

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA,
PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA - FISPPA**

**CORSO DI STUDIO
IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE
CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE**

Elaborato finale

**EMPLOYEE RETENTION
ABBATTERE IL TURNOVER E TRATTENERE I TALENTI
STRATEGICI NEL MONDO DELLE ORGANIZZAZIONI
AZIENDALI**

RELATORE

Prof. Andrea Di Lenna

LAUREANDA ELENA VIDOTTO

Matricola 1227277

Anno Accademico 2021 - 2022

“Coloro che costruiscono aziende eccellenti sanno che il vero motore della crescita per qualunque impresa di successo non è costituito dai mercati, dalla tecnologia, dalla concorrenza o dai prodotti. È costituito da un valore sovraordinato a tutti gli altri: la capacità di acquisire e trattenere le persone giuste.”

Jim Collins

INDICE

INTRODUZIONE	1
Capitolo primo	5
EMPLOYEE RETENTION E TURNOVER.....	5
1.1 Le finalità del processo di employee retention e i suoi vantaggi	5
1.2 Il turnover e le sue caratteristiche	6
1.3 Le cause e le conseguenze del turnover	8
1.4 Dati relativi al fenomeno delle dimissioni in Italia	11
Capitolo secondo.....	17
IL PROCESSO DI EMPLOYEE RETENTION.....	17
2.1 Rilevare il turnover e monitorarne i costi	17
2.2 Diagnosticare le cause del turnover negativo ed esplorare il range delle soluzioni ad esse applicabili.....	20
2.3 Abbinare le soluzioni di retention al bisogno e calcolarne il valore di precisione	24
2.4 Calcolare il ROI delle soluzioni di retention, fare aggiustamenti e continuare .	27
Capitolo terzo.....	31
STRATEGIE PER L'EMPLOYEE RETENTION.....	31
3.1 Sviluppare e migliorare l'Employer Branding	31
3.2 Elaborare una cultura ed un clima aziendale attenta ai dipendenti	33
3.3 Motivazione: condurre il dipendente verso l'autorealizzazione.....	35
3.4 Rendere le persone soddisfatte in un'ottica di work-life balance	40
Capitolo quarto	43
STRUMENTI PER L'EMPLOYEE RETENTION	43
4.1 Il primo strumento di retention: retribuzione e aumenti significativi, welfare aziendale, benefit e premi gratificanti	43
4.2 Perché la retribuzione e il sistema premiante sono necessari ma non sufficienti	46
4.3 La formazione aziendale come secondo strumento di employee retention	47
4.4 Programmi di sviluppo di carriera e coaching aziendale	49
CONCLUSIONE	51
RINGRAZIAMENTI.....	53

BIBLIOGRAFIA55
SITOGRAFIA.....59

INTRODUZIONE

Recenti studi in ambito lavorativo dimostrano che il fenomeno del *job hopping*, letteralmente “saltare frequentemente da un posto lavorativo ad un altro”¹, si stia diffondendo sempre più velocemente. Di fatto, secondo il quotidiano inglese “The Guardian”, la generazione dei *Millennial*, nata tra i primi anni ‘80 e l’inizio degli anni 2000, tenderebbe a cambiare lavoro nell’arco temporale dei primi cinque anni e ben “il 40% di loro inizierebbe un nuovo ruolo già pianificando la prossima mossa di carriera nell’immediato futuro”². In prospettiva, possiamo affermare che anche la nuova generazione Z (che comprende tutti i nati dopo l’anno 2000) vedrà meccanismi simili. Thomas W. Lee [et. al]³ dimostra che il dipendente del ventunesimo secolo non è più contrassegnato da una figura statica, ma ha sviluppato un profondo cambiamento di mentalità:

I *Millennial* non lavorano solo per uno stipendio, loro vogliono uno scopo; i *millennial* non vogliono essere soddisfatti nell’immediato, ma perseguono lo sviluppo; i *millennial* non vogliono capi, ma vogliono allenatori; i *millennial* non vogliono revisioni annuali, vogliono continue conversazioni; i *millennial* non vogliono correggere le loro debolezze, ma vogliono sviluppare i propri punti di forza; non è solo il mio lavoro è la mia vita.⁴

La questione emergente relativa al *job hopping*, contribuisce negativamente al tasso di *turnover*, ovvero al numero di persone che lasciano il contesto aziendale in un determinato periodo, incrementando la rotazione del personale all’interno dell’azienda. La somma di questi due eventi costituisce un rilevante problema per l’organizzazione, ponendo le Risorse Umane di fronte ad un’ingente sfida: risolvere la fuga di talenti dal

¹ Lake J. C. [et. Al], *Validation of the Job-Hopping Motives Scale*, “Journal of Career Assessment”, 26, 2018, pp. 531-548.

² Kingl A. [et al.], “*Millennials don't expect to work anywhere for more than five years*”, The Guardian, 2014: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/millennials-jobs-five-years-pay-priority> [data di accesso 15 febbraio 2022].

³ Lee T. W. [et al.], *Managing Employee Retention and Turnover with 21st Century Ideas*, “Organizational Dynamics”, 2, 2018, pp. 88-98.

⁴ Gallup Report, “*How Millennials Want to Work and Live*”, <https://www.gallup.com/workplace/236477/millennials-work-life.aspx#:~:text=Like%20those%20in%20every%20generation,and%20behaviorally%20connected%20to%20them> [data di accesso 12 marzo 2022].

contesto organizzativo. Ma come provvedere ad un problema di questo calibro e quali soluzioni possono esservi abbinate? La risposta consiste nel processo di *employee retention*, definito dalla multinazionale olandese Randstad come “la capacità di un’organizzazione di trattenere i propri dipendenti all’interno dell’azienda”⁵, tema principale della nostra tesi. La traduzione italiana di *employee retention* tratta di fidelizzazione: “indica l’insieme delle azioni di marketing volte al mantenimento della clientela già esistente e si realizza principalmente attraverso una serie di strategie volte a creare il più elevato grado di soddisfazione del cliente”⁶. Secondo questa connotazione, lo stesso processo che viene impiegato dal sistema di *marketing* per attrarre i potenziali acquirenti all’interno del mercato, si traslerebbe sui dipendenti stessi, in particolare verso quelli più talentuosi. Ma come riconoscere il talento? Andrea Frau [et al.]⁷, tratta nel suo articolo il concetto di talento, riportandone la definizione attribuita da Passerini [et al] nel 2004, come “agente di innovazione e di trasformazione dell’azienda; l’enzima che aiuta ad aprire le porte del successo in ogni attività e situazione.”⁸ Il nostro elaborato si articola in questo modo: nel primo capitolo prenderemo in considerazione il *turnover* delineandone caratteristiche, cause e conseguenze e riportando alcuni dati riguardo il fenomeno delle dimissioni in Italia. Nel secondo capitolo illustreremo l’intero processo di *employee retention* costituito da otto fasi susseguenti ed interdipendenti tra loro. Per quanto concerne la descrizione della quarta fase, riguardante l’esplicazione delle soluzioni di *retention*, ci riserveremo di approfondirla all’interno del terzo e quarto capitolo di questo elaborato. Il primo di essi verterà sulle strategie di *retention*: *Employer Branding*, cultura e clima aziendale, motivazione e soddisfazione lavorativa come raggiungimento del *work-life balance*. Il secondo, invece, riguarderà i seguenti strumenti: la retribuzione, gli aumenti

⁵ Randstad, “Come migliorare l’employee retention in azienda”, 2018:

<https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/come-migliorare-la-employee-retention-in-azienda/> [data di accesso 24 febbraio 2022].

⁶ Contributori di Wikipedia, “Fidelizzazione”, *Wikipedia, L’enciclopedia libera*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Fidelizzazione> [controllata il: 23 febbraio 2022].

⁷ Frau A. [et al.], *La gestione dei talenti: retention e crescita professionale. Il caso delle società di consulenza*, “Ticonzero”, 71, 2007, pp. 1-10.

⁸ Passerini W. [et al.], *Neo-management, l’azienda e l’anima*, FrancoAngeli, 2004.

significativi, il sistema di *welfare* aziendale, i *benefit*, i premi aziendali, la formazione aziendale, il *coaching* e i piani di sviluppo di carriera.

Attraverso questo elaborato si vuole quindi dimostrare quanto il processo di *employee retention* sia fondamentale per un adeguato funzionamento aziendale e si vuole attestare che, mediante il suo processo e le strategie ad esso connesse, è possibile abbattere il fenomeno del *turnover* e trattenere in azienda i talenti strategici.

Capitolo primo

EMPLOYEE RETENTION E TURNOVER

1.1 Le finalità del processo di employee retention e i suoi vantaggi

Come già enunciato precedentemente, l'obiettivo principale per cui è stata sviluppata la strategia di *employee retention*, consiste nell'abbattere il *turnover* e trattenere i talenti strategici all'interno del contesto aziendale. Nel suo realizzarsi, l'*employee retention* si propone di conservare le conoscenze, le competenze e le esperienze che caratterizzano ciascun dipendente come lavoratore unico e irripetibile.

Il non riuscire a contenere la fuga di talenti, infatti, non solo si provoca la perdita di caratteristiche personali come qualità, originalità ed innovazione, ma, rischia anche che il *know-how* strategico e fondamentale per l'azienda passi nelle mani della concorrenza.

L'*employee retention* permette invece da un lato di ottenere una capitalizzazione dell'investimento nel processo di selezione, mantenimento e formazione del dipendente, dall'altro di non dover pianificare ulteriori investimenti per avviare nuovi processi di assunzione di personale o promozione dei cosiddetti "clienti interni di livello inferiore". Un altro beneficio consiste nel rendere l'azienda proprietaria di un consistente vantaggio competitivo all'interno del mercato del lavoro. Dobbiamo superare infatti, la convinzione secondo la quale la competitività di un'organizzazione aziendale dipenderebbe unilateralmente dalla tipologia di prodotto o servizio che eroga, per orientarci verso un modo di pensare per cui sono le persone a fare davvero la differenza. Infatti, sono proprio i dipendenti i veri fautori del vantaggio competitivo, apportando valore al proprio contesto aziendale. Per dimostrare questa affermazione, ci riferiamo al *blog* curato dalla redazione della società di consulenza HR Nuovi Talenti⁹, secondo il quale, il concetto di vantaggio competitivo sarebbe connesso sia con la nozione di *employee retention*, sia con quella di *employee engagement* in un senso

⁹ Nuovi Talenti, "Employee engagement vantaggio competitivo in azienda" <https://www.nuovi-talenti.it/employee-engagement-vantaggio-competitivo-azienda/> [data di accesso 22 febbraio 2022].

ciclico e continuamente ripetibile. Ma cos'è l'*employee engagement*? Nel 1990, William A. Kahn definì quest'ultimo come "l'attaccamento dei membri di un'organizzazione al proprio ruolo lavorativo, al proprio lavoro [...]".¹⁰ Una situazione di questo tipo si verifica grazie all'opera del processo di fidelizzazione che si prodiga attraverso i propri strumenti e strategie per rendere il lavoratore soddisfatto della propria posizione e del proprio lavoro. Il dipendente dimostra un impegno profondo verso la propria mansione ed un grande attaccamento al lavoro, potenziando la sua *performance*. In questo senso l'*employee retention*, e di conseguenza l'*employee engagement*, contribuiscono a generare vantaggio competitivo: la persona, non solo sarà trattenuta in azienda dalla propria soddisfazione, ma apporterà un beneficio economico e qualitativo per l'organizzazione. Introduciamo ora l'ultima finalità dell'*employee retention*: ambire alla risoluzione del *turnover* aziendale. Potremmo definire il *turnover* come "la percentuale dei dipendenti che lasciano l'azienda per qualsiasi ragione."¹¹ Al fine di comprendere, con esattezza, verso quali tipologie di *turnover* si dirige il processo di *employee retention*, nei prossimi paragrafi tratteremo approfonditamente questo tema, enunciandone la definizione e le caratteristiche, indicandone le cause e le conseguenze e riportando dati attuali che caratterizzano il mondo odierno delle organizzazioni aziendali. L'illustrazione delle diverse categorie del fenomeno del *turnover* provvede a identificarne e giustificarne le tipologie verso cui il processo di *employee retention* si orienta e concentra: è, quindi, obiettivo di quest'ultimo, limitare ed abbattere il *turnover* volontario, disfunzionale e patologico.

1.2 Il turnover e le sue caratteristiche

Nel contesto italiano, europeo e internazionale, numerose sono state le definizioni attribuite nel corso degli anni al concetto di *turnover* aziendale. Nel 1989, Stuart C. Gilson lo definì come "il numero dei cambiamenti di gestione osservati durante un

¹⁰ Kahn W. A., *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disagement at Work*, "Academy of management journal", 33, 1990, pp. 692-724.

¹¹ Phillips J. J. [et al.], *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*, Routledge, 2003.

determinato anno di impresa”¹², riconoscendone il carattere amministrativo e contabile. Nel 2012, il dizionario Treccani di Economia e Finanza definì il *turnover* come il “tasso di rigiro del personale che indica il flusso di persone in ingresso e in uscita dall’organico aziendale”¹³, istituendo una delucidazione molto più esaustiva e completa. Peter W. Hom [et al.] riporta nel suo libro *“Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave”*¹⁴, diverse peculiarità e tipologie tipiche del *turnover*, che procediamo a identificare di seguito. Il *turnover* si definisce volontario quando è il dipendente stesso che sceglie di abbandonare la propria posizione lavorativa per dirigersi verso un’altra occupazione. Nel 1998, Maertz e Campion (citato in Peter W. Hom [et al.], 2019) precisarono che il concetto di volontarietà “significa che non c’è stato alcun impedimento nella prosecuzione del rapporto di lavoro per disabilità fisica o per gestione aziendale”¹⁵. Il *turnover* involontario è invece generato dai cambiamenti nelle condizioni del mercato o dal datore di lavoro.

Il *turnover* può essere identificato come funzionale o disfunzionale. Nel primo caso, l’uscita del dipendente dal contesto aziendale è funzionale all’organizzazione stessa. Infatti, anche grazie alla rotazione del personale è possibile mantenere un ambiente sempre dinamico, liberarsi dei dipendenti di basso livello ed aumentare le possibilità promozionali dei dipendenti di livello inferiore. Nel secondo caso, il *turnover* è disfunzionale per l’organizzazione, poiché si perdono talenti strategici ed importanti per l’azienda, causando notevoli problemi a livello produttivo ed organizzativo. Infine, il *turnover* è fisiologico quando riguarda situazioni di assunzione, pensionamento o licenziamento¹⁶, mentre è patologico, quando le cause relative all’abbandono constano nel contesto, nel contenuto del lavoro e nella mancata valorizzazione del dipendente¹⁷.

¹² Gilson S. C., *Management Turnover and Financial Distress*, “Journal of financial economics”, 25, 1989, pp. 241-262.

¹³ “Tasso di rigiro del personale che indica il flusso di persone in ingresso e in uscita dall’organico aziendale”. 2012. In dizionario online Treccani di Economia e Finanza. Estratto il 16 febbraio 2022, da: https://www.treccani.it/enciclopedia/turnover_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/.

¹⁴ Hom P. W. [et al.], *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*, New York, Routledge, 2019.

¹⁵ Maertz C. P. [et al.], *25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique*, “International Review of Industrial and Organizational Psychology”, 13, 1998, pp. 49–81.

¹⁶ Cerica R., *Cultura organizzativa e performance economico finanziarie*, Firenze, University Press, 2010.

¹⁷ Ibid.

Se fino a qui abbiamo considerato il *turnover* come un fenomeno individuale, quando si estende ad un gruppo costituito da più persone, si può parlare di dimissioni di massa. Nel 2013, Hausknecht ed Holwerda, (citato in Peter W. Hom [et al.], 2019) definiscono questo concetto come “l’abbandono dell’organizzazione da parte di membri appartenenti ad un *team*, un intero gruppo di lavoro o all’intera organizzazione aziendale”¹⁸. La questione rappresenta un problema serio per l’azienda in quanto ne condiziona negativamente l’andamento, soprattutto nel caso in cui le dimissioni siano concentrate in uno stesso arco temporale e nel caso in cui si registri una perdita di diversi dipendenti con un alto profilo. Quali possono essere le cause e le conseguenze relative all’allontanamento individuale o collettivo dall’azienda? Procediamo ad illustrarle nel prossimo paragrafo.

1.3 Le cause e le conseguenze del turnover

Come già espresso nei precedenti paragrafi, in genere identifichiamo il *turnover* come un fenomeno sfavorevole per l’organizzazione aziendale. In una logica di intervento mirato alla soluzione di questo problema, i datori di lavoro e le organizzazioni, tendono erroneamente a focalizzarsi sugli effetti del *turnover* e sugli effetti provocati da quest’ultimo. Al contrario, gli studi si concentrano debitamente sulle cause, procedendo a identificare le motivazioni radicate alla base della scelta individuale o collettiva che caratterizza l’abbandono dell’azienda da parte del singolo dipendente o di un’intera unità organizzativa.

Secondo numerosi studi,¹⁹ ci sarebbero diversi fattori che possono essere ricollegabili al fenomeno del *turnover*. È necessario precisare che la causa di maggior rilievo risulta essere l’insoddisfazione lavorativa, ma diverse possono essere le cause più specifiche che concorrono a generarla. Alcune di queste le possiamo ricondurre all’ambiente organizzativo e al clima lavorativo. Il contesto è considerato un elemento

¹⁸ Hausknecht J. P. [et al.], *When Does Employee Turnover Matter? Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance*, “Organization Science”, 24, 2013, pp. 210–225.

¹⁹ Hom P. W. [et al.], *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*, New York, Routledge, 2019.

molto importante nella vita lavorativa dell'individuo il quale, se vive in situazioni caratterizzate da fratture all'interno del proprio *team* organizzativo (come conflitto o burnout), una scarsa relazione tra pari o poca coesione tra colleghi, può dare vita al *turnover*. Anche la *leadership* che si occupa di guidare il soggetto può influire sul possibile abbandono del lavoratore. L'incapacità di coinvolgimento o di una opportuna capacità comunicativa da parte del *leader*, potrebbe generare fraintendimenti, l'esclusione nell'esposizione delle proprie idee e pensieri o l'adesione ad alcune attività. Il *leader* si potrebbe dimostrare poco interessato verso la propria mansione e quindi, incapace di motivare i propri subordinati, riflettendo una spiacevole opinione di se stesso e del suo modo di operare. La motivazione è un elemento fondamentale.

Possiamo infatti affermare che un individuo che conduce il suo lavoro solamente con uno scopo estrinseco, ovvero per ricevere una retribuzione, potrebbe trovarsi a maggior ragione a lasciare la propria posizione lavorativa, in quanto non motivato da uno scopo di realizzazione personale e non interessato e impegnato verso la propria attività. Questa situazione si può ricondurre all'azione di ricerca e selezione del personale la quale, se non coerentemente condotta, può portare all'assunzione di una persona che ha aspettative non coincidenti con la posizione per cui viene assunta. Altra causa di questo fenomeno può essere ricondotta al contenuto del lavoro. Le problematiche relative all'identità del compito sono individuate da mansioni ambigue e scarsamente definite a priori, contenuto in sovraccarico con conseguente richiesta di lavoro straordinario, compito routinario, non stimolante e innovativo, strumenti non idonei per lo svolgimento dell'attività lavorativa, oppure stress lavoro correlato, generato da una o più di queste possibili cause. Oltre alle diverse cause esposte precedentemente, aggiungiamo il tema della retribuzione: nonostante questa faccia parte della motivazione estrinseca, non significa che la paga non debba essere giusta ed equa fra tutti i lavoratori, oppure che l'attribuzione dei *benefit* non debba avvenire in modo bilanciato o, ancora, che l'azienda non debba mettere a disposizione dei dipendenti un sistema di *welfare* adeguato. Tutti questi fattori potrebbero invitare l'individuo a lasciare il contesto organizzativo. Infine, possono concorrere alla generazione del *turnover* anche l'impossibilità di crescita e di sviluppo di carriera,

l'assenza di programmi di promozione e di formazione continua dedicati al dipendente e la distanza geografica dal posto di lavoro.

Procediamo ora nel definire le conseguenze provocate dall'abbandono del dipendente del contesto organizzativo, al fine di considerare i danni che possono essere prodotti dal *turnover* e di giustificare l'intervento opportuno del processo di *employee retention*, che mira a contenere tale problema. Il *turnover* genera infatti diverse conseguenze in riferimento ai diversi soggetti coinvolti²⁰. Per quanto concerne la figura del dipendente che rimane, studi sostengono che coloro che assistono all'abbandono di un proprio collega, possono demoralizzarsi e diminuire la propria *performance*, sino a rivalutare negativamente la propria posizione lavorativa. Dobbiamo considerare il *team* di colleghi di lavoro come un gruppo intriso di relazioni, coeso ed integrato, che in occasione dell'uscita di un membro, può divenire instabile. Non sempre però il fatto che un soggetto lasci l'organizzazione concorre ad alterare l'equilibrio dell'unità lavorativa. Infatti, Staw²¹ (1980, citato in Hom P. W. [et al.], 2019) sostenne che la stabilità di un *team* non subisce cambiamenti se le motivazioni per cui il dipendente abbandona l'azienda coincidono con fattori esterni all'organizzazione stessa, ad esempio relative alla sfera familiare. Per quanto riguarda invece, le conseguenze del *turnover* sull'intera organizzazione, ci riferiamo ai costi tangibili e non tangibili che l'azienda subisce nel momento in cui un dipendente decide di lasciare la propria posizione lavorativa. Secondo Allen, Bryant e Vardaman²², (citato in Hom P. W. [et al.], 2019) i primi sono calcolabili e corrispondono al tempo che la figura dell'*HR recruiter* e del responsabile *HR* hanno speso per condurre il reclutamento e selezione di quella determinata risorsa, il tempo offerto per i permessi e le ferie, i periodi di malattia, i costi relativi al pagamento degli straordinari e delle agenzie internali. I secondi, al contrario, sono immateriali e perciò, non calcolabili. Equivalgono alla diminuzione della diversità nel luogo di lavoro, la perdita di clienti e di figure esperte, il fatto che altri dipendenti possano abbandonare

²⁰ Hom P. W. [et al.], *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*, New York, Routledge, 2019.

²¹ Staw B. M., *The Consequences of Turnover*, "Journal of Occupational Behavior", 1, 1980, pp. 253–273.

²² Allen G. D. [et al.], *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*, "Academy of Management Perspectives", 1, 2010, pp. 48-64.

l'azienda e che si producano prodotti di inferiore qualità. Gli stessi costi materiali e non materiali definiti da Allen, Bryant e Vardaman, sono identificati da Giovanni Costa e Martina Gianecchini nel loro testo "Risorse Umane. Persone, relazioni e valore"²³, come costi diretti e indiretti. I primi consistono nei costi di reclutamento e selezione, formazione e licenziamento, che sono stati impiegati per la vita lavorativa propria di ciascun dipendente che decide di lasciare l'azienda. I secondi si rispecchiano sia nella perdita di produttività, provocata da una carenza, o totale assenza, della forza lavoro, sia dalla sostituzione di veterani con più giovani meno efficienti che conduce ad una produzione non efficace. Oltre alla perdita di produttività, si riscontra una diminuzione della qualità del servizio offerto dall'organizzazione, in quanto, con l'interruzione delle trasmissioni di valori e norme di servizio, si possono verificare dei ritardi o diversità di assistenza verso i clienti abituali. In generale, si registrano maggiori tempi di attesa, meno qualità e minor soddisfazione e lealtà. Infine, il *turnover* incide nella sopravvivenza futura dell'organizzazione, generando instabilità nell'equilibrio del mercato interno.

1.4 Dati relativi al fenomeno delle dimissioni in Italia

Nel 2020, in un'intervista rilasciata dalla multinazionale americana Bloomberg²⁴, Antony Klotz parla per la prima volta del fenomeno della "Great Resignation"²⁵, "La Grande Dimissione", coniando una nuova espressione. Con essa, aveva previsto che, al termine del fenomeno pandemico, si sarebbe registrata un'importante ondata di dimissioni. Secondo l'autore, l'aumentare di questo fenomeno avrebbe trovato causa nell'incapacità dell'organizzazione di provvedere ad un programma di mantenimento delle stesse soluzioni di sicurezza utilizzate durante la pandemia per sopperire al rischio

²³ Costa G. [et al.], *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, 2005.

²⁴ Cohen A., "How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom", Bloomberg Businessweek", 2021: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic> [data di accesso 22 febbraio 2022].

²⁵ Klotz A., "Anthony Klotz on defining the great resignation", The Verge, 2021: <https://www.theverge.com/articles/anthony-klotz-defining-the-great-resignation> [data di accesso 8 marzo 2022].

di contagio, ad esempio orari di lavoro ibridi e lavoro flessibile o interamente remoto. Le previsioni effettuate da Klotz si sono effettivamente verificate nell'arco del successivo anno 2021. In diversi paesi Europei e non, infatti, si sono registrati tassi molto alti di dimissioni, anche in Italia. La Nota redatta il 31 dicembre 2021 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dalla Banca d'Italia²⁶, riporta che le cause di tale incremento nel nostro paese constano da una parte, nell'abbandono delle modalità di lavoro da remoto istituite durante la pandemia, e dall'altra nella fresca rifioritura del mercato del lavoro che garantisce lo spostamento verso nuove posizioni. La tabella 1.1 riporta in valori assoluti i numeri totali di persone che hanno rassegnato le dimissioni partendo dal lontano 2017 fino a giungere al recente 2021. Dobbiamo precisare che con il termine dimissioni comprendiamo: dimissioni giusta causa; dimissioni durante il periodo di prova; dimissioni per giusta causa o giustificato motivo durante il periodo di formazione; recesso con preavviso al termine del periodo formativo (a).

Tabella 1.1 - Numero di cessazioni del rapporto di lavoro per causa di dimissioni per semestre (da I semestre 2017 a II semestre 2021).

TRIMESTRE	CAUSA DELLA CESSAZIONE	TOTALE (valori assoluti)
I 2017	dimissioni (a)	307.768
II 2017		360.065
III 2017		374.250
IV 2017		373.451
I 2018		356.464
II 2018		413.405
III 2018		411.648
IV 2018		414.021
I 2019		394.927
II 2019		440.089
III 2019		445.901
IV 2019		442.222
I 2020		374.539
II 2020		261.641
III 2020		413.676
IV 2020		393.000
I 2021		351.591

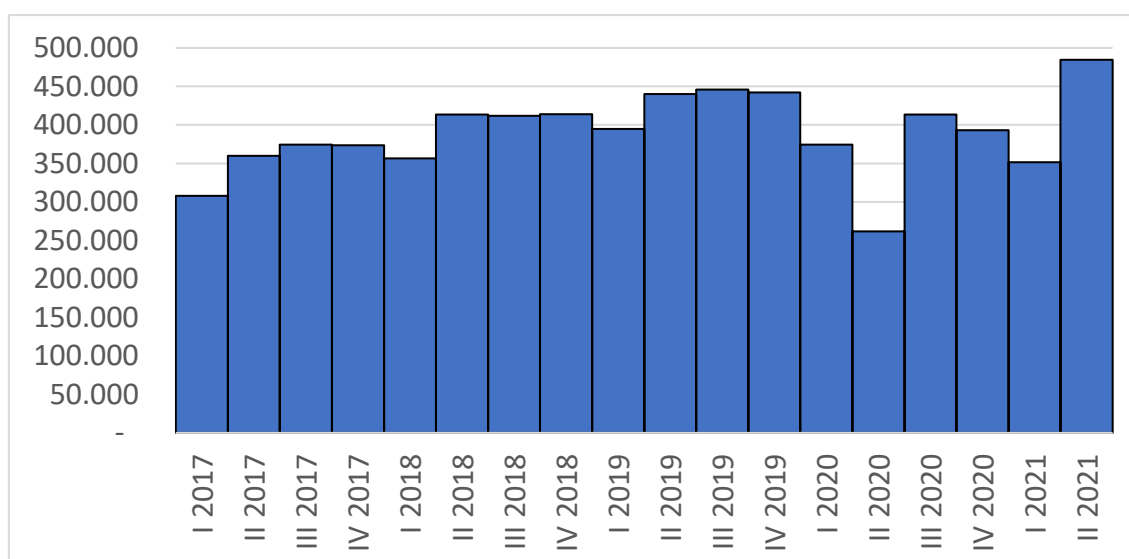
²⁶ Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie, *L'evoluzione dei rapporti di lavoro alle dipendenze*, 2021.

II 2021	484.545
---------	---------

Fonte: “Nostre elaborazioni su: Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie, I rapporti di lavoro al II semestre 2021, 2021”.

Il quadro ci fornisce interessanti informazioni: il maggior numero di dimissioni corrisponde all’anno 2021, registrando ben 484.545 mila dimissioni, mentre quello più basso si segnala in pieno contesto pandemico, con 261.641 mila dimissioni (si veda *Tabella 1.1*). Il grafico che riportiamo di seguito ci fornisce un’idea immediata rispetto all’andamento relativo alla variazione del numero delle dimissioni lungo i diversi semestri (*Grafico 1.1*).

Grafico 1.1 – Distribuzione assoluta del numero di dimissioni per semestre (I semestre 2017 – II semestre 2021).

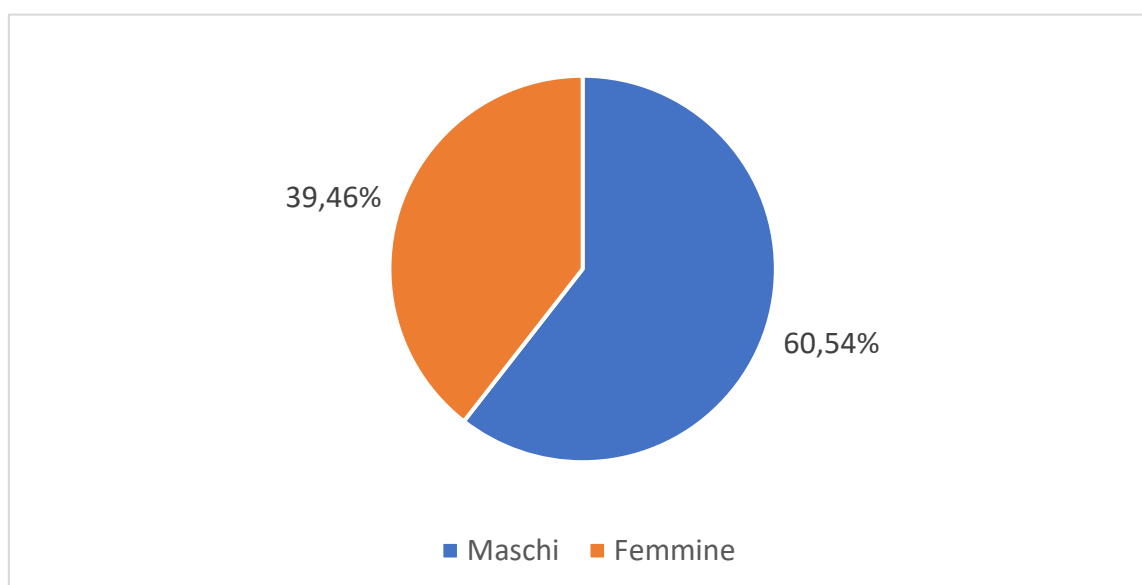


Fonte: “Nostre elaborazioni su: Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie, I rapporti di lavoro al II semestre 2021, 2021”.

Non possiamo astenerci dal notare la grandissima discesa del tasso di dimissioni nel II semestre 2020. La motivazione di questa caduta corrisponde alla comparsa del Covid-19, evento che ha condotto l’intero mondo verso profondi cambiamenti e alla necessità di adattamento da parte del contesto lavorativo attraverso l’istituzione di nuove modalità di lavoro. Il tracollo del fenomeno delle dimissioni viene confermato da una parte, dall’Ispettorato del lavoro, il quale registra una diminuzione della richiesta di

assegnazione delle dimissioni per genitorialità²⁷, dall'altra il quotidiano Il Sole 24 Ore²⁸ riporta in sintesi che le dimissioni effettive nel 2021, corrispondono a circa 1,5 milioni di persone, ben il 15% in meno rispetto all'anno prima. Una delle motivazioni principali di questo decremento consiste nel fatto che i lavoratori hanno optato per mantenere la propria collocazione in quanto caratterizzati da incertezza e preoccupazione verso la propria situazione lavorativa, preferendo insoddisfazione ma stabilità, ad un'eventuale disoccupazione. A titolo informativo, riportiamo un grafico esplicativo rispetto alla distribuzione per genere delle dimissioni che si sono verificate nel recente II semestre 2021.

Grafico 1.2 – Distribuzione percentuale del numero di dimissioni per genere (II semestre 2021).



Fonte: "Nostre elaborazioni su: Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie, I rapporti di lavoro al II semestre 2021, 2021".

Da questa illustrazione si evince che il sesso maschile tende a dimettersi maggiormente rispetto a quello femminile (si veda *Grafico 1.2*). Infine, attingiamo alla prossima tabella (*Tabella 1.2*) per focalizzarci sulle classi di età che caratterizzano coloro che, nel I e II

²⁷ Ispettorato Nazionale del Lavoro, *Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri*, 2020.

²⁸ Melis V., "Lavoro, rallentano le dimissioni nell'anno della pandemia", Il Sole 24 Ore, 2021: <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-rallentano-dimissioni-nell-anno-pandemia-AEt9tXm> [data di accesso 16 marzo 2022].

semestre 2021, per svariati motivi hanno deciso di lasciare la propria posizione lavorativa. Precisiamo che inglobiamo cessazioni di qualsiasi tipo: cessazioni richieste dal lavoratore come dimissioni e pensionamento; cessazioni richieste dal datore di lavoro come cessazione attività, licenziamento o altro; cessazione al termine; altre cause.

Tabella 1.2 - numero medio di cessazioni per lavoratore (rapporti di lavoro/numero di lavoratori) per età (I e II semestre 2021).

TRIMESTRE	CLASSE D' ETA'	Numero medio cessazioni per lavoratore
I 2021	Fino a 24	1,27
	Da 25 a 34	1,32
	Da 35 a 44	1,38
	Da 45 a 54	1,37
	Da 55 a 64	1,27
	65 ed oltre	1,24
	Totale	1,33
II 2021	Fino a 24	1,32
	Da 25 a 34	1,36
	Da 35 a 44	1,37
	Da 45 a 54	1,37
	Da 55 a 64	1,30
	65 ed oltre	1,29
	Totale	1,35

Fonte: "Nostre elaborazioni su: Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie, I rapporti di lavoro al II semestre 2021, 2021".

Da questo prospetto si evince chiaramente che il numero medio più alto di cessazioni per lavoratore è concentrato nelle classi d'età comprese tra i 25 e i 54 anni, sia per il I che per il II semestre 2021. Possiamo, quindi, affermare che al giorno d'oggi le fasce d'età maggiormente caratterizzate dalla cessazione del rapporto di lavoro coincidono inesorabilmente con la generazione dei *Millennial*, ovvero con i nati tra gli anni '80 e i primi anni 2000. Di conseguenza, con queste evidenze, troviamo conferma empirica a ciò che è stato enunciato nell'introduzione di questo elaborato. In conclusione, riportiamo una riflessione sui dati che abbiamo appena rappresentato sostenendo con fermezza l'importanza della presenza, o di un'eventuale attivazione, di un sistema di

employee retention all'interno di qualsiasi contesto organizzativo aziendale. Possiamo considerare la *retention* come mezzo e strategia, non solo necessaria, ma anche essenziale per abbattere il flusso di dimissioni e trattenere i talenti strategici nei contesti aziendali.

Capitolo secondo

IL PROCESSO DI EMPLOYEE RETENTION

2.1 Rilevare il turnover e monitorarne i costi

Nel capitolo precedente ci siamo occupati di descrivere il fenomeno del *turnover* nella sua totalità, indicandone caratteristiche e tipologie, individuandone cause e conseguenze e, infine, osservando come questo fenomeno sia presente oggi nel nostro Paese. Dalla sua attenta articolazione abbiamo potuto procedere all'identificazione delle sue problematiche, centrandole come focus d'intervento dell'*employee retention*. Con questo capitolo vogliamo descriverne il processo che, attraverso le sue otto fasi fondamentali, concorre ad abbattere il *turnover* (anche se è doveroso premettere che è fondamentalmente impossibile raggiungere livelli pari a zero), e a trattenere i dipendenti strategici in azienda. Per mezzo di questo paragrafo vogliamo descrivere le prime due fasi del processo, che prevedono la misurazione del *turnover* (al fine di fotografare la situazione attuale dell'azienda), e la quantificazione dei costi ad esso legati. Com'è possibile rilevare il tasso di *turnover* all'interno di una specifica organizzazione aziendale in un determinato periodo storico dell'azienda? Secondo l'agenzia di consulenza *EBC Consulting*²⁹, specializzata nella costruzione di *software* per la gestione delle Risorse Umane, il tasso di rotazione del personale si può calcolare mediante le seguenti formule:

Figura 2.1: Formule per il calcolo del turnover del personale.

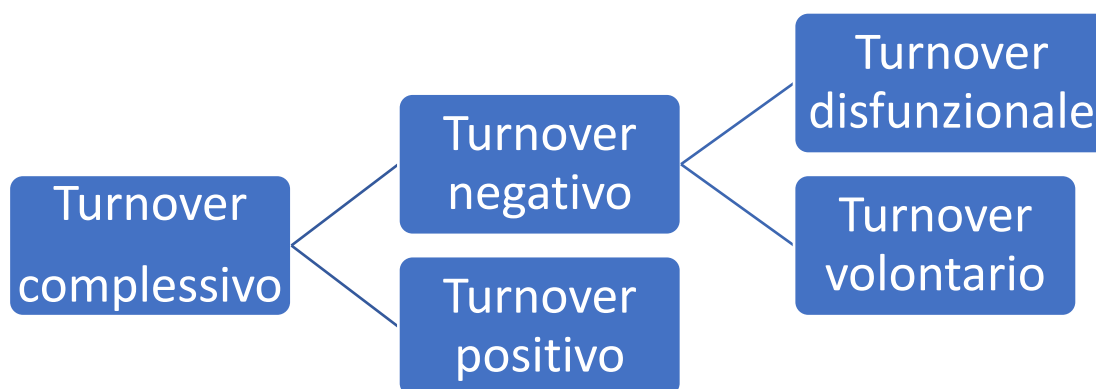
$$\begin{aligned}\text{tasso di turnover complessivo} &= \frac{\text{entrati} + \text{usciti nel periodo}}{\text{organico medio del periodo}} \times 100 \\ \text{tasso di turnover negativo} &= \frac{\text{usciti nel periodo}}{\text{organico inizio periodo}} \times 100 \\ \text{tasso di turnover positivo} &= \frac{\text{entrati nel periodo}}{\text{organico inizio periodo}} \times 100\end{aligned}$$

²⁹ EBC Consulting, *formule per il calcolo del turnover del personale, risorse umane, in azienda e presso l'ente pubblico*, <https://www.ebcconsulting.com/formule-calcolo-turnover-del-personale.html> [data di accesso 18 marzo 2022].

Fonte: "<https://www.ebconsulting.com/formule-calcolo-turnover-del-personale.html>".

Come possiamo notare dalla *figura 2.1*, è emersa la necessità di bipartire la formula generale in due tassi, quello relativo al *turnover* negativo e quello relativo al *turnover* positivo. Per quale motivo? In primo luogo le formule ci permettono di ricordare che il *turnover* non deve essere considerato sempre come un qualcosa di sfavorevole, in secondo luogo ci consentono di calcolare la tipologia di *turnover* che ci interessa. Infatti, il secondo passaggio dell'approccio di misurazione del tasso di rotazione, dovrebbe incentrarsi sulle esigenze attuali dell'organizzazione aziendale, su cui è necessario agire ed intervenire. Ciò rispecchia esattamente il nostro punto di vista da *employee retentioner*: il nostro obiettivo non è solo quello di focalizzarci, tra i due, sul calcolo del *turnover* negativo, ma è anche quello di prendere in considerazione altri due indici di misurazione che derivano dalla sua frammentazione: il tasso di *turnover* volontario e il tasso di *turnover* disfunzionale.

Figura 2.2: La frammentazione del tasso di turnover complessivo nelle sue parti.



Fonte: "Nostre elaborazioni su: Hom P. W. [et al.], 2019, pp. 41-45".

Nel primo capitolo di questo elaborato abbiamo già proceduto alla definizione teorica di queste due tipologie di *turnover*. Di seguito, invece, riportiamo la procedura per giungere alla loro misurazione. Secondo David R. Sowinski [et al.]³⁰, il primo corrisponde al numero annuale di dipendenti che volontariamente lasciano l'azienda diviso il numero totale dei dipendenti registrati all'inizio dell'anno. Il secondo, molto simile al primo,

³⁰ Sowinski D. R., [et al.], *Climate for Service and the Moderating Effects of Climate Strength on Customer Satisfaction, Voluntary Turnover, and Profitability*, European, "Journal of Work and Organizational Psychology", 17, 2008, pp. 73-88.

consiste nel numero annuale di dipendenti ad alto potenziale che abbandonano l'azienda diviso per il numero di dipendenti presenti in azienda all'inizio dell'anno. Per ognuno di questi tre tassi elencati, è necessario definire a priori un tetto massimo sopra il quale il *turnover* si definisce controproducente, così da poter stabilire quando è necessario dare avvio a meccanismi di fidelizzazione del dipendente e quando invece no. Alcune aziende, per esempio, fissano il tetto massimo di *turnover* negativo molto in basso (definendolo come *turnover* desiderabile) per concentrarsi sui meccanismi di *retention*. Ma come stabilirlo? Secondo Hom P. W. [et al.]³¹, è necessario fare capo alla situazione economica dell'azienda stessa, verificando i principali indicatori riferiti alla variazione del PIL (Prodotto Interno Lordo). Per mezzo di essi è possibile percepire l'andamento aziendale, e con questo determinare quali sono i costi che l'azienda è disposta a sostenere e quali invece no. Per questo ulteriore passaggio è necessario procedere con il calcolo dei costi del *turnover*, distinguendo quali di questi siano fisiologici e sostenibili, e quali, invece, siano da abbattere. È a questo punto che giungiamo alla seconda fase del processo di *employee retention*, addentrandoci nella vera e propria dimensione economica. Riferendoci a due autori citati nel precedente capitolo, Giovanni Costa e Martina Gianecchini³², possiamo calcolare i costi del *turnover* secondo le seguenti formule:

Figura 2.3: Il costo per assunto e il costo diretto di turnover.

$$\begin{aligned} \text{costo per assunto} &= \frac{\sum \text{costi reclutamento e selezione}}{\text{assunti nel periodo}} \\ \text{costo diretto di turnover} &= \text{costo per assunto} \times \text{assunti per turnover} \end{aligned}$$

Fonte: "Costa G. [et al.], 2005, p. 82".

Il nostro intento è raggiunto: la formula per calcolare il costo diretto di *turnover*, riportata nella Figura 2.3, consiste nella moltiplicazione della prima formula per il numero di assunzioni che sono state effettuate per compensare al fenomeno stesso. I

³¹ Hom P. W. [et al.], *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*, New York, Routledge, 2019

³² Costa G. [et al.], *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, 2005.

dati che vengono raccolti attraverso la prima e seconda fase del processo di *employee retention*, possono essere suddivisi e raggruppati a seconda di alcune micro-categorie che permettono di individuare quali sono i reparti più colpiti dal *turnover*. Grazie a questo frazionamento si rende più efficace la ricerca delle cause che stanno alla base del *turnover* e il conseguente abbinamento delle soluzioni di *retention*; (entrambi presentate nelle successive terza e quarta fase del processo). Aggiungiamo, infine, che i dati ottenuti necessitano di essere mantenuti in costante aggiornamento, allo scopo di ottenere misurazioni sempre più accurate e basate sulla specifica situazione dell'organizzazione in continua trasformazione nel tempo.

2.2 Diagnosticare le cause del turnover negativo ed esplorare il range delle soluzioni ad esse applicabili

Il secondo paragrafo del nostro elaborato si pone l'obiettivo di esplicitare il processo grazie al quale è possibile determinare le cause alla radice del problema del *turnover* negativo. In secondo luogo, progetta di esplorare il *range* di soluzioni ad esse applicabili. Per quanto riguarda il primo intento, possiamo partire direttamente dall'esaminare le informazioni di cui già disponiamo, ovvero analizzare i dati raccolti mediante misurazione del *turnover*. Come precisato nel precedente capitolo, è possibile suddividere i macro-dati raccolti in sotto categorie distinte a seconda di alcuni criteri, come età, posizione lavorativa, genere o team organizzativo, e questo passaggio ci è di notevole aiuto per focalizzarci sulla/le categoria/e maggiormente colpita/a dal *turnover* negativo. Dopo aver proceduto all'osservazione e analisi dei dati relativi al quantitativo di *turnover* presente in azienda, e dopo aver preso in considerazione un preciso contesto e un *target* di riferimento, è possibile dare avvio alla vera e propria soddisfazione della nostra fase di interesse: diagnosticare le cause che stanno alla base della rotazione del personale. Nel complesso, si potrebbe sostenere che le motivazioni del *turnover* corrispondano all'insoddisfazione delle esigenze dei dipendenti (quindi in un mancato impegno da parte dell'organizzazione nell'appagamento dei bisogni lavorativi), e orientare di conseguenza un'azione che possa risolvere questa scontentezza. Si tratta di

una convinzione corretta di per sé, ma anche di un'affermazione troppo superficiale e riduttiva per la realizzazione del nostro scopo. Infatti, la nostra intenzione deve essere proprio quella di procedere con il nostro meccanismo di *retention*, individuando una causa precisa da risolvere e, quindi, un bisogno specifico a cui rispondere e su cui lavorare. A questo punto, dobbiamo identificare uno strumento che ci permetta di risalire alle radici del problema senza ricadere nella superficialità. La risposta ad alcuni nostri dubbi si può ritrovare nei questionari di soddisfazione. Si tratta di strumenti valutativi che permettono di rilevare il grado di soddisfazione dei lavoratori rispetto a svariati aspetti che caratterizzano il loro lavoro, tra i quali: clima aziendale, ambiente lavorativo, posizione lavorativa, caratteristiche del compito, retribuzione, crescita personale, *benefit* e *leadership*. È un mezzo potente che, da una parte, concede vantaggio all'organizzazione poiché è determinante per comprendere quanto una persona sia appagata del proprio lavoro e risalire alle problematiche che generano il *turnover* negativo, mentre dall'altra, coinvolge ciascun dipendente, pone al centro il singolo e le sue esigenze, considera il suo punto di vista e lo rende diretto partecipante del miglioramento della propria organizzazione. Al contrario, se l'analisi partisse da una stima osservativa della situazione priva di riferimenti, se ci si concentrasse solo su ciò che l'azienda ritiene opportuno, o, ancora, se si richiedessero opinioni di parte, non si raggiungerebbero risultati onesti e reali, basati sul contesto effettivo. È importante, quindi, partire dal basso per risalire alle cause primarie del *turnover* negativo, direttamente dall'opinione dei soggetti coinvolti nelle criticità. Per ciò che concerne l'*employee retention*, il fine del questionario è davvero rilevante, in quanto, permette di concentrarci sulle cause per progettare un intervento risolutivo e correttivo verso gli elementi negativi, prevedendo futuri abbandoni. Il questionario di soddisfazione dovrebbe essere somministrato ai dipendenti in modo frequente, dato che le condizioni dei lavoratori e la situazione in cui si trova l'organizzazione aziendale potrebbero notevolmente modificarsi. Inoltre, è possibile somministrare al dipendente che rassegna le dimissioni un questionario in cui possa esprimere le motivazioni alla base della sua scelta, comprendendo meglio le ragioni dell'abbandono. La costruzione del

questionario³³ deve essere minuziosa e attenta, in quanto ogni *item* formulato deve essere chiaro, oggettivo e non interpretabile. Al termine della somministrazione, infatti, i dati devono essere raccolti in un *report* finale che deve poter essere analizzabile scientificamente. Per questo motivo si preferiscono quesiti strutturati a scelta multipla o di corrispondenza a domande aperte. Solitamente, di fronte ad un ingente numero di dipendenti, si ricorre alla modalità di somministrazione *online*, che permette di fornire, nel breve termine, il questionario a tutti i dipendenti, e di raccogliere ed elaborare i dati automaticamente. SurveyMonkey, società che si occupa di creare dei *software* per la creazione di indagini, quiz e sondaggi per ogni tipologia di pubblico, riporta nel suo sito *web* una serie di *item* esemplificativi per la formulazione di un questionario d'indagine sulla soddisfazione del dipendente³⁴:

- Quant'è significativo il tuo lavoro?
- Quanto è impegnativo il tuo lavoro?
- In una settimana tipica, con che frequenza ti senti stressato/a al lavoro?
- Ritieni di essere ben pagato/a per le tue prestazioni di lavoro?
- Quanto conta la tua opinione sul lavoro che svolgi per i tuoi collaboratori?
- Quanto spesso le attività assegnate a te dal tuo supervisore ti permettono di crescere professionalmente?
- Quante opportunità di crescita ti vengono offerte dove lavori?
- Con quale probabilità cercherai un altro lavoro fuori dall'azienda?

Ogni quesito dovrebbe prevedere una serie di risposte chiuse, secondo la costruzione di una scala Likert, facilmente classificabile e raggruppabile, in cui il soggetto deve esprimere il suo grado di accordo/disaccordo. Ad esempio:

³³ Consiglio Nazionale delle Ricerche (a cura di), *Indagine sul benessere organizzativo nel CNR: la metodologia e gli strumenti adottati*, Roma, 2012.

³⁴ SurveyMonkey, “Indagini sulla soddisfazione dei dipendenti. Impara a usare le indagini per misurare il morale dei dipendenti e tenerlo sempre alto”, <https://it.surveymonkey.com/mp/employee-satisfaction-surveys/> [data di accesso 28 aprile 2022].

- Moltissimo
- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla

Difatti, come anticipato poche righe dinanzi, le evidenze raccolte dai questionari vengono conglobate in un *report* finale contenente le insoddisfazioni dei dipendenti e le potenziali cause di *turnover*. Terminiamo la nostra spiegazione riguardo la terza fase del processo di *employee retention*, dichiarando che il questionario non è l'unico mezzo possibile per risalire alle origini del *turnover*: esistono ulteriori strumenti come l'intervista strutturata, effettuata nella modalità "*face to face*". Abbiamo scelto di soffermarci sul questionario perché lo riteniamo la strategia più efficace ed opportuna per raggiungere il nostro intento, raggiungendo tutti i destinatari nel minor tempo possibile. Ma anche l'intervista in uscita da parte della funzione Risorse Umane rimane una modalità che garantisce un'ampia efficacia nella comprensione delle ragioni alla base delle uscite dei dipendenti.

Dopo aver proceduto nel determinare le cause che stanno alla base del *turnover* negativo, continuiamo il nostro processo di *retention* attraverso la quarta fase: esplorare il *range* delle soluzioni. Abbiamo precedentemente affermato che le motivazioni del *turnover* negativo sono da ritrovare nell'insoddisfazione del dipendente rispetto a uno o più aspetti che caratterizzano un'organizzazione aziendale, provocando l'abbandono del lavoratore dall'azienda stessa. Ad ognuna di queste cause, possono corrispondere delle esigenze o dei bisogni che vengono richiesti e in essi possiamo ritrovare alcune soluzioni al nostro problema di *turnover*: se, ad esempio, un dipendente lascia l'organizzazione a causa di un inadeguato clima lavorativo all'interno del suo reparto, cercare un impiego all'interno di un contesto con un sereno clima organizzativo corrisponde con grande probabilità ad una sua esigenza e bisogno. Di conseguenza, la soluzione equivarrà al migliorare e ricostruire un favorevole clima organizzativo. Similmente ad un processo di formazione, la causa viene fatta coincidere con un'esigenza o un bisogno; quest'ultimo viene trasformato in un obiettivo da perseguire

e raggiungere; infine, viene “abbinato a” e “colmato da” una soluzione di *retention*. Siamo a conoscenza dell’esistenza di un *range* di soluzioni che abbiamo a disposizione per combattere il *turnover* negativo. In questo momento, però, non vogliamo procedere con la loro enunciazione e spiegazione, in quanto macro-argomento a cui dedicheremo i successivi terzo e quarto capitoli di questo elaborato. Essi, infatti, si preoccuperanno di esporre e delucidare approfonditamente le strategie e gli strumenti di *retention* che, abbinati ai bisogni, concorreranno alla soluzione del *turnover* negativo lavorativo all’interno dell’organizzazione aziendale.

2.3 Abbinare le soluzioni di retention al bisogno e calcolarne il valore di precisione

La fase successiva all’esplorazione del *range* di soluzioni che abbiamo a disposizione per risolvere il *turnover* negativo, consiste nell’individuare, tra di esse, la soluzione che ci sembra maggiormente adeguata e abbinarla al bisogno. Non possiamo procedere, però, risolvendo casualmente un problema dopo l’altro. Per ovviare a ciò, è necessario, in primis, focalizzarsi su quelle cause che sono maggiormente rilevanti e onerose all’interno dell’organizzazione aziendale, seguendo una classifica precisa. Peter W. Hom [et al.]³⁵ ha individuato diverse tecniche attraverso le quali poter rilevare le cause maggiormente significative per l’organizzazione. La procedura che riteniamo sia più opportuna, consiste nell’esaminare i dati che provengono dai questionari di soddisfazione lavorativa, introdotti e delineati nel paragrafo terzo di questo capitolo. Per prima cosa, si considerano indistintamente le cause emerse. In secondo luogo, si stima una percentuale di *turnover* abbinata a ciascuna di esse; ciò significa attribuire a ciascuna causa un possibile peso in termini di *turnover* che potrebbe generare. Infine, si estrapolano i dati più consistenti e si stila una classifica che procede in senso decrescente: dalla percentuale più ingente di *turnover* a quella meno consistente. Facciamo un esempio: l’azienda Rossi S.r.l. somministra ai suoi dipendenti il questionario

³⁵ Hom P. W. [et al.], *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*, New York, Routledge, 2019, pp. 237-251

di soddisfazione lavorativa da cui si evincono alcune scontentezze riguardo diversi aspetti, localizzate in più reparti aziendali:

- Reparto commerciale: malcontento legato alla presenza di un clima lavorativo negativo generato da conflitti e comunicazione ostile; questo fatto produce scarsa coesione tra i membri e poca collaborazione, si stima possibile *turnover* nel lungo termine;
- Reparto produzione: insoddisfazione degli operai rispetto alla propria retribuzione; ciò ha generato (e potrebbe generare), diversi abbandoni del reparto;
- Ufficio qualità: scontento per l'esposizione dei dipendenti a condizioni di stress lavorativo determinato da compiti estenuanti e complessi a causa della mancanza di personale; ciò comporta la realizzazione di compiti di scarsa qualità e si stima possibile *turnover* nel breve termine;

Dopo aver registrato gli aspetti sui cui vertono le insoddisfazioni del personale e, di conseguenza, le cause ad esse abbinate, si identificano i bisogni da colmare:

- Risanare e ristabilire un clima sereno all'interno del reparto commerciale;
- Riprogrammare e ristabilire la retribuzione degli operai e distribuirla equamente;
- Assumere nuovo personale a sostegno dei dipendenti dell'ufficio qualità.

Le esigenze ottenute, però, devono essere soddisfatte rispettando una precisa sequenza, determinata dalle percentuali di *turnover* stimate per ciascuna di esse:

- Risanare il clima del reparto commerciale: 20% di *turnover*;
- Analizzare e ristabilire la retribuzione degli operai e distribuirla equamente: 50% di *turnover*;
- Assumere nuovo personale a sostegno dei dipendenti dell'ufficio qualità: 30% di *turnover*.

Di conseguenza, la sequenza da seguire per la risoluzione dei bisogni consiste in:

- 1: Analizzare e ristabilire la retribuzione degli operai e distribuirla equamente;
- 2: Assumere nuovo personale a sostegno dei dipendenti dell'ufficio qualità.

- 3: Risanare il clima del reparto commerciale;

Il passo successivo prevede l'abbinamento della/e soluzione/i al bisogno. Per eseguire questa procedura è necessario porre attenzione a diversi fattori: alcuni bisogni possono richiedere l'applicazione di più soluzioni contemporaneamente; non sempre le soluzioni possono essere ovvie; alcune di esse esigono un ingente investimento di denaro per la loro attuazione. In merito a quest'ultimo punto, risulta importante assicurarsi che le soluzioni applicate traggano il massimo profitto. Infatti, se una soluzione non fosse adeguata al bisogno, al contesto e ai destinatari, potrebbe avere conseguenze avverse: spreco di denaro, fatica e tempo e avere un impatto negativo su coloro ai quali si rivolge. L'idea di fondo, quindi, è quella di porsi in un'ottica preventiva, valutando la possibile efficacia della soluzione prima di applicarla. Infatti, per ovviare ai possibili sprechi, la sesta fase del processo di *employee retention* mira alla valutazione del valore di precisione delle soluzioni che sono state abbinate a ciascun bisogno tramite quinta fase. Si tratta, quindi, di un sistema di calcolo del ritorno di investimento (ROI), previsto già in fase di progettazione, che si basa sulla formulazione di stime e ipotesi e che richiede un basso investimento di denaro per la sua attuazione. La nota negativa di questo strumento consiste nel fatto che potrebbe dimostrare poca accuratezza e credibilità, dal momento in cui non poggia su dati reali. Peter W. Hom [et. Al]³⁶ delinea otto passaggi fondamentali per calcolare il ROI di progetto (nostre elaborazioni):

1. Dopo aver abbinato teoricamente la soluzione all'esigenza, attraverso la formulazione di ipotesi, si stimano gli impatti specifici che la misura scelta potrebbe apportare a livello di *turnover*;
2. Si estendono le valutazioni a livello mensile, individuando i cambiamenti effettivi che, nell'arco di trenta giorni, la soluzione potrebbe apportare. La quantità di cambiamento viene denominata con il valore AP;
3. Si convertono, poi, le stime in valori monetari V (cioè quanto investimento è necessario per raggiungere quei cambiamenti);
4. Si calcola l'impatto annuale della soluzione attraverso la seguente formula:

³⁶ Hom P. W. [et al.], *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*, New York, Routledge, 2019, pp. 252-271

$$\text{ROI: } A1 = AP \times V \times 12$$

5. La formula è adattabile anche a quelle soluzioni che si conservano nell'organizzazione per più di un anno;
6. Si calcolano i costi totali, diretti e indiretti, che sono previsti per l'attuazione della soluzione, C;
7. Si calcola la formula del ROI standard:

$$\text{ROI (\%)} = [(A1 - C)/C] \times 100$$

8. La formula si può calcolare più volte a seconda dei diversi AP, ovvero dei diversi livelli di miglioramento;
9. Si identificano i potenziali benefici immateriali derivati dall'applicazione della soluzione;
10. Infine, si comunica al pubblico, ovvero agli *stakeholders*, la proiezione del ROI.

A seguito della progettazione del possibile impatto della soluzione di *retention* sul bisogno individuato e dell'approvazione del progetto da parte del pubblico, è possibile attuare la soluzione prevista. Restando in un'ottica preventiva, si preferisce dapprima somministrare e testare la soluzione ad un gruppo ristretto di persone, in cui i partecipanti vengono coinvolti in prima persona circa il miglioramento della soluzione, mettendoli nella condizione di esprimere le proprie considerazioni al riguardo e proporre consigli utili alla sua implementazione grazie ad un sistema di *feedback* o alla compilazione di un questionario, col fine di comprendere, se e quanto, la soluzione impatta sulla loro esigenza. Solo a seguito di un riscontro positivo, sarà possibile applicare la soluzione a tutti i destinatari coinvolti nella questione. Al termine di questa fase, si prevede il calcolo del ROI complessivo, che sarà esplicitato nel prossimo paragrafo.

2.4 Calcolare il ROI delle soluzioni di retention, fare aggiustamenti e continuare

Calcolare il *Return On Investment* delle soluzioni di *retention* (in sigla "ROI"), significa misurare quanto profitto è stato generato grazie all'applicazione della soluzione di *retention* alla causa ad essa abbinata. Si tratta di determinare, su più livelli, quanto

quella specifica soluzione è riuscita a colmare il singolo bisogno, in che termini ha concorso a risanare il problema da risolvere e la misura in cui ha apportato beneficio all'intera organizzazione aziendale. In altre parole, comprendere se il processo ha permesso di raggiungere l'obiettivo prefissato. La misurazione permette di valutare e comprendere se l'investimento sostenuto per l'applicazione della soluzione di *retention* è stato ripagato dal raggiungimento del nostro fine: limitare il *turnover* negativo. Come riportato dal sito *web* di Headvisor, agenzia di consulenza specializzata in ambito di strategia aziendale e innovazione, il Ritorno Sull'Investimento risiede nell' "indice che permette di valutare quanto sia il reddito generato dal capitale investito nel tempo" ³⁷. Rimodellando la definizione finanziaria, possiamo sostenere che il ROI delle soluzioni di *retention* consiste nell' indice che permette di valutare quanto sia il profitto generato (in termini di benefici sull'organizzazione), grazie all'investimento di capitale (risorse monetarie, personale, ecc.), per la riproduzione delle soluzioni di *retention* nel tempo. Una prima applicazione del ROI è già stata effettuata mediante il conseguimento della sesta fase, in cui ci si accertava della validità delle soluzioni di *retention* applicabili ai bisogni. Questa successiva misurazione viene effettuata al termine del processo, al fine di condurre una verifica globale che ne tragga i benefici complessivi. La formula per il calcolo del ritorno sull'investimento prevede il rapporto tra due indicatori chiave: costi e benefici³⁸:

$$\text{ROI}(\%) = (\text{benefici netti della soluzione} / \text{costi impiegati nella soluzione}) \times 100$$

I benefici corrispondono ad esempio, alla soddisfazione dei soggetti partecipanti, all'aumento di produttività e profitto aziendale, all'incremento della qualità dei servizi, e soprattutto alla diminuzione del *turnover* negativo, fattore che ci interessa particolarmente. Per essere quantificabili, deve avvenire una trasformazione dei benefici ottenuti dall'applicazione della soluzione in valori monetari. Questo passaggio è basato su stime conducibili da parte degli attori coinvolti, *stakeholders* o esperti, *database* programmati o sulla base di confronti con dati già esistenti. Si specifica che

³⁷ Headvisor, "ROI, Return On Investment", <https://www.headvisor.it/roi-return-on-investment> [data di accesso 2 maggio 2022].

³⁸ Hom P. W. [et al.], *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*, New York, Routledge, 2019, pp. 272-294.

non sempre risulta semplice effettuare la trasformazione, in quanto, spesso, i benefici corrispondono a risultati immateriali. I costi sostenuti sono riconducibili a tutto ciò che si è utilizzato o impiegato per la realizzazione della soluzione di *retention*: costi per la progettazione, sviluppo e valutazione dei bisogni e delle soluzioni, spese relative ai materiali, alle strutture impiegate, viaggi, vitto e alloggio dei partecipanti, erogazione degli stipendi delle diverse figure coinvolte come facilitatori, coordinatori e *leader*, costi amministrativi e organizzativi propri dell'*HR* (tempi di preparazione, ecc.). A seguito dell'applicazione della formula, i dati sono raccolti in un *report* finale che permette di formulare delle valutazioni e dei giudizi sull'andamento del processo nella sua totalità. A questo punto, infatti, entra in gioco l'ottava e ultima fase: fare aggiustamenti e continuare con il processo di *employee retention*, spendibile in due situazioni: nel caso in cui il risultato sia positivo ma non sufficiente e nel caso in cui la percentuale ottenuta non sia per nulla soddisfacente. Attraverso questa fase, è possibile riesaminare e revisionare l'intero processo al fine di aggiustarlo e sistemarlo, implementarlo e apportare modifiche in un'ottica di miglioramento continuo delle procedure messe in atto. L'obiettivo non è quello di raggiungere una percentuale di *turnover* negativo pari a zero (come spiegato precedentemente è impossibile raggiungere un valore simile), ma di puntare al massimo rendimento del processo e alla diminuzione consistente del *turnover* negativo all'interno dell'organizzazione aziendale.

Capitolo terzo

STRATEGIE PER L'EMPLOYEE RETENTION

3.1 Sviluppare e migliorare l'Employer Branding

In questo capitolo ci occuperemo di spiegare alcune delle strategie chiave che riteniamo maggiormente rilevanti per raggiungere lo scopo del nostro elaborato: abbattere il *turnover* e mantenere i talenti strategici in azienda. Stiamo parlando di ciò che al secondo paragrafo del secondo capitolo abbiamo definito come le soluzioni di *retention*, applicabili a ciascuna delle cause che concorrono a generare fenomeni di *turnover* negativo. Cominceremo con l'enunciare la prima strategia: sviluppare e migliorare l'*Employer Branding*. Al giorno d'oggi, con "*Employer Branding*", ci si riferisce alla "strategia di *marketing* volta alla promozione dell'immagine aziendale come luogo di lavoro"³⁹. L'espressione significa letteralmente "gestione del *brand* del datore di lavoro", e consiste nel processo di esaltazione del *brand* dell'azienda, ovvero nella valorizzazione dell'identità dell'organizzazione. Essa può mirare al suo conseguimento costruendo una prestigiosa immagine di sé, attraverso la generazione di una buona reputazione dell'azienda nel mercato del lavoro ed instaurando un rapporto di lealtà e fiducia sia verso i dipendenti interni, sia verso i clienti esterni (possibili nuovi dipendenti). L'immagine del datore di lavoro, però, non è definibile unilateralmente dall'organizzazione stessa, in quanto costruito di natura cognitiva, dipendente dai singoli soggetti. Filip Lievens [et al.]⁴⁰ la definisce come "una fusione di rappresentazioni mentali transitorie, detenute dai singoli componenti, di aspetti specifici di un'azienda considerata come datore di lavoro". L'azienda, dunque, deve utilizzare le proprie risorse per influenzare l'opinione dei soggetti stessi, producendo stima, apprezzamento e una buona considerazione di sé. Le finalità proprie di questo meccanismo consistono nel duplice obiettivo di acquisire nuovi acquirenti a cui vendere il proprio prodotto o servizio ad uno scopo puramente commerciale, e di attrarre e trattenere potenziali talenti

³⁹ Caliccia G., *Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati, casi*, FrancoAngeli, 2017.

⁴⁰ Lievens F. [et al.], *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need To Know*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", 3, 2016, pp. 407-440.

all'interno dell'organizzazione, con finalità di selezione e reclutamento. Concentrandoci sul secondo proposito di interesse per il processo di *employee retention*, l'*Employer Branding* deve porsi in un approccio comunicativo, sia verso l'interno che verso l'esterno, di quelle caratteristiche pregevoli, tangibili (es. monetari) e immateriali (es. riconoscimento), che il dipendente sperimenterebbe ricoprendo una data posizione lavorativa. In questo modo, se la strategia in questione permette all'organizzazione di creare e mantenere un'immagine positiva, vantaggiosa e competitiva di sé, non solo il fenomeno del *turnover* negativo può diminuire notevolmente, ma l'azienda può attrarre nuovi candidati fra i quali scegliere nel processo di reclutamento e selezione. Infatti, se un dipendente dimostra una buona opinione del proprio posto di lavoro, difficilmente sarà intenzionato ad abbandonarlo. Inoltre, se l'organizzazione vanta di una buona reputazione e immagine di sé, una persona esterna all'azienda ne viene attratta con maggiore probabilità e la percepisce come un posto ideale in cui lavorare. Disporre di una buona immagine di sé significa essere in possesso di un *Employer Branding Equity* positiva (EBE). Secondo la *Community* di Spiegato⁴¹, essa consiste nel "valore immateriale di una particolare società o prodotto basato sulla percezione del marchio da parte dei consumatori" (nel nostro caso intendiamo i consumatori come dipendenti attuali e potenziali). Il valore che i soggetti attribuiscono ad un determinato marchio può dipendere da alcuni elementi, tra i quali si possono riconoscere aspetti maggiormente organizzativi, come cultura lavorativa, ambiente lavorativo (temi che affronteremo nel prossimo paragrafo) e attività di *marketing*, e fattori più simbolici e soggettivi⁴²: quanto un individuo conosce un particolare *brand*, come valuta quel *brand* sulla base di tale conoscenza e quale esperienza o percezione ha di quel *brand*. Se l' *Employer Branding Equity* è perseguito e il valore attribuito dai soggetti al *brand* è positivo, significa che l'organizzazione vanta di una cultura e un ambiente lavorativo favorevoli, che le strategie di *marketing* stanno apportando reale valore all'azienda e che il soggetto ha familiarità con il *brand*, lo conosce approfonditamente, lo reputa affidabile ed onesto

⁴¹ Spiegato, "Cos'è il Brand Equity?", <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/> [data di accesso 5 maggio 2022].

⁴² Cascio W. F., *Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention*, "Human Resource Development International", 17, 2014, pp. 121-128.

nei benefici economici, funzionali e psicologici che propone, lo considera un possibile posto di lavoro ideale in cui lavorare oppure ha un'ottima esperienza con esso e non vuole lasciarlo. A seguito di ciò che è stato enunciato in questo paragrafo, possiamo affermare che la strategia di *Employer Branding* può essere considerata soluzione di *retention* ed essere abbinabile a quelle cause di *turnover* negativo che riconoscono problemi legati all'immagine, alla reputazione e all'affidabilità del *brand* in questione.

3.2 Elaborare una cultura ed un clima aziendale attenta ai dipendenti

Nel paragrafo precedente abbiamo citato due aspetti che caratterizzano internamente un'azienda: cultura organizzativa e clima aziendale. Si tratta di costrutti teorici che coinvolgono tutti i soggetti presenti all'interno dell'organizzazione aziendale e che, se gestiti inefficacemente, concorrono alla generazione del *turnover* negativo. Di seguito vogliamo introdurre teoricamente i due concetti. La cultura organizzativa è stata definita da Schein⁴³ come:

l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo sociale ha inventato, scoperto e sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.

In altre parole, la cultura organizzativa è l'insieme dei significati, dei valori, delle credenze, delle conoscenze e delle aspettative costruito e condiviso dai membri appartenenti all'azienda. Il clima aziendale è definito da Moran e Wolkwein⁴⁴ come:

una caratteristica relativamente durevole di un'organizzazione che la distingue dalle altre e incarna le percezioni collettive dei membri sulla loro organizzazione (...) è prodotto dell'interazione dei membri; serve come base per interpretare le situazioni; riflette le norme, i valori e gli atteggiamenti della cultura organizzativa e, infine, agisce come una fonte per forgiare il comportamento.

Il clima organizzativo è, quindi, il modo in cui i soggetti percepiscono e interpretano l'azienda e le sue caratteristiche. I due costrutti sono simili tra loro; la differenza consiste

⁴³ Schein E.H., *"Organizational Culture and Leadership"*, Jossey Bass, 1985.

⁴⁴ Moran E. T. [et al], *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*, "Human Relations", 45, 1992, pp- 19-47.

nel fatto che la cultura organizzativa è la parte nascosta che consiste in valori e credenze; mentre il clima aziendale è la parte osservabile, che consiste nelle percezioni condivise dai dipendenti facenti parte dell'organizzazione e che riflette la cultura organizzativa. Alcuni studi⁴⁵ condotti sulla cultura e sul clima aziendale hanno dimostrato che esiste una relazione tra di essi e la generazione del fenomeno *turnover*. Vi possono essere diversi fattori che potrebbero portare il soggetto a lasciare l'azienda o ad incentivare il dipendente che già ha intenzione di lasciare l'organizzazione ad abbandonarla definitivamente. Questi sono percepibili attraverso chiari segnali che emergono dall'analisi della situazione aziendale e che evidenziano la presenza di una cultura e clima organizzativo cattivi come valori aziendali che non esaltano i dipendenti ma il profitto e le mere prestazioni, ambiente di lavoro negativo, problemi di incentivazione e applicazione di una cultura aggressiva-difensiva da parte dei *manager* generanti una cattiva reputazione interna ed esterna, mancanza di collaborazione e comunicazione tra membri, scarso impegno e produttività da parte dei dipendenti. Per risolvere le problematiche relative alla cultura organizzativa e al clima organizzativo è necessario intervenire sugli stessi. Per questo motivo, entrambi i costrutti possono identificarsi sia come cause del *turnover* negativo sia come soluzioni di *retention* a seconda dalla loro costituzione e dal modo in cui vengono gestiti. L'organizzazione deve progettare un piano di cambiamento in cui coinvolgere e motivare tutta la popolazione interna⁴⁶. Il personale, quindi, deve essere direttamente coinvolto nel cambiamento, attraverso meccanismi di motivazione, responsabilizzazione, fidelizzazione, autonomia ed iniziativa individuale. L'obiettivo è quello di riorientare i valori e la cultura organizzativa, per poi avere ricadute positive anche sul clima aziendale. Da parte del *top management* deve esserci una comunicazione chiara e trasparente dei valori che intende perseguire, con conseguente applicazione coerente nella realtà. Per limitare episodi di *turnover* è necessario che la cultura organizzativa si orienti verso una missione, visione e valori aziendali che prendano in seria considerazione l'importanza del dipendente con uno

⁴⁵ Passmore J. [et al.], *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, Wiley Blackwell, 2017.

⁴⁶ Radicchi D., *Cultura d'Impresa e Gestione del Cambiamento: Analisi e Riorientamento dei Valori e della Cultura Organizzativa*, "Gentes", 1, 2014, pp. 135-142.

sguardo di profonda attenzione. Se il soggetto percepisce che l'organizzazione crede nel proprio personale come strategia competitiva, si sente considerato, apprezzato e valorizzato (cambiamento del clima organizzativo). Di conseguenza si limiterà il *turnover* negativo grazie all'instaurazione di un clima positivo che esalta il benessere dei suoi dipendenti, caratterizzato da: senso di appartenenza all'azienda, coesione e comunicazione tra i membri, motivazione e coinvolgimento degli stessi, impegno e miglioramento della prestazione lavorativa, presenza di un sistema di incentivazione basato sull'equità e di sistemi di sviluppo di carriera, ambiente di lavoro sicuro e confortevole e presenza di un sistema di *leadership* di supporto e non aggressivo. In situazioni di questo tipo, difficilmente un dipendente sarà intenzionato a lasciare l'organizzazione aziendale; inoltre, il possesso di una buona cultura e clima organizzativo attrae potenziali dipendenti.

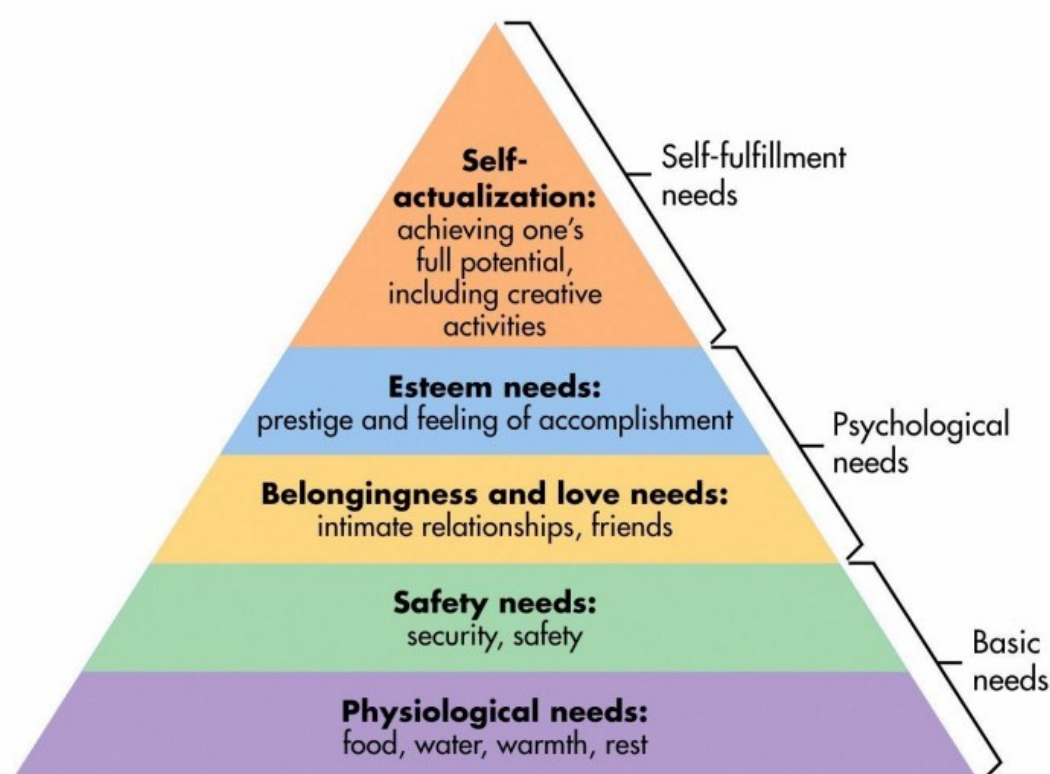
In conclusione, possiamo affermare che i due costrutti delucidati in questo paragrafo, se correttamente gestiti, si possono identificare come due eccellenti strategie di *retention* per trattenere i dipendenti all'interno dell'organizzazione aziendale.

3.3 Motivazione: condurre il dipendente verso l'autorealizzazione

Nel primo paragrafo ci siamo occupati di enunciare la strategia di *Employer Branding* secondo un approccio macro-generale (mercato del lavoro), che si concettualizza sia internamente all'organizzazione (dipendenti esistenti), sia esternamente (possibili nuove reclute). In seguito, ci siamo addentrati maggiormente nel contesto aziendale grazie ai costrutti di cultura e clima d'impresa. In questo paragrafo, invece, riportiamo altre strategie di *retention* secondo un approccio micro-specifico, focalizzandoci sul singolo dipendente e sui suoi aspetti cognitivi. Per limitare il *turnover* e trattenere i dipendenti strategici in azienda è necessario tenere in considerazione la motivazione lavorativa e tutti quei fattori riguardanti la sfera soggettiva che concorrono a generarla. In psicologia, la motivazione è considerata come il processo che spinge le persone a raggiungere un determinato obiettivo. Può essere di due tipologie: intrinseca, quando è spinta dall'interesse delle persone per l'attività stessa, ed estrinseca, ovvero quando non

dipende dall'individuo ma da fattori esterni⁴⁷. Maslow⁴⁸, psicologo statunitense, sostiene che alla base di ogni comportamento individuale vi sia una ragione specifica di fondo che spinge il soggetto a compiere una determinata azione. Secondo lui, la motivazione deriva dalla necessità del soggetto di rispondere ad un suo preciso bisogno. Per questo motivo, nel 1954, individua nella sua piramide, cinque bisogni che l'individuo persegue e cerca di colmare durante tutto il corso della sua vita: bisogni fisiologici, bisogno di sicurezza, bisogno di appartenenza, bisogno di stima e autorealizzazione (figura 3.1).

Figura 3.1 - La piramide dei bisogni primari e secondari di Maslow.



Fonte: "McLeod S. A., 2018, p. 1".

Connettendo il costrutto psicologico con il mondo del lavoro, la motivazione è stata ridefinita come: "la spinta interiore che genera nei collaboratori di un'azienda la

⁴⁷ Gagnè M. N. [et al], *Self-determination Theory and Work Motivation*, "Journal of Organizational Behavior", 26, 2005, pp. 331-362.

⁴⁸ McLeod S. A., *Maslow's Hierarchy of Needs*, "SimplyPsychology", 2018: Maslow's Hierarchy of Needs | Simply Psychology [data di accesso 5 maggio 2022].

determinazione a svolgere un compito specifico con impegno e serietà”⁴⁹. Secondo Dubin, inoltre:

la motivazione è il complesso delle forze che fanno cominciare una persona a lavorare in un’azienda e la fanno rimanere nella stessa azienda. In generale, la motivazione dà luogo ad attività e la mantiene coerente rispetto a una linea prestabilita; è ciò che spinge la persona all’azione e fa sì che prosegua nel corso dell’azione già iniziata⁵⁰.

Le due delucidazioni chiariscono che la motivazione è una componente fondamentale per il mantenimento del dipendente in azienda, in quanto, se assente, il soggetto non avrebbe ragione di continuare a lavorare in quel determinato contesto, non sarebbe spinto a lavorare con determinazione e non si opererebbe con impegno ed interesse verso quello che sta facendo; le conseguenze provocate da questi svantaggi potrebbero essere anche molto ingenti. A questo punto, si può stabilire la necessità per l’impresa di operarsi al meglio al fine di creare e mantenere una motivazione efficace nei suoi dipendenti. Ma come generare motivazione? Colmando i bisogni e le esigenze di ogni singolo individuo. Se ridefinissimo i cinque livelli della piramide di Maslow secondo l’accezione lavorativa, si costituirebbe una classificazione di questo tipo⁵¹:

- Bisogni fisiologici: consistono in bisogni di alimentazione, retribuzione, condizioni lavorative di base e riparo;
- Bisogno di sicurezza: consiste nel bisogno di stabilità del lavoro e delle relazioni sociali;
- Bisogno di appartenenza: consiste nel bisogno di riconoscimento, approvazione e di relazioni amichevoli con i colleghi;
- Bisogno di stima: consiste nel bisogno di realizzazione, collocazione sociale e costruzione di un’immagine di sé positiva;
- Autorealizzazione: consiste nel bisogno di realizzare compiti creativi, originali e sfidanti.

⁴⁹ Sodexo Blog, “*Motivazione al lavoro: dalla teoria alla pratica*”, <https://blog.sodexo.it/motivazione-al-lavoro-dalla-teoria-alla-pratica> [data di accesso 9 maggio 2022].

⁵⁰ Hiriappa B. [et al], *La gestione della motivazione: la gestione della motivazione e le sue teorie*, Dr. Hiriappa B., Ph. D., 2019.

⁵¹ Di Lenna A., *Risorsa a chi? Valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali*, Milano, Egea, 2018.

Le strategie che si possono impiegare per rispondere ai bisogni e generare motivazione nel dipendente sono molteplici e riguardano quattro aree⁵²: l'area dello sviluppo, della gestione, del ruolo e delle relazioni (l'area dello sviluppo -crescita e formazione dei dipendenti- e della gestione -retribuzione e *benefit*- saranno esposte come strumenti di *retention* all'interno del prossimo capitolo). Il perseguimento di strategie per tutte le diverse aree porta al raggiungimento del bisogno più rilevante: l'autorealizzazione del dipendente, bisogno al vertice della piramide di Maslow. L'area delle relazioni riguarda il clima aziendale, i rapporti tra colleghi, tra manager e collaboratori, la comunicazione interna e la condivisione di obiettivi e *mission* aziendale (cultura organizzativa). In merito alla soddisfazione di questo punto, facciamo riferimento al secondo paragrafo di questo capitolo. L'area del ruolo, invece, concerne le caratteristiche del lavoro al quale il dipendente è sottoposto⁵³. Perché il compito sia motivante deve essere innanzitutto significativo, cioè deve ottenere un impatto sulla vita dei dipendenti. Più questo si trova connesso con la sfera dell'interesse personale e persegue una motivazione intrinseca, più viene percepito dal dipendente come un qualcosa da eseguire per sé e non come un peso. In seguito, il compito risulta maggiormente motivante se il soggetto ha la possibilità di seguirne l'esecuzione dall'inizio alla fine. In questo modo, si sente impegnato durante tutto il processo e corresponsabile nell'aver realizzato un risultato visibile. Inoltre, il compito dovrebbe riguardare l'esecuzione di attività diversificate tra loro. Minore è la ripetibilità delle sue azioni e maggiore è il grado di creatività, originalità e sfida richiesto, più aumenta l'interesse verso il proprio lavoro. In aggiunta, sosteniamo che una maggiore motivazione al lavoro è dettata dalla sicurezza del posto di lavoro; anche i fatti contestuali come la possibilità di perdere il lavoro e il danno da essa generato, possono influire negativamente sulla motivazione del dipendente. Infine, focalizziamo la nostra attenzione su altre due caratteristiche che riguardano lo svolgimento del lavoro: il grado di autonomia e il *feedback* di ritorno sulla prestazione. L'autonomia è il grado di libertà e di indipendenza del soggetto nell'eseguire il compito

⁵² Sodexo Blog, "*Motivazione al lavoro: dalla teoria alla pratica*", <https://blog.sodexo.it/motivazione-al-lavoro-dalla-teoria-alla-pratica> [data di accesso 9 maggio 2022].

⁵³ Hee C. H. S [et al.], *Strategies for Reducing Employee Turnover and Increasing Retention Rates of Quantity Surveyors*, "Construction Management and Economics", 29, 2011, pp. 1059 -1072.

a cui è sottoposto. Si basa sul processo decisionale costituito dalla possibilità di scelta su come eseguire il lavoro, sul ritmo da seguire e sul suo controllo; maggiore è il grado di autosufficienza, più il dipendente sarà responsabile, entusiasta, e moralmente motivato. Una maggiore autonomia può essere concessa attraverso un minor controllo da parte di supervisori, tuttavia questi non devono essere estranei al processo, ma facilitatori. Essi, infatti, sono chiamati a riporre attenzione al lavoro che viene svolto dai propri sottostanti attraverso l'emissione continua di giudizi e valutazioni. Questo è ciò che chiamiamo *feedback* della prestazione. Grazie a questa forma di verifica, emergono i punti di forza e di debolezza dei lavoratori. Il *feedback* negativo, legato al rimprovero, è fortemente sconsigliato come strumento di valutazione, in quanto può dare vita a condizioni di stress, senso di inferiorità e incapacità, frustrazione, ed umiliazione. Per questo, un *feedback* dovrebbe essere sempre emesso in una forma positiva e con un approccio di tipo costruttivo. Il supervisore ha il potere di far comprendere al lavoratore i propri sbagli, proponendo strategie utili per correggerli ed affrontare nuovamente il compito. Inoltre, ha anche la facoltà di elogiare e gratificare l'individuo se ha eseguito correttamente il compito; il riconoscimento è apprezzato e conduce il soggetto a dare sempre il massimo. Se il superiore dimostra fiducia verso il dipendente, quest'ultimo sarà motivato nell'esecuzione dei compiti futuri, avrà una buona opinione della dirigenza e non proverà timore di fronte ad essa. In conclusione, possiamo affermare che un dipendente a cui è concessa libertà di esecuzione del compito, a cui è rivolta costante attenzione del suo operato mediante *feedback*, a cui sono sottoposti compiti originali, creativi, sfidanti, significativi e completi, risulta maggiormente motivato nella conduzione del suo lavoro. Oltre a ciò, se convive all'interno di un buon clima aziendale e una vantaggiosa cultura organizzativa, la sua motivazione tenderà ad aumentare in maggior misura. Infine, se vengono soddisfatte anche le aree di sviluppo (in cui il soggetto ha possibilità di crescita personale), e di gestione (in cui l'individuo riceve una retribuzione equa), il tasso di fidelizzazione del dipendente accresce a tal punto da poter affermare che, nella maggior parte dei casi, sarà intenzionato a rimanere all'interno dell'organizzazione aziendale.

3.4 Rendere le persone soddisfatte in un'ottica di work-life balance

In questo paragrafo vogliamo introdurre il concetto di soddisfazione lavorativa, soluzione di *retention* che ingloba tutte le strategie riportate nei paragrafi precedenti. Nel 1976, Edwin A. Locke definì la soddisfazione lavorativa come “un piacevole o positivo stato emotivo dato da una valutazione del proprio lavoro o delle esperienze lavorative”⁵⁴. In tempi più recenti, Yang Jente, professore all’Università Nazionale di Kaohsiung, l’ha definita (similmente a quella antecedente) come “la condizione emotiva gradevole risultante dalla valutazione del proprio lavoro come raggiungimento o facilitazione del raggiungimento dei propri valori lavorativi”⁵⁵. Si tratta di un costrutto che si basa sulla percezione dei singoli soggetti presenti all’interno dell’organizzazione aziendale, i quali sono chiamati ad emettere una valutazione cognitiva ed affettiva del proprio lavoro a seconda delle proprie esperienze passate e dei modelli comportamentali appresi socialmente. La soddisfazione lavorativa è una strategia di *retention* in quanto genera vantaggio per l’organizzazione, in primo luogo, perché ha un impatto positivo sulla fidelizzazione del dipendente; se il lavoratore è soddisfatto del proprio lavoro, tenderà a rimanere in quella determinata organizzazione aziendale. In secondo luogo, migliora le performance, riduce lo stress lavorativo e aumenta la motivazione. Vi sono diversi aspetti da cui dipende la soddisfazione lavorativa⁵⁶:

- Aspetti intrinseci: sono legati alla personalità, alle caratteristiche anagrafiche del soggetto, al successo e al riconoscimento che una persona vuole raggiungere attraverso il conseguimento della propria attività;
- Aspetti estrinseci: sono legati alla situazione, al contesto e all’ambiente organizzativo e riguardano la cultura aziendale, l’ambiente di lavoro e la retribuzione;
- Aspetti sociali: solo legati al clima aziendale, alle relazioni con i colleghi, gruppo di lavoro, *leadership*;

⁵⁴ Locke E. A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, “Handbook of Industrial and Organizational Psychology”, 1, 1976, pp. 1297-349.

⁵⁵ Yang J., *Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry*, “Journal of Hospitality Management”, 29, 2009, pp. 609-619.

⁵⁶ Sangiorgi G., *Management e governace nella pubblica amministrazione*, FrancoAngeli, 2008.

- Aspetti connessi allo stress lavorativo: sono legati alla presenza o all'assenza di stress lavorativo che determinano la situazione psico-fisica del soggetto;
- Aspetti connessi al compito: sono legati alle caratteristiche del compito come identità, significatività, alle modalità di svolgimento, alla gestione del *feedback* sulla prestazione;
- Aspetti connessi all'autonomia: sono legati alla percezione del controllo da parte dei supervisori.

Inoltre, la valutazione della soddisfazione lavorativa dipende dalle aspettative del dipendente e da quanto queste sono state colmate attraverso la reale esperienza condotta sul campo dal soggetto. Studi dimostrano che un orientamento dell'impresa a lungo termine, determina una maggiore soddisfazione lavorativa, in quanto, attribuisce valore al futuro e si basa su una società collettivista, volta al coinvolgimento e al benessere generale. Gli aspetti che influenzano la valutazione soggettiva della soddisfazione lavorativa non si limitano al solo contesto aziendale o soggettivo, ma spaziano anche al di fuori del contesto lavorativo in cui il dipendente è inserito. Possiamo parlare di sistema *work-life balance*, quando il soggetto è maggiormente soddisfatto se riesce a conciliare il lavoro con lo svolgimento della propria vita privata e la gestione della propria famiglia. Alcune ricerche si sono focalizzate sul rapporto arricchimento vita-lavoro. Esse sostengono che le risorse e le esperienze apprese all'interno della sfera privata e lavorativa possono essere positivamente trasferite da un contesto all'altro, apportando un miglioramento al funzionamento familiare o lavorativo. Talvolta, però, il ruolo lavorativo e il ruolo familiare sono reciprocamente incompatibili sotto certi aspetti; per questo motivo entrano in conflitto tra di loro. Ad esempio, se il soggetto lavora fino a tardi e non può partecipare alle cene di famiglia o è preoccupato durante il lavoro per l'andamento del figlio a scuola. Studi legati al binomio lavoro-famiglia hanno dimostrato che i conflitti che si generano all'interno dell'ambito familiare aumentano l'intenzione del dipendente nel voler abbandonare la propria posizione lavorativa⁵⁷. Dunque, ci concentriamo, di seguito, sulle politiche e pratiche organizzative che

⁵⁷ Shakeel N., *Factors Influencing Employee Retention: An Integrated Perspective*, "Journal of Resources Development and Management", 6, 2015, pp. 32-49.

l'impresa dovrebbe adottare in un'ottica di *work-life balance*⁵⁸. Si tratta di programmi che promuovono l'arricchimento tra lavoro e vita privata distinti in due categorie: informali, che consistono nella presenza in azienda di una cultura organizzativa orientata al lavoro e alla famiglia, e formali, che si presentano in forma tangibile come tempo, servizi e politiche finanziarie. I primi consistono nell'impegno dei *manager* nel prestare attenzione agli impegni dei dipendenti, alle attività di vita personale e al loro benessere. I secondi si traducono in orario flessibile, telelavoro, lavoro compresso e politiche assistenziali di cura. In conclusione, mediante le strategie di *retention* riportate nella prima parte di questo paragrafo, l'organizzazione dovrebbe operarsi per colmare le esigenze dei lavoratori al fine di produrre autorealizzazione e soddisfazione lavorativa. Mentre, mediante le strategie riportate nella seconda parte, dovrebbe dotarsi di un sistema assistenziale aziendale che concorre al raggiungimento dell'equilibrio vita-lavoro. Tutto ciò, in un'ottica di fidelizzazione del dipendente.

⁵⁸ Passmore J. [et al.], *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, Wiley Blackwell, 2017.

Capitolo quarto

STRUMENTI PER L'EMPLOYEE RETENTION

4.1 Il primo strumento di retention: retribuzione e aumenti significativi, welfare aziendale, benefit e premi gratificanti

Nel precedente capitolo abbiamo esposto le principali strategie di *employee retention*, che, se applicate in modo coerente e corretto, concorrono a risolvere il *turnover* negativo. In questo capitolo, invece, vogliamo riportare gli strumenti di *retention* che riteniamo altresì importanti per limitare il *turnover* e trattenere i dipendenti all'interno delle organizzazioni. A differenza delle strategie, gli strumenti si strutturano in risorse pratiche da applicare come soluzioni di *employee retention* e consistono nell'esistenza all'interno dell'organizzazione di un solido piano retributivo e di *welfare* aziendale e nella presenza di un efficace programma di formazione e sviluppo dei dipendenti. Del secondo strumento ci occuperemo nei prossimi paragrafi; riguardo al primo strumento, procediamo ad enunciarlo di seguito. In primo luogo dobbiamo prendere in considerazione la retribuzione che corrisponde al compenso in denaro rivolto al dipendente in cambio dello svolgimento della prestazione lavorativa. Perché un'organizzazione possieda un corretto sistema retributivo è necessario che la paga di ogni singolo dipendente sia sufficiente al sostentamento dell'individuo, proporzionata alla posizione lavorativa ricoperta ed equa nella sua strutturazione⁵⁹. In merito all'ultimo punto, significa che l'organizzazione deve cercare di evitare la dispersione salariale, attraverso l'eliminazione di disuguaglianze e preferenze nella determinazione dello stipendio. È dimostrato che la negativa percezione dell'equità retributiva e l'insoddisfazione rispetto alla propria paga generano *turnover* negativo. Per questo, l'impresa deve sviluppare sistemi di compensazione basati su programmi di maturazione a lungo termine, in cui si prevedono una giusta paga e aumenti salariali nel tempo. Se i requisiti riportati in precedenza vengono colmati, il dipendente può dirsi soddisfatto

⁵⁹ Bryant P. C. [et al.], *Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent*, "Compensation & Benefits Review", 45, 2013, pp. 171-175.

della propria retribuzione. La seconda componente che concorre a trattenere i dipendenti in azienda è determinata dal *welfare* aziendale. Esso è generalmente inteso come:

“l’insieme dei *benefit* e servizi forniti dall’azienda e/o dai sindacati ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in numerosi ambiti, dal sostegno al reddito familiare e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale⁶⁰.

L’obiettivo primario è quello di migliorare la qualità della vita privata e lavorativa del dipendente in un’ottica di *work-life balance*, al fine di generare soddisfazione lavorativa. Seguono rafforzare la fidelizzazione, migliorare la produttività ed il clima organizzativo, ed incrementare la reputazione dell’azienda nel territorio in cui opera. Alcuni esempi di *welfare* aziendale possono essere: buoni pasto, carburante e spesa, piani assicurativi come polizze su infortuni e malattia, rimborso spese scolastiche e universitarie per i figli, cofanetti regalo per viaggiare, corsi di formazione, sport e benessere, *voucher*, etc. Le caratteristiche del *welfare* consistono, in primo luogo, nel fatto che risponde a bisogni e necessità dei dipendenti; in secondo luogo, nel fatto che è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte dell’organizzazione aziendale, senza distinzione e discriminazione. Infine, il sistema *welfare*, oltre a non essere soggetta ad obbligo di tassazione né per l’azienda né per i dipendenti, è un insieme di politiche organizzative che, o possono essere iscritte direttamente nel CCNL (Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoratori), oppure devono essere riportate nel regolamento interno dell’organizzazione. In entrambi i casi, sono vincolanti nei confronti dell’organizzazione per tutta la durata del piano. Quando parliamo delle componenti del *welfare* aziendale, ci riferiamo al concetto di *benefit*; con esso si intende:

“un insieme di beni e servizi che il datore di lavoro mette a disposizione dei propri dipendenti al fuori della busta paga. Rappresenta, quindi, un compenso erogato in forme alternative alla mera retribuzione in denaro”⁶¹.

⁶⁰ Piazza A., *Diffusione e prospettive future del welfare aziendale nella Romagna faentina*, Homeless Book, 2018.

⁶¹ Randstad, “Quali sono i benefit aziendali più apprezzati dai lavoratori”, 2021: <https://www.randstad.it/candidato/career-lab/news-lavoro/quali-sono-i-benefit-aziendali-piu-apprezzati-dai-lavoratori/> [data di accesso 11 maggio 2022].

Mentre le politiche del *welfare* aziendale sono previste dal regolamento interno e non sono sottoposte a tassazione, i *benefit*, dipendono dalla scelta del datore di lavoro e sono sottoposti ad una tassazione che varia in base al loro valore. Secondo L'Employer Brand Research 2021 di Randstad, i *benefit* sarebbero al terzo posto nella scelta di un *brand*, preceduti da un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e da un'atmosfera di lavoro piacevole. Grazie ad essi, è possibile ottenere diversi vantaggi organizzativi, tra i quali migliorare la qualità della vita dei dipendenti, i loro livelli di *engagement* (impegno lavorativo) e produttività lavorativa. Il vantaggio più importante consiste nel fatto che il dipendente è portato a valutare positivamente la presenza dei *benefit* all'interno del sistema di *welfare* aziendale e, di conseguenza, sarà intenzionato a permanere all'interno dell'organizzazione. I *benefit* consistono in flessibilità sull'orario di lavoro, possibilità di *smartworking* e lavoro da remoto, sconti e convenzioni con palestre e centri benessere, sconti sullo *store* aziendale, assistenza sanitaria integrativa e corsi di formazione interni. Di seguito riportiamo l'ultima componente che concorre a trattenere i dipendenti in azienda: i premi aziendali. Con gratificazione o premio al dipendente s'intende "un compenso economico aggiuntivo che si addiziona in busta paga allo stipendio"⁶². Vi sono tre tipologie di premi: di produttività, di rendimento e di fedeltà aziendale. Il primo consiste in una gratificazione che avviene su scelta del datore di lavoro a quei dipendenti che hanno contribuito ad aumentare la produttività aziendale. I secondi sono indirizzati a quei dipendenti che si sono distinti per il proprio rendimento lavorativo. Infine, i premi di fedeltà aziendale sono legati all'anzianità del dipendente, al quale è riconosciuta una maggiorazione del proprio stipendio in quanto fidelizzato da molto tempo. Il sistema premiante di cui si dota un'organizzazione genera motivazione e fidelizzazione nel dipendente, il quale apprezza l'attenzione che gli viene rivolta a seguito dell'impegno e la fatica esercitati nel proprio lavoro. Come per i *benefit*, anche i premi generano, quindi, vantaggi per l'organizzazione come riduzione del *turnover*, aumento dell'*engagement* ed incremento della produttività lavorativa. I premi sono generalmente riconosciuti a livello individuale ma possono anche essere attribuiti

⁶² Business Coaching Italia, "Gratifiche ai dipendenti: come gratificare i dipendenti con premi individuali o collettivi", 2021: <https://www.businesscoachingitalia.com/gratifiche-ai-dipendenti-come-gratificare-i-dipendenti-con-premi-individuali-o-collettivi/> [data di accesso 11 maggio 2022].

ad una collettività, attraverso incentivi di prestazione, di risultato e di successo. Un sistema premiante di questo tipo, permette di ottenere ulteriori vantaggi organizzativi come *teambuilding* e collaborazione, eliminando la presenza di conflitti tra i membri, in competizione per il raggiungimento del premio. In conclusione, possiamo sostenere che la presenza in azienda di un efficace sistema retributivo, di un solido *welfare* aziendale, di *benefit* e premi gratificanti concorre positivamente a limitare il *turnover* e l'intenzione del dipendente ad abbandonare l'organizzazione.

4.2 Perché la retribuzione e il sistema premiante sono necessari ma non sufficienti

Nel paragrafo precedente abbiamo considerato il sistema retributivo, gli aumenti significativi, il *welfare* aziendale, i *benefit* e i premi gratificanti come componenti vantaggiosi per l'organizzazione, in quanto strumenti efficaci per trattenere i dipendenti in azienda. Questi fattori, però, non sono sufficienti se utilizzati come unici strumenti di *retention*. Numerosi studi evidenziano che il dipendente, non è motivato a svolgere il proprio lavoro a seconda di una sentita curiosità, interesse, passione e desiderio di apprendere verso ciò che sta facendo ma da una motivazione estrinseca e lontana da sé. Sino a che la ricompensa monetaria esiste, essa controlla il comportamento e l'azione del soggetto: il dipendente s'impegna nel suo lavoro in quanto spinto dal desiderio di ricevere lo stipendio, l'aumento o il premio. Se quella stessa ricompensa cessasse o non soddisfacesse le sue aspettative, anche quel determinato comportamento tenderebbe ad esaurirsi: il dipendente diminuirebbe la sua produttività, il suo impegno e la sua dedizione verso il compito, perdendo motivazione. Riguardo al sistema premiante, Andrea Di Lenna sostiene che gli incentivi salariali possono, talvolta, essere addirittura dannosi per il sistema aziendale, possono avere un impatto negativo sulle *performance* e possono generare conflitti tra i membri ai quali sono attribuiti. Per questo motivo, suggerisce di utilizzare i premi come ricompense di carattere non monetario e,

preferibilmente, somministrarli ad un gruppo collettivo di persone⁶³. Investire in modo significativo nell'aumento retributivo potrebbe provocare una consistente crescita del costo interno del lavoro, non necessariamente supportato da una diminuzione del *turnover*. Di conseguenza, per l'organizzazione aziendale, sarebbe rischioso basare un sistema di *retention* esclusivamente su aumenti retributivi e premi salariali, in quanto il dipendente è sicuramente portato ad apprezzare la presenza di questi sistemi all'interno dell'azienda in cui lavora, ma potrebbe non esserne mai completamente soddisfatto. "Per trattenere le persone è più efficace la leva della crescita professionale rispetto a quella retributiva"⁶⁴. I talenti rivolgono la loro attenzione verso imprese che credono nel dipendente e in esso ripongono attenzione, ossia verso aziende che prevedono corsi di formazione, *coaching* e percorsi di sviluppo di carriera. A seguito di queste evidenze, possiamo affermare che il dipendente vuole essere gratificato con la giusta ricompensa monetaria e essere premiato e riconosciuto per lo svolgimento del proprio lavoro. In conclusione, si afferma che il sistema retributivo e premiante sono egualmente necessari ma non sufficienti per trattenere le persone all'interno dell'organizzazione aziendale, devono essere accompagnati da altre soluzioni di *retention* per produrre risultati efficaci.

4.3 La formazione aziendale come secondo strumento di employee retention

Nel precedente paragrafo abbiamo sostenuto la tesi secondo la quale i dipendenti possono essere trattenuti all'interno dell'organizzazione aziendale se quest'ultima ripone attenzione verso di essi attraverso la creazione di corsi di formazione e di piani di sviluppo di carriera ad hoc per il proprio personale. Tratteremo ora il primo punto, mentre del secondo ce ne occuperemo in seguito. Con formazione s'intende "lo sforzo

⁶³ Di Lenna A., *Risorsa a chi?. Valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali*, Milano, Egea, 2018.

⁶⁴ Frau A. [et al.], *La gestione dei talenti: retention e crescita professionale. Il caso delle società di consulenza*, "Ticonzero", 71, 2007, pp. 1-10.

pianificato da parte di un'istituzione che consente ai dipendenti di apprendere competenze relative al lavoro"⁶⁵. Con il termine competenza ci si riferisce non solo all'apprendimento di conoscenze (sapere) e abilità (saper fare) ma anche all'acquisizione di una serie di atteggiamenti e di comportamenti critici che permettono di svolgere un'efficace prestazione lavorativa (saper essere). Fare formazione non significa solamente sottoporre i dipendenti a corsi di formazione obbligatori che si basano sull'apprendimento di mere conoscenze (come ad esempio il corso sulla sicurezza), o focalizzarsi unicamente sull'acquisizione di abilità riguardanti l'implementazione della propria attività lavorativa (ad esempio un corso di lingua tedesca per il reparto commerciale), ma anche formare il dipendente in quanto essere umano inserito in un contesto aziendale costituito da una fitta rete di relazioni sociali (corsi di formazione per la gestione della comunicazione, *teambuilding*, risoluzione dei conflitti, ecc.). L'assunto di base della formazione aziendale poggia sulla percezione della figura adulta considerata come una persona che ha necessità di aggiornarsi ed imparare continuamente, non solo in una forma di adattamento rispetto alle esigenze lavorative, ma anche di benessere lavorativo e di collaborazione con gli altri. Ecco perché la formazione può essere di diverse tipologie, e può rivolgersi al singolo individuo o riguardare una collettività. Inoltre, può essere effettuata sul luogo di lavoro oppure in ambienti esterni. Il processo di formazione è caratterizzato dalle seguenti fasi:

- Analisi dei bisogni e delle esigenze individuali e dell'organizzazione;
- Progettazione del piano formativo;
- Programmazione dell'intervento formativo;
- Attuazione delle attività previste dal programma;
- Valutazione della formazione.

Questo ultimo passaggio si riconnette, in un'ottica ciclica, con la prima fase. Le metodologie e le valutazioni formative dovrebbero prevedere l'impiego di strumenti maggiormente coinvolgenti che vedono la sostituzione delle classiche lezioni frontali con lezioni in cui il soggetto è attivo nel processo di costruzione della propria conoscenza

⁶⁵ Alal D. J. [et al.], *A synopsis of Training, Employee Retention and Performance*, "Global Journal of Human Resource Management", 9, 2021, pp. 73-85.

(*flepped classroom*, *case study*, diario di bordo, giochi di simulazione, *brainstorming*, *role play*, attività esperienziali e *outdoor*), e la sostituzione di prove a risposta chiusa con prove a risposta aperta in cui si valuta anche l'acquisizione delle dimensioni cognitive e non solo delle conoscenze (capacità di *problem solving*, metacognizione, lavoro in gruppo, ragionamento, pensiero critico). Infine, la formazione presenta tre obiettivi. Il primo si propone di migliorare le performance aziendali dei dipendenti, il secondo consiste nell'implementazione della professione stessa e il terzo mira al mantenimento dei dipendenti all'interno dell'organizzazione. Studi dimostrano che la presenza di efficaci sistemi di formazione aziendali generano un maggiore coinvolgimento, impegno, entusiasmo, produttività, vantaggio competitivo e motivazione da parte del dipendente. L'efficacia della formazione aumenta in proporzione all'incoraggiamento del suo superiore e quanto quest'ultimo lo segue nell'applicazione delle conoscenze e delle abilità apprese nell'attività di formazione. La metodologia utilizzata per verificare gli effetti della formazione consiste nel calcolo del ROI (*Return On Investment*) che abbiamo già delucidato e definito nel quarto paragrafo del secondo capitolo. In conclusione, si può affermare che la formazione corrisponde ad una delle migliori strategie di *retention*, in quanto valorizza il soggetto e lo arricchisce, sviluppa i suoi punti di forza e ne migliora i punti di debolezza, alimenta le conoscenze, abilità e competenze già possedute e ne costruisce di nuove, ottimizzandone le *performance*. Tra tutte le strategie, la formazione aziendale risulta la più apprezzata.

4.4 Programmi di sviluppo di carriera e coaching aziendale

La formazione aziendale risulta un efficace strumento di *retention* se abbinata anche a programmi di *coaching*, che stimolano il dipendente a tirare fuori il meglio di sé, e a percorsi di sviluppo della carriera lavorativa. Con *coaching* professionale intendiamo "Il rapporto di partnership che si stabilisce tra *coach* e cliente con lo scopo di aiutare quest'ultimo ad ottenere risultati ottimali in ambito sia lavorativo che personale"⁶⁶. Si

⁶⁶ Tommasi M., *Manuale applicativo di Coaching. Casi aziendali, esperienze ed esercizi pratici*, FrancoAngeli, 2007.

tratta di uno strumento che lavora per rendere i soggetti consapevoli delle proprie potenzialità e li aiuta a saper risolvere i problemi, ad esprimere le proprie capacità, a raggiungere i risultati desiderati e ad acquisire nuove competenze legate alla propria posizione lavorativa. Per questo motivo, è utilizzato soprattutto nell'ambito della gestione della comunicazione, relazionale, manageriale e collaborativo, e si costituisce di programmi individuali e collettivi. Spesso il *coaching* viene offerto ai dipendenti sotto forma di *benefit* aziendale, tuttavia dovrebbe essere una strategia garantita a tutti, in quanto strumento di *retention*. Con carriera lavorativa, invece, intendiamo “un sistema organizzato e lo sforzo pianificato per raggiungere un equilibrio tra le esigenze di carriera dell'individuo e la richiesta di forza lavoro da parte dell'organizzazione”⁶⁷. Si tratta, dunque, dello sviluppo di un piano individuale rivolti a ciascun singolo dipendente, che possono essere formulato sulla base degli interessi dell'individuo, delle sue aspirazioni e dei suoi obiettivi di carriera o modellati sulle esigenze dell'azienda (ad esempio in caso di mancanza di precise figure lavorative). I piani di sviluppo di carriera, possono diversificarsi a seconda degli obiettivi per cui sono costruiti⁶⁸: orientati alla conoscenza di sé, dedicati alla formazione e crescita e basati sulla produttività. I benefici che l'azienda ne trae dall'applicazione dei programmi di sviluppo di carriera si riflettono nel miglioramento dell'*Employer Branding*, nell'implemento della mobilità sociale e nella *retention* dei soggetti in azienda, in quanto essi sono strumenti valorizzatori del soggetto lavoratore.

⁶⁷ Waleed Hassan W. [et al.], *The Effect of Training on Employee Retention*, “Global Journal of Management and Business Research Administration and Management”, 13, 2013, pp. 17-20.

⁶⁸ Pieraccini I., “*Crescita professionale: tutto ciò che devi sapere sui piani di carriera*”, 2022: <https://factorial.it/blog/crescita-professionale-piani-di-carriera/> [data di accesso 14 maggio 2022].

CONCLUSIONE

Il tema principale su cui verte il nostro elaborato si identifica con l'*employee retention*. Abbiamo preso in considerazione questo argomento, in quanto rispondente all'obiettivo che ci siamo proposti di raggiungere attraverso la scrittura di questa tesi, coincidente con la seguente domanda: come risolvere il problema del *turnover* negativo? Siamo partiti dall'esposizione del concetto di *turnover*, del perché esso sia considerato un problema e delle conseguenze svantaggiose che può apportare all'azienda, soprattutto se trascurato. Abbiamo affermato che in ogni contesto aziendale si dovrebbe aspirare e lavorare sulla *retention* del dipendente impiegando tutte le otto fasi che compongono il processo di *employee retention*. Infine, abbiamo esplicitato il *range* di strategie e strumenti che caratterizzano la fidelizzazione del dipendente atte a limitare o abbattere il *turnover* negativo.

Nonostante alcune aziende particolarmente strutturate abbiano messo in atto alcune strategie di *retention* per fronteggiare questo problema, questa filosofia non è ancora ampiamente applicata, e si può assistere, anche in territori vicini a noi, a importanti fenomeni di *turnover* riferite a *brand* generalmente ambiti. Sarà compito delle nuove generazioni imprenditoriali, manageriali e di gestione del personale, avere un occhio futuristico e, quindi, più attento al benessere del personale; per assurdo, una cultura organizzativa improntata sull'attenzione alla persona, potrebbe condurre a dover ricorrere sempre meno alle strategie di *retention*.

Indipendentemente dalle tendenze del momento storico che stiamo attraversando, si è dimostrato che il fenomeno del *turnover* aziendale genera ingenti conseguenze negative sul sistema organizzativo tra le quali perdita di talenti, di vantaggio competitivo all'interno del mercato del lavoro e di capitale. Alla luce di ciò e al fine di mantenere un corretto ed equilibrato funzionamento aziendale, è evidente che l'applicazione del processo di *retention* è un metodo efficace per risolvere il *turnover*.

Supportati dai risultati ottenuti, pensiamo che l'*employee retention* sia un processo essenziale e fondamentale per l'organizzazione aziendale. Confermiamo la nostra ipotesi iniziale secondo la quale il processo di *employee retention* e le strategie

ad esso connesse concorrono a limitare, e in alcuni casi abbattere, il fenomeno del *turnover* negativo e a trattenere i talenti strategici nel mondo delle organizzazioni aziendali.

RINGRAZIAMENTI

Alla mia famiglia e al loro amore immenso ed incondizionato.

A Enrico, che mi ha sempre supportato e incoraggiato in ogni momento difficile con la sua forza e il suo sorriso.

Alla mia migliore amica Elena e alla sua presenza costante negli anni.

Alle mie amiche d'infanzia Emma ed Eleonora, che anche se lontane siamo sempre vicine.

A Beatrice e Maria, per le risate e tutti i bei momenti che abbiamo condiviso in questo meraviglioso cammino.

Infine a me, perché non ho mai smesso di crederci anche quando pensavo che non ce l'avrei mai fatta.

Elena

BIBLIOGRAFIA

- Alal D. J. [et al.], A Synopsis of Training, Employee Retention and Performance, "Global Journal of Human Resource Management", 9, 2021, pp. 73-85.
- Allen G. D. [et al.], Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies, "Academy of Management Perspectives", 1, 2010, pp. 48-64.
- Bryant P. C. [et al.], Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent, "Compensation & Benefits Review", 45, 2013, pp. 171-175.
- Caliccia G., Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati, casi, FrancoAngeli, 2017.
- Cascio W. F., Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention, "Human Resource Development International", 17, 2014, pp. 121-128.
- Cerica R., Cultura organizzativa e performance economico finanziarie, Firenze, University Press, 2010.
- Consiglio Nazionale delle Ricerche (a cura di), Indagine sul benessere organizzativo nel CNR: la metodologia e gli strumenti adottati, Roma, 2012.
- Costa G. [et al.], Risorse Umane. Persone, relazioni e valore, McGraw-Hill Education, 2005.
- Di Lenna A., Risorsa a chi?. Valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali, Milano, Egea, 2018.
- Frau A. [et al.], La gestione dei talenti: retention e crescita professionale. Il caso delle società di consulenza, "Ticonzero", 71, 2007, pp. 1-10.
- Gagnè M. N. [et al.], Self-determination Theory and Work Motivation, "Journal of Organizational Behavior", 26, 2005, pp. 331-362.
- Gilson S. C., Management Turnover and Financial Distress, "Journal of Financial Economics", 25, 1989, pp. 241-262.
- Hausknecht J. P. [et al.], When Does Employee Turnover Matter?. Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance, "Organization Science", 24, 2013, pp. 210-225.

- Hee C. H. S. [et al.], Strategies for Reducing Employee Turnover and Increasing Retention Rates of Quantity Surveyors, "Construction Management and Economics", 29, 2011, pp. 1059 -1072.
- Hiriyappa B. [et al], La gestione della motivazione: la gestione della motivazione e le sue teorie, Dr. Hiriyappa B., Ph. D., 2019.
- Hom P. W. [et al.], Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave, New York, Routledge, 2019.
- Ispettorato Nazionale del Lavoro, Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri, 2020.
- Kahn W. A., Psychological Conditions of Personal Engagement and Disagement at Work, "Academy of management journal", 33, 1990, pp. 692-724.
- Lake J. C. [et. Al], Validation of the Job-Hopping Motives Scale. "Journal of Career Assessment", 26, 2018, pp. 531-548.
- Lee T. W. [et al.], Managing Employee Retention and Turnover with 21st Century Ideas, "Organizational Dynamics", 2, 2018, pp. 88-98.
- Lievens F. [et al.], Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need To Know, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", 3, 2016, pp. 407-440.
- Locke E. A., The Nature and Causes of Job Satisfaction, "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", 1, 1976, pp. 1297-1349.
- Maertz C. P. [et al.], 25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique. "International Review of Industrial and Organizational Psychology", 13, 1998, pp. 49–81.
- Moran E. T. [et al], The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, "Human Relations", 45, 1992, pp- 19-47.
- Passerini W. [et al.], Neo-management, l'azienda e l'anima, FrancoAngeli, 2004.
- Passmore J. [et al.], The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention, Wiley Blackwell, 2017.
- Phillips J. J. [et al.], Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach, Routledge, 2003.

- Piazza A., Diffusione e prospettive future del welfare aziendale nella Romagna faentina, Homeless Book, 2018.
- Radicchi D., Cultura d'Impresa e Gestione del Cambiamento: Analisi e Riorientamento dei Valori e della Cultura Organizzativa, "Gentes", 1, 2014, pp. 135-142.
- Sangiorgi G., Management e governace nella pubblica amministrazione, FrancoAngeli, 2008.
- Schein E.H., "Organizational Culture and Leadership", Jossey Bass, 1985.
- Shakeel N., Factors Influencing Employee Retention: An Integrated Perspective, "Journal of Resources Development and Management", 6, 2015, pp. 32-49.
- Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie, L'evoluzione dei rapporti di lavoro alle dipendenze, 2021.
- Sowinski D. R., [et al.], Climate for Service and the Moderating Effects of Climate Strength on Customer Satisfaction, Voluntary Turnover, and Profitability, European. "Journal of Work and Organizational Psychology", 17, 2008, pp. 73-88.
- Staw B. M., The Consequences of Turnover. "Journal of Occupational Behavior", 1, 1980, pp. 253-273.
- Tommasi M., Manuale applicativo di Coaching. Casi aziendali, esperienze ed esercizi pratici, FrancoAngeli, 2007.
- Waleed Hassan W. [et al.], The Effect of Training on Employee Retention, "Global Journal of Management and Business Research Administration and Management", 13, 2013, pp. 17-20.
- Yang J., Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry, "Journal of Hospitality Management", 29, 2009, pp. 609-619.

SITOGRAFIA

- Business Coaching Italia, "Gratifiche ai dipendenti: come gratificare i dipendenti con premi individuali o collettivi", 2021: <https://www.businesscoachingitalia.com/gratifiche-ai-dipendenti-come-gratificare-i-dipendenti-con-premi-individuali-o-collettivi/> [data di accesso 11 maggio 2022].
- Cohen A., "How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom", Bloomberg Businessweek", 2021: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic> [data di accesso 22 febbraio 2022].
- Contributori di Wikipedia, "Fidelizzazione", Wikipedia, L'enciclopedia libera, <https://it.wikipedia.org/wiki/Fidelizzazione> [controllata il: 23 febbraio 2022].
- EBC Consulting, formule per il calcolo del turnover del personale, risorse umane, in azienda e presso l'ente pubblico, <https://www.ebcconsulting.com/formule-calcolo-turnover-del-personale.html> [data di accesso 18 marzo 2022].
- Gallup Report, "How Millennials Want to Work and Live", <https://www.gallup.com/workplace/236477/millennials-work-life.aspx#:~:text=Like%20those%20in%20every%20generation,and%20behaviorally%20connected%20to%20them> [data di accesso 12 marzo 2022].
- Kingl A. [et al.], "Millennials don't expect to work anywhere for more than five years", The Guardian, 2014: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/millennials-jobs-five-years-pay-priority> [data di accesso 15 febbraio 2022].
- Headvisor, "ROI, Return On Investment", <https://www.headvisor.it/roi-return-on-investment> [data di accesso 2 maggio 2022].
- Klotz A., "Anthony Klotz on defining the great resignation", The Verse, 2021: <https://www.theversemedia.com/articles/anthony-klotz-defining-the-great-resignation> [data di accesso 8 marzo 2022].
- McLeod S. A., "Maslow's Hierarchy of Needs", SimplyPsychology, 2018: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> [data di accesso 5 maggio 2022].

Melis V., “Lavoro, rallentano le dimissioni nell’anno della pandemia”, Il Sole 24 Ore, 2021: <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-rallentano-dimissioni-nell-anno-pandemia-AEt9tXm> [data di accesso 16 marzo 2022].

Nuovi Talenti, “Employee engagement vantaggio competitivo in azienda”, <https://www.nuovi-talenti.it/employee-engagement-vantaggio-competitivo-azienda/> [data di accesso 22 febbraio 2022].

Pieraccini I., “Crescita professionale: tutto ciò che devi sapere sui piani di carriera”, 2022: <https://factorial.it/blog/crescita-professionale-piani-di-carriera/> [data di accesso 14 maggio 2022].

Randstad, “Come migliorare l’employee retention in azienda”, 2018: <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/come-migliorare-la-employee-retention-in-azienda/> [data di accesso 24 febbraio 2022].

Randstad, “Quali sono i benefit aziendali più apprezzati dai lavoratori”, 2021: <https://www.randstad.it/candidato/career-lab/news-lavoro/quali-sono-i-benefit-aziendali-piu-apprezzati-dai-lavoratori/> [data di accesso 11 maggio 2022].

Sodexo Blog, “Motivazione al lavoro: dalla teoria alla pratica”. <https://blog.sodexo.it/motivazione-al-lavoro-dalla-teoria-alla-pratica> [data di accesso 9 maggio 2022].

Spiegato, “Cos’è il Brand Equity?”, <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/> [data di accesso 5 maggio 2022].

SurveyMonkey, “Indagini sulla soddisfazione dei dipendenti. Impara a usare le indagini per misurare il morale dei dipendenti e tenerlo sempre alto”, <https://it.surveymonkey.com/mp/employee-satisfaction-surveys/> [data di accesso 28 aprile 2022].

“Tasso di rigiro del personale che indica il flusso di persone in ingresso e in uscita dall’organico aziendale”. 2012. In dizionario online Treccani di Economia e Finanza. Estratto il 16 febbraio 2022, da: https://www.treccani.it/enciclopedia/turnover_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/.