difficile controbattere».

«Per i giovani la visibilità di carriera è l'aspetto che più incide sulla scelta di rimanere o di lasciare l'azienda».

«Le motivazioni divergono per area professionale ed età: i giovani parlano di poter accedere a posizioni più elevate spesso associate a trattamenti economici più rilevanti. Alcune motivazioni fanno riferimento all'organizzazione del lavoro. Per questo motivo abbiamo reputato di interesse implementare un sistema di smart working che provi a venire incontro alle nuove esigenze. Iniziamo a vedere che il nostro sistema porta i suoi risultati».

Proprio la varietà nelle motivazioni legate alle dimissioni stanno spingendo le aziende a predisporre fin dall'inizio, durante la selezione e nelle fasi successive di inserimento in azienda, un approccio gestionale capace di abbondare pratiche e strumenti “standardizzati” da utilizzare con tutti i lavoratori. Al contrario, le organizzazioni riscontrano la necessità, ancora una volta, di adottare strumenti di

retention legati alle esigenze specifiche e mutevoli dei lavoratori e, al tempo stesso, comprendere se suddetti bisogni possono trovare riscontro nelle necessità dell'azienda:

«Le pratiche tradizionali, come il rilancio economico per alcune risorse e la promozione per altre, mi sembrano obsoleti strumenti che non tengono più conto delle varie sfaccettature delle sensibilità dei lavoratori: dalla richiesta di smart working al 100% a quella di una variabilità elevata di attività, dobbiamo essere più flessibili nel comprendere le esigenze dei dipendenti. È importante valutare se l'azienda stessa desidera dare un riscontro a queste esigenze, poiché lo sforzo e l'energia impiegati nel trattenere una risorsa hanno senso solo se sono in linea con il percorso di sviluppo della risorsa all'interno dell'azienda».

È di interesse notare come tra i partecipanti ai focus group vi sia concordanza nel riconoscere una certa “frenesia” della componente giovanile nel trovare il proprio equilibrio all’interno della dimensione lavorativa. Se questo aspetto rappresenta certamente un fattore positivo di proattività e di desiderio di intraprendere sempre sfide nuove dal punto di vista professionale, dall’altra parte, è altresì vero come le aziende segnalino una certa impazienza da parte dei giovani nello svolgere tutti i gradini della carriera nei tempi che vengono richiesti. Tale aspetto può essere ricondotto in taluni casi ad una eccessiva rigidità dell’organizzazione che non riesce a stare al passo con la velocità dei mercati del lavoro moderni, ma in altri anche ad un tentativo di forzatura da parte del giovane nel definire il proprio avanzamento di carriera.

2.5 PRATICHE/STRUMENTI DI RACCOLTA FEEDBACK PER FAVORIRE LA RETENTION

Il dialogo costante tra azienda e lavoratori è un elemento cardine per favorire la *retention* dei dipendenti e il loro coinvolgimento all’interno dell’organizzazione. Per farlo vengono messi in atto diversi strumenti e diversi approcci, anche attraverso il coinvolgimento delle risorse umane che ricoprono ruoli apicali e/o di coordinamento in azienda. Il coinvolgimento attivo dei lavoratori in queste attività di monitoraggio mira anche a sottolineare l'importanza che l'azienda attribuisce al dialogo costante con i dipendenti. Quando i dirigenti e, più in generale, le figure apicali mostrano interesse e partecipano a tali iniziative, vi è l’opportunità di generare un clima di fiducia reciproca rafforzando il senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione. In definitiva, questo approccio non solo favorisce la *retention* del personale, ma contribuisce a costruire una cultura aziendale in cui i lavoratori sono maggiormente motivati a partecipare allo sviluppo degli obiettivi produttivi dell’impresa.

Per questo motivo i partecipanti ai *focus group* riferiscono che nei segmenti organizzativi con tassi di *turnover* più elevati, dove si registra una fervente competizione per attrarre i migliori talenti, le aziende stanno investendo in una serie di iniziative legate al benessere organizzativo anche attraverso misure di welfare che rispondano ai bisogni concreti della popolazione lavorativa. A questo scopo le aziende stanno predisponendo dei canali di ascolto rivolti a tutti i dipendenti; si tratta di momenti strutturati dedicati all'ascolto e al confronto con l'obiettivo di fornire uno spazio aperto per esprimere opinioni, preoccupazioni e suggerimenti. Inoltre, per agevolare la comunicazione e ottenere un riscontro più dettagliato sul clima e sul benessere interno all'organizzazione, le aziende stanno implementando appositi strumenti come *survey*, piattaforme digitali e altri mezzi tecnologici che facilitino la partecipazione attiva dei dipendenti.

L'adozione di tali iniziative riflette la consapevolezza delle aziende dell'importanza di promuovere un ambiente lavorativo sano e sostenibile, specialmente nelle unità organizzative più soggette a un rapido *turnover* del personale. Infatti, queste pratiche non solo favoriscono il benessere individuale, ma contribuiscono a stabilizzare il gruppo e a migliorare la *retention* dei talenti all'interno dell'organizzazione.

«Abbiamo una survey valutativa del clima aziendale (la chiamiamo engagement survey). Viene condotta una volta all'anno a livello globale e ci permette di investigare attraverso diverse aree quello che è lo status del benessere della persona all'interno dell'organizzazione, l'engagement e l'attaccamento alla cultura e ai valori aziendali. Le aree di indagine che tocchiamo attengono al modello di leadership dell'azienda, alla leadership dei loro responsabili e rispetto allo status di carriera e alla possibilità di progressione e sviluppo dal punto di vista delle competenze».

«Per la misurazione del livello di engagement vengono svolte survey periodiche (engagement survey). Queste sono utili a rilevare il clima aziendale e si svolgono in modalità anonima. Oltre alle engagement survey proponiamo survey riguardanti determinati servizi e pacchetti che offre l'azienda. In questo modo cerchiamo di creare un coinvolgimento bottom up rispetto ai processi che implementiamo, offrendo anche un riscontro attivo a quanto rileviamo dalle indagini».

«Vengono implementati anche dei canali interni di conversazione con i people manager o con i propri responsabili al fine di creare dei canali diretti di dialogo e collaborazione. Ogni 3 mesi il nostro amministratore delegato organizza un evento dove spiega il business e le novità. Rappresenta un momento importante perchè vengono lette direttamente le domande dei dipendenti. Un meccanismo che garantisce trasparenza e coinvolgimento. Si tratta di momenti utili per conoscere meglio i dipendenti e per favorire la loro partecipazione in azienda».

«I nuovi arrivati in azienda possono avere delle conversazioni con dei peer così da favorire l'inserimento. Durante il corso dell'anno vengono poi organizzati dei momenti di confronto per raccogliere spunto dalle persone. L'obiettivo è quello di catturare in modo preventivo il loro l'interesse».

«Per mantenere alto e vivo il livello di engagement ogni due mesi organizziamo una plenaria digitale allo scopo di dare visibilità al lavoro delle persone e ai nuovi ingressi. Facciamo poi tre momenti all'anno in cui festeggiamo insieme i risultati raggiunti e rafforziamo la nostra comunità. Anche su questi aspetti è importante innovare e pensare un design dell'esperienza che sia attrattivo e che aiuti a rispondere alla domanda "perché devo restare qui?". L'importanza della valorizzazione delle persone è anche dovuta al fatto che se i dipendenti si trovano bene saranno più propensi a chiamare anche altri talenti per venire a lavorare per l'azienda».

Come riportato dai partecipanti dei focus group i canali di ascolto e di confronto con e tra i dipendenti si sono moltiplicati generando un importante flusso di dati che, se ben gestiti, rappresentano un vero e proprio patrimonio per le aziende. L'obiettivo da parte delle organizzazioni è infatti quello di favorire ingaggio, ispirazione, benessere organizzativo, crescita e sviluppo. Dal punto di vista dell'approccio è convinzione di tutti che le figure intermedie tra i vertici dell'azienda e i dipendenti (middle manager, people manager, ecc.) rappresentano la vera chiave di volta nella *retention* dei talenti. Le ragioni alla base sono che queste figure godono di un punto di osservazione privilegiato e possono pertanto maturare capacità predittive dei comportamenti delle persone, nonché comprenderne a fondo le esigenze cercando di conseguenza di orientare il supporto da parte dell'azienda. Questo aspetto risulta di particolare interesse poiché punta a valorizzare coloro che in azienda hanno un ruolo di connessione costante con le persone e con le quali devono instaurare un rapporto che non sia meramente esecutivo, bensì anche di dialogo e confronto sull'esperienza di lavoro, sulle problematiche, sui punti di forza ecc.

In questo senso, il profilo del *people manager* può essere individuato come il primo responsabile della cura della relazione con i lavoratori, in particolare con i neoassunti e, di conseguenza, dovrebbe occuparsi di monitorare l'*engagement* del personale nei confronti dell'azienda. Queste figure professionali sono fondamentali anche nella fase di ingresso, quando vengono condivisi i valori aziendali per sostenere il lavoratore nel graduale inserimento entro gli assetti organizzativi: questi non sono costituiti solamente da elementi burocratico-amministrativi, bensì anche da aspetti legati alla cultura intesa come insieme di valori, norme, credenze, comportamenti e pratiche condivise all'interno di una impresa. L'incontro con la cultura aziendale è un passaggio delicato e fondamentale in cui vengono esplicitate le regole del contesto, elementi che

servono all'azienda stessa per funzionare efficacemente. Questa fase può essere considerata una prassi di *retention* nel momento in cui permette di aprire un dialogo tra azienda e dipendenti sulla filosofia e sulle regole del gioco dell'organizzazione finalizzato a migliorare gli assetti organizzativi.

Per favorire l'incontro tra neoassunto e azienda, molti rappresentanti delle aziende segnalano di aver attivato delle iniziative di *mentoring* individuali e di gruppo che incentivino il dialogo tra figure *senior* e profili appena inseriti:

«Altri momenti cruciali durante l'anno includono gli "Inspiration Meetings". Durante queste occasioni incoraggiamo le persone a portare avanti tematiche importanti per la loro soddisfazione e progressione di carriera. Inoltre, sottolineiamo l'importanza delle conversazioni individuali sulla carriera e sulla crescita professionale lungo tutto l'anno. Questi strumenti sono parte integrante della nostra strategia e ci tengono costantemente connessi ai nostri dipendenti».

2.6 PRATICHE/STRUMENTI DELLA RETRIBUZIONE PER LA RETENTION

La dimensione retributiva ricopre ancora un ruolo importante nella scelta di un'azienda rispetto ad un'altra, anche se non è più l'unico criterio di giudizio. In generale le aziende sono consapevoli dell'importanza di allineare i livelli salariali a quelli del mercato per essere competitive, ma si rendono conto che questo strumento da solo non può fare la differenza poiché subentrano anche altri aspetti della dimensione lavorativa di cui le persone tengono da conto.

«Come azienda svolgiamo ogni anno un'operazione di pay review. C'è poi anche il premio di risultato con accordo sindacale che funge da grande incentivo e che sta raccogliendo risultati importanti. Nel corso del tempo ci siamo anche resi conto dell'importanza di lavorare sul piano culturale della valenza di questi strumenti».

«Implementiamo processi di annual pay review per approfondire i livelli salariali dei nostri dipendenti, rifacendoci a quelle che sono le tendenze del mercato e tenendo sempre presente anche il tema del gender pay gap per contrastare situazioni di svantaggio ingiustificato. Per quanto riguarda la "strategia" di risposta al momento di presentazione delle dimissioni, non abbiamo la tendenza a rilanciare esclusivamente a livello economico (di RAL). Piuttosto, cerchiamo di attivare leve di retention che hanno a che fare con progressioni di carriera e promozioni. Abbiamo quindi approccio più a medio-lungo termine. L'obiettivo rimane comunque quello di agire in modo preventivo».

«I bonus sono molto apprezzati. Nel 2020 abbiamo inserito un premio performance di fine anno per tutta la squadra. Inoltre, la soglia di accesso ai bonus è stata

abbassata ulteriormente anche per tutte le figure che hanno un minimo di coordinamento. Anche in questo caso i middle manager ricoprono un ruolo fondamentale nell'indicare le persone che non sono in "area bonus" ma che ne sarebbero meritevoli. È un elemento incentivante».

La variabile retributiva funziona come strumento di *retention* principalmente se è inserita in una dimensione più complessiva dell'offerta lavorativa che prevede anche altri tipi di *benefit* e di *bonus*. Da questo punto di vista sugli aspetti della *total compensation* emergono nuovamente differenze generazionali: i temi previdenziali e assistenziali sono molto meno sentiti dai lavoratori *under 35* rispetto alle generazioni più anziane. È un tema culturale su cui, come riportato dai partecipanti, è urgente fare un profondo lavoro di comunicazione e di comprensione da parte dei dipendenti. Sono servizi e strumenti che hanno un grande potenziale se integrati con gli altri aspetti legati alle modalità di organizzazione del lavoro a cui i lavoratori sono maggiormente sensibili.

«La retribuzione non è più l'unico elemento di valutazione. Ci sono anche la flessibilità, l'attenzione all'ambiente, la valutazione sui risultati (politiche di MBO (Management by Objective)) e l'attenzione al branding dell'organizzazione».

«La variabile retributiva rispetto alla variabile flessibilità oggi è molto meno sentita rispetto al passato. Emerge poi il grande interesse alle dinamiche di team building e a tutte quelle attività che creano socialità».

In sintesi, sebbene la retribuzione continui a essere un elemento chiave, le aziende riconoscono che è essenziale integrare questo aspetto con una serie di altri elementi che compongono la dimensione lavorativa complessiva: qualità delle relazioni interpersonali; opportunità di sviluppo professionale che non penalizzino l'equilibrio tra lavoro e vita privata; riconoscimento del lavoro svolto da parte delle posizioni apicali; infine, misure di welfare e *benefit* aziendali. Dunque, l'adozione di una prospettiva olistica nella gestione del personale, che consideri non solo gli aspetti retributivi ma anche quelli legati al benessere e allo sviluppo professionale, diventa sempre più cruciale per attirare, trattenere e motivare i talenti in un mercato lavorativo contraddistinto da una continua trasformazione e imprevedibilità.

2.7 LA FORMAZIONE E I PERCORSI DI CARRIERA COME LEVA DI RETENTION

«Ci siamo resi conto che non è tanto l'assetto economico ad interessare i dipendenti (non solo) quanto la prospettiva di crescita e di carriera. Per queste ragioni si sta cercando di sviluppare in maniera più personalizzata percorsi di sviluppo di lungo periodo. Soprattutto nei confronti delle giovani generazioni occorre infatti

rispondere ad un bisogno di continuo stimolo e cambiamento, ma al tempo stesso di certezza sul futuro. In parallelo viene adoperata la leva formativa per favorire la retention».

Tra gli strumenti da sviluppare all'interno delle politiche di retention la formazione, il *coaching* e il *mentoring* rappresentano a pieno titolo degli elementi cardine per trattenere i talenti in azienda in un mercato del lavoro sempre più eterogeneo e in evoluzione anche dal punto di vista dei percorsi di carriera e di ciò che può essere offerto ai dipendenti rispetto alla crescita professionale. Da questo punto di vista emerge come il tema formativo non debba essere inteso esclusivamente quale prerogativa della scuola e dell'università, ma debba essere inquadrato come un elemento strategico per favorire l'attrazione e la permanenza dei talenti all'interno dell'azienda. È per questa ragione, come emerso nei focus group, che le organizzazioni si stanno attrezzando al fine di rendere il più efficiente e all'avanguardia possibile l'apporto formativo che possono offrire ai propri dipendenti, sia sotto il profilo delle competenze tecniche che trasversali.

«La piattaforma online che utilizziamo è aperta a tutti dipendenti ed è stata studiata per offrire formazione e per creare coinvolgimento tra i partecipanti. Per gli under 35 in particolare la formazione è un elemento sempre più centrale. Per loro la piattaforma permette di generare collegamenti e condivisione di sapere. Inoltre, tra le altre pratiche vengono organizzati percorsi di talent utili ad individuare le persone che sono avviabili a percorsi dirigenziali. In questo programma i people manager possono candidare delle persone e poi l'amministratore delegato e il board valutano chi può entrare a farne parte e offrono una loro valutazione rispetto a chi partecipa».

«Abbiamo una libreria di contenuti molto aggiornata. Il 70% avviene on the job, il 20% in opportunità di e-learning, e il 10% come pura erogazione formativa. All'interno di questo bucket ci sono anche percorsi di mentoring e coaching, percorsi formativi per la leadership e tanto altro. Il coaching viene infatti reputato come uno strumento da adottare in quelle occasioni dove c'è un iter ben identificato che serve a rafforzare un percorso professionale e preparare la persona a uno step professionale importante».

«All'interno della nostra azienda è presente una "Corporate University" che ha l'obiettivo di accompagnare la crescita e lo sviluppo nel tempo del know how delle persone. Inoltre, ci siamo dotati di una piattaforma che si chiama "My change" che offre pillole formative di upskilling e reskilling».

La formazione è sicuramente un aspetto della vita personale e professionale che aiuta a rimanere aperti al cambiamento e qualifica le carriere delle persone. Da questo punto di vista, occorre fare un lavoro culturale di presa di consapevolezza sulla rilevanza di questi strumenti da parte dei lavoratori e delle aziende, per far sì

che ne riconoscano il valore aggiunto tra le politiche di *retention*. I primi, infatti, non sempre sono consapevoli del valore (anche economico) della formazione e dello sviluppo delle proprie competenze e del capitale umano, mentre le seconde tendono in molti casi a vedere i percorsi formativi come meri costi invece che come leve strategiche.

In riferimento ai percorsi formativi, l'impegno delle aziende coinvolte nei focus group si concentra sulla possibilità di definire progettualità i cui obiettivi, legati allo sviluppo professionale dei dipendenti, siano chiari e comunicati in modo trasparente a tutta la popolazione lavorativa. La chiarezza nella comunicazione, in generale e in modo specifico rispetto ai temi legati alla formazione, rappresenta un aspetto strategico delle politiche di *retention*.

Inoltre, di fronte alla eterogeneità della popolazione lavorativa si rendono necessarie soluzioni altamente personalizzate che possano soddisfare le specifiche esigenze dei lavoratori e delle molteplici professionalità tecniche e operative che costituiscono l'azienda. La varietà di tali profili è fondamentale per il funzionamento della "macchina aziendale" e, pertanto, è necessario mantenere un approccio alla formazione che miri a sviluppare i singoli fabbisogni formativi delle diverse categorie professionali. In questo senso, i rappresentanti delle imprese segnalano come le aziende si stiano orientando a costruire offerte formative sempre più *tailor made*, indipendentemente dalla natura e dal grado di complessità delle mansioni affinché ogni lavoratore possa sentirsi adeguatamente supportato e coinvolto nelle iniziative aziendali rivolte allo sviluppo delle competenze dei propri lavoratori.

Da questo punto di vista risultano essere di grande interesse anche gli sviluppi di carriera attraverso sistemi di rotazione delle mansioni, per favorire la mobilità interna e lo sviluppo di nuovi percorsi e di nuove competenze, e di *job posting*, ossia di circolazione delle offerte lavorative all'interno dell'organizzazione che vanno, solo in seguito, sul mercato del lavoro esterno.

«La job rotation sta diventando un elemento cardine poiché sono le persone a richiedere sempre più varietà e cambiamento».

«I sistemi di job posting interni sono dovuti ad una forte necessità di mobilità interna. Tutte le posizioni che vanno fuori nel mercato passano prima da una ricerca interna per circa due settimane. L'obiettivo è quello di valorizzare il capitale umano presente in azienda».

Per quanto riguarda invece la mobilità internazionale questa sembra essere solo in parte apprezzata dalle nuove generazioni. Da questo punto di vista, come segnalato dai partecipanti ai focus group, i giovani sono ben predisposti a prendere parte ad esperienze all'estero solo se queste si limitano a un periodo breve. Non tutti sono infatti disposti a partecipare a progetti internazionali più corposi dove il tempo di permanenza richiesto supera i due/tre anni.

2.8 L'ORGANIZZAZIONE E LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Il tema dell'organizzazione del lavoro e della conciliazione tra vita privata e impegni professionali viene essenzialmente affrontato attraverso lo strumento del lavoro agile, meglio conosciuto come *smart working*. Non vi è dubbio che a seguito dello scoppio del Covid-19 questo abbia rappresentato un elemento imprescindibile nelle dinamiche del lavoro. Ed è per questa ragione che le aziende hanno continuato anche negli anni successivi alla pandemia la progettazione di piani di *smart working*, pur nel rispetto delle prerogative aziendali e lavorative delle persone.

«Lo smart working è certamente un pilastro. Offriamo un massimale del 60% delle giornate da remoto da calcolare su due mesi, ovviamente in coerenza con il tipo di attività lavorativa. Per supportare i dipendenti li accompagniamo nel capitalizzare al meglio l'esperienza in ufficio».

«Per impostare un sistema efficace di retention occorre partire dal presupposto che il mondo lavoro è complesso e vario. Un'azienda è un soggetto reticolare. E la qualità di un reticolo è data dalla qualità delle relazioni e dei legami che si creano. Nella fase post-Covid ci rendiamo conto che questo è il momento di stare in contatto. A questo proposito all'interno della nostra azienda è data la possibilità dello smart working ma viene anche richiesto alle persone di essere presenti un tot di giorni in ufficio, soprattutto ai più giovani che devono prendere confidenza e consapevolezza del luogo in cui sono. Il contatto è fondamentale per la gestione dei bisogni e in ottica di prevenzione in situazioni di disagio. Per questo motivo ricoprono un ruolo fondamentale i manager, ossia coloro che hanno una forte esposizione alla relazione e hanno responsabilità nei confronti di altre persone. Quello che spesso si osserva è che le persone che vanno via sono quelle che non hanno costruito legami e relazioni solide».

Nei nuovi assetti lavorativi lo *smart working* rappresenta certamente un elemento di grande attrattività e competitività nella "guerra per i talenti". Tuttavia, come emerge dai focus group è bene sottolineare come sia molto apprezzata, soprattutto dai più giovani, una tipologia di lavoro agile che garantisca effettiva flessibilità e che non porti ad una polarizzazione del lavoro da remoto, generando casi di isolamento. I rappresentanti delle imprese sono concordi nell'affermare che lasciare a casa le persone per archi temporali troppo lunghi ha un impatto negativo sia sull'azienda che sul dipendente. In questi casi si possono creare situazioni di parziale o completa perdita di socialità, elemento prezioso nella quotidianità aziendale poiché crea opportunità di apprendimento professionale informale e, in particolare, rende più rapida l'acquisizione delle cosiddette *soft skills* che sono necessarie - in integrazione con le competenze tecniche - per svolgere efficacemente qualsivoglia mansione professionale nei moderni mercati del lavoro. Inoltre, i lavoratori, soprattutto neoassunti, possono cercare nelle

occasioni di socialità uno spazio per esternare preoccupazioni o curiosità che in assetti maggiormente formalizzati rischierebbero di non riuscire a esprimere con la stessa convinzione. Questi scambi si realizzano con più difficoltà se la realtà aziendale prevede il lavoro da remoto quale modalità organizzativa predominante.

«Al di là delle semplificazioni, il tema dello smart working rappresenta un'arma a doppio taglio. In tal senso, per molti giovani risulta essere complicato e demotivante lavorare sempre da remoto poiché viene a mancare la dimensione della socialità che è invece indice e occasione di stimolo. Per queste ragioni si tratta di strumenti che è bene adottare con moderazione al fine di rispondere a vere esigenze di flessibilità».

Da questo punto di vista è importante costruire un ambiente, una filosofia e una logica di bilanciamento che generi un *marketing* attrattivo per le aziende, utile sia ad attrarre che a trattenere le persone. Occorre accogliere i lavoratori e le loro esigenze, ma anche far sì che queste vengano incontro ai bisogni gestionali dell'azienda. È quindi importante fissare delle regole e esplicitare come tali regole siano state stabilite per lavorare bene insieme. Inoltre, occorre sottolineare come tra le diverse declinazioni con cui può essere attuato il principio di flessibilità e conciliazione vita-lavoro vi siano anche le attenzioni dedicate alla dimensione della salute fisica e mentale e della cura della famiglia e delle persone non auto-sufficienti.

«È presente una caregiver policy strutturata in un congedo fino a 4 settimane nell'arco di un anno per prendersi cura dei familiari più stretti che necessitano di assistenza continua».

«Abbiamo una declinazione della flessibilità che vuole favorire la neogenitorialità e supportare i genitori nella gestione dei bambini durante la chiusura della scuola. Viene declinata anche sulla parte salute con il programma "Get well". È uno strumento che favorisce l'organizzazione del lavoro per andare incontro alle esigenze delle modernità legato molto al welfare».

«Abbiamo una formula che chiamiamo Summer Kids e che consente ai genitori, a determinate condizioni, di usufruire dello smartworking nei mesi di chiusura delle scuole».

2.9 CLIMA AZIENDALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Non vi è dubbio che oggi le tematiche legate alla salute psico-fisica delle persone e del benessere organizzativo ricoprono una forte rilevanza, soprattutto tra le

nuove generazioni che sono particolarmente sensibili a queste aree del vivere sociale. In particolare, come riportato dai partecipanti ai focus group, risulta essere di interesse il fatto che vi è un riscoperto bisogno di benessere nei luoghi di lavoro, legato ovviamente anche ai temi della socialità e delle relazioni che possono essere costruite nei contesti professionali.

«La socialità in azienda ricopre un ruolo fondamentale. A seguito del Covid-19 è infatti emersa l'importanza di tornare in presenza. È emersa anche la volontà di partecipare ad attività extra-lavorative che creassero valore aggiunto: beneficenza, volontariato, raccolta fondi, ecc.».

«Per favorire la socialità e le relazioni tra colleghi abbiamo creato uno share point attraverso il quale facciamo comunicazione interna per condividere esperienze personali e collettive. Spesso è il punto di partenza per iniziative che vanno oltre il lavoro e che portano le persone ad organizzare attività in modo spontaneo, in autonomia».

«E' ormai diventato importante predisporre aree di break e svago che possano incentivare le persone a venire in ufficio. Dal punto di vista del supporto alle persone in molte realtà si sta diffondendo lo "psicologo aziendale"».

Come è emerso dalla discussione nei focus group, si sta diffondendo la consapevolezza all'interno delle aziende l'importanza di intervenire anche dal punto di vista dell'atmosfera di lavoro all'interno dell'organizzazione che ha effetti non secondari sul grado di *retention* delle persone. L'attenzione al bisogno di benessere nei luoghi di lavoro, infatti, è un aspetto a cui soprattutto i lavoratori *under 35* sembrano essere particolarmente sensibili, ponendo una maggiore enfasi sull'equilibrio tra vita professionale e personale, sulla salute mentale e sulle dinamiche di lavoro positive. Le aziende stanno adattando le proprie strategie per rispondere a questa crescente consapevolezza e attenzione al tema del benessere in azienda e ciò può tradursi in politiche aziendali che promuovano la flessibilità, il supporto alla salute mentale e, più in generale, una maggiore attenzione all'equilibrio tra lavoro e vita privata. In questi casi, ancora una volta, le *survey* sembrano essere lo strumento più funzionale per raccogliere un'ampia mole di informazioni da analizzare e utilizzare per intervenire sui nodi critici individuati. In conclusione, l'attenzione al bisogno di benessere all'interno dei luoghi di lavoro riflette una trasformazione culturale significativa e le aziende capaci di comprendere e di rispondere a questa nuova impostazione gestionale hanno maggiori probabilità di attrarre e trattenere talenti. Inserire interventi sul benessere organizzativo come parte integrante della cultura aziendale può migliorare la soddisfazione dei dipendenti e, di conseguenza, può contribuire a promuovere la competitività e produttività dell'organizzazione.

3

Strumenti di *retention* per costruire appartenenza all'azienda: suggerimenti di *policy*

Le valutazioni espresse dai rappresentanti delle aziende coinvolti nei *focus group* trovano un riscontro negli orientamenti teorici e manageriali che considerano il processo di *employee retention* uno strumento utile per intervenire sul funzionamento aziendale di fronte al fenomeno del *turnover* al fine di trattenerne in azienda i talenti strategici. Il fine ultimo dei processi di *retention* è conservare le conoscenze, le competenze e le esperienze che caratterizzano ciascun dipendente; l'elevato *turnover*, infatti, non provoca esclusivamente la perdita di caratteristiche personali come creatività, originalità ed innovazione, ma rischia di disperdere anche il *know-how* strategico e fondamentale per la competitività dell'azienda.

L'analisi dei *focus group* ha evidenziato che in azienda l'*employee retention* permette da un lato di ottenere una capitalizzazione dell'investimento realizzato nel processo di selezione e formazione del dipendente e, dall'altro lato, consente di non dover pianificare ulteriori investimenti per avviare nuovi processi di assunzione di personale. Tutto ciò accogliendo l'approccio strategico secondo cui la competitività di un'organizzazione dipende dalla tipologia di prodotto o servizio

che eroga grazie ai propri dipendenti, veri fautori del vantaggio competitivo nel contesto aziendale.

Alla luce del lavoro di indagine fin qui svolto, allora è possibile ipotizzare alcune linee di azione, da intendersi come suggerimenti di *policy* alle imprese al fine di sottolinearne il margine di intervento sul fenomeno. Obiettivo delle azioni da mettere in atto deve essere principalmente quello di creare un ambiente di lavoro migliore per tutti con lo scopo di accrescere il coinvolgimento delle persone che può condurre al miglioramento della produttività aziendale e dell'efficacia dei processi. Al contrario, azioni che abbiano un ruolo passivo, volte principalmente a contenere un fenomeno negativo più che a promuovere un nuovo modo di lavorare, sembrano destinate a non funzionare.

- **Costruire un *database* aziendale in cui inserire i dati raccolti sul fenomeno del *turnover*.** Queste informazioni possono essere analizzate da un punto di vista qualitativo, organizzando i dati in categorie distinte a seconda di criteri come età, posizione lavorativa, genere e segmento organizzativo; tutti elementi utili a individuare il *target* di lavoratori maggiormente soggetti al fenomeno del *turnover*. Un ulteriore elemento necessario per la progettazione delle politiche di *retention* è l'individuazione delle motivazioni che hanno spinto i dipendenti a scegliere di lasciare il contesto organizzativo. Queste informazioni possono essere raccolte attraverso strumenti come le *exit interview* o le *exit survey* e, successivamente, utilizzate con una certa forza predittiva per impostare un piano di *retention* dentro le aziende. Infatti, il meccanismo di *retention* è più efficace quando è possibile individuare problematiche definite su cui intervenire oppure bisogni specifici a cui rispondere dentro le organizzazioni.
- **Attivare una rilevazione strutturale sul grado di soddisfazione dei lavoratori rispetto a piani di welfare, *benefit* e, più in generale, in riferimento alle dimensioni aziendali:** clima organizzativo, posizione lavorativa, caratteristiche delle mansioni svolte, retribuzione, crescita personale e rapporto con il *management*. Introdurre una misura di questo tipo permette da una parte di comprendere quanto i dipendenti siano appagati dal proprio lavoro e, dall'altra parte, aiuta ad anticipare le problematicità che possono incidere sul *turnover*. Inoltre, garantire un riscontro rispetto a come l'organizzazione ha scelto di valorizzare e tenere in considerazione i pareri raccolti è un ulteriore strumento per coinvolgere ciascun dipendente, rendendolo diretto partecipe del miglioramento della propria organizzazione.
- **Curare, attraverso un processo di *onboarding* strutturato, l'inserimento dei nuovi lavoratori** fornendo le informazioni, le risorse e le conoscenze necessarie affinché il dipendente neoassunto possa svolgere la propria mansione in modo efficace e, soprattutto, possa sentirsi parte dell'organizzazione. Il processo di *onboarding* prevede una serie di attività come: accoglienza; formazione; assegnazione di responsabilità e obiettivi definiti; programmi di *mentoring*; introduzione alla cultura aziendale ossia valori, missione e visione dell'azienda al fine di favorire una comprensione più approfondita della cultura organizzativa.

- **Implementare stabilmente programmi di *induction training* individuali e, in una fase successiva, di gruppo.** La formazione in entrata e la formazione *post* inserimento sono strumenti per accompagnare i neoassunti nel processo di familiarizzazione e integrazione con l'ambiente lavorativo e con i colleghi. Durante questa fase è utile sollecitare la condivisione di domande e dubbi dei nuovi dipendenti per aiutarli a conoscere meglio l'azienda. Inoltre, è necessario rendere chiari i valori dell'azienda affinché la nuova risorsa abbia la possibilità di conoscere e integrarsi nella cultura organizzativa proposta all'interno degli assetti organizzativi.
- **Costruire programmi di sviluppo carriera e *coaching* aziendale** gestiti direttamente dai *manager* incaricati di curare i programmi di *talent management*. L'obiettivo di queste attività è rendere i lavoratori maggiormente consapevoli delle proprie potenzialità e, di conseguenza, più capaci di affrontare le molteplici situazioni lavorative, esprimendo al meglio le proprie capacità per raggiungere i risultati desiderati e per acquisire nuove competenze legate alla propria posizione lavorativa. Sia i programmi di sviluppo carriera che il *coaching* aziendale dovrebbero, inoltre, sviluppare un piano di crescita individuale formulato sulla base delle aspirazioni del lavoratore e modellato sui fabbisogni dell'azienda.
- **Garantire adeguate opportunità di formazione ai manager responsabili dei processi di *talent management*.** Il *manager*, infatti, è il primo responsabile delle risorse neoassunte all'interno dell'azienda e per questo motivo è il principale referente delle relazioni con i dipendenti. Per garantire un buon livello di coinvolgimento del lavoratore, le interazioni quotidiane con i *manager* dovrebbero essere incoraggiate soprattutto nei primi mesi di inserimento. Inoltre, può essere utile programmare una discussione più approfondita sulla percezione dell'esperienza lavorativa prima della scadenza dei periodi di prova che rappresentano un momento cruciale sia per il dipendente – che ha bisogno di conferme rispetto alle sue competenze – che per l'azienda stessa interessata a verificare l'efficacia dei suoi programmi di inserimento delle nuove risorse.
- **Realizzare l'analisi del clima organizzativo per raccogliere dati sulla popolazione lavorativa utili ad attivare adeguati canali di ascolto sulle eventuali problematiche presenti in azienda.** Il processo di analisi del clima organizzativo in azienda è volto a valutare e comprendere l'ambiente di lavoro, le relazioni interne, le dinamiche di gruppo e la cultura organizzativa all'interno di un'organizzazione. Tutti elementi decisivi per comprendere il modo in cui i dipendenti vivono l'appartenenza all'ambiente lavorativo. L'analisi può essere condotta attraverso diverse tecniche (*engagement survey*, interviste, *focus group*) i cui risultati possono essere utilizzati per attivare sportelli o altri canali da dedicare all'ascolto e al confronto con i lavoratori rispetto alla loro percezione dell'esperienza lavorativa.
- **Condurre processi di valutazione annuale relativi ai livelli salariali per verificare l'allineamento con il mercato rispetto a determinati profili professionali.** Attività di questo tipo permettono, inoltre, di intervenire su fenomeni come il *gender pay gap*, assicurando all'azienda un costante

monitoraggio su eventuali divari salariali ingiustificati; in questi casi, a partire dai dati ottenuti attraverso le analisi realizzate, le organizzazioni possono decidere di attivare interventi mirati a incentivare progressioni e opportunità di carriera. In questo senso l'azienda opera in modo preventivo nel campo delle retribuzioni, monitorando in modo puntuale tutte le possibilità per attuare percorsi di carriera soddisfacenti per i lavoratori e le lavoratrici.

- **Aprire canali di comunicazione tra i vertici dell'organizzazione e i dipendenti creando momenti in cui condividere i progetti futuri dell'organizzazione.** Durante questi incontri, oltre a fornire aggiornamenti da parte della *leadership*, è possibile dedicare uno spazio alle domande dei lavoratori restituendo una immagine dell'azienda basata sulla trasparenza e sulla partecipazione e creando un dialogo diretto tra dipendenti e dirigenti che, in altre condizioni, sarebbe difficile da costruire. Queste attività possono essere realizzate attraverso l'utilizzo di piattaforme di videoconferenza per garantire un accesso uniforme e in contemporanea per tutti i dipendenti interessati a partecipare.
- **Attivare opportunità formative attraverso piattaforme digitali** per aiutare le risorse interne a sviluppare competenze sia in termini di aggiornamenti specifici che rispetto ad ambiti più ampi di sviluppo professionale. Si tratta di un'area di intervento che va oltre la formazione specifica necessaria per svolgere la mansione in azienda poiché permette alle persone di rimanere aggiornate sui macro-trend del mercato del lavoro e su questioni più specificamente legate al loro settore di interesse. Fare riferimento a una piattaforma ad accesso libero permette di valorizzare la proattività e l'imprenditorialità dei lavoratori che possono scegliere a quali argomenti dedicare il tempo assegnato e riservato alla formazione. Inoltre, inserire la possibilità di creare comunità virtuali collegate a questi spazi formativi, permette di condividere opinioni e *feedback* per migliorare l'offerta formativa disponibile.
- **Promuovere la mobilità interna all'organizzazione.** Per rispondere al sempre più emergente bisogno dei lavoratori di cambiare attività, mansioni e ricevere nuovi stimoli, è utile implementare un modello di *recruiting* che, accanto alla selezione di nuove risorse, si occupi di individuare lavoratori già inseriti in azienda che possano essere interessati a posizioni aperte dall'azienda candidandosi autonomamente oppure a partire da una segnalazione del *manager* di riferimento.
- **Favorire la flessibilità nell'organizzazione del lavoro attraverso il lavoro agile al fine di promuovere una efficace conciliazione tra vita e lavoro,** tenendo conto delle esigenze che i lavoratori possono manifestare a seconda della fase di vita e delle progettualità personali. Queste misure possono evolversi nel corso degli anni per accompagnare i lavoratori affinché la crescita professionale non sia in contrasto con esigenze connesse alla gestione della dimensione privata e, soprattutto nel caso delle donne, ai carichi di cura. Queste misure permettono al lavoratore di rimanere in sintonia con l'azienda e, d'altro canto, sono un indice di come l'azienda stia cercando di prestare attenzione, attraverso un approccio più flessibile nei confronti del lavoro, alle diverse esigenze dei propri dipendenti.

- **Veicolare, attraverso programmi di *employer branding*, un'immagine positiva dell'azienda sia per diminuire il fenomeno del *turnover* che per attrarre nuovi candidati.** La promozione della reputazione dell'azienda ha l'obiettivo di condividere gli sforzi organizzativi nella costruzione di un contesto lavorativo capace di attirare e trattenere talenti qualificati e, in generale, risorse che desiderino rimanere a lavorare in un'azienda che ha una buona reputazione sul mercato. La costruzione di un *employer branding* positivo richiede una gestione oculata della reputazione aziendale, una comunicazione trasparente e coerente, e l'adozione di politiche e pratiche che supportino la qualità della vita lavorativa.

Fonti

ADECCO, The Cost of Turnover Calculator, 2022
<https://www.adeccousa.com/employers/resources/cost-of-turnover-calculator/>

ALLEN D.G., VARDAMAN J.M., *Global Talent Retention: Understanding Employee Turnover Around the World*, Emerald Publishing Limited, 2023 pp. 2-3

ARMILLEI F., *Le grandi dimissioni hanno precedenti*, La Voce, 2023
<https://lavoce.info/archives/99876/le-grandi-dimissioni-hanno-precedenti/>

Assolombarda, I numeri per le risorse umane, Dispensa n. 6, 2022, p. 59

BANCA D'ITALIA, *Relazione annuale*, 2022, pp. 106-107

BASSO G., DE PHILIPPIS M., DEPALO D., LATTANZIO S., VIVIANO E., *Da un lavoro a un altro: le "grandi dimissioni" in Italia*, La Voce, 2021
<https://lavoce.info/archives/91473/da-un-lavoro-a-un-altro-le-grandi-dimissioni-in-italia/>

BEVAN S., *The 'Great Resignation': is the grass always greener?*, Insitute for Employment Studies, 2023

BIDWELL M., *Managing Talent Flows Through Internal and External Labor Markets*, in D. G. COLLINGS, K. MELLAHI, W. F. CASCIO (ed.), *The Oxford Handbook of Talent Management*, 2017, pp. 284-285.

BRUNETTA R., TIRABOSCHI M., *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, Working Paper n. 6/2022

CHAMBERS E.G., FOULON M., HANDFIELD-JONES H., HANKIN S. M., MICHAELS E. G., *The War For Talent*, McKinsey Quarterly, n.3, pp. 44-57
CHEN M., *The Effect of Training on Employee Retention*, International Conference on Global Economy, Atlantis Press, 2014, p. 359.

DIETS D., ZWICK T., *The Retention Effect of Training: Portability, Visibility, and Credibility*, in *The International Journal of Human Resource Management*, n.

EDMOND C., *What is the Great Reshuffle and How is it Affecting the Jobs Market?*, World Economic Forum, 2022
<https://www.weforum.org/agenda/2022/02/great-reshuffle-jobs-market-resignation/>

FORD A., *Turnover Contagion: Are Your Employees Vulnerable?*, SHRM, 2019
<https://blog.shrm.org/blog/turnover-contagion-are-your-employees-vulnerable>

FULLER J., KERR W., *The Great Resignation Didn't Start With The Pandemic*, Harvard Business Review, 2022
<https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

GARDNER T.M., *Interfirm Competition For Human Resources: Evidence From The Software Industry*, in *Academy Management Journal*, n. 2, pp. 237-256.

GEORGE K., *Competing in the New Talent Market*, 2022
<https://hbr.org/2022/10/competing-in-the-new-talent-market>

LIACI S., *Dinamiche demografiche e mercato del lavoro: chi sostituirà i baby boomers?*, Osservatorio CPI, 2022
<https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-dinamiche-demografiche-e-mercato-del-lavoro-chi-sostituira-i-baby-boomers>

LIU L. A., *From Great Resignation to Great Re-Negotiation On Space And Time For More Holistic Individuals And Organizations*, in *Personnel Review*, N. 52, 2023 p. 434.

MEDINA E., *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?*, MA Thesis, Columbia University, 2013

MEISTER J., *The Great Resignation Becomes The Great ReShuffle: What Employers Can Do To Retain Workers*, Forbes, 2022
<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/04/19/the-great-re-shuffle-of-talent-what-can-employers-do-to-retain-workers/>

MILANI S., *Quiet quitting: una silenziosa ridefinizione di "lavoro"*, Bollettino ADAPT 5 dicembre 2022, n. 42

OECD, *Retaining Talent At All Ages*, Ageing and Employment Policies, 2023, p. 13

OECD, *Retaining Talent At All Ages*, pp. 43-48

Randstad, *Employer Brand Research 2022*, Italia, p. 21

Randstad, *Workmonitor. L'attualità del lavoro in pillole*, 2022, p. 17

SULL D., SULL C., ZWEIG B., *Toxic Culture Is Driving the Great Resignation*, in *MIT Sloan Management Review*, 2022, p. 4

Elenco ricerche pubblicate

- “Il cambiamento climatico e le strategie delle imprese” N° 01/2023
- “La logistica per l’eCommerce nell’area milanese” N° 02/2023
- “Il cleantech in Lombardia: una prima mappatura” N° 03/2023
- “Giovani e Lavoro” N° 04/2023
- “Le industrie della gomma plastica in Lombardia, nel contesto europeo e italiano” N° 05/2023
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 06/2023
- “La filiera della microelettronica in Lombardia” N° 07/2023
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 08/2023
- “Top200 Le eccellenze di Lodi” N° 09/2023
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 01/2024
- “La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione” N° 02/2024
- “Regolarità contributiva e attività di accertamento preventivo: il Durc come strumento di collaborazione proattiva fra istituzioni e imprese” N° 03/2024
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 04/2024

www.assolombarda.it

www.genioeimpresa.it

