

FORUM LAVORO E IMPRESA / Cambia la gestione Hr contro mismatch e dimissioni

Il lavoratore ora è al centro

Aziende sempre più impegnate nell'employer branding

DI MICHELE DAMIANI

Un cambio di paradigma nella gestione delle risorse umane nelle aziende, che devono sempre di più mettere il lavoratore (e il candidato) al centro. Di questi tempi i responsabili Hr devono confrontarsi con molte difficoltà nel reperire le giuste competenze e nel trattenerle in azienda. Necessario, quindi, aumentare l'attrattività delle imprese, assecondare le richieste del lavoratore/candidato, ragionare per obiettivi e garantire flessibilità. In sostanza, responsabilizzare il lavoratore e fare in modo che lo stesso si convinca a farsi assumere o a rimanere nel gruppo. Sono le nuove prospettive della gestione delle risorse umane secondo quanto emerso ieri al forum "Lavoro e impresa - Strategie e soluzioni di welfare, talent engagement e digital Hr per le aziende di domani". L'evento aveva come

partner Cisco, Fonarcom, Mundys e Sace ed è stato patrocinato da Agi, Aidp, Assolombarda.

Gli interventi che si sono susseguiti durante la giornata si sono concentrati, come accennato, sulle prospettive del mercato del lavoro del futuro e sui grandi cambiamenti già in atto. Sono stati analizzati, quindi, i principali trend del momento, dall'ondata di dimissioni (la cosiddetta great resignation) al mismatch tra domanda e offerta di lavoro, dall'intelligenza artificiale alle nuove tecnologie. Filo conduttore degli interventi dei vari relatori, molti ai vertici delle funzioni Hr di importanti aziende, è proprio quello dell'employer branding, ovvero la capacità dell'impresa di apparire attrattiva agli occhi dei lavoratori. È finita l'epoca in cui l'unica aspettativa era quella di un posto di lavoro stabile, magari anche ben retribuito. Ora, secondo gli atto-

ri protagonisti di questo mondo, ovvero i responsabili Hr, tutto ciò non basta. L'azienda deve essere in grado di attirare le migliori competenze, vista anche la carenza di capacità in alcuni settori specifici, deve riuscire a conquistarli e poi anche a trattenerli. Per farlo dovrà offrire una serie di elementi specifici; per prima cosa un lavoro che sia settato per obiettivi, che permetta al lavoratore di gestire i suoi tempi in un'ottica di responsabilizzazione del dipendente. Elemento cardine in questo senso è la presenza o meno dello smart working, ritenuto (nelle realtà in cui è possibile, ovviamente) un elemento imprescindibile da una grandissima parte dei candidati. Importante anche l'aspetto dei valori aziendali: sempre più persone vogliono lavorare in contesti che rispecchino le loro attitudini sociali e che siano indirizzati verso la sostenibilità a 360°.

Novità importanti, frutto delle nuove tecnologie ma non solo, che stanno inevitabilmente cambiando le abitudini dei direttori e dei responsabili delle risorse umane. C'è chi quindi, ad esempio, lascia piena libertà nella gestione della formazione, con il lavoratore che sceglie autonomamente come strutturarsi il proprio aggiornamento professionale. Oppure chi ha redatto una scheda preparatoria per il colloquio, un supporto scritto che aiuti i candidati e gli permetta di capire in anticipo come si strutturerà l'assessment.

Molti identificano lo scoppio della pandemia come il momento iniziale di questo, ma secondo gli intervistati al forum la rivoluzione è partita anche prima. Ovviamente il digitale è stato un importante acceleratore in questo senso, in particolare l'opportunità offerta ai dipendenti (non esistente nel passato) di poter giudicare le im-

prese. Oggi, infatti, ci sono varie piattaforme (una su tutte) che permettono di lasciare un feedback della propria esperienza in azienda, proprio come si fa con ristoranti e hotel. Questa possibilità ha offerto ai candidati (e ai dipendenti stessi) un nuovo strumento di valutazione preventiva, che sta accrescendo sempre di più il suo impatto nel mercato del lavoro.

Aspetti che riguardano anche il pubblico, non solo il privato. Il miraggio del posto fisso, infatti, non basta più per attirare lavoratori. Nei prossimi anni le amministrazioni dello stato avranno la necessità di inserire molto personale qualificato, per il Pnrr ma anche per altri progetti tra sostenibilità e digitalizzazione e le stesse avranno bisogno di impostare politiche di employer branding per attirare queste figure, altrimenti difficilmente convincibili.

— Riproduzione riservata —

TRA I DRIVER LA FORMAZIONE, CHE DEVE RISPONDERE ALLE ESIGENZE DEL PERSONALE

Autonomia e flessibilità per attrarre e trattenerne i talenti

Venire incontro alle esigenze del personale, immaginare nuovi spazi aziendali più adatti alle necessità del momento, puntare su green e digitale e prevedere programmi di formazione stimolanti e adatti alle caratteristiche del singolo lavoratore. Tutto finalizzato ad attrarre i talenti e a cercare di trattenerli, in modo da creare un organico competente e fidelizzato. Sono solo alcuni degli spunti emersi ieri durante il forum Lavoro e impresa organizzato da ItaliaOggi.

Un esempio calzante in questo senso arriva da **Maria Sole Aliotta** (Mundys), che ha parlato delle innovazioni che l'azienda sta mettendo in campo proprio per intercettare questi nuovi bisogni: «abbiamo siglato un accordo di cittadinanza attiva, in cui concediamo 10 giorni ulteriori ai nostri dipendenti per attività di volontariato. Abbiamo, poi, ribaltato il concetto di analisi delle performance, dando molta importanza all'autovalutazione. In generale, vogliamo incentivare l'auto-consapevolezza e l'auto-determinazione, facendoci guidare da concetti come apertura, presenza, ascolto e cura».

Tra gli argomenti trattati ieri anche il ruolo della contrattazione collettiva nel mercato di oggi, con l'intervento del presidente di Fonarcom **Andrea Cafà**: «Abbiamo deciso di modernizzare la contrattazione collettiva per valorizzare la competenza dei lavoratori, creare benessere e alzare i livelli della produttività», le parole di Cafà, che ha poi ricordato come «per



Andrea Cafà



Enrico Miolo



Maria Sole Aliotta



Gianfranco Chimirri

una contrattazione collettiva di maggior qualità abbiamo fatto evolvere lo scatto di anzianità in

scatto di competenza. Se prima la classificazione del personale era per mansioni, ora è per profili pro-

fessionali». Riflessione, infine, sul mercato del turismo, spesso al centro di discussioni e polemiche per quanto riguarda il lavoro: «nel turismo lamentiamo mancanza di personale, ma non ci chiediamo mai perché i nostri giovani vanno all'estero. Non dobbiamo far fuggire i talenti, perché questo abbassa la qualità del lavoro del paese».

Gianfranco Chimirri, chief people officer di Sace, ha raccontato come la società stia cercando di soddisfare questi bisogni: «chi lavora per noi trova un senso in quello che fa, e questa identità valoriosa ha un valore maggiore rispetto a un'offerta economica più competitiva di un'altra azienda. Lavorando con quattro generazioni, abbiamo deciso di personalizzare la nostra offerta per venire incontro alle esigenze delle persone. Da noi tutti hanno la possibilità di prendere decisioni strategiche e sono leader del proprio team».

Queste novità avranno un impatto anche sui luoghi, quindi su uffici e locali di impresa, come ha spiegato **Enrico Miolo**, responsabile divisione collaboration di Cisco Italia: «negli uffici del futuro avremo sempre più spazi collaborativi, con persone in video-conferenza collegate da remoto, e sempre meno postazioni individuali. Con le aziende abbiamo parlato del futuro del lavoro analizzando come attrarre talenti, come stanno cambiando gli uffici e quale sarà l'impatto delle nuove tecnologie».

— Riproduzione riservata —