

LAVORO IN CORSO

Le aziende fanno fatica a trattenere i propri assunti e a individuare figure da inserire negli organici. Il fenomeno delle «Grandi dimissioni» cambia l'approccio professionale al «posto fisso». Eppure si può motivare il personale con una nuova strategia.

L'ACCHIAPPA

77%

di imprese italiane lamenta una difficoltà nella ricerca delle competenze professionali

(ricerca **Hunters Group**)



di Guido Fontanelli

Nella giungla del mercato del lavoro le «prede» sono sempre più difficili da trovare e le aziende che vanno a caccia di personale qualificato restano spesso a bocca asciutta. E anche quando riescono a individuare l'obiettivo, non è detto riescano a chiuderlo in gabbia, perché il potere contrattuale dei giovani candidati aumenta e le imprese attrici finiscono per diventare loro stesse «prede». In un sondaggio condotto dalla società di ricerca del personale **Hunters Group**, ben il 77 per cento delle società italiane intervistate ha una difficoltà nella ricerca di talenti professionali. E alla carenza di lavoratori in nicchie sempre più vaste, si aggiunge il fenomeno delle «Grandi dimissioni»: negli

DIPENDENTI



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato



STATI UNITI, 2021:
CIRCA
40

milioni di persone hanno lasciato il posto di lavoro per cercarne uno migliore. In Italia i «dimessi» sono stati circa due milioni

Stati Uniti circa 40 milioni di persone hanno lasciato nel 2021 l'impiego per cercarne uno migliore, in Italia sono state quasi due milioni.

E la tendenza non si ferma. Uno studio del Pew Research rivela che tra gli americani che si sono dimessi, il 62 per cento cercava un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, il 52 una retribuzione più alta, il 45 maggiori opportunità di avanzamento e il 38 per cento lamenta la mancanza di rispetto da parte dei dirigenti.

Tutto questo mette sotto stress le imprese e in particolare le direzioni del personale, alla spasmodica ricerca di una soluzione per rendere attrattivi i loro posti di lavoro e per trattenere i dipendenti più bravi, corteggiati di continuo dalle aziende concorrenti. Ne è ben consapevole

Leonardo Cullurà, direttore delle risorse umane della società di information technology Bitrock e della holding Fortitude a cui fa capo. Cullurà ha alle spalle una più che ventennale carriera come responsabile del personale, sviluppatasi in multinazionali e in società finanziarie come Ing Italia, Che Banca! e Perfume Holding. Entrato in Fortitude da circa un anno, il manager ha sviluppato una ricetta per abbattere il turnover e migliorare l'ambiente di lavoro.

«Una volta era più semplice assumere perché tutto il colloquio era concentrato sul candidato» racconta Cullurà. «Era lui a doversi presentare, a illustrare la propria esperienza mentre l'azienda lo esaminava: era un dialogo a senso unico. Oggi è l'impresa a dover descrivere sé stessa, a spiegare che cosa offre e

rispondere alle richieste del candidato sulle opportunità di carriera, su che cosa si può imparare, sul bilanciamento tra vita privata e professionale...». Il risultato è che in certi colloqui si passa più tempo a parlare dell'azienda che del candidato.

Accanto a questa nuova tendenza, dovuta soprattutto alla carenza di figure professionali in certi settori, come quello hi-tech, e alla forte domanda da parte delle imprese, il manager ha visto crescere il fenomeno delle dimissioni: «Se prima assumevo persone che magari avrebbero mantenuto lo stesso posto di lavoro per una vita, oggi incontro candidati che cambiano datore molto più spesso, che considerano l'assunzione in un'impresa come una fase di passaggio in vista di un'altra esperienza

LAVORO IN CORSO

professionale». Ed è anche aumentata da parte dei giovani l'attenzione alla qualità del lavoro e dell'ambiente aziendale: se non li soddisfa se ne vanno da un'altra parte.

Come trattenerli? Come creare un ambiente di lavoro stabile, soddisfacente e capace di garantire continuità nella composizione delle squadra e, di conseguenza, nelle performance aziendali? «Quando sono entrato in Fortitude e Bitrock eravamo circa la metà (oggi siamo 138 dipendenti). Ho affrontato la nuova situazione in tre fasi. Nella prima l'obiettivo è stato capire quali sono i fattori demotivanti. Quindi abbiamo ascoltato i dipendenti e abbiamo individuato alcuni di questi fattori, come l'ambiente di lavoro, il salario, i rapporti con i manager». Nella seconda fase sono stati migliorati i processi di

4 fenomeni che hanno cambiato il mercato

selezione del personale accelerando i tempi: «Il percorso messo a punto si basa su 14 distinte fasi, tutte misurabili, ma soprattutto sulla velocità e sulla trasparenza, anche nella proposta di un contratto. Rispetto al panorama dei "competitor", dove il processo di selezione può durare anche più di un mese, in Bitrock non si superano mai i 12 giorni. In un anno abbiamo assunto una sessantina di dipendenti».

Nella terza fase «abbiamo lavorato sui fattori motivanti, facendo un'analisi più approfondita per capire che cosa significa avere successo per ciascuno dei nostri collaboratori. Abbiamo adottato anche uno strumento per misurare gli aspetti emotivi legati al lavoro. Il processo di valutazione delle persone, in vista di una crescita di salario e di responsabilità, è stato aggiornato tenendo conto dei dati di mercato e

Leonardo Cullurà, direttore delle risorse umane della società di information technology Bitrock e della holding Fortitude.

Il fenomeno delle «Grandi dimissioni» si riferisce a un forte aumento del numero di persone che lasciano volontariamente il posto di lavoro. Il fenomeno ha guadagnato attenzione e riconoscimento durante la pandemia Covid-19 ed è proseguito nell'altrettanto difficile periodo successivo. Ecco quali sono le cause principali:

1. La pandemia ha creato circostanze uniche che hanno spinto le persone a rivalutare la propria vita e ritracciare le priorità. Ha portato molti a modificare gli obiettivi di carriera, l'equilibrio tra impegno professionale e vita privata e la

soddisfazione lavorativa.

2. L'adozione diffusa del lavoro a distanza durante la pandemia ha permesso alle persone di sperimentare una maggiore flessibilità e autonomia nel loro lavoro. Di conseguenza, alcuni dipendenti sono diventati riluttanti a tornare al tradizionale ambiente di lavoro in ufficio e hanno cercato ruoli che offrissero opzioni di lavoro a distanza o ibride.

3. Durante la pandemia, alcune persone hanno colto l'opportunità di esplorare inediti percorsi di carriera, riqualificandosi per adattarsi alle mutevoli richieste di lavoro e alle esigenze del mercato.



4. Le Grandi dimissioni coincidono con un cambiamento demografico, con molti «baby boomers» che raggiungono l'età della pensione. Questo ha creato opportunità di avanzamento di carriera per i dipendenti più giovani, con una reazione a catena di aperture di nuovi ruoli e promozioni.

G.F.

per ogni dipendente c'è un piano di sviluppo che viene monitorato ogni trimestre, creando un rapporto chiaro e trasparente tra azienda e lavoratore».

L'effetto di questa strategia è stata la caduta delle dimissioni e del turnover: «Negli ultimi 12 mesi le dimissioni si sono ridotte del

75 per cento rispetto allo stesso periodo nell'anno precedente e azzerate se consideriamo solo il primo semestre del 2023». Ma un risultato è fonte di particolare soddisfazione per Cullurà: sei dipendenti che avevano lasciato il gruppo hanno fatto ritorno.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Getty Images (2) Shutterstock (3). Elaborazione grafica di Stefano Carrara