



Barometro svizzero delle relazioni umane

Newsletter autunno 2015

Gestione dei talenti – Quali sono i fattori decisivi per trattenere i talenti?

Analisi basata sul barometro svizzero delle relazioni umane

Oggi conquistare, promuovere e trattenere i talenti è un'importante priorità della politica del personale poiché i professionisti e i quadri qualificati sono pochi. Le ragioni sono diverse: cambia la demografia del mercato del lavoro, ci sono sempre più anziani e sempre meno giovani, le nuove tecnologie richiedono nuove competenze e cresce la mobilità nei mercati del lavoro internazionali. Come pensano, lavorano e agiscono i talenti e come li si può conquistare e trattenere? A queste domande ha risposto il barometro svizzero HR 2010 e 2014.

Panoramica

Editoriale.....	1
Come si possono trattenere più a lungo in azienda i dipendenti con un orientamento autonomo alla carriera?	2
Quando le aziende traggono vantaggi da propri servizi di assistenza all'infanzia?.....	4
Bibliografia.....	7

Editoriale

Il barometro svizzero HR distingue quattro diversi orientamenti professionali. Per la gestione dei talenti rivestono una particolare importanza i dipendenti che prendono in mano la propria carriera. Sono i cosiddetti dipendenti orientati all'autonomia. Sono più giovani e più qualificati degli altri dipendenti, ma hanno anche maggiori intenzioni di dare le dimissioni. Il primo dei due articoli che seguono approfondisce quindi la questione di come trattenere più a lungo in azienda i dipendenti con un orientamento autonomo alla carriera.

Spesso i talenti più giovani hanno anche bambini piccoli. Si pone quindi la domanda di come conciliare figli e carriera in modo ottimale. Pertanto aziende e autorità statali mettono a disposizione istituzioni per l'assistenza all'infanzia. Ma cosa succede quando aziende e stato offrono entrambi asili nido? Il secondo articolo affronterà questo tema.

Il barometro svizzero HR è un progetto di cooperazione tra l'Università di Zurigo e il Politecnico fede-

Il barometro svizzero HR è finanziato dal Fondo nazionale svizzero:



FONDS NATIONAL SUISSE
SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
FONDO NAZIONALE SVIZZERO
SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

rale di Zurigo. È finanziato dal Fondo nazionale svizzero e, dal 2006, rileva il modo in cui i dipendenti in Svizzera vivono la propria situazione lavorativa. Un sondaggio rappresentativo e differenziato condotto regolarmente tra i dipendenti in Svizzera, intende individuare i fondamenti di psicologia delle organizzazioni per la politica del personale. Con questa newsletter saremmo lieti di aiutarvi a conquistare e trattenere i talenti.

Gudela Grote & Bruno Staffelbach, Editori

Come si possono trattenere più a lungo in azienda i dipendenti con un orientamento autonomo alla carriera?

di Julia Humm

Oggi la carriera non è più così lineare come un tempo. Spesso le generazioni precedenti percorrevano l'intera carriera professionale nella stessa azienda e salivano gradualmente nella gerarchia. Le carriere moderne sono invece caratterizzate da cambi più frequenti del datore di lavoro, del settore o persino della professione. Questo cambiamento si riflette anche negli orientamenti alla carriera dei dipendenti, come ha dimostrato il barometro svizzero HR 2014. Nel complesso, in Svizzera si distinguono quattro orientamenti professionali (Gerber, Wittekind, Grote & Staffelbach, 2009), come polo opposto i dipendenti tradizionalmente orientati alla sicurezza e quelli orientati all'autonomia. Negli ultimi anni è diminuito il numero dei dipendenti tradizionalmente orientati alla sicurezza che sentono un forte impegno nei

confronti della loro azienda e danno grande importanza alla sicurezza del posto di lavoro. Per contro aumenta costantemente il numero di dipendenti orientati all'autonomia, poco legati all'azienda, che gestiscono la loro carriera in modo autonomo (Grote & Staffelbach, 2014). Per illustrare il significato di tale aumento di dipendenti orientati all'autonomia, di seguito saranno confrontati con i dipendenti tradizionalmente orientati alla sicurezza. Chi sono i dipendenti orientati all'autonomia? Quali aspettative hanno nei confronti del proprio (datore di) lavoro e quali aspetti dell'organizzazione del lavoro assumono importanza in relazione alla loro crescente presenza in azienda?

I dipendenti orientati all'autonomia

Le valutazioni del barometro HR 2014 (Grote & Staffelbach) indicano che i dipendenti orientati all'autonomia sono mediamente più giovani degli altri, più spesso impiegati a tempo pieno e con un livello culturale notevolmente elevato (figura 1). Per contro la durata media di permanenza in azienda è notevolmente inferiore rispetto ai dipendenti con orientamenti alla carriera tradizionali.

I dipendenti orientati all'autonomia differiscono dai loro colleghi più "tradizionali" anche nell'esperienza e nel comportamento sul posto di lavoro (figura 2). Partecipano alla definizione dei contenuti e delle condizioni del proprio lavoro in modo molto più autonomo e proattivo con il cosiddetto job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Cercano attivamente nuove sfide – ad esempio chiedendo maggiori responsabilità – e trovano autonomamente risorse di lavoro – ad esempio ottenendo consigli da superiori e colleghi. Tuttavia, l'aumento di questi dipendenti è anche legato a determinati rischi per l'azienda. Infatti, i dipendenti con un ori-

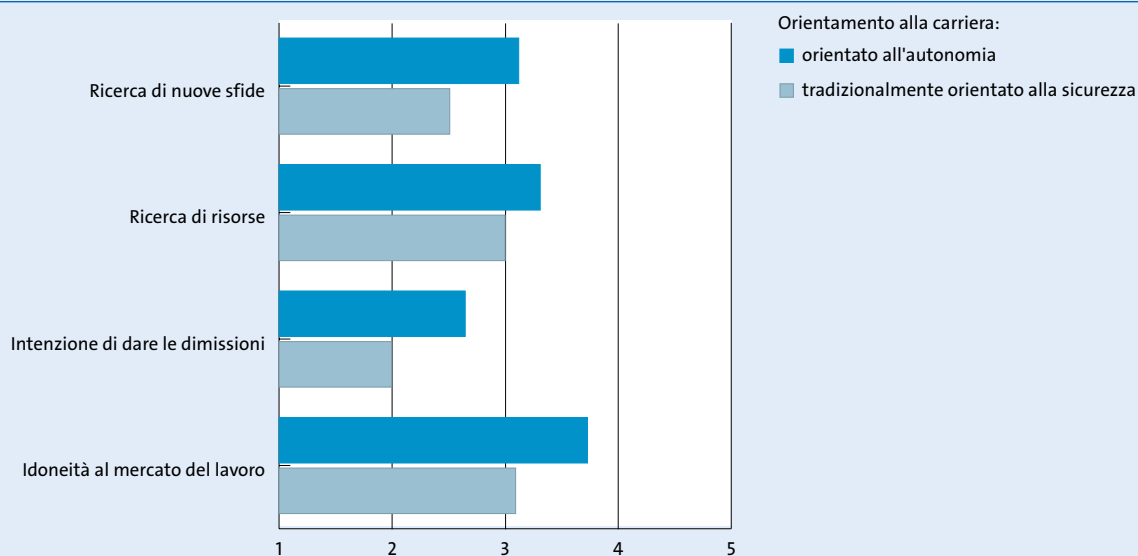
Figura 1

Confronto tra dipendenti orientati all'autonomia e dipendenti tradizionalmente orientati alla sicurezza

	Orientamento alla carriera	
	radizionalmente orientato alla sicurezza	orientato all'autonomia
Età media	45 anni	35 anni
Durata media dell'impiego	13 anni	6 anni
Percentuale con alta formazione (scuola universitaria professionale o laurea)	17 %	37 %
Percentuale con grado di occupazione superiore al 90%	52 %	74 %

Figura 2

Job crafting, intenzione di dare le dimissioni e idoneità al mercato del lavoro a confronto



entamento autonomo alla carriera, pur essendo nel complesso soddisfatti del proprio lavoro quanto i dipendenti con un orientamento alla carriera tradizionalmente orientato alla sicurezza, manifestano una maggiore intenzione di dare le dimissioni. Inoltre valutano maggiormente la loro idoneità al mercato del lavoro, ovvero partono piuttosto dal presupposto di poter trovare una posizione comparabile senza grandi sforzi. A questo punto, cosa possono fare le aziende per trattenere questi dipendenti impegnati e altamente qualificati più a lungo?

Le aspettative dei dipendenti orientati all'autonomia

Per trattenere in azienda i dipendenti orientati all'autonomia più a lungo è importante conoscere esattamente le loro aspettative.

Secondo i dati del barometro HR 2014, nel complesso hanno maggiori aspettative nei confronti del proprio lavoro o datore di lavoro rispetto ai dipendenti con diversi orientamenti professionali. Ciò dimostra ancora una volta differenze più significative rispetto ai dipendenti tradizionalmente orientati alla sicurezza (figura 3). I dipendenti orientati all'autonomia si aspettano contenuti professionali più interessanti, maggiori possibilità di assumere responsabilità e sempre più spesso possibilità di impiegare le proprie capacità in modo versatile.

Inoltre si aspettano opportunità di crescita notevolmente maggiori rispetto ai loro colleghi tradizionalmente orientati alla sicurezza. Pare, tuttavia, che queste maggiori aspettative non vadano sempre di pari passo con più ampie opportunità e una maggiore disponibilità dei datori di lavoro. Di conseguenza, la discrepanza tra

aspettative e opportunità percepite è più forte nei dipendenti orientati all'autonomia. Questo è problematico, poiché l'intenzione di dare le dimissioni dei dipendenti orientati all'autonomia è condizionata, tra l'altro, dalla realizzazione delle loro aspettative. Di conseguenza, l'intenzione di dare le dimissioni dei dipendenti orientati all'autonomia può essere ridotta realizzando la loro aspettativa di impiegare le capacità in modo versatile. Tanto maggiore è il numero di dipendenti che ha la sensazione di esprimere pienamente il proprio talento nel lavoro, quanto minori sono le possibilità che queste persone si dimettano dal loro incarico.

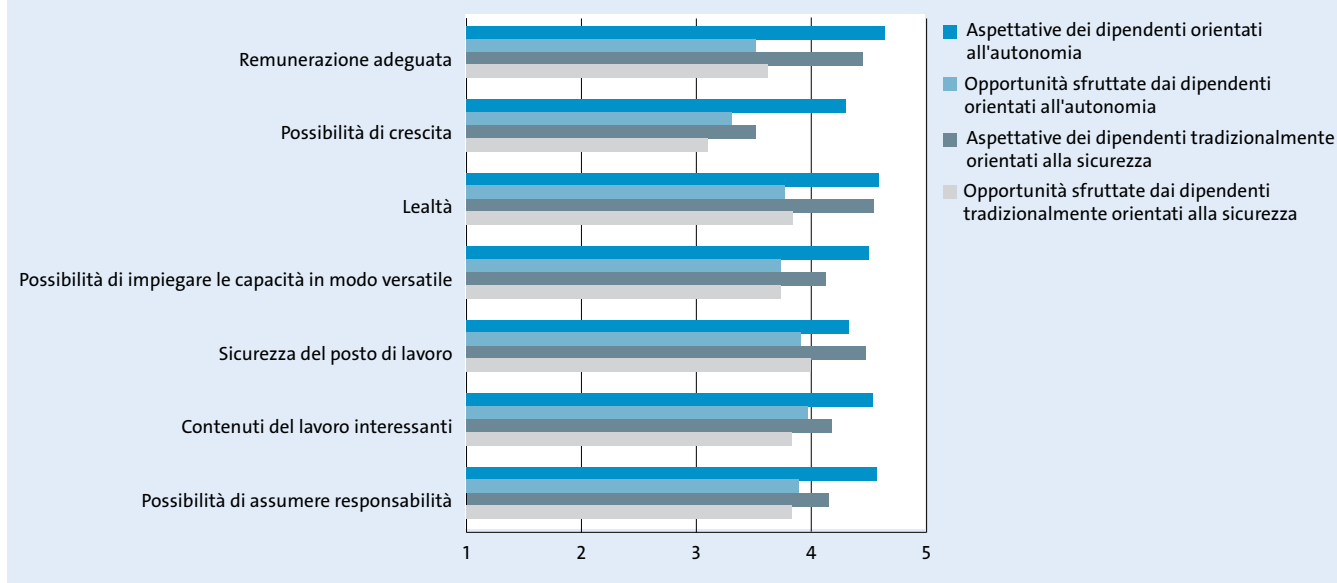
Implicazioni

Probabilmente in futuro entrerà nel mondo del lavoro un numero sempre maggiore di dipendenti orientati all'autonomia. In tempi di penuria di professionisti, le aziende devono quindi impegnarsi al massimo per trattenere in azienda il più a lungo possibile questi dipendenti altamente qualificati, malgrado il fatto che siano facilmente propensi a dare le dimissioni. Questi dipendenti esigenti ma anche molto impegnati possono essere molto redditizi per le aziende, purché queste ultime soddisfino le loro esigenze.

Per trattenere i dipendenti orientati all'autonomia più a lungo, le aziende dovrebbero consentire loro di lavorare in modo indipendente sul proprio portafoglio di competenze e di ampliarlo continuamente. Dovrebbero poter assumere la responsabilità di diversi progetti con una grande varietà di mansioni e inoltre avere la possibilità di avviare e realizzare progetti autonomamente. Inoltre potrebbe essere interessante soprattutto per i di-

Figura 3

Confronto tra aspettative e opportunità dei dipendenti con orientamento autonomo alla carriera e dei dipendenti tradizionalmente orientati alla sicurezza



pendenti orientati all'autonomia rivestire diversi ruoli all'interno dell'azienda. In tal modo, le aziende possono soddisfare le esigenze dei dipendenti orientati all'autonomia anche a lungo affinché non sentano la voglia di cercare nuove sfide all'esterno dell'azienda stessa. Inoltre per i dipendenti orientati all'autonomia è importante la possibilità di aggiornamento (in particolare delle competenze professionali). Anch'essa offre loro l'opportunità di ampliare le competenze personali e quindi di accrescere la propria idoneità al mercato del lavoro. Per trattenere in azienda i dipendenti orientati all'autonomia più a lungo sarebbe opportuno aiutarli a crescere in modo che possano avere successo anche al di fuori dell'azienda. Allo stesso tempo, tuttavia, il datore di lavoro dovrebbe anche creare spazi sufficienti a far sì che i dipendenti orientati all'autonomia possano realizzare le loro aspirazioni di carriera all'interno dell'azienda.

Quando le aziende traggono vantaggi da propri servizi di assistenza all'infanzia?

di Anja Feierabend & Bruno Staffelbach

Accanto all'assistenza all'infanzia offerta volontariamente dalle aziende, gli stati sociali investono sempre più in misure di conciliazione tra lavoro e famiglia (Glass & Estes, 1997). Data l'intensificazione del sostegno statale in molti paesi industrializzati occidentali, ci si

pone la domanda se il crescente sostegno statale alla famiglia possa provocare conseguenze impreviste. A prima vista, il beneficio per la società nel suo complesso pare significativo quando sia lo Stato sia le aziende private offrono alle famiglie il maggior sostegno possibile. Ciò può essere vero per i dipendenti che hanno il dovere di accudire i figli, poiché la varietà di opzioni permette di scegliere la migliore alternativa possibile. Ma in che modo il gran numero di asili nido sovvenzionati dallo Stato influenza le aziende che investono volontariamente nello stesso servizio per le famiglie? Secondo il barometro svizzero HR 2010, in Svizzera il 17% dei datori di lavoro offre comunque ai propri dipendenti asili nido aziendali. Normalmente le aziende investono in servizi come gli asili perché si aspettano reazioni positive dai genitori che lavorano, in base al principio del reciproco dare e avere (Beauregard & Henry, 2009).

Se lo Stato e le aziende private offrono gli stessi servizi di assistenza, le parti si fanno (involontariamente) concorrenza a vicenda. Quindi ci si pone la domanda se l'assistenza statale all'infanzia possa soppiantare la positiva reciprocità tra genitori che lavorano e aziende che offrono propri servizi di assistenza all'infanzia.

Metodo e approccio

Per rispondere a questa domanda si sono utilizzati i dati del barometro svizzero HR 2010, che ha esaminato l'attenzione alla famiglia delle aziende dal punto di vista dei dipendenti svizzeri. I dati si basavano sulle risposte di 414 genitori che lavorano nella Svizzera francese e tedesca. A campione si sono presi gli intervistati di età

compresa tra 16 e 65 anni con un impiego retribuito e un tasso di occupazione di almeno il 40%. Per l'analisi dell'interazione tra servizi aziendali e statali di assistenza all'infanzia, i dati del barometro svizzero HR sono stati integrati dai dati dell'Ufficio federale di statistica. Le grandi differenze rilevate nell'assistenza statale all'infanzia tra i cantoni svizzeri permettono di mettere a confronto i dipendenti nei cantoni con alto e basso numero di asili nido sovvenzionati dallo Stato. La figura 4 mostra il numero relativizzato di asili nido sovvenzionati dallo Stato ogni 1000 bambini per ciascun cantone.

Risultati

I risultati mostrano che l'assistenza statale all'infanzia ha un effetto di spiazzamento sulla positiva reciprocità tra genitori che lavorano e aziende che offrono propri servizi di assistenza all'infanzia. L'assistenza all'infanzia in azienda ha comunque un effetto positivo sui genitori

che lavorano: i genitori che lavorano si sentono più legati all'azienda se quest'ultima offre un proprio asilo nido. Tuttavia questo effetto positivo di reciprocità esiste solo se nella regione di residenza i servizi statali di assistenza all'infanzia sono scarsi. Nelle regioni con un elevato numero di asili nido statali, i genitori che lavorano non mostrano un maggior attaccamento alle aziende che offrono un proprio asilo nido (figura 5). Gli asili nido gestiti dalle aziende sembrano quindi assumere una maggiore importanza per i genitori che lavorano quando lo Stato non offre soluzioni alternative sufficienti. Tuttavia, se i genitori hanno la possibilità di scegliere tra diverse strutture per i loro figli, i dipendenti che risiedono nei cantoni che offrono una generosa assistenza statale all'infanzia sono meno legati ai servizi aziendali. Di conseguenza, diminuisce l'attaccamento alle aziende con propri asili nido.

Figura 4

Numero relativizzato di asili nido sovvenzionati dallo Stato per ciascun cantone

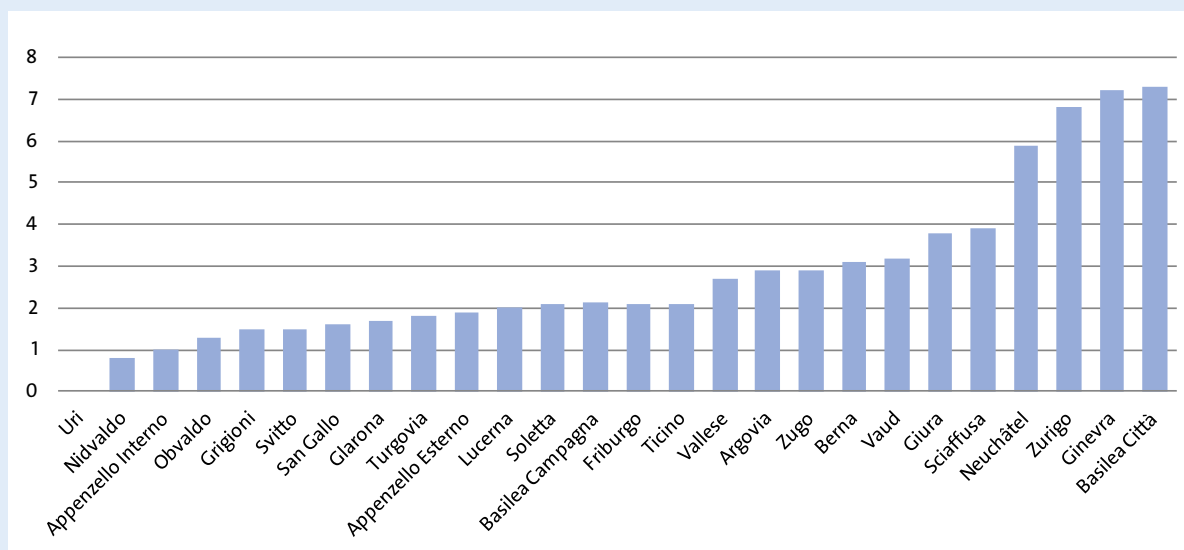
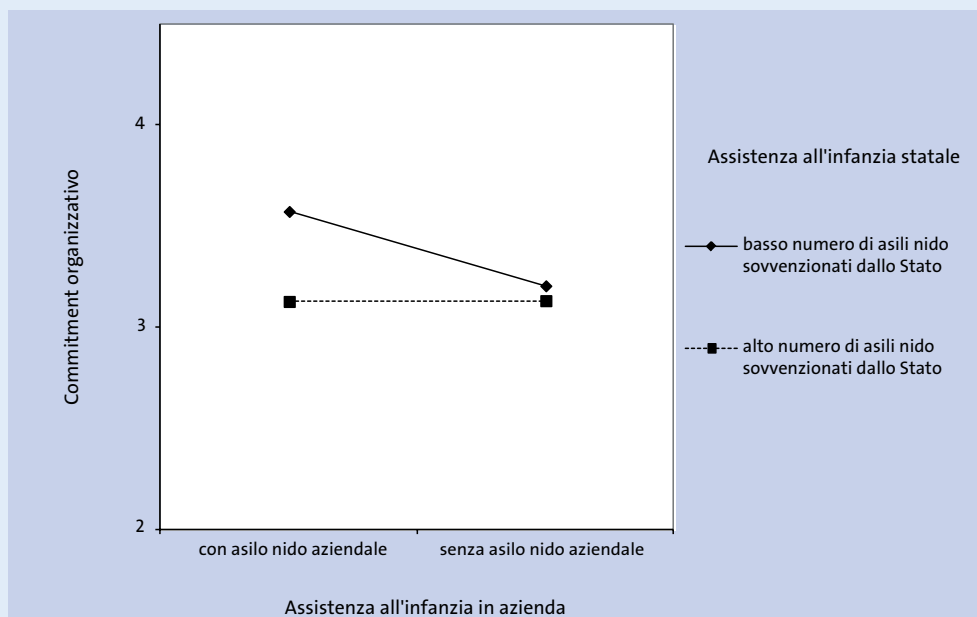


Figura 5

Commitment organizzativo in funzione dell'assistenza all'infanzia statale e in azienda



Discussione

In sintesi, lo studio dimostra che l'attuazione di un ampio sostegno statale alla famiglia comporta difficoltà occulte. Un elevato numero di asili nido sovvenzionati dallo Stato ha un effetto negativo sulle aziende attente alla famiglia che offrono volontariamente propri asili nido. L'attaccamento dei genitori che lavorano alle aziende che offrono un proprio asilo nido è minore se vivono in una regione in cui sono presenti numerosi asili nido pubblici. Questo risultato ha implicazioni pratiche per i datori di lavoro. Dal punto di vista dei datori di lavoro, indica che per l'investimento in un asilo nido si dovrebbero prendere in considerazione anche i servizi di assistenza pubblici esistenti nei dintorni. Nelle regioni con un elevato numero di servizi statali di assistenza all'infanzia, le aziende non possono contare su una reciprocità positiva se offrono un proprio asilo nido. Probabilmente l'investimento genererà più costi che benefici. Per battere la concorrenza allo Stato nelle regioni con un'alta concentrazione di asili nido pubblici, le aziende traggono maggiori vantaggi quando investono in servizi del datore di lavoro non in concorrenza e ripiegano su forme alternative di sostegno alla famiglia (ad es. consentendo ai dipendenti di lavorare da casa, offrendo orari di lavoro flessibili o concedendo più ampi congedi di maternità e paternità). Questi servizi non sono in concorrenza con quelli offerti dallo Stato. Il risultato ha anche implicazioni pratiche per la politica.

Mettere l'assistenza all'infanzia interamente nelle mani dello Stato fa sì che le aziende possano perdere

interesse a investire volontariamente nei servizi per le famiglie. Se lo Stato soppianta completamente gli investimenti volontari delle aziende nell'assistenza all'infanzia, alla fine si accolla la maggior parte dei relativi costi. In definitiva, dallo studio si desume che non è facile realizzare interventi a fin di bene, come i servizi di assistenza per conciliare lavoro e famiglia. Il dinamismo pubblico-privato si rivela molto complesso. L'invito a condurre ulteriori ricerche e analisi è sacrosanto.

Per maggiori informazioni e dettagli:

Feierabend, A. & Staffelbach, B. (in press). Crowding Out Reciprocity between Working Parents and Companies with Corporate Childcare. *Human Resource Management*. 10.1002/hrm.21689. (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21689/full>)

Bibliografia

Beauregard, T. A. & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), S. 9–22.

Feierabend, A. & Staffelbach, B. (in press). Crowding Out Reciprocity between Working Parents and Companies with Corporate Childcare. *Human Resource Management*. 10.1002/hrm.21689.

Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G. & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), S. 303-318.

Glass, J. L. & Estes, S. B. (1997). The Family Responsive Workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, S. 289–313.

Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2010). Barometro svizzero HR 2010. Flessibilità lavorativa e famiglia. Zurigo: NZZ Libro.

Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2014). Barometro svizzero HR 2014. Vita lavorativa e job crafting. Zurigo: Università di Zurigo e Politecnico federale di Zurigo.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), S. 179-201.

Attualità

- Il prossimo anno il barometro svizzero HR 2016 affronterà il tema "lealtà e cinismo". L'anno prossimo la relazione sarà disponibile gratuitamente per il download su www.hr-barometer.uzh.ch / www.hr-barometer.ethz.ch.
- Il Fondo nazionale svizzero proroga i finanziamenti infrastrutturali per il barometro svizzero HR fino al 2016.

Consiglio

- La casa editrice WEKA ha recentemente pubblicato una newsletter sul diritto del lavoro in cui si commentano in modo comprensibile le ultime decisioni del tribunale e gli ultimi casi pratici. Se interessati, ulteriori informazioni su www.weka.ch.

Impressum

La newsletter del barometro svizzero delle relazioni umane viene pubblicata ogni sei mesi dal 2013. Fornisce informazioni sugli attuali progetti di ricerca sulla base dei dati del barometro HR. È possibile abbonarsi alla newsletter gratuitamente o scaricarla dal sito web www.hr-barometer.uzh.ch / www.hr-barometer.ethz.ch.

Autori: Julia Humm, professore di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Politecnico federale di Zurigo; Anja Feierabend, cattedra di Human Resource Management, Università di Zurigo; Manuela Morf, cattedra di Human Resource Management, Università di Zurigo; Bruno Staffelbach, cattedra di Human Resource Management, Università di Zurigo.

Redazione: Anja Feierabend, cattedra di Human Resource Management, Università di Zurigo

Grafica e layout: Sara Ribeiro

Testo originale: tedesco

Revisione: Corinne Hügli