

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*

*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:
selezione@adapt.it*

Bollettino ADAPT 30 gennaio 2023, n. 4

Sul finire degli anni Novanta la nota società di consulenza McKinsey&Company conìò provocatoriamente il concetto di “war for talent” per rappresentare la crescente difficoltà delle aziende ad attrarre e trattenere talenti in un contesto economico-sociale radicalmente mutato. Tra le causa della situazione di instabilità vi erano in particolare i nuovi driver demografici, tecnologici e dell’economia mondiale che aveva esteso i mercati da un lato all’altro del globo. Oltre vent’anni dopo, la situazione non sembra essere migliorata. Secondo il report dell’OECD “[Retaining Talent at All Ages](#)”, già prima della pandemia **(2019) il 55% dei datori di lavoro riportava difficoltà nel reperire il personale di cui avevano bisogno, percentuale che è arrivata sino al 75% nel 2022.** Un salto in avanti significativo, che ha indotto a riflettere su come l’evento del Covid-19 abbia accelerato i diversi cambiamenti già in atto, mettendo ancora più in evidenza le criticità legate alla **mancanza di forza lavoro qualificata**, alle **difficoltà di reclutamento** e alla necessità di **investire bene sui propri talenti.**

Oltre a una situazione di talent e labour shortage, si è anche ridotta, di circa 9 mesi tra il 2012 e il 2019, la cosiddetta “job tenure” ossia il tempo di permanenza di una persona nella stessa azienda. Soprattutto per i più giovani questa tendenza ha significato mettersi alla ricerca di un nuovo lavoro che meglio sapesse rispondere alle loro esigenze e ad una rinnovata richiesta di qualità dell’esperienza lavorativa. **Nello specifico, 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 è stata di 2 anni e 5 mesi.** Una cifra che contrasta con quella nettamente superiore dei lavoratori di età compresa tra i 30 e i 54 anni, la cui durata media era di 10 anni e un mese, e dei lavoratori più anziani, di età compresa tra i 55 e i 64 anni, con una media di 18 anni e 10 mesi. **Uno scarto significativo che la dice lunga su un nuovo modo di**

pensare e vivere il lavoro per i giovani, che non rappresenta più soltanto l'ambizione del posto fisso, bensì l'occasione di realizzarsi e di mettersi in gioco per uno sviluppo personale e professionale.

Per quanto riguarda la destinazione dopo il cambio di occupazione, secondo le evidenze la tendenza predominante delle coorti lavorative più adulte è quella di transitare in uno stato di inattività o di disoccupazione, complice probabilmente l'avvicinarsi dell'età pensionabile e la sempre più repentina obsolescenza delle competenze, nonché la maggiore difficoltà a adattarsi a nuovi scenari lavorativi in età avanzata. Il tema dell'invecchiamento della forza lavoro è inoltre legato alla **dimensione intergenerazionale che oggi caratterizza i contesti lavorativi e le organizzazioni** e che richiede di implementare azioni di *lifelong learning* e meccanismi di scambio di competenze al fine di garantire l'inserimento di nuova conoscenza da parte delle giovani generazioni e la capitalizzazione del *know how*, guadagnato con l'esperienza, da parte dei lavoratori più maturi. **Guardando ai giovani, il cambio di un'occupazione coincide sempre più spesso non con la fuoriuscita dal mercato del lavoro, bensì con la ricerca di un'altra occupazione (il cosiddetto *job hopping*) e di un'azienda maggiormente attrattiva e in linea con le proprie esigenze.**

Tra gli elementi che provano a spiegare l'erosione della *job tenure* e l'aumento dei tassi di *turnover*, soprattutto tra le coorti giovanili, vi è sicuramente il cambiamento del mondo del lavoro e della sua percezione che vede in atto una rivoluzione dal punto di vista dello scambio all'interno della prestazione lavorativa per cui il compenso economico non è più l'unico fattore di paragone e di scelta. A questo proposito, secondo il report OECD, i giovani ("young workers", 25-29 anni) considerano come elementi cruciali per la decisione di cambiare occupazione il fatto di sentirsi poco valorizzati all'interno del proprio luogo di lavoro e nelle attività che svolgono (30%), il fatto di voler intraprendere una nuova carriera più vicina alle proprie passioni (25%), il mancato progresso di carriera (25%) e la mancata crescita da un punto di vista professionale e di competenze acquisite (20%). Occorre quindi osservare come la qualità del lavoro e, più in generale, dell'esperienza lavorativa a 360 gradi rappresentino un parametro non più secondario che va commisurato con quello più tradizionale legato alla dimensione meramente retributiva che, pur rimanendo rilevante, non è più il *dominus* assoluto.

A questo proposito, le buone pratiche di gestione delle risorse umane, tra cui il supporto alla carriera, il coaching e il continuo scambio di feedback, l'apertura positiva al dialogo e la costruzione di rapporti di fiducia, possono avere un effetto sostanziale sulla soddisfazione del personale e, conseguentemente, sulla retention dei talenti. A questi aspetti si aggiungono anche la possibilità di essere **autonomi** nello svolgimento del proprio lavoro e la **partecipazione ai processi decisionali**, che rappresentano atti di riconoscimento formali e informali con un forte impatto emotivo e motivazionale sulle persone.

Elemento di particolare rilievo per attrarre e trattenere giovani talenti, o per venire incontro a diverse esigenze della popolazione lavorativa più matura, è anche il tema del work-life balance. Secondo il report, la flessibilità degli orari (e delle modalità) di lavoro è infatti in grado di migliorare la percezione che i dipendenti hanno del proprio equilibrio tra vita professionale e vita privata. In tal senso, sebbene la flessibilità non possa essere applicata egualmente a tutti i percorsi professionali, una maggiore attenzione al tema può migliorare significativamente la fidelizzazione dei dipendenti. In tal senso, [sempre l'OECD all'interno di una sua analisi](#) ha messo in evidenza come a fronte della concessione di maggiore flessibilità vengono riportati dagli stessi lavoratori alcuni benefici quali **maggiore produttività nell'ambito della propria prestazione (80%), maggiore soddisfazione lavorativa (60%) e maggiore capacità di recruiting e retention dei propri dipendenti (35%)**. La scommessa si basa quindi sul **creare nuovi spazi di fiducia** nel rapporto tra azienda e lavoratore per favorire la generazione di valore aggiunto per entrambi.

Da un punto di vista operativo, per placare gli effetti di quella che potrebbe essere definita una nuova "war for talent", occorre mettere in atto una rivoluzione sia culturale e che 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 esigenze e preferenze delle persone, al fine di trovare nuovi punti di equilibrio che garantiscano il benessere individuale e organizzativo, nonché le esigenze di produttività delle organizzazioni. A questo proposito, elevati tassi di *turnover* e l'erosione della *job tenure* se non adeguatamente e strategicamente affrontati possono rappresentare un costo importante per le aziende, nonché un ostacolo al loro sviluppo. Tuttavia, se da una parte è impossibile fermare il cambiamento, che vede soprattutto i giovani alle prese con continui cambi del proprio percorso professionale, dall'altra parte, è possibile adottare un nuovo approccio per attrarre, formare e

trattenere talenti che veda nella **sinergia con i territori e nella coesistenza delle organizzazioni, anche di dimensioni diverse, il proprio punto di riferimento.**

Per quanto riguarda la messa a terra di questo tipo di azioni, come emerge dal report, le grandi aziende e le grandi organizzazioni hanno in gran parte già colto le sfumature delle tante e diverse trasformazioni ed hanno iniziato ad implementare misure volte a governarle e ad apportare un cambiamento nei processi di gestione del personale (giovane e non). Al contrario, le imprese di più piccola dimensione sembrano ancora faticare sia da un punto di vista della comprensione delle trasformazioni che dal punto di vista implementativo per via della difficoltà a sostenere determinati oneri gestionali e organizzativi. Soprattutto nelle piccole realtà, il rischio è che l'ambito della gestione del personale sia visto meramente da un punto di vista amministrativo e non invece strategico per l'organizzazione e il suo business. **Emerge quindi in tutta evidenza l'importanza dell'apporto delle istituzioni e delle parti sociali nella costruzione di network territoriali virtuosi e di buone pratiche** che accompagnino e permettano anche alle organizzazioni di medio-piccola dimensione di stare al passo con i tempi e con i cambiamenti per meglio rispondere alle esigenze delle persone e alla configurazione di un mondo del lavoro che cambia.

Tommaso Galeotto

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 @TommasoGaleotto