

LA RETENTION

Strumenti e strategie per trattenere le persone migliori

Elisa Pellegrini, Paolo Pellegrini (2008)

PAROLE CHIAVE

- **Great job**
- **Obiettivi personali = Obiettivi aziendali**
- **Percorso di carriera**
- **Sistema incentivante**
- **Qualità dell'ambiente di lavoro**

SOMMARIO

La competitività nelle imprese si basa sulla forza delle idee e sull'innovatività e sono soprattutto le persone di talento che sono in grado di generare valore, ricchezza e benessere all'interno ed anche all'esterno dell'impresa. I talenti hanno un forte potenziale e prestazioni superiori alla media; sono in grado di trasferire valore alla struttura garantendo elevate performance: fanno squadra, trasmettono entusiasmo al gruppo all'interno del quale lavorano e consentono all'azienda di "avere una marcia in più" per il raggiungimento dei risultati di business. Tuttavia le persone "preziose" per l'organizzazione sono una risorsa rara, sempre più difficile da attrarre e trattenere nell'impresa. Pertanto è importante creare per esse una "proposta di valore vincente" e, per tale ragione, diventa strategico per le imprese ripensare le politiche di Gestione delle Risorse Umane a partire dalle attività di "attraction, recruiting e retention".

La *Retention* è considerata uno degli obiettivi più importanti del programma di sviluppo degli alti potenziali e per questo motivo le imprese hanno cercato di delineare quali strumenti potessero influenzare la scelta di un alto potenziale a partecipare con il proprio impegno e competenze alla mission aziendale per un periodo di tempo adeguato a garantire continuità ai programmi aziendali ed al piano di successione aziendale.

I collaboratori decidono di restare nell'impresa per una serie di fattori, tra i quali: la sicurezza del posto, una cultura che riconosce l'importanza di un accettabile equilibrio tra vita lavorativa e vita

privata, la presenza di leve retributive non monetarie (come ad esempio un elogio per un lavoro ben fatto), o il senso di appartenenza. Queste ragioni possono variare da un paese all'altro, ma in una cultura come la nostra, in cui si assume che le persone possano cambiare lavoro liberamente, le motivazioni principali che inducono una persona a restare in azienda sono le seguenti:

a) la qualità dei progetti assegnati.

Gli alti potenziali possono essere soddisfatti della propria posizione organizzativa perché offre loro la possibilità di dirigere e/o partecipare a progetti diversificati ed interessanti. Un progetto è considerato interessante se crea le opportunità per crescere sul piano professionale, stimolando il soggetto a mettere in gioco le proprie competenze in situazioni nuove e complesse. L'alto potenziale sceglie pertanto, di cambiare contesto organizzativo quando le attività sono di routine e non consentono di maturare nuove competenze, di spostarsi su segmenti di business diversi o addirittura di professionalità diverse.

A questo proposito una condizione essenziale è l'attribuzione da parte dell'impresa di "responsabilità diretta sui risultati".

L' "autonomia e la discrezionalità" nella programmazione e nella gestione delle risorse è un fattore che stimola l'impegno e la tensione verso i risultati. E' la "sfida del proprio limite" che costituisce una fonte costante di energia e quindi di motivazione e di impegno sul lavoro.

Esiste una relazione diretta tra motivazione e partecipazione ai progetti che incide sul processo di autorealizzazione; la qualità dei progetti assegnati, infatti, attiva una dimensione di interesse e piacere nella partecipazione al lavoro. L'attività è l'ambito di realizzazione poiché gli obiettivi del progetto coincidono con gli obiettivi personali di studio, sviluppo delle competenze, di realizzazione dell'attività stessa. In questi casi, l'alto potenziale non solo sperimenta l'interesse per il progetto assegnato, ma anche il piacere per il lavoro che svolge. Il piacere si realizza nell'osservazione delle proprie abilità, dei propri comportamenti che permettono la realizzazione degli obiettivi.

Quando, inoltre, il soggetto sperimenta il successo determinato dal raggiungimento dei risultati la motivazione al ruolo ed a mantenere il legame con l'impresa si solidifica.

Un'altra condizione che influenza la scelta di rimanere nell'impresa è la "percezione di operare in un contesto che offre possibilità di crescita e di sviluppo".

L' "apprendimento" è una motivazione che accompagna l'attività professionale ed esso significa possibilità di diversificare, di conoscere le possibili interazioni tra i diversi settori e le diverse competenze, di avere molte opportunità in relazione a percorsi di sviluppo e di carriera.

La limitazione allo sviluppo è un fattore che potrebbe incidere sulla scelta di abbandonare l'impresa.

L'interesse per il progetto assegnato non è solo un elemento che motiva il soggetto ad impegnarsi in modo costante e proficuo sul lavoro; è anche un fattore che “lega” il soggetto all'impresa.

b) Il percorso di carriera.

Il percorso di carriera rappresenta una leva significativa nel processo motivazionale.

L'alto potenziale ha un'elevata consapevolezza del percorso ideale, ha un'idea precisa della propria carriera e dei passaggi importanti per sviluppare e potenziare le proprie competenze, per conseguire i propri obiettivi.

Pertanto, l'“iniziativa personale” è una caratteristica personale determinante per lo sviluppo di carriera. Questo atteggiamento, che consente di sentirsi “legato” al progetto aziendale poiché è inserito in un progetto di sviluppo personale, aumenta il senso di appartenenza percepito dal soggetto verso l'impresa e il desiderio di investire in un progetto di lavoro (nasce quindi un allineamento tra progetto personale e posizione organizzativa offerta dall'impresa).

c) Il sistema incentivante.

La valenza economica è un elemento importante, ma non determinante nella scala motivazionale.

Il primo valore motivante è il “piacere” che deriva dalla realizzazione dell'attività in se stessa, e non la valorizzazione ricevuta in seguito alla gratificazione economica. Le persone si impegnano perché sono interessate e stimolate dal lavoro e dalla valutazione che l'esperienza che stanno realizzando è determinante per i propri progetti di sviluppo e di carriera.

L'alto potenziale compie una valutazione rispetto al valore del proprio operato e decide se le proposte economiche adottate dall'impresa sono valide rispetto al contributo apportato. Data la trasparenza dei risultati raggiunti dagli alti potenziali, essi sono in grado di stabilire il valore della propria performance e se i benefits ottenuti sono adeguati. Il legame non si fonda sul riconoscimento economico, bensì sul valore che la persona percepisce abbia nei suoi confronti questo, si valuta in funzione degli obiettivi assegnati.

Il valore del sistema incentivante deve essere integrato con le altre leve motivazionali, tra cui la qualità dei progetti assegnati, il percorso di carriera realizzato sino ad oggi e realizzabile nel prossimo futuro, la cultura organizzativa ed il clima, il riconoscimento relazionale che il responsabile od i referenti organizzativi realizzano nei confronti dell'alto potenziale nel momento in cui ha raggiunto gli obiettivi assegnati.

d) Il clima: le relazioni e la cultura.

La qualità delle relazioni è espressione di una efficace interazione tra i membri dell'unità organizzativa ed è valutata dalle persone un elemento che incide sulla scelta di investire nel proprio ruolo, ma soprattutto di continuare il rapporto professionale con un'impresa specifica.

Le persone ad alto potenziale attribuiscono un alto valore al clima di lavoro e di conseguenza alla qualità relazionale ed alla cultura organizzativa, la quale consente la formazione di un team di lavoro percepito unito ed orientato ad obiettivi condivisibili.

L'alto potenziale sottolinea l'importanza del ruolo del "capo" nel realizzare e mantenere un micro clima organizzativo adeguato alle attività professionali che si stanno realizzando. Il responsabile diventa così una figura strategica nel processo motivazionale poiché attiva una dinamica interpersonale efficace e produttiva tra l'alto potenziale ed il gruppo di lavoro al fine di costruire una solida ed equilibrata integrazione tra tutte le risorse e di tutela della cultura organizzativa.

L'allineamento tra cultura aziendale e cultura personale è quindi una relazione che contribuisce alla motivazione al ruolo e nello stesso tempo, alla formazione del legame di appartenenza che sfocia nella scelta di garantire continuità professionale nel contesto organizzativo.

e) I processi di comunicazione.

Un altro aspetto da tenere in considerazione per i suoi effetti sui processi di motivazione e di mantenimento del legame di appartenenza riguarda le "scelte di comunicazione" dell'impresa del programma di sviluppo degli alti potenziali.

Questo aspetto riguarda sia la scelta di comunicazione "al contesto organizzativo" dell'attivazione del programma di sviluppo degli alti potenziali, e le condizioni ed i criteri che regolano la scelta e la nomina delle persone, sia la modalità di comunicazione "all'alto potenziale" del suo inserimento nel programma.

Le opzioni operate dalle imprese sono differenziate in funzione della scelta di trasparenza o di segretezza su entrambe le modalità o su una delle due.

E' dimostrato che la comunicazione da parte dell'impresa all'alto potenziale rafforza l'identità professionale, in quanto modifica il valore percepito della propria professionalità. La conquista dello status di alto potenziale appare essere un elemento motivante poiché attiva una dinamica di valorizzazione della professionalità del soggetto e, nello stesso tempo, i processi di investimento professionale e di solidificazione del legame tra soggetto ed impresa.

Possiamo concludere che il programma di sviluppo degli alti potenziali ha successo nella misura in cui esiste la capacità da parte dell'impresa e dell'alto potenziale di riconoscere reciprocamente le proprie

aspettative, di negoziare gli obiettivi e le richieste reciproche: in particolare l'impresa ricerca la continuità professionale nel tempo, l'alto potenziale la possibilità di contribuire ad un progetto aziendale che gli permetta di compiere un percorso di sviluppo personale-professionale.

Se l'organizzazione è in grado di promuovere un programma di sviluppo degli alti potenziali in cui obiettivi, cultura, clima, strategia sono strettamente connessi, la sinergia che si crea tra progetti della persona e proposte dell'impresa permette di attivare un processo di fidelizzazione reciproco. Questo processo consentirà poi di sviluppare e di garantire nel tempo le core competences aziendali e di inserire l'alto potenziale nel piano di successione aziendale.

I risultati della ricerca *War for Talent 2000 Survey* effettuata dalla McKinsey & Co su un vasto campione di manager intermedi e di top manager conferma le osservazioni fatte precedentemente (in essa si chiedeva ai manager di classificare in ordine di importanza una serie di fattori ai fini della loro decisione di andare a lavorare in una determinata azienda e di restarci).

Gli autori della ricerca e del libro (*La guerra dei talenti*, ETAS, 2002) affermano in base a questi risultati che le imprese possono attrarre e trattenere dei collaboratori di talento se dedicano un'adeguata attenzione a quella che chiamano "*Employee Value Proposition*" (EVP o proposta di valore per i dipendenti).

L'EVP è l'equivalente organizzativo della proposta di valore che qualunque impresa offre ai suoi clienti: un indicatore di valore percepito a fronte di un determinato costo.

Essi affermano che le imprese che vogliono ottenere risultati migliori nell'attrazione e nella ritenzione del collaboratori di talento, dovrebbero esaminare e rafforzare la proposta di valore che fanno ai dipendenti. E per farlo esse devono fornire ad i manager gli elementi essenziali che ricercano, ovvero: un lavoro eccitante, un ambiente eccellente, una retribuzione interessante e delle opportunità di sviluppo.

% dei rispondenti che ritengono la voce in questione determinante per la scelta dell'impresa in cui entrare ed in cui restare.

Lavoro stimolante

| | |
|---|------------|
| Lavoro interessante e sfidante | 59% |
| Lavoro che mi appassiona | 45% |
| Possibilità di essere ascoltato e di incidere sulle decisioni | 41% |
| Possibilità di prendere iniziative e di avere successo | 40% |
| Possibilità di incidere sui risultati dell'impresa | 35% |
| Libertà ed autonomia | 31% |
| Partecipazione alle scelte strategiche | 22% |
| Possibilità di innovare | 22% |

Sviluppo

| | |
|---|------------|
| Opportunità di carriera | 37% |
| Investimento di lungo termine su di me | 35% |
| Sviluppo di competenze finalizzate alla carriera | 35% |
| Fiducia del senior manager | 30% |
| Promozione degli High-performer | 28% |
| Feedback frequente | 17% |
| Mentoring | 16% |
| Formazione istituzionale | 14% |

Stile di vita

| | |
|--|-----|
| Compatibile con i miei impegni personali e familiari | 51% |
| Attrattività della città/regione | 34% |
| Ritmi di lavoro ragionevoli | 11% |
| Flessibilità sugli orari di lavoro | 9% |

Impresa eccellente

| | |
|---|------------|
| Impresa ben gestita | 48% |
| Buone relazioni con il capo | 43% |
| Cultura e valori in linea con i miei | 39% |
| Fiducia nel senior management | 38% |
| Scarsa burocrazia | 30% |
| Un capo che ammiro | 26% |
| Settore interessante | 24% |
| Settore in crescita | 22% |
| Prodotti che fanno la differenza | 21% |
| Impresa dai risultati brillanti | 21% |
| Persone brillanti | 19% |
| Reputazione dell'impresa | 17% |
| Rapporto cameratesco con colleghi | 13% |
| Contributo al di là della bottom line | 9% |
| Persone di diversa estrazione | 8% |
| Impatto positivo sulla società | 6% |

Sistema Premiante

| | |
|--|------------|
| Vengo apprezzato e ricompensato per il mio contributo individuale | 39% |
| Eccellente opportunità per creare ricchezza | 36% |
| I più bravi vengono pagati di più | 31% |
| Il compenso annuale è elevato | 26% |

(Le voci in neretto sono quelle che hanno una stretta relazione causale con il livello complessivo di soddisfazione riferito).

RETENTION E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

La ritenzione del personale non è solo una questione di benessere soggettivo, ma ha anche una precisa valenza economica, per tre ragioni:

- 1) la crescente importanza del capitale intellettuale;
- 2) l'esistenza di un nesso causale tra la fedeltà dei dipendenti e la soddisfazione dei clienti;
- 3) il costo elevato del turnover del personale.

1) L'importanza del capitale intellettuale

Nell'attuale "era delle conoscenze", il capitale intellettuale è ciò che definisce il vantaggio competitivo di un'impresa. Esso è il mix specifico di conoscenze e di competenze posseduto dalla forza lavoro di un'impresa.

Le organizzazioni di successo si distinguono per delle idee innovative, per dei prodotti e servizi di prim'ordine, tutte cose che derivano dalle conoscenze e dalle competenze dei lavoratori.

Pertanto, quando dei collaboratori qualificati vanno via, l'impresa perde le loro preziose conoscenze e le competenze che hanno acquisito attraverso costosi investimenti in formazione. Quando i "detentori di know-how" passano alle dipendenze di un concorrente, la perdita è duplice: l'impresa si trova depauperata di una parte significativa del suo patrimonio di conoscenze, ed il concorrente se ne appropria senza bisogno d'investire in formazione.

2) Ritenzione dei collaboratori e soddisfazione dei clienti

La soddisfazione dei clienti è uno dei fattori più importanti (se non il più importante) per la sopravvivenza e per la crescita del business.

Dei dipendenti "soddisfatti del loro lavoro e della loro impresa, sono più inclini a soddisfare i clienti".

Nonostante possa essere intuitivo, numerose ricerche confermano la predetta correlazione.

Due docenti della Harvard Business School, James Heskett ed Earl Sasser, hanno sviluppato il "modello della catena servizio-profitto", il quale considera anche il ruolo della soddisfazione, della fedeltà e della ritenzione dei dipendenti.

Gli anelli della catena servizio-profitto sono costituiti da sette proposizioni fondamentali:

1. *La fedeltà dei clienti genera redditività e crescita.* Un incremento del 5% nella fedeltà dei clienti può accrescere i profitti di una percentuale compresa tra il 25 e l'85%.

2. *La soddisfazione dei clienti induce fedeltà dei clienti.* E' stato scoperto che dei clienti "molto soddisfatti" sono sei volte più inclini a riacquistare i prodotti dell'impresa, rispetto ai clienti meramente "soddisfatti".
3. *Il valore influenza la soddisfazione dei clienti.* Gli sforzi di una compagnia assicuratrice per la creazione del massimo valore includono il finanziamento di un team che mette a disposizione dei servizi ultra-specializzati sui luoghi delle catastrofi. La compagnia ha uno dei margini più elevati del settore.
4. *La produttività dei dipendenti incide sul valore.* La Southwest Airlines riattrezza due terzi dei suoi voli nel giro di un quarto di ora al massimo ed i suoi piloti lavorano mediamente venti ore al mese più di quelli delle altre compagnie. Così le tariffe restano basse mentre il servizio rimane di alta qualità.
5. *La fedeltà dei dipendenti incide sulla produttività.* Una concessionaria automobilistica ha stimato che sostituire un venditore esperto con un venditore al secondo impiego le costava 432.000\$ all'anno di minor fatturato.
6. *La soddisfazione dei dipendenti ne determina la fedeltà.* Da un'indagine aziendale risultava che il 30% di tutti i dipendenti insoddisfatti era intenzionato ad andarsene, contro il 10% dei dipendenti soddisfatti. Inoltre, un basso turnover del personale era strettamente legato ad un'elevata soddisfazione dei clienti.
7. *La qualità interna incide sulla soddisfazione dei dipendenti.* Gli operatori dei servizi si sentono particolarmente soddisfatti quando vengono messi in condizione di accontentare i clienti, e quando hanno delle responsabilità che li coinvolgono appieno nel lavoro.

L'attaccamento dei collaboratori quindi, è un indice predittivo dell'attaccamento dei clienti. Quando i dipendenti sono realmente legati all'impresa, tendono maggiormente a condividere con i clienti l'immagine positiva ed i sentimenti positivi che provano per il datore di lavoro. Quando i clienti vengono a contatto con dei testimonial favorevoli, si dispongono più favorevolmente nei confronti dell'impresa.

3) Il costo del turnover

L'elevato costo del turnover è la terza ragione che spiega l'importanza della *employee retention*.

Il turnover del personale comporta tre tipi di costi, ognuno dei quali va a deprimere l'utile finale:

- spese dirette, compreso l'esborso materiale sostenuto per reclutare, selezionare e addestrare i sostituti;
- costi indiretti, come l'effetto sui carichi di lavoro, sul morale e sulla soddisfazione dei clienti;

- costi-opportunità, comprese le conoscenze perdute ed il lavoro che non viene fatto perché i manager e gli altri collaboratori si concentrano sulla ricerca e sull'addestramento del sostituto.

Naturalmente le stime variano grandemente, poiché il costo determinato dalla perdita e dalla sostituzione di un collaboratore dipende dalla persona e dal settore. A livello dell'intera popolazione lavorativa, il Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti stima che il costo del turnover sia pari ad un terzo dello stipendio lordo del sostituto. Tra i manager ed i professional, quella percentuale aumenta di molto, è il doppio dello stipendio lordo del collaboratore in uscita.

Dietro queste medie c'è una gamma infinita di possibili situazioni, legate in gran parte all'efficacia lavorativa del dimissionario.

La medaglia "costo del turnover" ha anche un'altra faccia: il turnover dei "low performers" non produce alcun costo, dato che la partenza di questi collaboratori permette in effetti di eliminare certi costi occulti.

LE STRATEGIE DI RETENTION

1) Nuovi piani retributivi

Molti detentori di know-how attribuiscono un'importanza limitata al *compensation* come strumento di ritenzione. La retribuzione conta, nel senso che non si possono assumere né trattenere dei collaboratori validi se non si offre loro una remunerazione equa e competitiva. Anche le persone più attaccate al mestiere che ai soldi vedono nella retribuzione un segno di apprezzamento per il loro impegno e per le loro capacità. Se si sentono sottovalutati, se ne vanno. La retribuzione, quindi, come fattore di ritenzione è uno dei più facili da gestire (più facile ad esempio della cultura organizzativa).

Alcune strategie per garantire una retribuzione equa possono essere:

a) Conoscere i livelli retributivi di settore. E' possibile farlo ad esempio ingaggiando una società di consulenza specializzata in compensation & benefit oppure ricorrendo ad altre opzioni, meno costose, come:

- fare ricerche su internet;
- interagire con la funzione HR delle imprese di settore;
- consultare le associazioni imprenditoriali.

b) Analizzare le disparità interne. E' necessario assicurarsi che il livello retributivo previsto per ogni posizione sia più o meno equivalente a quello di posizioni analoghe, in tutti i reparti ed in tutte le funzioni dell'impresa.

c) Non entrare nella logica di pagare più dei concorrenti. E' necessario assicurarsi di poter soddisfare adeguatamente le aspirazioni più importanti dei vostri collaboratori.

2) *Ridisegno delle mansioni*

Il ridisegno delle mansioni è un'altra strategia efficace di ritenzione. Se è possibile identificare gli elementi che creano soddisfazione ed insoddisfazione nell'esercizio di una determinata mansione (chiedendolo anche ai diretti interessati), si potrà rimuovere del tutto i compiti insoddisfacenti e trasferirli ad altri collaboratori, che magari li accetteranno di buon grado.

L'esternalizzazione dei compiti più sgraditi è quindi un'altra possibile soluzione praticata da molte imprese.

Gli psicologi Timothy Butler e James Waldroop, responsabili dei programmi di sviluppo delle carriere dei corsi MBA dell'Harvard Business School, hanno usato il termine "*job sculpting*" ("modellizzazione delle mansioni") per descrivere il loro approccio specifico alla progettazione delle mansioni. Essi suggeriscono di progettare le mansioni in linea con gli "interessi profondi" (le "ancore culturali").

Una modellizzazione efficace delle mansioni è attuabile solo quando i manager interrogano i collaboratori sui loro veri interessi e ne ascoltano attentamente le risposte.

3) *Customizzazione delle mansioni*

Le imprese cercano di trovare una corrispondenza tra "persone e mansioni". Le job description formalizzate e le routine organizzative specificano i compiti e le attese di performance, e spiegano per filo e per segno come va eseguito il lavoro.

Dopodiché ci si aspetta che i collaboratori si uniformino a queste regole ultradettagliate, caratterizzate da una notevole arbitrarietà.

Il tentativo di trovare questa corrispondenza rischia di non tenere adeguatamente conto dell'interesse primario del dipendente, che è quello d'integrare il lavoro nel suo modello di vita e nei suoi piani futuri.

Ad esempio nel business dei prodotti ad alto contenuto di servizi, la competitività dei mercati ha obbligato le imprese ad introdurre un certo livello di personalizzazione nelle loro offerte. La Burger King invita i clienti a "servirsi in base ai loro gusti". La Levi's permette agli acquirenti di personalizzare i jeans standard o di crearseli ex-novo. La Dell, ha promosso una strategia di "produzione su misura dei PC".

La customizzazione è quindi uno strumento potentissimo in tutti i mercati di questo tipo, compreso il mercato del lavoro.

Per personalizzare una mansione in modo da soddisfare i bisogni dell'impresa e del collaboratore, è opportuno riflettere sul "cosa", sul "dove" e sul "come".

Il "cosa" si può gestire attraverso il ridisegno della mansione, il "dove" potrebbe comportare il ricorso al telelavoro o alla dislocazione presso una sede satellite, il "come" si potrebbe modificare analizzando i diversi processi operativi.

4) Rafforzamento dei vincoli sociali

Il "vincolo sociale" o la coesione del piccolo gruppo, è un'altra strategia che è possibile impiegare per accrescere il tasso di ritenzione dei collaboratori più preziosi e costosi (la fedeltà alle aziende tende a scomparire; la fedeltà ai colleghi no'..).

Incoraggiando lo sviluppo di vincoli sociali tra i collaboratori-chiave, le imprese possono riuscire a ridurre il turnover dei dipendenti che possiedono competenze molto richieste sul mercato (ad esempio un'impresa di Poenix tiene basso il turnover grazie ai tornei di golf, ai club d'investimento, alle partite di softball).

Promuovendo iniziative capaci di creare un "network di relazioni sociali e di legami personali tra colleghi", lasciare l'impresa significherebbe lasciare il proprio network di attività sociali sponsorizzate dal datore di lavoro.

Può contribuire alla creazione di vincoli sociali anche la "riconfigurazione dei processi di lavoro lineari in processi di team" (ad esempio, la Volvo adottò questa soluzione eliminando la catena di montaggio e la sostituì con le "isole" produttive, cioè con team polivalenti ed integrati).

5) Assunzione di soggetti meno inclini alla mobilità

Spesso i manager, quando fanno la selezione, tendono ad attrarre proprio le persone più difficili da trattenere. Invece, spostando le loro mire su dei soggetti perfettamente adeguati alla posizione, ma non troppo richiesti, le organizzazioni possono proteggersi dalle forze di mercato.

Pertanto, prima di assumere un nuovo collaboratore, è opportuno riflettere sull'esperienza lavorativa, sulle competenze, sul livello d'istruzione e sul talento innato che si presume necessari per l'efficace svolgimento di quelle mansioni.

Così, un candidato meno eccelso, e meno incline alla mobilità, potrebbe lavorare altrettanto efficientemente.

6) *Attingere al mercato del lavoro interno*

In un mercato del lavoro efficiente, le occasioni che si creano al di fuori dell'impresa attirano inevitabilmente le persone più ambiziose e più ricche di talento.

Poiché la maggior parte dei lavoratori è sempre in cerca di nuove opportunità, è opportuno fare in modo che i talenti presenti nell'organizzazione vengano tempestivamente a conoscenza delle posizioni che si creano o che si liberano all'interno dell'impresa.

In una grande impresa, è probabile che i potenziali "fuggiaschi" riescano a trovare quello che cercano in un'altra unità operativa o in un'altra funzione.

E' necessario quindi, pubblicizzare adeguatamente le posizioni vacanti, dotandosi di un apposito strumento online, che abbia queste caratteristiche:

- il linguaggio e la presentazione dello strumento devono dire chiaramente che è legittimo cercare una nuova posizione all'interno dell'impresa. (Una dichiarazione ufficiale del Ceo in tal senso, può essere di grande aiuto);
- lo strumento deve essere piacevole da usare, mettendo ad esempio delle interfacce grafiche, dei link con programmi di formazione, uno schema di autovalutazione ed una serie di aneddoti su altri collaboratori che hanno fatto carriera attraverso la mobilità interna;
- personalizzare lo strumento. Ad esempio mettendo a disposizione degli interessati uno o più "personal search agents" (PSA), che li informeranno automaticamente via e-mail di ogni nuova posizione vacante in linea con i loro interessi.

Concludendo si può sostenere che la selezione e la ritenzione del personale sono due facce della stessa medaglia. Si integrano a vicenda, e se vengono gestite correttamente producono ciò di cui tutte le organizzazioni hanno bisogno: un capitale umano di livello superiore.

Elisa Pellegrini

Paolo Pellegrini

BIBLIOGRAFIA

Aielli M, De Carlo M, Dessy A., Imperatori B., Montanari F., Ortini M., Paradiso L, *Talenti si diventa*, Franco Angeli, 2006

Cappelli P., *Assumere e trattenere le persone migliori*, ETAS, 2006

Harvard Business Essentials, *Assumere e trattenere le persone migliori*, ETAS, 2006

Kate B., Jordan-Evans S., *Amali o li perderai. 26 modi per mantenere in azienda i collaboratori validi e non farseli sottrarre dai concorrenti*, Franco Angeli, 2001

Michaels E., Habdfield-Jones H., Axelrod B., *La guerra dei talenti*, Etas, 2002

R-D-M, *Trattenere i talenti in azienda*, ETAS, 2006