Una nuova “war for talent”? Alcuni spunti dal report Retaining Talent at All Ages (OECD)

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 coniò 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 coopetizione 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