

Azienda ideale, istruzioni per l'uso

Flessibilità, benefit, employer branding, stress. Sono tanti oggi i fattori con i quali lavoratori e imprese devono relazionarsi per poter essere gli uni soddisfatti delle altre. E viceversa

◆ Davide Deponti



provato a rispondere al quesito – non facile – l'agenzia di business recruitment Randstad che, recentemente ha intervistato 120 mila persone in tutto il mondo. Obiettivo della ricerca, oltre a comprendere i fattori motivazionali nella scelta di un'azienda, era quello di capire i settori merceologici oggi più interessanti per chi cerca lavoro.

Il più cercato è ancora il posto fisso

Dalla ricerca è emerso che, a livello internazionale, la rosa dei segmenti occupazionali è coerente e si rispecchia proprio nelle motivazioni con le quali, gli stessi intervistati, definiscono le loro "aziende ideali". Andiamo con ordine però e vediamo innanzitutto in che tipo di impresa i lavoratori oggi vorrebbero essere impiegati. La maggioranza degli intervistati ha risposto di cercare in primis la certezza del lavoro a lungo termine (20%), seguita dalla sicurezza finanziaria dell'azienda (17%), aspetto quest'ultimo cresciuto di importanza (+8%) rispetto al 2011, a causa della difficile congiuntura economica attuale. Altri fattori ritenuti importanti so-

È ben il 76% dei dipendenti a dichiarare che sarebbe più produttivo sul lavoro con meno stress

In tempo di crisi, è vero, si cercano soprattutto sicurezze. Allo stesso modo è giusto però non chiedere a chi è sul mercato del lavoro di rinunciare ad aspirare a un'occupazione stimolante, magari in un ambiente piacevole, oltre che all'ambizione di entrare nel team di aziende innovative ed eccellenti nel proprio campo. La domanda da fare allora è questa: che cosa si cerca oggi in un posto di lavoro? Ha

no, come è più genericamente ovvio, la possibilità di avere un buon stipendio e benefit aziendali (13%). Non manca comunque anche la presenza di aspetti meno legati ai fattori economici, come l'interesse verso i contenuti del lavoro (10%) e un ambiente di lavoro gradevole (9%).

I settori meglio valutati: automotive e information technology

In forte calo, in quanto citata soltanto dal 5% degli intervistati, c'è invece la ricerca di opportunità di carriera, quasi che in tempo di crisi i lavoratori siano maggiormente disposti a mettere da parte le ambizioni professionali pur di mantenere il posto di lavoro. In questo quadro, in modo come dicevamo coerente, si inserisce la segnalazione dei settori lavorativi più ambiti. Anche qui le risposte si focalizzano su un trend di ricerca di sicurezza: sono meglio valutati segmenti solidi, come l'automotive e l'information technology, primi a pari merito con il 44% delle preferenze, seguiti dai beni di largo consumo con il 40% e dal settore farmaceutico fermo al 39%.

Tra reputazione e stress

Ne consegue una variabile molto importante per chi si occupa di fare impresa: l'employer branding, la reputazione di un'azienda nella percezione dei lavoratori, è, soprattutto oggi con le incertezze della situazione economica incombenti, un aspetto fondamentale nella creazione del valore complessivo del brand. **Marielle de Macker**, managing director HR di Randstad, ha spiegato infatti che: «anche nei momenti di crisi trovare e trattenere i talenti migliori, con le competenze giuste per l'azienda, deve restare una priorità». Preso atto che lo scenario internazionale è improntato a un cauto ottimismo, caliamoci più a fondo in quello del Bel Paese, dove purtroppo le situazioni non sono tutte rose e fiori, e dove tra i fattori di disagio al primo posto c'è lo stress. A sottolineare il dato, una recente ricerca dal titolo "lavoro e stress", effettuata da Regus (società che fornisce spazi e location per il business) su un campione di 16mila professionisti. La ricerca indica come sia significativamente alta (43%), la percentuale degli intervistati che



lamenta uno stress in ambito lavorativo superiore a quello dell'anno precedente. Le cause, vanno cercate per il 50% nella situazione dalle proprie finanze personali, per il 46% da problemi da gestire sul posto di lavoro e per un ulteriore 46% nei rapporti con i propri clienti. In particolare, i clienti sono la principale fonte di stress per i professionisti che lavorano nelle aziende piccole (42%), mentre chi lavora in grandi aziende sostiene che il problema principale sono i dirigenti (40%). Ma come ridurre i livelli di stress? Secondo la ricerca il 56% degli intervistati ha individuato una possibile soluzione nel lavoro flessibile, che il 76% ha ritenuto comunque capace di aumentare la produttività, garantendo un maggiore benessere.

L'azienda ideale allora è quella che organizza e diffonde il lavoro flessibile? Secondo **Mauro Mordini**, direttore di Regus Italia, «Le aziende devono analizzare e gestire al meglio, oggi più che mai, i livelli di stress interno. Il peso di queste problematiche infatti ricade anche sull'organizzazione del lavoro ordinario, poiché il personale sotto stress non è in grado di fornire le prestazioni richieste, necessita di più giorni di permesso per malattia ed è in genere meno efficiente. I risultati della ricerca quindi indicano che il lavoro flessibile è una delle possibili soluzioni, perché consente ai lavoratori di trovare un migliore equilibrio tra vita professio-

La job satisfaction oggi dipende molto anche dalla credibilità delle formule contrattuali



Mauro Mordini, direttore di Regus Italia



Senza organizzazione la flessibilità dei dipendenti diventa un costo e non una risorsa

nale e personale oltre che alle aziende di ridurre i costi».

Lavoro flessibile. La panacea? Forse, ma non in Italia

Già, proprio flessibilità è la parola chiave per il futuro dell'occupazione in primis ma anche per il futuro del buon modo di lavorare in azienda. Ma non lo è ancora in Italia, secondo quanto dice una ricerca dell'Osservatorio Diversity Management della SDA Bocconi. Quest'ultima mostra infatti come nel nostro Paese ad oggi la flessibilità non giovi a chi la applica. Utilizzata poco e male dalle imprese italiane si limita sostanzialmente alle formule del part-time e del telelavoro, finendo così per penalizzare i lavoratori, in termini di valutazione della performance, sviluppo di carriera e retribuzione. «Scegliere il part-time», spiega Renata Trinca Colonel, ricercatrice del team SDA Bocconi, «significa dimezzare la possibilità di ricevere, a fine anno, le più alte valutazioni (4 e 5 in una scala da 1 a 5, ndr), ridurre di sette volte la possibilità di fare una carriera davvero brillante, con due o più passaggi di livello in quattro anni, e guadagnare meno denaro con gli incentivi economici e i bonus non automatici». Insomma star bene e lavorare meglio danneggia i lavoratori e quindi giocoforza le stesse le aziende. E la penalizzazione è ancora più evidente in termini di passaggi di livello contrattuale: l'88,3% dei lavoratori

part-time non ne ha registrato nessuno nei quattro anni considerati dalla ricerca, contro il 72,7% dei full-time. Si arriva a concludere insomma che le tensioni tra lavoratori e impresa che si registrano, in Italia, in tema di flessibilità sono paradossali, perché il confronto internazionale indica che le aziende che incoraggiano un ruolo di maggiore responsabilità del dipendente anche nella gestione del proprio tempo riescono a creare condizioni favorevoli a un maggiore coinvolgimento delle persone. «Le cause del cattivo uso della flessibilità in Italia non possono essere fatte risalire né alla produttività, né ai costi organizzativi», sostiene Adele Mappelli, coordinatrice dell'Osservatorio. «Restano invece i costi indiretti, non monetari, riassumibili nel maggior affaticamento che l'organizzazione deve subire ma che possono sicuramente essere assorbiti soprattutto se rapportati ai possibili benefici derivanti dalla job satisfaction dei lavoratori che usufruiscono di queste forme contrattuali».

Questione di "work-live balance"

È possibile allora coniugare nel giusto modo job satisfaction e elevati standard di risultati aziendali? Insomma siamo in grado finalmente di proporre ai lavoratori un giusto sistema di impiego che li renda felici di lavorare per "aziende ideali" e permetta alle stesse imprese di trarne il giusto profitto? Ne abbiamo parlato con un esperta del settore: **Stefania Zucchelli**, Human Resources Manager presso Emerson Process Management Srl. Secondo la sua esperienza, passata e recente, in tempo di crisi è vero che i lavoratori sono maggiormente disposti a sacrificare il proprio tempo personale o a mettere da parte le ambizioni professionali pur di mantenere il posto di lavoro? «Bisogna innanzitutto sottolineare che è ormai consolidato, anche in Italia, il trend che conduce a una maggiore attenzione all'equilibrio tra vita professionale e vita lavorativa, il cosiddetto work-live balance». Anche nella mia esperienza sul campo non rilevo un'inversione di tendenza, così come non posso parlare di crisi che vada ad accantonare le ambizioni professionali. È in momenti di difficile congiuntura, infatti, che aumenta la richiesta di profili ad



Stefania Zucchelli, Human Resources Manager presso Emerson Process Management Srl

alta specializzazione. Ad esempio, per fare riferimento al timore di spostamento delle posizioni lavorative all'estero, proprio i ruoli che richiedono grandi competenze specialistiche, unite ad elevate doti di comunicazione, hanno maggiore probabilità di essere mantenute in Paesi ad alto costo del lavoro, come l'Italia». Quanto oggi, allora l'employer branding, la reputazione di un'azienda nella percezione dei lavoratori, è un aspetto importante nella creazione del valore complessivo della stessa impresa? «La cosiddetta "guerra dei talenti" non è affatto rallentata dalla crisi. Anzi, diventa ancora più cruciale, quando le assunzioni vengono autorizzate con il contagocce, inserire in azienda le persone più competenti e con le maggiori potenzialità di crescita: l'employer branding continua ad avere quindi un ruolo fondamentale.

Al di là dei programmi di employer branding, in Emerson ad esempio riteniamo che il più efficace strumento di promozione del nostro gruppo siano i dipendenti stessi. Abbiamo infatti in vigore, in tutta Europa, un sistema di incentivazione che premia i colleghi che segnalano un curriculum vitae, nel momento in cui la persona viene effettivamente assunta ed efficacemente integrata nel nostro contesto». Arriviamo al punto cruciale della flessibilità in azienda: quanto questo fattore è importante e quanto incide sulla percezione del lavoratore sulla reputazione aziendale? La richiesta di flessibilità fa scappare o fa arrivare più volentieri i collaboratori? «Quando si parla di flessibilità in azienda, è bene distinguere due aspetti: la flessibilità offerta ai dipendenti, in termini di orari e modalità di lavoro più liberi, e quella richiesta: come disponibilità al cambiamento o durata non predefinita della collaborazione. La prima è oggi benvenuta e ricercata: rappresenta un appeal molto importante nell'attrarre i migliori candidati, ma anche per mantenere alta la retention dei propri dipendenti. Per quanto riguarda il secondo aspetto, nonostante la maggior parte delle persone prediliga, comprensibilmente, un contratto certo e a tempo indeterminato, è ormai accettato che le prime esperienze vengano acquisite mediante contratti a vario titolo a termine. Statisticamente, negli ultimi anni, si è comunque registrata la crescita



di lavoratori che non amano legare le proprie sorti professionali ad una sola azienda. Essi agiscono in qualità ad esempio di "temporary manager" in ambito Finance o Risorse Umane, ma potenzialmente in tutte le funzioni, e alternano differenti esperienze, in aziende diverse. Può sembrare allora un paradosso, ma le persone con questa attitudine flessibile sono preziose perché le più adatte ai mutevoli contesti nei quali operiamo di questi tempi». Insomma, è tempo che l'azienda ideale, chi lavora, se la crei da sé. ■

La figura del "temporary manager" è sempre più in voga e ricercata

Cosa si cerca in un'azienda? Anche un ambiente di lavoro gradevole

