

L'incertezza richiede creatività

Ripensare i modelli di gestione del personale per affrontare l'era delle crisi

Federica Biffi

Intervista a Rossella Riccò, Senior Consultant HR and Labour Market Research di Odm Consulting

Lo squilibrio tra persone giovani e adulti che caratterizza la società attuale – e destinato a intensificarsi ancora di più in futuro – ha ripercussioni anche sul mercato del lavoro. Da un lato, sono sempre di più i profili senior che rimangono in azienda; dall'altro, si rileva un marcato mismatch di competenze e una difficoltà nel reperire profili junior da inserire e far crescere in azienda. Per questo, la funzione HR è chiamata a riflettere sia su come motivare le proprie persone, comprese quelle con più seniority (in termini di età ed esperienza), ripensando i compiti loro affidati, le modalità di lavoro e di compensation e rafforzando le loro competenze sia su come cercare di attrarre e trattenere in azienda i giovani, evitando che dopo un breve periodo abbandonino il posto di lavoro. È quello che emerge da uno studio di Odm Consulting relativo alle sfide HR del 2023: per far fronte allo scenario occorre una revisione degli stili di leadership, puntare su diversità e inclusione, adottare un approccio ibrido, ridisegnare i sistemi di Performance management e di compensation.

Attirare, motivare e trattenere una forza lavoro sempre più 'scarsa', diversa, pronta a scelte forti, che invecchierà sempre più. È la prima delle grandi sfide che è chiamata ad affrontare la Direzione del Personale e con cui dovrà fare i conti anche nel futuro. Mancano le competenze, il *mismatch* tra domanda e offerta è sempre più accentuato e i lavoratori sono più propensi – rispetto al passato – ad abbandonare il posto di lavoro (si pensi ai fenomeni di Great resignation e Quit quitting). Sono aspetti che emergono da uno studio realizzato da Odm Consulting, società di HR consulting che accompagna le aziende in processi di trasformazione in grado di generare performance sostenibili, che ha coinvolto esperti del settore analizzando la letteratura disponibile, e 153 aziende. A raccontarlo è Rossella Riccò, Senior Consultant HR and Labour Market Research di Odm Consulting: "Ci troviamo di fronte a una forza lavoro che rimane più a lungo nel mercato del lavoro e la proporzione tra persone più giovani e adulti è

squilibrata". Il problema alla base risiede nella crisi demografica: l'ultimo rapporto Istat di settembre 2022 conferma una decrescita della popolazione. Da 59,2 milioni (dato aggiornato al primo gennaio 2021) si scenderà a 57,9 milioni nel 2030, e poi la flessione aumenterà a 54,2 milioni nel 2050 fino a 47,7 milioni nel 2070. Di conseguenza, questo avrà un risvolto anche nel mondo del lavoro: il rapporto tra individui in età lavorativa (15-64 anni) e non (0-14 e 65 anni e più) passerà da circa tre a due nel 2021 a circa uno a uno nel 2050 "Le aziende devono cercare di attrarre a sé i giovani offrendo soluzioni di total reward capaci di rispondere alle loro attese sempre più diversificate. Allo stesso tempo è importante che riconoscano che anche la loro forza lavoro è destinata a invecchiare e rimanere in azienda più a lungo. Guidare le persone verso la fine del loro percorso puntando su una buona uscita, forse, non è l'unica soluzione, oltre a non essere quella ideale. Occorre gestire in modo diverso e valorizzare il contributo di tutte le persone dell'azienda, potenziando le competenze e riqualificando il valore del loro lavoro", è la tesi di Riccò.

Sciopero bianco o Quite quitting Cambiare approccio nei confronti dei giovani

Questo scenario è emerso dalla ricerca sugli HR trend svolta da Odm Consulting, con l'obiettivo di dare uno sguardo sulle principali sfide cui i professionisti HR nel contesto italiano dovranno dare risposta. “Negli anni della pandemia avevamo interrotto l'organizzazione di questo studio e del momento di confronto con gli HR che ne segue, ma quest'anno abbiamo voluto fortemente riprendere questo momento riservandolo alle aziende che anche durante la pandemia hanno scelto di mantenere vivo il confronto con noi sulle tematiche HR partecipando, seppure da remoto, agli incontri a piccoli gruppi che chiamiamo ‘Colazioni HR’”, spiega Riccò. L'individuazione degli ambiti HR su cui è importante scegliere come intervenire è stato fatto partendo da un'analisi della letteratura esistente, arricchita da un'indagine on line lato aziende (153 aziende che operano sul territorio italiano) e da un'indagine lato persone (514 lavoratori/trici, campione statisticamente significativo per età, macro area geografica e sesso). Lo studio lato aziende rileva il livello di strategicità della funzione, gli orientamenti della funzione HR, gli ambiti di investimento su cui le aziende stanno maggiormente puntando, le leve HR che stanno utilizzando per attrarre trattenere e motivare le persone, le risposte che stanno dando in termini di “Diversity, Inclusion & Equity” e le competenze che devono sviluppare per rispondere alle sfide di contesto attuali. L'indagine lato persone raccoglie percezioni rispetto alle soluzioni HR messe in campo dalle proprie aziende, i fattori che ritengono maggiormente motivanti e quelli che vengono invece presi in considerazione per scegliere di cambiare lavoro. “È un momento di incontro e confronto con gli esperti del settore che ci caratterizza e vuole essere per noi uno stimolo per condividere le sfide HR che dovremo affrontare e trovare risposte in modo creativo”, continua Riccò. A questo proposito, quest'anno emerge una diversità in termini di approccio alla cultura del lavoro perché, come precisa Riccò, “Se i giovani non trovano le condizioni di lavoro che desiderano, preferiscono uscire o rimanere fuori dal mercato del lavoro”. Oppure, un altro fenomeno che si sta

diffondendo è quello del Quite quitting, ovvero ridurre le proprie attività al minimo indispensabile.

“Un tempo si chiamava ‘sciopero bianco’”, dice la manager, chiarendo che si tratta di una modalità di svolgimento della propria professione che solleva un problema di produttività in capo all'azienda ma anche problemi in termini di mancata motivazione e soddisfazione in capo alla persona stessa. Ecco perché la sfida è quella di capire come motivare e trattenere le persone. Stando ai risultati della ricerca di Odm Consulting, le aziende sono più concentrate in questo momento a motivare le persone; in seconda posizione si trova la retention (trattenerle) e in ultima l'attraction. “Motivare le persone è il focus principale su cui stanno lavorando le aziende”, conferma Riccò. Puntare principalmente su questo aspetto ha senso, secondo l'esperta, perché dallo studio lato persone emerge che il 45% di lavoratori e lavoratrici indica di avere intenzione di cercare un nuovo lavoro; fra i giovani la percentuale supera la metà dei rispondenti. Il punto principale è capire come motivare o rimotivare le persone per non perdere le competenze che si hanno all'interno e evitare il rischio che le persone che conoscono già i meccanismi lavorativi abbandonino il luogo di lavoro.”, commenta Riccò. Ecco perché si cerca di far riscoprire a chi è già presente l'importanza del contributo che con il suo lavoro porta in azienda, si lavora sul valorizzare le persone con le loro diversità, sul far riscoprire il piacere di svolgere determinate attività, si modificano modalità di lavoro, di compensation e di sviluppo. “In questo modo, non ci si limita soltanto a sfruttare delle leve fini a sé stesse per trattenere una persona, ma si cerca di comprendere i talenti e metterli in gioco, attraverso cambi di ruolo, allargamento delle competenze...”. In questo contesto, il tema dei giovani è particolarmente rilevante: per motivarli (e trattenerli), secondo la loro visione, c'è la sostenibilità economica, ma non solo: “Anche comunicare in modo chiaro e trasparente, investire sul welfare, essere supportati in ottica di formazione e sviluppo, percepire un allineamento tra valori aziendali e personali, lavorare per progetti e obiettivi”, chiarisce l'esperta, che aggiunge che ci sono alcune specificità: “Nel caso della Generazione Z – le persone nate tra il 1997 e il 2012 – emerge l'importanza di avere



Rossella Riccò

È Responsabile dell'Area Studi e Ricerche di Odm Consulting. Ha più di 10 anni di esperienza nella consulenza HR con focus su Evoluzioni HR, Evoluzioni del mondo del lavoro, Diversity, Inclusion & Equity e Sostenibilità. Contribuisce alla costruzione di modelli consulenziali, alla circolazione di sapere all'interno dell'azienda oltre a creare e realizzare progetti personalizzati per rispondere alle esigenze di analisi e ricerca delle aziende.



una voce in capitolo, ricevere e poter dare feedback anche rispetto ai propri superiori e colleghi; ritengono inoltre importante la reputazione aziendale”. Una particolare attenzione è dedicata anche al livello di digitalizzazione: “Disporre di strumenti all’avanguardia e prodotti innovativi è un valore aggiunto”. Le imprese stanno provando a rispondere a queste esigenze, mettendo in campo diversi interventi che troppo spesso restano ancora separati fra loro. Per poter ottenere risultati significativi disgiunti, occorre agire sui diversi ambiti HR in modo integrato, tenendo conto delle sinergie fra le diverse azioni identificando strategie e priorità di azione, distribuendo le risorse di budget che sono sempre limitate, guidati da informazioni che provengono dall’analisi approfondita di dati interni ed esterni.

Ristabilire il rapporto tra persone e organizzazione in ottica innovativa

Il contesto in continua evoluzione impatta su organizzazione, modalità di lavoro, rapporti e relazioni, i quali diventano sempre più agili e conducono a un ripensamento continuo di ruoli e competenze. L’attenzione dei People manager è destinata a passare dal ruolo alle competenze, incentrata sull’erogazione di formazione continua relativa a soft e hard skill; oltre a questo, c’è una grande attenzione nei confronti della sostenibilità che comprende tematiche legate alla diversità e inclusione, al benessere fisico, ma anche psicologico e sociale. “Bisogna garantire procedure eque e non discriminatorie. Serve aprire uno spazio di dialogo in modo esteso, senza sovrastrutture che impediscono il confronto, e creare un ambiente sicuro e dignitoso”, rivela Riccò. Ecco perché devono essere rivisitati i modelli di leadership, andando nella direzione di uno stile caratterizzato da empatia, fiducia, delega della responsabilità: “Sviluppare una leadership partecipativa, attenta alle persone e che si ponga in un atteggiamento di coaching e mentoring: meno autoritario e più autorevole”. Il nuovo assetto deve tenere conto anche del lavoro ibrido, spostandosi sullo svolgere attività per obiettivi, valutando

Foto di Fiammetta Mamoli
Persone al lavoro. Parma 2019

la produttività e offrendo adeguati strumenti di lavoro. “Tante realtà si sono affacciate a un modo diverso di lavorare come risposta alla pandemia; tuttavia, nella fase emergenziale le attività sono state semplicemente traslate. Ora che l’obbligo non c’è più, non si può far finta che non sia successo a niente, e per questo occorre capire come ristabilire il rapporto tra persona e organizzazione alla luce delle nuove circostanze, promuovendo un vero Smart working”, commenta Riccò. Non bisogna dimenticare, d’altra parte, di rivisitare i sistemi di Performance management e quelli di compensation in ottica di Total reward ponendo forte attenzione a garantire equità in termini procedurali, distributivi e relazionali. Come spiega l’esperta, “bisogna far capire che il compenso non è dato solo dallo stipendio fisso o variabile, ma anche da altri elementi, come fattori di crescita professionale, possibilità di lavoro agile, ambienti di lavoro innovativi e collaborativi, welfare aziendale”. Lo studio mostra che le persone danno maggior peso alle leve di reward seguite dall’ambiente di lavoro e poi riconoscendo pari importanza a benefit, welfare wellbeing e sviluppo professionale. “Fra i più giovani (la Generazione Z) il peso della retribuzione, pur rimanendo la prima voce valutata, si ridimensiona a favore di un aumento di importanza riconosciuto a possibilità di sviluppo e ambiente di lavoro, lasciando all’ultimo posto benefit welfare e wellbeing”, continua Riccò. È importante, aggiunge, che le aziende ne siano consapevoli per poter costruire sistemi integrati di soluzioni HR che combinano le leve del total reward assicurando equità, ma in modo diversificato, mettendo la persona al centro e valorizzando opportunamente il contributo di ognuno alla generazione di valore.

FINE

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Marzo 2023
167

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 323/2002
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Risorse umane e non umane

Educazione digitale
Il lavoro al tempo del 5.0
Come cambiano i rapporti
tra umani e macchine

La creatività è l'antidoto
all'era delle incertezze
Ripensare i modelli
di gestione del personale

Fare welfare (aziendale) nel 2023
È già finita la grande rivoluzione?
L'aliquota dimezzata sui premi
mette a rischio le strategie HR



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it