

iulm
cerc

Nuove aspettative verso il lavoro ed Employer Branding

a cura di



MensCorpore

Coltiva te stesso

Luca Quaratino

Marco Leonzio

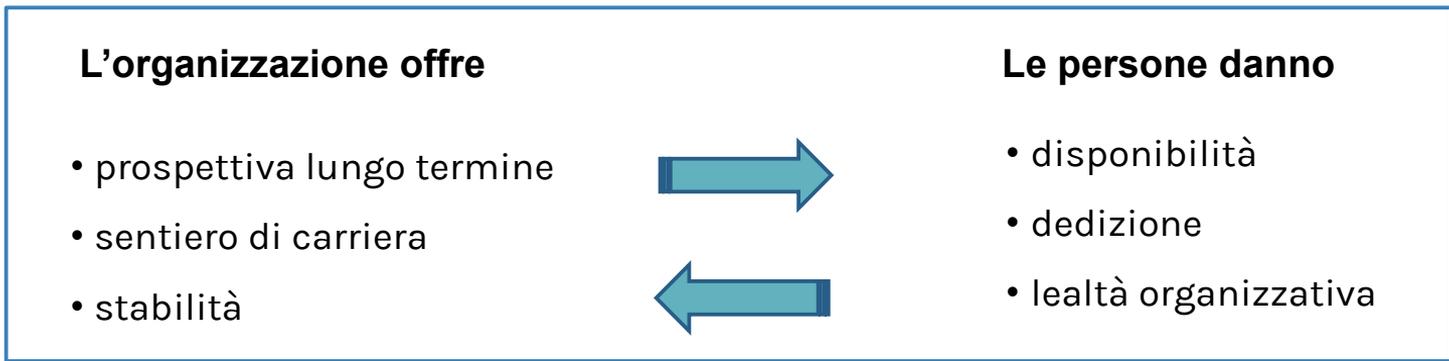
Nicola Castelli

Definizione di contratto psicologico

Qualcosa di **più del semplice contratto giuridico** tra lavoratore e datore di lavoro ...

... esso **regola il sistema complessivo delle aspettative reciproche** nell'ambito della relazione tra le parti – che cosa l'organizzazione si aspetta dall'**individuo** e che cosa l'individuo si attende dall'**organizzazione** -, ha una **natura dinamica**, nel senso che evolve con il passare del tempo, e rappresenta un **fattore decisivo** nel determinare i **comportamenti organizzativi**.

Il mondo fino a ieri: il contratto relazionale



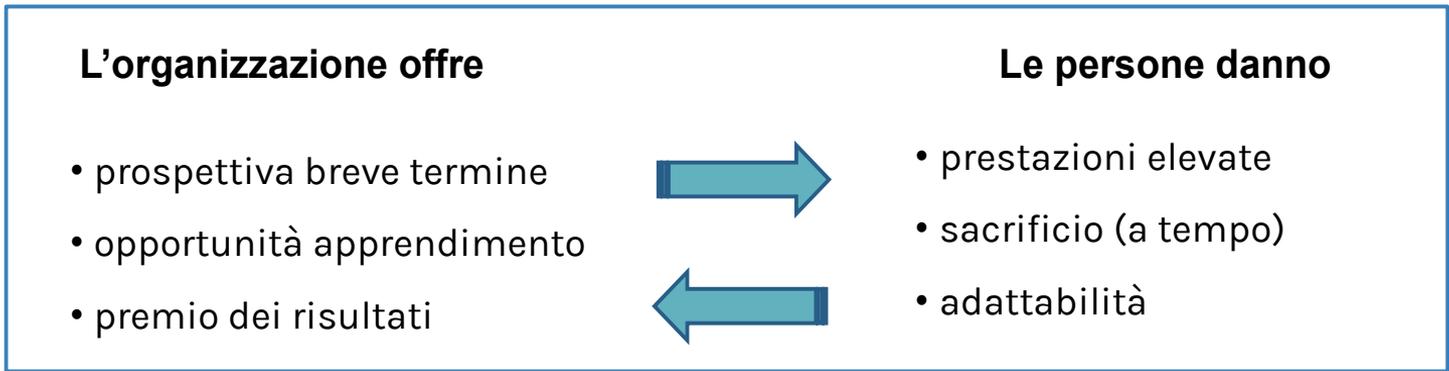
LA BASE DELLO SCAMBIO

sicurezza del lavoro

VS

dedizione e fedeltà

Il mondo fino a oggi: il contratto transazionale



LA BASE DELLO SCAMBIO

employability

VS

risultati

Una nuova rivoluzione in corso da qualche tempo...

'Servitizzazione' ed economia dell'esperienza

Crisi e cambiamento continuo

Riconfigurazione della piramide demografica

Idea 'liquida' del lavoro

...su cui come un detonatore si è innestata la pandemia

Great attrition

YOLO economy Great turnover

Quiet quitting

Great resignation

Secondo uno studio di McKinsey, il **40% dei lavoratori a livello mondiale è intenzionato a cambiare** lavoro nei prossimi 4-6 mesi, il 53% dei datori di lavoro ha affermato di avere un turnover volontario maggiore rispetto agli anni precedenti e il 64% si aspetta che il problema continui, o peggiori, nei prossimi sei mesi.

Generazione Z (33%) e Millennials (25%) rappresentano le fasce di età che più si sono messe in gioco.

Secondo l'Osservatorio HR del Politecnico di Milano le principali ragioni che portano le persone a dare le dimissioni sono la **necessità di lavorare in una realtà più flessibile (32%)**, e la volontà di avere **incarichi più mirati e soddisfacenti (27%)**. Nello scegliere il nuovo posto di lavoro, quello che guardano le persone sono: **l'equilibrio tra lavoro e vita privata (51%)** e le opportunità di **avanzamento di carriera (43%)**. Inoltre, **più del 40% ha sottolineato che l'etica e i valori del datore** di lavoro sono importanti per motivarli e farli sentire parte di un gruppo, mentre il **36%** ha affermato di apprezzare le **opportunità di apprendimento continuo**.



**DISALLINEAMENTO TRA LE PARTI
E MISMATCH DELLE ASPETTATIVE**

Il mondo di domani: verso il contratto di affinità

L'organizzazione offre

- reputazione (etica, sostenibilità)
- significato («why», «purpose»)
- ambiente di lavoro di qualità
- cura del benessere, servizi di welfare



Le persone danno

- engagement
- innovazione bottom-up
- partecipazione attiva
- ambassadorship interna ed esterna

LA BASE DELLO SCAMBIO

'senso' e realizzazione personale
VS
soluzioni nuove e responsabilità nel
cambiamento

Caratteristiche del nuovo paradigma

- ❑ Oltre la transazione **opportunistica** tra opposti **individualismi** orientati al **breve termine**
- ❑ Apertura a una logica di **mutualità** in cui si corre il **rischio dell'investire** nella costruzione di **relazioni fiduciarie**
- ❑ Sviluppo di relazioni di **partnership orientate al medio termine**
- ❑ Attenzione alla **sostenibilità reciproca** dell'esperienza lavorativa
- ❑ Centralità di un **approccio organico con più leve** (vertice, HR, management...)
- ❑ Focus sulla **coerenza tra 'comunicazione' e 'prassi effettive'**

Accorciare le distanze con il mercato del lavoro

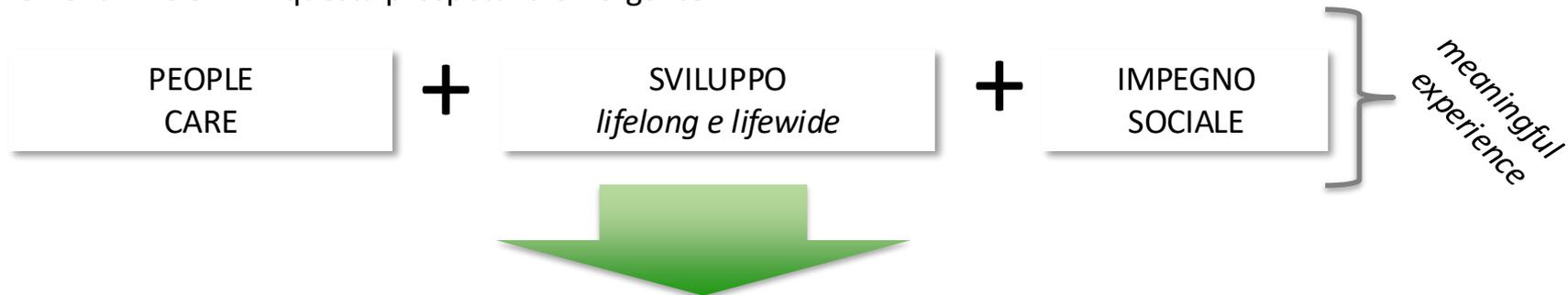
Alcune sperimentazioni:

- ✓ consolidamento di **collaborazioni strutturali** con il mondo delle Scuole di secondo grado, Università e Master e tavoli istituzionali > dalle presentazioni/testimonianze (già note) a **docenze/orientamento**, tesi di laurea, project work > si cerca **continuità, integrazione, coregia e partnership di lungo periodo**
- ✓ **Advisory Board** delle istituzioni educative con membri esterni di alto profilo provenienti dal mondo imprenditoriale, manageriale e accademico
- ✓ **programmi «ponte»** di alto livello, a base tecnica, gratuiti, anche oltre i tradizionali bacini STEM > **allargamento del bacino di reclutamento**
- ✓ i **Tecnici** diventano formatori nelle scuole, le aziende mettono a disposizione i laboratori delle aziende per i ragazzi

Un'azienda da desiderare

Come far sì che le persone desiderino appartenere alla nostra azienda?
(...e continuino a desiderarlo nel tempo)

Elementi DECISIVI in questa prospettiva emergente:

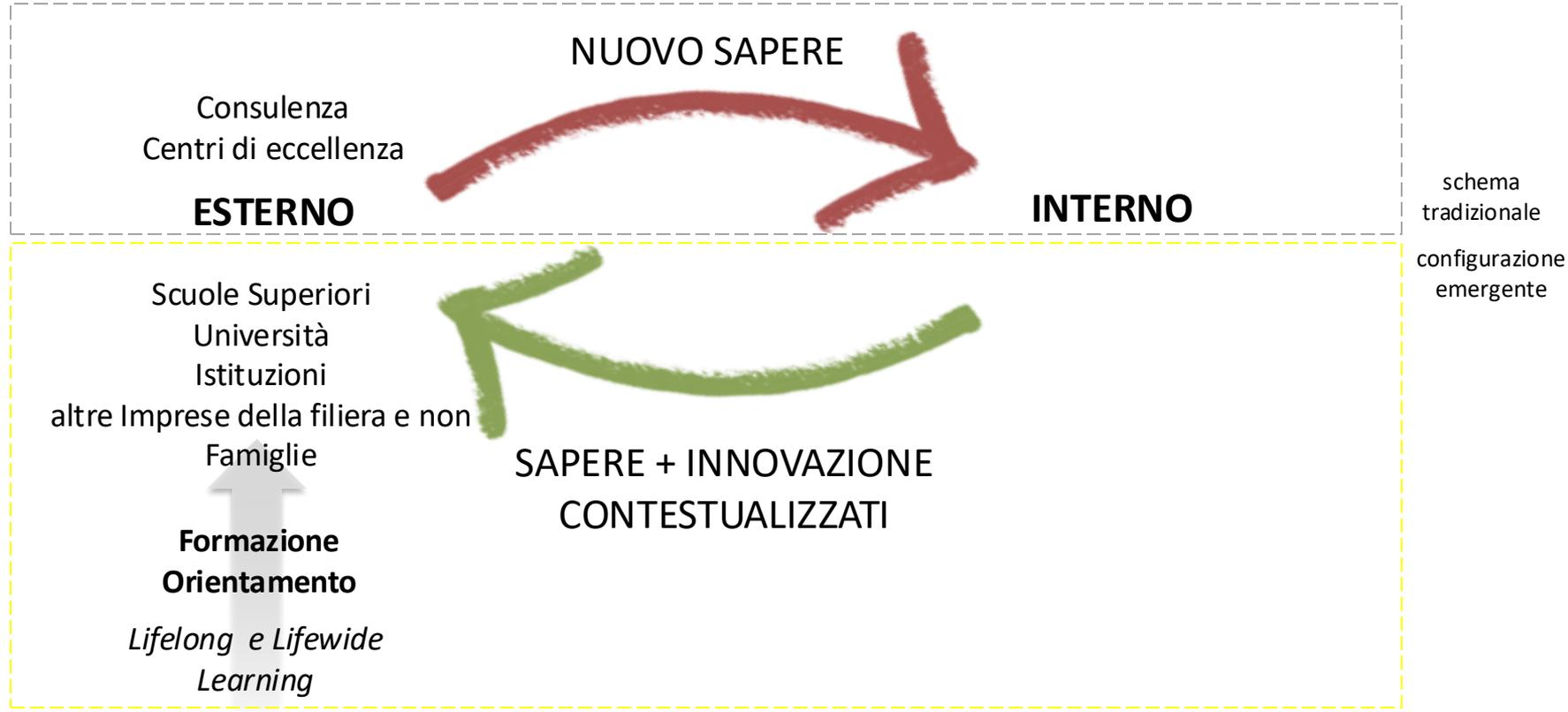


Alleanza strategica e integrazione sempre maggiore tra due aree

TALENT ACQUISITION & **LEARNING**

...che condividono **finalità** (garantire nel tempo una adeguata presenza di professionalità in azienda, ma anche per.es. raggiungere equilibri di genere negli organici), **interlocutori e stakeholder** (Scuole Superiori, Università, Agenzie del Lavoro, Istituzioni, Persone, Famiglie) e **progetti** (di formazione e sviluppo in continuità nel tempo)

Le Academy come ponte tra «fuori» e «dentro»



Alimentare la volontà di appartenenza

per chi è ancora «là fuori» e chi è già dei nostri

Come viene veicolato valore **verso le persone** (formazione di qualità, orientamento) e il **territorio**? Altri esempi:

- alimentazione dell'**employability** (implicita accettazione del rischio di investimento)
- **certificazioni** o open badge (ad uso interno/esteno)
- dell'**autosviluppo**, nella prospettiva di rendere le persone sempre più responsabili del proprio apprendimento
- valorizzare tecnici esperti come docenti > la **faculty interna** diventa volano di apprendimento ed engagement

Alimentare la volontà di appartenenza

per chi è ancora «là fuori» e chi è già dei nostri

Altri esempi:

- categorie svantaggiate (carcerati, emigrati, neet...) > **valore sociale, ricaduta reputazionale, ma anche vantaggio nel recruiting**
- programmi formativi a vantaggio dei **giovani del territorio**, anche in modo indipendente dalle esigenze di reclutamento del momento -> **reputazione**



«ci prendiamo cura delle persone»

attenzione alla **percezione di coerenza** tra esperienza quotidiana del lavoro, pratiche di benessere introdotte dall'impresa e tensione allo sviluppo professionale e personale >

impatto sulla reputazione

Dicono di noi

La reputazione è un bene immateriale sempre più prezioso che può certamente essere coltivato attraverso specifiche attività di comunicazione interna ed esterna, ma **passa anche da 'azioni' che sono fuori dal controllo diretto dell'azienda.**

Presupposto fondamentale:

tanto più un'esperienza si rivela emotivamente gratificante e valorizzante, quanto più l'individuo che la vive tenderà ad 'appropriarsene' e raccontarla, perché questo contribuisce alla costruzione della sua identità sociale.

Questo meccanismo vale però anche (entro certi limiti) al contrario: condividere il racconto di un'esperienza spiacevole, soprattutto **se c'è la percezione soggettiva di aver subito un torto, è un modo per sfogare la frustrazione.**



Dicono di noi

Secondo un'indagine Inap (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche) negli ultimi dieci anni quasi un lavoratore su quattro (23%) **ha trovato occupazione tramite amici, parenti o conoscenti**, mentre solo il 9% attraverso contatti stabiliti nell'ambiente lavorativo.

In tutto, tra il 2011 e il 2021 i canali informali di ricerca hanno generato il 56% dell'occupazione: **circa 4,8 milioni di posti di lavoro sottratti alla intermediazione "palese"**.

Siamo in un'epoca '*social*', in cui **le persone** (soprattutto i più giovani, ma non solo) **sono abituate ad esprimere e condividere la propria opinione su pressoché qualsiasi cosa e a basarsi molto sulle valutazioni altrui per orientare le proprie scelte.**



Dicono di noi

Alla luce di tutto questo, un'impresa dovrebbe cominciare a chiedersi:

- *«Cosa pensano e dicono gli **attuali dipendenti** della loro esperienza lavorativa?»*
- *«Che **ricordo** abbiamo lasciato agli **ex dipendenti**?»*

Ma soprattutto

- *«Cosa possiamo fare affinché le persone che entrano in contatto con noi abbiano una **buona percezione** e conservino un ricordo positivo?»*



Dipendenti effettivi

- In primis offrire **un'esperienza lavorativa** che risulti **complessivamente soddisfacente**. Particolare peso acquisiranno le **azioni volte alla valorizzazione individuale diretta o indiretta** (percorsi di sviluppo personalizzati, buona relazione capo-collaboratore, possibilità di incidere, visibilità interna e/o esterna...) e le iniziative che rendano la persona **orgogliosa di appartenere all'organizzazione** (eventi celebrativi coinvolgenti, partecipazione a progetti di CSR...).
- Autorizzare/invitare esplicitamente le persone **a citare l'Azienda** e in particolare le iniziative che le vedono coinvolte **sui propri profili Social**
- Chiedere (in modo più o meno anonimo) delle 'recensioni' **da utilizzare sul proprio sito** (es. Google Careers)
- Realizzare **«stay interviews»** e sondare gli argomenti che consolidano l'appartenenza

Ex dipendenti

- **Mappare le recensioni già presenti on line**
- Qualora vengano intercettate recensioni negative a cui è possibile rispondere, è importante **farlo in modo costruttivo**, evitando qualsiasi rischio di escalation
- **Dedicare tempo e attenzione alle exit interview** per sondare i motivi che hanno portato la persona a voler cambiare azienda.
- **Lasciare la porta aperta** per future nuove collaborazioni: un «*arrivederci*» è meglio di un «*addio*»



MensCorpore
Coltiva te stesso

“Sosteniamo le persone e le organizzazioni
nel loro **percorso di crescita**,
le aiutiamo a **prendersi cura di sé**, degli **altri** e del **mondo**,
coltivando risorse **fisiche, cognitive ed emotive**
attraverso il sano piacere dell’imparare insieme”

MensCorpore S.r.l
Via Sangalli 8 Treviglio (Bg)
E-mail: info@menscorpore.org
www.menscorpore.org
P. Iva: 04600890166

