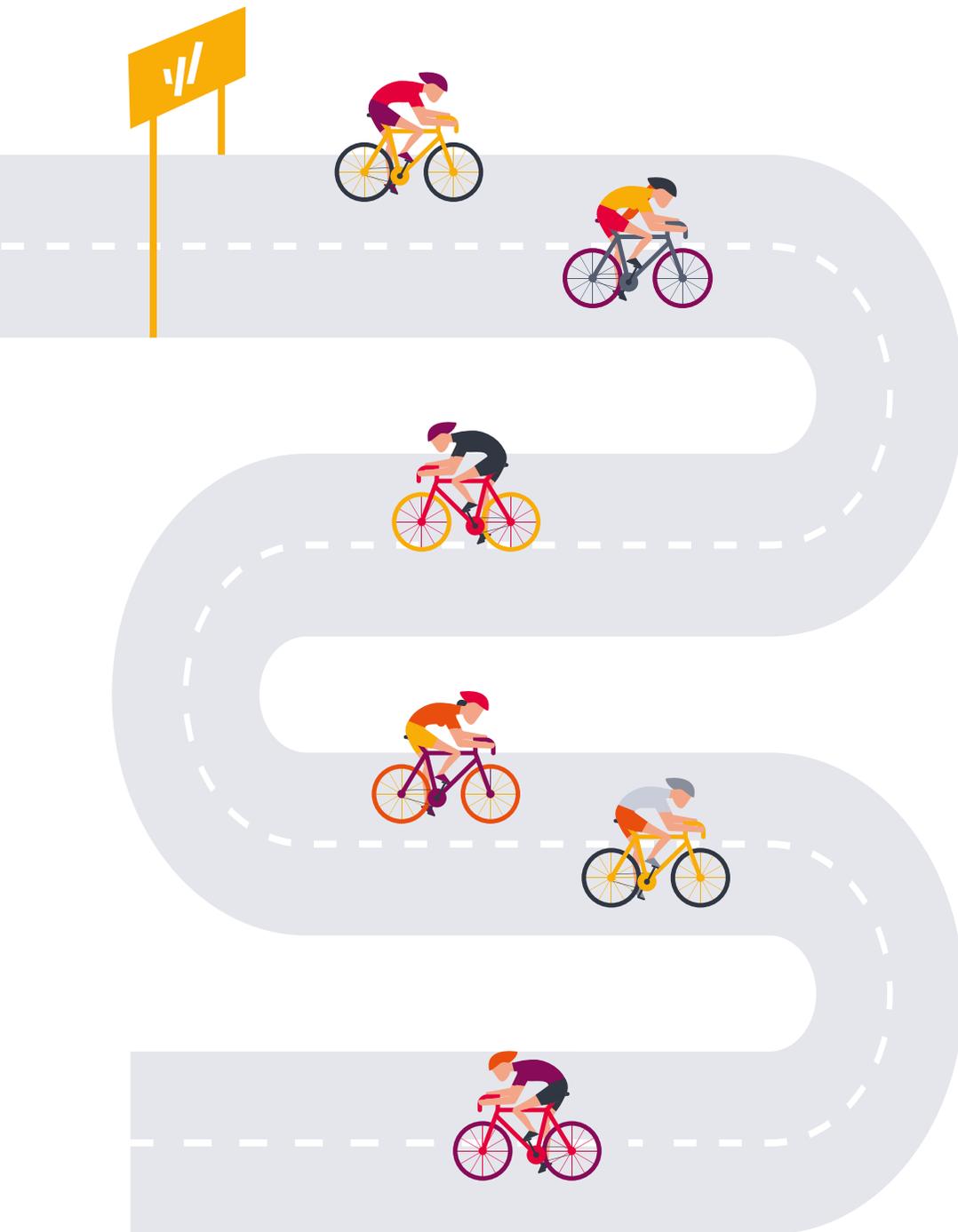


# Ride smarter, not harder

Le 10 principali sfide del settore  
HR per il 2022 (e come superarle)





<b>Premessa</b>	<b>3</b>
<b>1</b> Migliorare il benessere e la resilienza del personale	<b>6</b>
<b>2</b> Mantenere l'engagement dei dipendenti con esperienze di qualità	<b>11</b>
<b>3</b> Attrarre e assumere i talenti giusti	<b>15</b>
<b>4</b> Garantire un'occupazione sostenibile	<b>19</b>
<b>5</b> Sviluppare i talenti e il diritto alla mobilità interna	<b>23</b>
<b>6</b> Trasformare il lavoro ibrido in un successo	<b>27</b>
<b>7</b> Mantenere i talenti interni	<b>31</b>
<b>8</b> Ottenere e mantenere il controllo dei costi dei dipendenti	<b>35</b>
<b>9</b> Pianificare il personale in modo ottimale	<b>39</b>
<b>10</b> Definire una politica salariale strategica	<b>43</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>47</b>
<b>Informazioni sulla ricerca</b>	<b>48</b>

## Premessa

L'idea alla base del presente e-book è semplice: abbiamo chiesto a quasi 3.000 aziende europee le loro maggiori difficoltà nel settore HR, dopo di che abbiamo chiesto a 10 esperti di SD Worx di focalizzarsi sulle prime 10. Questo non solo per spiegare perché alcuni aspetti del settore HR sembrano essere in cima alle preoccupazioni dei datori di lavoro, ma anche per fornire **idee su come trasformare tali sfide in opportunità**. Il risultato è una stimolante serie di osservazioni da parte di esperti, che combina intuizioni innovative con le migliori pratiche. Insomma, gli spunti di riflessione non mancano.



Senza ulteriori indugi, di seguito i 10 aspetti del settore HR che preoccupano di più i datori di lavoro:

## Le principali sfide del settore HR nei prossimi anni



### Vista globale

---

- 1 Benessere e resilienza del personale
- 2 Engagement ed esperienza dei dipendenti
- 3 Attrarre e assumere
- 4 Occupazione sostenibile dei dipendenti
- 5 Sviluppo dei talenti e mobilità interna
- 6 Telelavoro e lavoro ibrido
- 7 Mantenimento dei dipendenti e dimissioni
- 8 Mantenere o ottenere il controllo dei costi del personale
- 9 Pianificazione del personale
- 10 Politica salariale strategica

## Riportare l'elemento "umano" nel settore delle risorse umane

L'attenzione alle persone nella top 10 è notevole. Il benessere del personale, l'esperienza dei dipendenti e la competizione per i talenti sono tutti sul podio, mentre l'anno scorso le sfide principali erano costituite da mansioni operative, quali le buste paga e i servizi HR. Conclusione: come mai prima d'ora, i professionisti del settore HR vogliono **concentrarsi di nuovo sui dipendenti e riportare l'elemento "umano" nel settore delle risorse umane.**

In effetti, i processi subiscono un affaticamento da diverso tempo. I dipartimenti del settore HR hanno svolto a lungo una missione preziosa ma incolore: introdurre misure efficienti dal punto di vista dei costi, assicurare la conformità alla normativa, promuovere la tecnologia del lavoro, migliorare la produttività, ecc. Spostare l'attenzione sulla risorsa più importante dell'organizzazione - le persone - permette al settore HR di mostrare il proprio vero valore strategico. Siamo fiduciosi che il presente e-book possa indicare la giusta direzione.

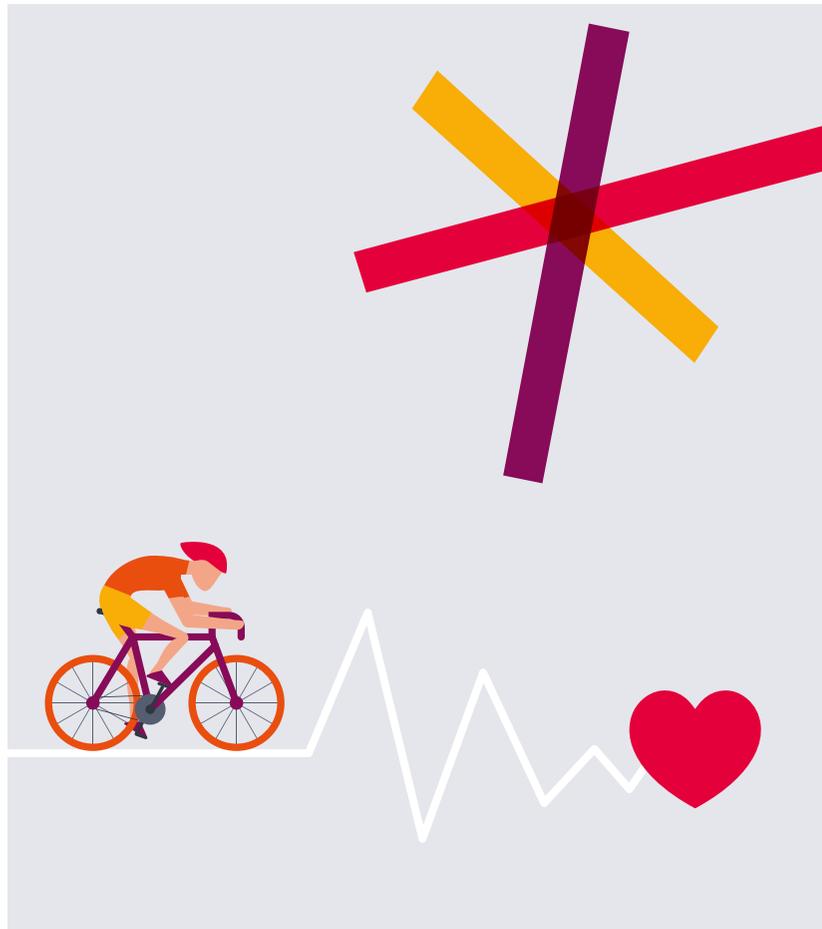
## Ride smarter, not harder: ottieni la serie completa

Il presente e-book costituisce la seconda pubblicazione della nostra serie di contenuti "Ride smarter, not harder" in cui forniamo un'analisi su come le organizzazioni approciano le risorse umane al giorno d'oggi.

Sono inclusi nella serie:

- **un e-book sull'efficienza operativa, la trasformazione digitale e l'esperienza dei dipendenti**
- **un e-book sull'outsourcing delle buste paga**

# 1 Migliorare il benessere e la resilienza del personale



*Più di 4 aziende europee su 10 si preoccupano del benessere e dei livelli di resilienza del loro personale, e tutti i paesi oggetto della ricerca collocano questo aspetto tra le cinque principali sfide del settore HR. Con numerose incertezze e ancora maggiori cambiamenti in arrivo, come evitare che uno tsunami di burnout post-COVID comprometta i tuoi obiettivi? Kim Van Houtven, Consulente HR Sr. presso SD Worx: **“Il miglior antidoto per lo stress è una forte attenzione all’engagement dei dipendenti”.***

“I lavoratori sono sottoposti a un’enorme quantità di stress. Le relazioni sociali sono state sconvolte da nuovi modelli di lavoro, la digitalizzazione sta prendendo piede, la sicurezza del lavoro non è più una certezza, e gli equilibri tra lavoro e vita privata non sono più quelli di una volta - e questa è solo la punta dell’iceberg. **La salute mentale sul posto di lavoro, compreso il benessere emotivo e sociale, è giustamente nel radar di tutti.** Un approccio corretto può evitare un aumento del turnover del personale, un engagement ridotto e una scarsa produttività.”

## Le 4 A della felicità dei dipendenti

“La felicità dei dipendenti è spesso considerata qualcosa di fumoso, mentre molti di quelli che la tengono in considerazione si accontentano, per esempio, di ciotole di frutta, team building o angoli di relax. Una politica strutturale? Non proprio. Le iniziative efficaci, tuttavia, non sono nulla di trascendentale. **Si comincia concentrandosi sulle 4 A della felicità dei dipendenti**”

**Autonomia** – i dipendenti resilienti sono in grado di assumere le proprie decisioni sul lavoro, come assumere compiti extra o proporre nuovi modi di lavorare.

**Accordo** – gli impiegati felici si sentono bene nel loro team e si identificano con la mission, i valori e la cultura aziendale.

**Abilità** – un lavoro denso di significato è un lavoro che le persone sono competenti a fare, con un’enfasi sull’apprendimento e lo sviluppo basato sui punti di forza dei dipendenti.

**Autenticità** – i dipendenti devono sentirsi a proprio agio al lavoro, senza tabù rispetto a problemi di salute mentale o all’“avere una brutta giornata”.

“Ciò significa che vi sono molte opzioni a **basso costo per fare la differenza**. Mostrare apprezzamento per il lavoro delle persone, dare loro una voce, fornire opportunità di crescita e incoraggiare l’iniziativa ti porterà già molto lontano.”

## Responsabilità condivisa

“Nella maggior parte delle aziende, **i responsabili diretti sono figure cardine**. Il problema è che indossano diverse casacche: devono avere a cuore l’interesse del loro team, dell’azienda, del cliente e il proprio. Fare del bene per tutti è spesso un difficile esercizio di equilibrio. Pertanto, dovremmo investire di più su di loro, sostenerli nel loro percorso per diventare responsabili di persone e non solo responsabili operativi.”

“Idealmente, offriamo loro gli strumenti necessari, la libertà e la formazione per creare un contesto in cui i dipendenti assumono il controllo del proprio percorso. Dopo tutto, anche con il miglior supporto, i responsabili possono arrivare solo fino ad un certo punto. Molto dipende dai dipendenti stessi - se mostrano il giusto spirito “It’s Your Move”. In breve, **migliorare il benessere e la resilienza è una responsabilità condivisa** e con dipendenti autosufficienti si alleggerisce anche parte della pressione sui responsabili diretti.”

## Comunicare per includere

“Sembra di sfondare una porta aperta, ma **l’importanza della comunicazione aperta** non è mai sottolineata abbastanza. Non supporre, chiedi. Non parlare, ascolta. Non annuire, agisci. L’obiettivo: trovare un terreno comune tra la tua forza lavoro per aumentare i livelli di benessere e resilienza. Ciò implica comunicare con tutti: dai dipendenti che sembrano perfettamente soddisfatti ai dipendenti che mostrano segni di stress, ai dipendenti che sono assenti per problemi di salute mentale. **Tutti i talenti contano**, considerato soprattutto che attrarre e assumere nuovi dipendenti è tra le tre principali sfide del settore HR.”

## In breve

Molti datori di lavoro sembrano temere un'ondata di (nuovi) problemi legati alla salute mentale, mentre hanno bisogno che la loro forza lavoro sia più agile e resiliente che mai. Non esiste una soluzione unica per tutti. Ogni buona politica di welfare dovrebbe toccare almeno alcune corde specifiche, dall'autonomia dei dipendenti all'investimento sui quadri.

“Il primo passo: portare la salute mentale alla luce del sole. Rendere le persone consapevoli dei rischi e offrire un supporto adeguato e proattivo.”

**Kim Van Houtven,**  
Consulente HR Sr. presso SD Worx

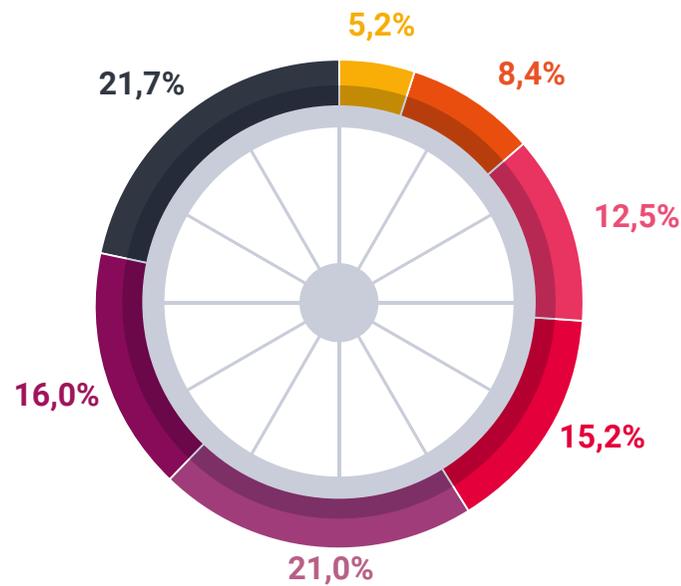
## +60%

dei dipendenti percepiscono regolarmente o (molto) spesso che il loro lavoro è mentalmente impegnativo e stressante.

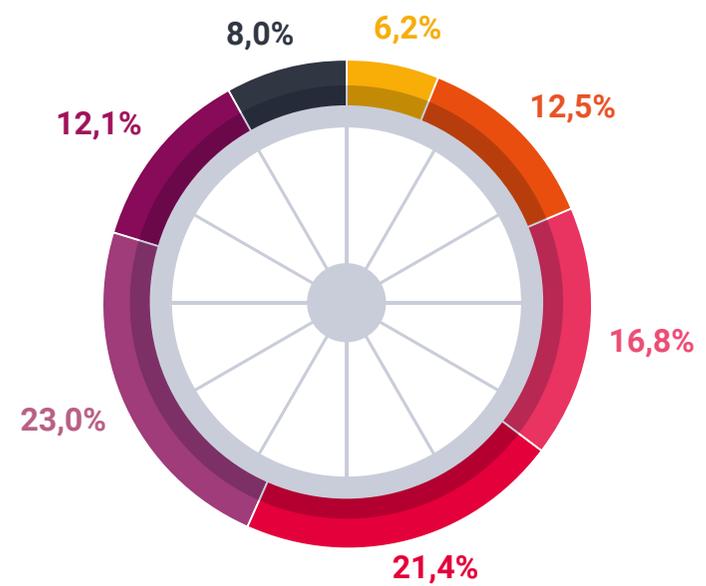


Quanto spesso sperimenti le seguenti situazioni sul lavoro?

Il lavoro è fisicamente impegnativo



Il lavoro è mentalmente impegnativo



- Sempre (ogni giorno)
- Molto spesso (alcune volte alla settimana)
- Spesso (una volta alla settimana)
- Regolarmente (alcune volte al mese)
- Occasionalmente (una volta al mese o meno)
- Sporadicamente (alcune volte all'anno o meno)
- Mai

## 2 Mantenere l'engagement dei dipendenti con esperienze autentiche



*L'esperienza dei dipendenti ha una connessione diretta con molte delle altre principali sfide del settore HR. Per esempio, per attrarre e mantenere i talenti (sfide 3 e 7), è opportuno investire in una connessione emotiva significativa e duratura con il proprio team. Tutti i punti di contatto tra datore di lavoro e dipendente dovrebbero essere coperti; questi ultimi sono più fluidi che mai. **“È tempo che l'HR si reinventi”**, sostiene Stephen Ousley, Portfolio Manager di SD Worx. “I nostri vecchi metodi non si adattano alla nuova realtà”*

“La pandemia ha agito da catalizzatore per **accelerare diversi trend relativi ai dipendenti**: i dipendenti sono diventati più schietti, attribuiscono notevole importanza allo scopo e all'impatto tangibile delle loro carriere, vogliono sentirsi felici al lavoro e riflettono più consapevolmente su come conciliare la vita con il lavoro. Soddisfare i bisogni dei dipendenti non significa più solamente trovare i giusti vantaggi per l'ufficio. Le esperienze digitali, sociali e culturali sono ugualmente importanti. Per finire, nel mondo ibrido di oggi, l'esperienza dei **dipendenti non è più limitata all'ambiente di lavoro.**”

## Perché il design thinking è diventato un must per il settore HR

“Con quattro generazioni nello spazio di lavoro, standardizzare le esperienze dei dipendenti è praticamente impossibile, così come personalizzare tutto è semplicemente impossibile. Quindi, **perché non prendere spunto dal modo in cui gli esperti di marketing si rivolgono ad una base di clienti diversi?** Basandosi su tratti comuni, desideri e punti critici, le Risorse Umane possono definire delle tipologie di dipendenti. Vi sono altri strumenti di “design thinking”, quali ricerche, colloqui con i manager e mappatura dei percorsi, che possono aiutare a eliminare le congetture. L’obiettivo è quello di **basarsi su prove piuttosto che su sensazioni istintive**, e di guardare i problemi da una prospettiva contestuale e incentrata sull’utente”

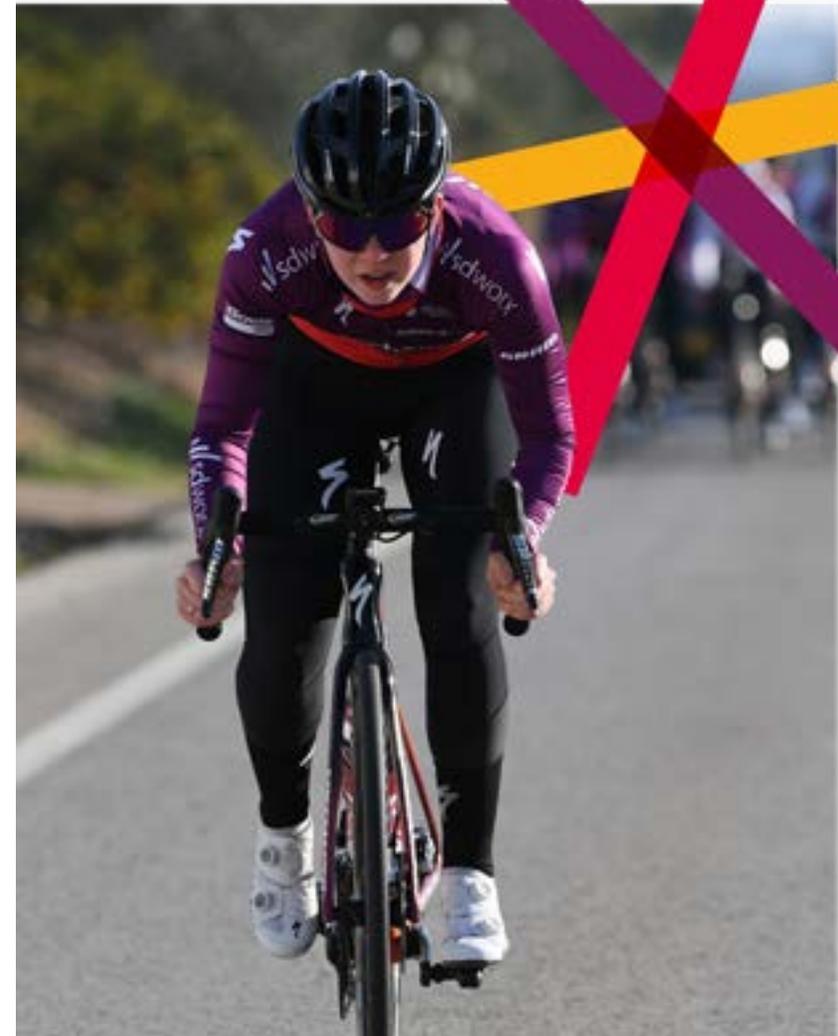
## A matter of heads and hearts

“Raccogliere feedback è un primo passo cruciale, ma altrettanto importante è misurare i risultati di una nuova soluzione. Dopo tutto, il design thinking è un ciclo di **miglioramento continuo** che inizia con l’empatia e si conclude con la sperimentazione, il test e la messa a punto. O per rendere tutto più concreto: è possibile sapere se la tua ultima iniziativa è efficace o meno solo misurando il risultato, vale a dire promuovere lo sviluppo delle persone e delle squadre. A questo fine, le opzioni vanno dai Net Promoter Scores annuali ai focus group, fino alla semplice richiesta ai dipendenti. Il risultato finale, però, è sempre lo stesso: un **maggior ricorso al design thinking.**”

## L'HR digitale, incentrata sulle persone, come fattore di cambiamento

“Poiché il **design thinking** permette alle risorse umane di **reimmaginare ogni aspetto del lavoro**, le soluzioni possono variare molto. Detto questo, molti dei progetti di esperienza dei dipendenti più efficaci oggi includono strumenti digitali incentrati sui dipendenti - in contrapposizione a strumenti più tradizionali che semplificano principalmente la vita del settore HR. La ragione è semplice: oramai è esplicito che le persone si aspettano la stessa esperienza di consumo a cui si sono abituate nella propria vita personale, con servizi come Netflix e Spotify, anche nell'ambiente di lavoro.”

“A patto di non esagerare e di non cercare di rendere digitale l'intera esperienza dei dipendenti, **la tecnologia può essere un grande facilitatore**. Questo purché sia basata sul design thinking; in caso contrario, si rischierebbe, per esempio, di finire con un fantasioso e costoso strumento per le conversazioni continue che nessuno utilizza perché non ne ha bisogno. La semplice istituzionalizzazione della tecnologia non funzionerà più. A meno che il talento non ti metta a disagio, è **il momento di mettere al primo posto la prospettiva dei tuoi dipendenti** e di dare priorità ai tuoi sforzi in questo senso.”



## In breve

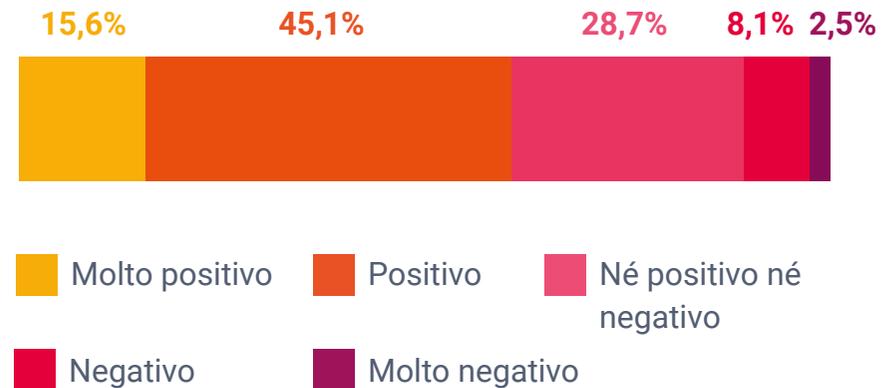
Non chiederti “Cosa devono fare i nuovi assunti il primo giorno?”, ma chiediti “Come voglio che sia il primo giorno di un nuovo assunto?”. Questo **modo di pensare empatico** è tipico del design thinking, in cui l’attenzione è rivolta a identificare e inquadrare i problemi in modo appropriato. Le risorse umane possono sfruttare questo approccio per dare vita ad esperienze autentiche per i dipendenti.

“Il design thinking proietta l’HR in un nuovo ruolo: trasforma l’HR da sviluppatore di processi ad architetto dell’esperienza.”

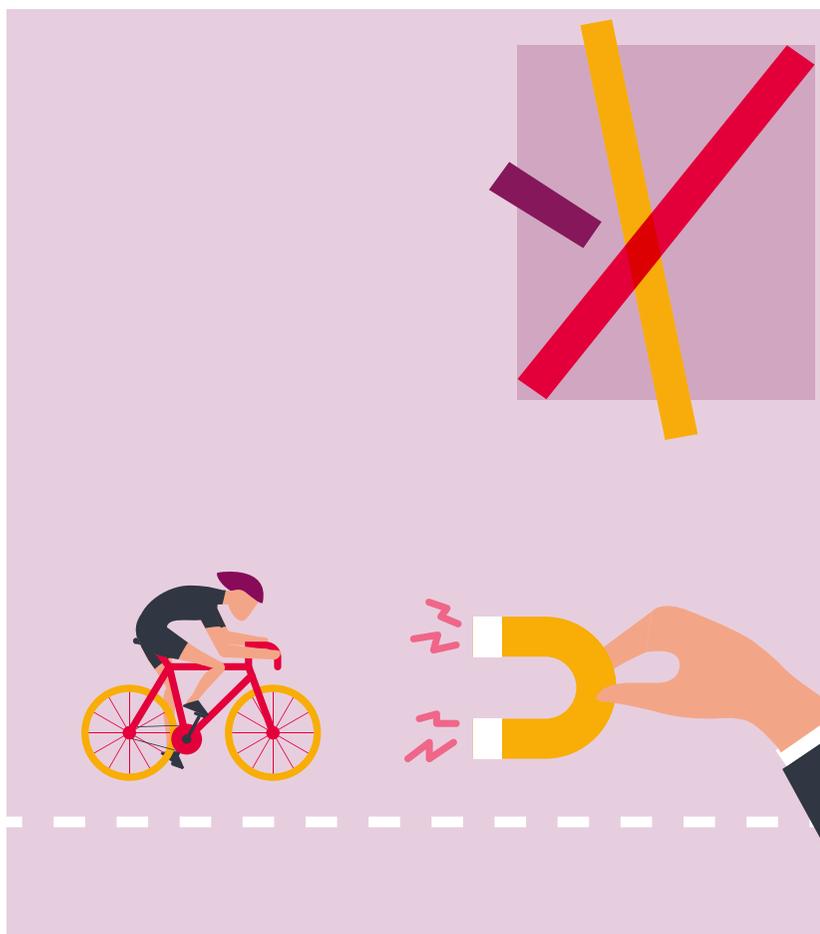
**Stephen Ousley,**

Portfolio Manager presso SD Worx

Come percepiscono i dipendenti il loro ruolo e l’ambiente di lavoro?



### 3 Attrarre e assumere i talenti giusti



La “competizione per i talenti” fa parte del gergo HR da diversi anni ma, secondo molti esperti, peggiorerà prima di migliorare. Tra questi esperti c’è Maurice Bisschop, Responsabile delle Soluzioni Staffing nei Paesi Bassi presso SD Worx: “Non è una sorpresa che circa una società europea su tre consideri la ristrettezza del mercato del lavoro una delle proprie cinque principali sfide nel settore delle risorse umane. In Belgio, nei Paesi Bassi, in Francia e nei paesi nordici, la situazione è particolarmente preoccupante agli occhi dei datori di lavoro locali. **Se mai c’è stato un momento per lavorare sul tuo employer brand, è ora.**”

“I lavoratori di talento hanno numerose opzioni di lavoro al giorno d’oggi, e si impegnano molto per fare la scelta giusta. Fondamentalmente, l’unica cosa che i datori di lavoro possono fare è dare ai candidati un’immagine chiara di ciò che hanno da offrire, incrociare le dita e sperare per il meglio. Ma molte aziende fanno fatica anche sotto questo profilo: **trasmettere ai candidati un’immagine chiara.** Forniscono un’immagine distorta o incompleta.”

## Essere onesti: fare meno marketing

“Essere diversi dai tuoi concorrenti non è un buon punto di partenza per l’employer brand: è necessario **essere autentici**. Se vuoi distinguerti, **vuoi che la gente senta davvero il tuo brand**. Quindi, cerca di rispecchiare l’esperienza reale dei dipendenti. Consentire ai tuoi dipendenti di condividere le loro esperienze, mostrare anziché raccontare, e ammettere le tue difficoltà fa parte dell’accordo. In breve, **fare meno marketing, comunicare di più**. Non stai vendendo posti di lavoro, ma invitando le persone a diventare parte della tua famiglia.”

## Essere completi: aggiungere il “perché” al mix

“L’employer branding deve **includere la cultura e lo scopo**. Non si attraggono i migliori talenti solo con un’auto aziendale o con pranzi gratuiti a base di sushi. Serve una mission chiara, con impatto sociale. Una che sia sufficientemente concreta e che si traduca in obiettivi. Dove siete diretti, come e in quale lasso di tempo? **Le persone vogliono sapere come contribuiscono alla missione per cui si impegnano**. Ciò non riguarda solo i millennials: anche le altre generazioni mirano a uno scopo nella loro vita lavorativa.”



## Assunzioni 2.0

“Oltre a un approccio diverso per attirare i talenti, le aziende dovrebbero anche considerare **un nuovo modo di assumere** - in particolare per determinati profili e nelle regioni con scarsità di talenti. Scrivere un annuncio che indica tutte le abilità, le competenze e l'esperienza necessarie, e poi aspettarsi che la persona giusta si presenti alla tua porta, rappresenta un approccio superato. I nuovi profili completi che stai cercando, semplicemente, non esistono.”

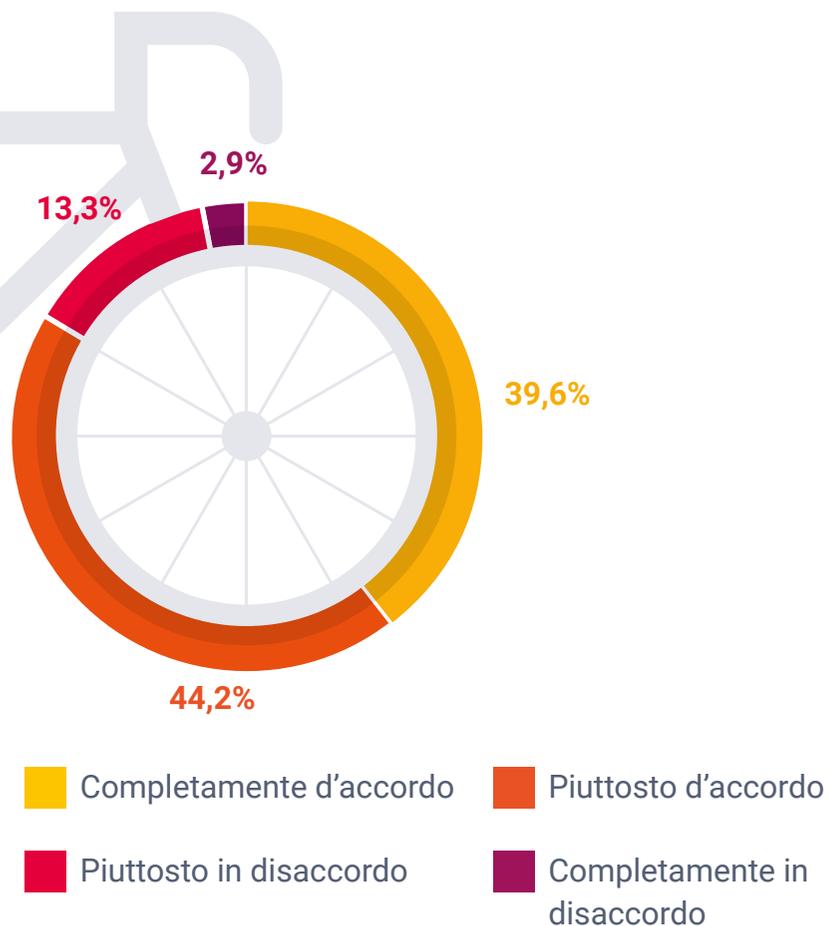
“Pertanto, è meglio **valutare la motivazione e la capacità di apprendimento**. Ciò significa redigere offerte di lavoro più ampie, includere solo le competenze non negoziabili, e pensare più in termini di ruoli anziché di funzioni. È probabile che, tra qualche anno, la tua funzione attuale cessa di esistere o sia totalmente diversa. In questo caso, è meglio ritrovarsi con qualcuno che può facilmente riqualificarsi o aggiornarsi.”

## Non essere un estraneo

“Un ultimo consiglio per colmare il gap dei talenti: **trattare i candidati con il massimo rispetto**. Per te, una procedura di selezione significa trovare l'anello mancante nella storia del tuo brand. Per i candidati, è uno dei momenti più importanti della loro vita. Eppure, dopo, molti candidati hanno sentimenti contrastanti. La causa: una mancanza di comunicazione e di feedback. Le aziende non fanno abbastanza sforzi per informare i candidati e metterli a loro agio. Oppure automatizzano l'intero processo con moduli da compilare, mail standard e simili, il che fa sentire i candidati come un numero.

Ricordate, le brutte esperienze viaggiano veloci in un mondo piccolo. Pertanto, sii il più trasparente possibile - anche quando le cose non funzionano - e **cerca di trovare il giusto equilibrio tra soluzioni digitali per aumentare la velocità e un tocco cordiale e umano.**”

La mia organizzazione intraprende azioni sufficienti per rafforzare la propria immagine esterna



## In breve

**L'attrazione e l'assunzione di talenti inizia con l'introspezione.** Perché sei in attività? Quali valori e quale cultura rappresenta il tuo brand? Chi sono le persone dietro? E come consenti agli estranei di guardare in maniera veritiera dietro le quinte? Comunica efficacemente queste risposte ai candidati e sei a metà strada.

“Perché non assumere un 6 o un 7 e trasformarlo in un 9 con un piano di carriera personalizzato?”

**Cristina Guzmán,**  
Recruiter Manager at SD Worx

Meno del **40%** dei dipendenti è completamente d'accordo con l'affermazione per cui la propria organizzazione intraprende azioni sufficienti per rafforzare la propria immagine esterna.

## 4 Garantire un'occupazione sostenibile

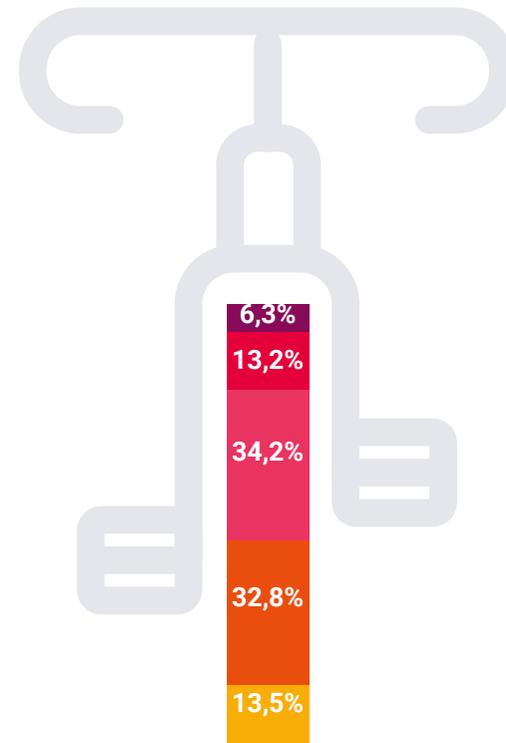


*L'“occupazione sostenibile” ha mancato per poco la top 3 europea delle sfide nel settore HR, ma in alcuni paesi è salita sul podio. La Germania gli attribuisce addirittura il primo posto, mentre nei Paesi Bassi è al secondo posto subito dopo “benessere e resilienza del personale”. “Fornire le giuste condizioni ai dipendenti per avere una carriera produttiva, sana e felice, è diventata una delle principali preoccupazioni nei consigli di amministrazione”, conferma Amanda Hawley, Partner e Responsabile Channel di SD Worx. **“Una cosa è certa: la posta in gioco è alta, pertanto l'inerzia non è un'opzione.”***

“Le carriere sono più lunghe di prima, a causa dell'aumento dell'età legale di pensionamento, e la mobilità del lavoro è più alta, con persone che mantengono lo stesso lavoro per periodi più brevi. Inoltre, l'era della digitalizzazione e dell'automazione è appena iniziata, rendendo imprevedibile il futuro di alcune funzioni. Come si può garantire un'occupazione sostenibile in un panorama così dinamico? La risposta: **creando un contesto in cui i dipendenti possono e vogliono assumersi la responsabilità della propria carriera.**”



Come percepiscono i dipendenti l'orientamento professionale nella loro organizzazione?



- Molto positivo
- Positivo
- Né positivo né negativo
- Negativo
- Molto negativo

## Verso l'iniziativa individuale

“Per molte aziende, creare il giusto contesto richiede cambiamenti fondamentali nel modo in cui sono organizzate e gestiscono i talenti. La nostra esperienza mostra che questi si concentrano per lo più su 3 obiettivi strettamente correlati”



Obiettivo 1: puntare alla felicità, alla salute e alla produttività

“La ricerca risultante dalla nostra partnership con la Antwerp Management School mostra che una carriera sostenibile mantiene i dipendenti felici, sani e produttivi. Questi elementi dovrebbero, in una certa misura, coesistere: devi **essere produttivo per mantenere il tuo lavoro, devi essere sano per poter fare il tuo lavoro, e devi essere felice per continuare a voler fare il tuo lavoro**. Immagina qualcuno di molto produttivo, ma non molto sano o felice ... è la ricetta per un burn-out e, pertanto, non è sostenibile. Qualsiasi politica di sviluppo della carriera efficace parte da questo principio.”



Obiettivo 2: ispirare la mobilità in tutte le direzioni

“Il successo professionale non equivale più a risalire la scala. **Le carriere moderne sono molto più dinamiche** e possono andare in orizzontale, in diagonale e verso il basso in qualsiasi momento.

- **Orizzontale** – “I dipendenti possono plasmare il loro ruolo assumendo nuove responsabilità, specializzandosi in un certo campo, o acquisendo nuove competenze durante periodi di internship interni o anche esterni”
- **Diagonale** – “I dipendenti rimangono nella stessa funzione ma in un dipartimento, un team o un luogo diverso, preparandosi per un possibile passo successivo.”
- **Verso il basso** – “Fare un passo indietro può essere la chiave per una carriera sostenibile. Per esempio, quando una persona diventa responsabile, ma si rende conto che non è il passo giusto da compiere in una data fase.”

“Naturalmente, i movimenti di carriera flessibili sono difficili da promuovere nel momento in cui l’azienda usa metodi rigidi e gerarchici di classificazione del lavoro che informano i compensi e i corrispettivi. L’idea è di eliminare questi tipi di barriere e di **mettere al primo posto la produttività, la salute e il benessere dei tuoi dipendenti.**”



### Obiettivo 3: informare attraverso una comunicazione trasparente

“Per prima cosa, assicurati che tutti capiscano il modo in cui la tua azienda è organizzata. Dopodiché, discuti i ruoli che i dipendenti potrebbero assumere con il loro talento ed esperienza - e quali sono le regole per effettuare un cambio di carriera. Per esempio, a quali formazioni possono sottoporsi? È previsto un periodo di prova? È sempre utile ispirarli attraverso storie di dipendenti che hanno compiuto con successo mosse simili. **Una comunicazione trasparente**, d’altra parte, significa anche chiarire quali sono i rischi nel momento in cui i dipendenti scelgono di non assumere il controllo della propria carriera e vogliono rimanere fermi il più a lungo possibile”

## In breve

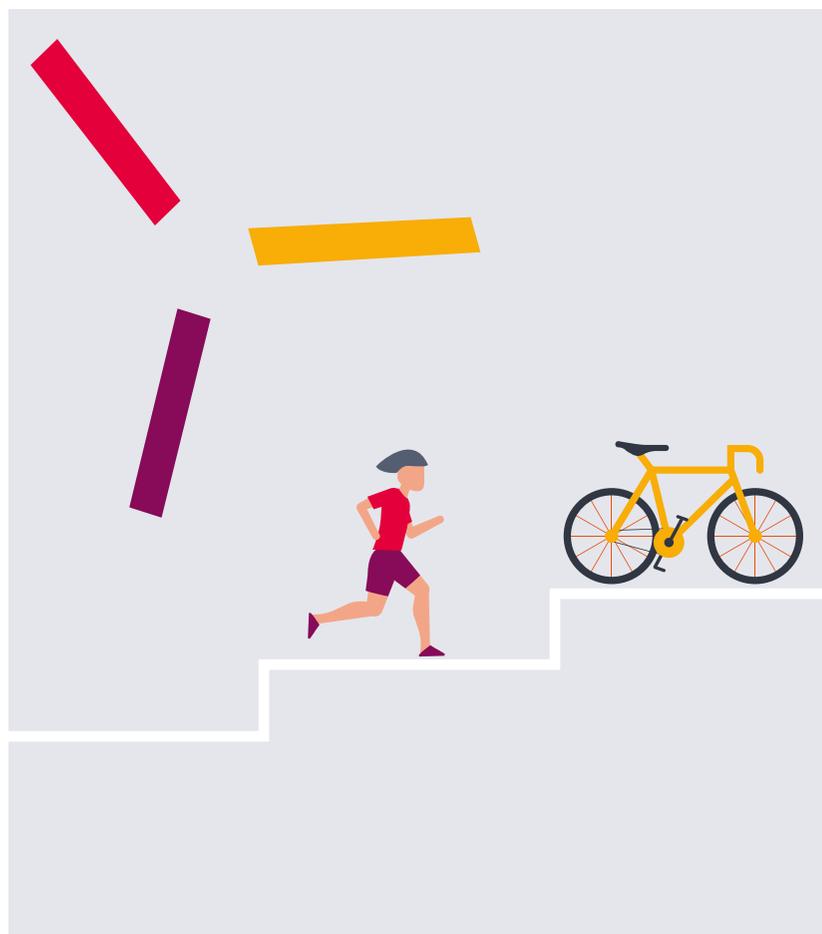
La questione **dell’occupabilità sostenibile mette il dipendente al centro della scena**. Ha bisogno di gestire la propria carriera, perché nessun altro lo farà per lui. I datori di lavoro, tuttavia, possono e devono fornire il **giusto contesto ai dipendenti per allineare i loro interessi individuali a quelli dell’azienda**.

“Dovremmo concentrarci sulla sicurezza della carriera invece che sulla sicurezza del lavoro. **Facilitare i movimenti di carriera non lineari è un buon primo passo**”

**Amanda Hawley,**

Partner e Responsabile Channel presso SD Worx

## 5 Sviluppare il talento e la mobilità interna nel modo giusto



*Dai profili IT al personale tecnico formato e agli ingegneri, la lista delle occupazioni “collo di bottiglia” - lavori per i quali non ci sono abbastanza candidati adatti - cresce di giorno in giorno. La conseguenza: **un numero crescente di aziende è alla ricerca di nuovi talenti, mentre le posizioni vacanti rimangono scoperte.** . Quali opzioni hanno i datori di lavoro quando i candidati adatti scarseggiano?*

***“Mobilitare tutti i talenti interni è la soluzione più ovvia”,** dice Jan Laurijssen, Ricercatore Sr. presso SD Worx. **“Ma poiché molti team HR si sono riposati sugli allori negli anni passati, ora devono recuperare rapidamente il ritardo.”***

*“L’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico - OCSE - stima che circa il 14% dei lavori nei paesi OCSE saranno probabilmente automatizzati nei prossimi due anni, mentre il 50% dei lavori avrà un aspetto significativamente diverso. Se questo non è sufficiente a far suonare nessun campanello d’allarme, c’è da chiedersi cosa lo sia. **Lo sviluppo dei talenti è diventato un prerequisito per sopravvivere come azienda – e il tempo scorre”***

## Farsi le domande giuste

“Per quanto possa sembrare contraddittorio, **ciò che spesso manca è il modo di pensare e la motivazione giusta**. Molti datori di lavoro si sentono ancora riluttanti a puntare tutte le loro fiches sul loro attuale team, poiché pensano “E se li formo troppo e poi se ne vanno?”. La domanda, tuttavia, dovrebbe essere: “E se non li formo e rimangono qua?”. Inoltre, sperare che i tuoi migliori dipendenti rimangano con te fino alla fine della loro carriera, nel clima attuale, è un pio desiderio. E se lo fanno, probabilmente è proprio perché avete offerto loro sufficienti opportunità di apprendimento e di crescita.”

## Mettere l'HR nei panni dei dipendenti

“Quando si è convinti del valore aggiunto, ci sono innumerevoli strategie HR per approcciare lo sviluppo dei talenti, ma ogni ricetta di successo ha almeno alcuni ingredienti di base”

**Includere le competenze del futuro** – “Un errore comune è concentrarsi solo sulle hard skill e sulle competenze digitali dei dipendenti per fare meglio il loro lavoro attuale. In questo periodo, **è meglio prepararli anche a carriere non lineari e incerte**. Ciò impone l'inclusione delle competenze principali del futuro, che, secondo il World Economic Forum, sono il pensiero analitico, l'apprendimento attivo, la risoluzione dei problemi, il pensiero critico e la creatività.”

**Imbastire un dialogo** – “Formare le persone per qualcosa che non possono o non vogliono fare è una perdita di tempo - soprattutto se è un obbligo. Quindi, comunica regolarmente con loro. **Scopri quali abilità (nascoste) hanno, cosa vorrebbero ottenere e come puoi aiutarli**. Sposta la palla nel loro campo. Concedi ai dipendenti la libertà di scegliere il proprio percorso, purché le loro aspirazioni siano in linea con le tue. In altre parole, comunica la direzione della tua organizzazione”

**Permetti l'apprendimento nel flusso del lavoro** – “Chiedi alle persone come si potrebbe migliorare l'apprendimento sul posto di lavoro e la maggior parte risponderà “più tempo”. In poche parole, **i dipendenti vogliono imparare al proprio ritmo, quando se ne presenta la necessità e al lavoro** - non in qualche aula (digitale). In breve, beneficiano maggiormente di pillole di apprendimento facilmente accessibili e coinvolgenti nel corso della giornata di lavoro. La combinazione di queste 4E è cruciale per avere successo:

- Educazione: formazione digitale ed educazione fisica.
- Esperienza: acquisita attraverso l'esperienza sul lavoro in diversi ruoli.
- Esposizione: fornita attraverso il coaching e la collaborazione con gli altri.
- Ecosistema: cultura, strumenti e sistemi che facilitano e incoraggiano l'apprendimento nel flusso del lavoro.

Sviluppare i talenti interni è spesso un processo per tentativi ed errori, ma **mettendo al primo posto la prospettiva dei tuoi dipendenti, puoi evitare la maggior parte delle battute d'arresto.**”



## In breve

**Il talento definisce un'organizzazione.** Meglio è sviluppato, più resiliente diventa la vostra organizzazione. Tutto inizia credendo nel potenziale della tua forza lavoro e, poi, fornendo loro il giusto contesto per prendere in mano la situazione. Non essere soli al posto di guida, tuttavia, è una novità per alcuni responsabili HR

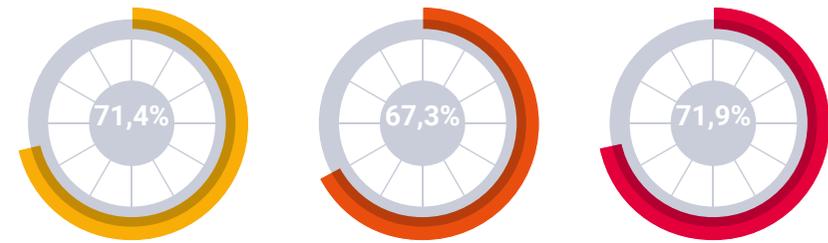
“Non chiedetevi “E se li formo troppo e poi se ne vanno?”“, ma piuttosto “E se non li formo e rimangono qua”?”

**Dominique Tassent,**

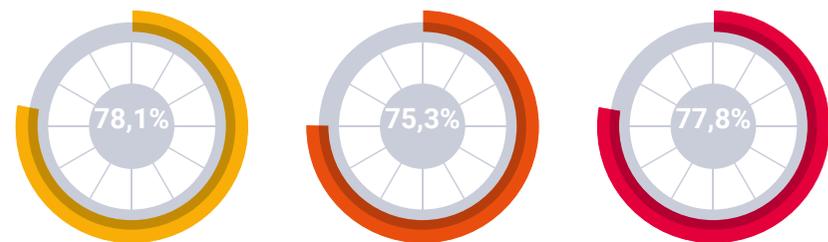
Responsabile Segment presso SD Worx

## L'apprendimento permanente nel flusso del lavoro

### La formazione sul lavoro prevale sui corsi di formazione



### L'apprendimento permanente è parte della nostra cultura aziendale

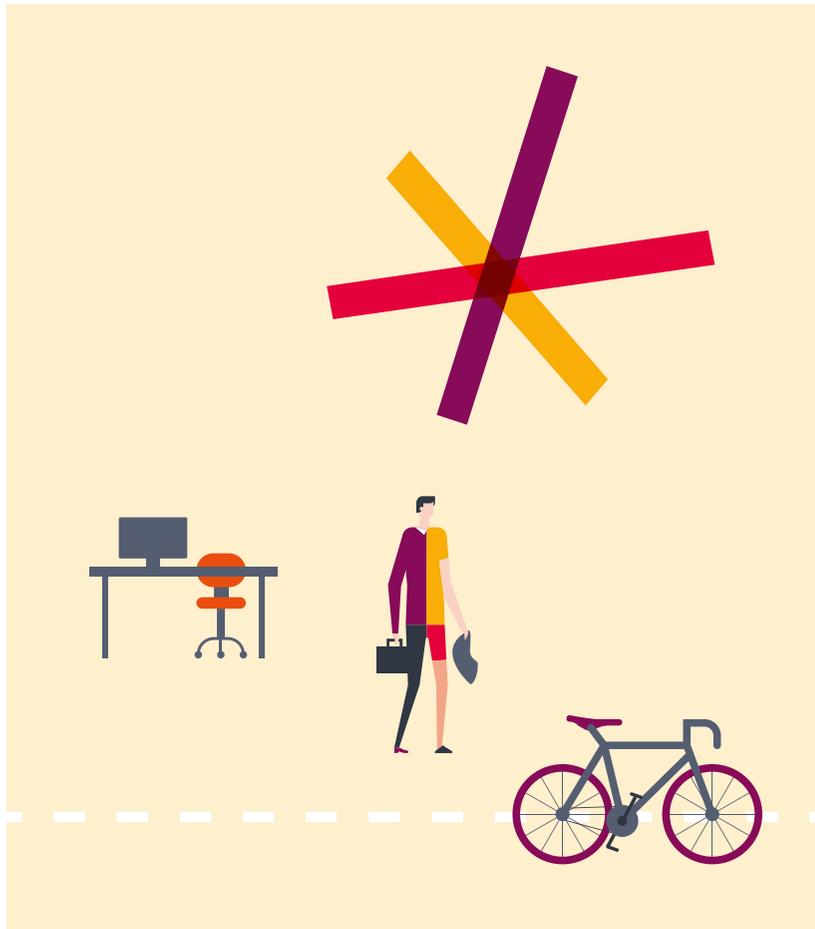


■ <250 dipendenti

■ 250-2999 dipendenti

■ 3000+ dipendenti

## 6 Trasformare il lavoro ibrido in un successo



*È ovunque si guardi: il futuro è ibrido. E se non ti adegui al programma, stai negando ai tuoi dipendenti la flessibilità che desiderano così disperatamente. Molta pressione? Sì, secondo le quasi 3.000 aziende europee oggetto della ricerca di SD Worx. Per loro, un sano equilibrio tra il lavoro in loco e quello a distanza è una quadra difficile da trovare. **“Anche se il lavoro ibrido in sé è abbastanza semplice, ti costringe a ripensare tutto il tuo modo di lavorare e anche la tua organizzazione”**, afferma Katleen Jacobs, consulente legale HR presso SD Worx.*

“Il lavoro a distanza non è una novità, ma il contesto è cambiato drasticamente in un paio d’anni. Prima della pandemia, alcune aziende lo offrivano come un vantaggio per i dipendenti, poi è stato imposto a quasi tutti, e ora è di nuovo oggetto di libera scelta. La differenza è che la maggior parte dei dipendenti oggi considera un diritto acquisito poter lavorare (parzialmente) da casa - e non un mero vantaggio - mentre i datori di lavoro hanno capito **che si tratta di più di una semplice transizione tecnologica. Per promuovere lo sviluppo in questo nuovo contesto, ci sono alcune regole di base.**”

## Trova la tua strada

“Non è una scienza esatta. L’obiettivo è quello di far lavorare i tuoi dipendenti quando e dove sono più produttivi, ma poiché ogni organizzazione è diversa, lo è anche il modello di lavoro ibrido ideale. Ciò che funziona per l’azienda A non funziona necessariamente per l’azienda B. Attraverso un processo per tentativi ed errori, devi **trovare la tua strada - un passo alla volta**. E se non sei ancora pronto ad andare fino in fondo, allora non farlo. Inizia con il lavoro a distanza su base occasionale, e prosegui da lì. Fintantoché **mantieni i tuoi dipendenti nel loop**, andrà bene.”

## Crea un modello basato sulle mansioni

“Inizia **segmentando le mansioni**. Per esempio, i dipendenti potrebbero facilmente eseguire a distanza le mansioni da svolgere a testa bassa, mentre è meglio mantenere per l’ambiente dell’ufficio le mansioni che richiedono collaborazione e conversazione. E le riunioni online? Funzionano benissimo per le riunioni operative, ma per progetti più strategici, il fatto che i segnali non verbali siano elaborati molto più lentamente usando il video può ostacolare una collaborazione fruttuosa. **Sulla base di questa segmentazione, definite quando le persone possono lavorare da casa**, anziché concordare in anticipo, per esempio, tre giorni a distanza e poi dover riempire gli spazi vuoti.”

## Patti chiari

“La comunicazione è essenziale per qualsiasi modello di lavoro ibrido. Quindi, **sii chiaro su quando le persone devono essere disponibili, quali sono le loro responsabilità e quali strumenti utilizzare.** Ma bisogna andare ben al di là. In una cultura ibrida, dovresti esplicitare quello che non sei abituato ad articolare. Per esempio, fai sapere ai tuoi collaboratori che possono ancora contattarti per questioni non lavorative e che i colloqui informali tra colleghi sono incoraggiati. Inoltre, molti lavoratori remoti temono di essere lasciati indietro; quindi, chiarisci che le promozioni non saranno basate sul tempo trascorso in ufficio e condividi gli aggiornamenti importanti.”

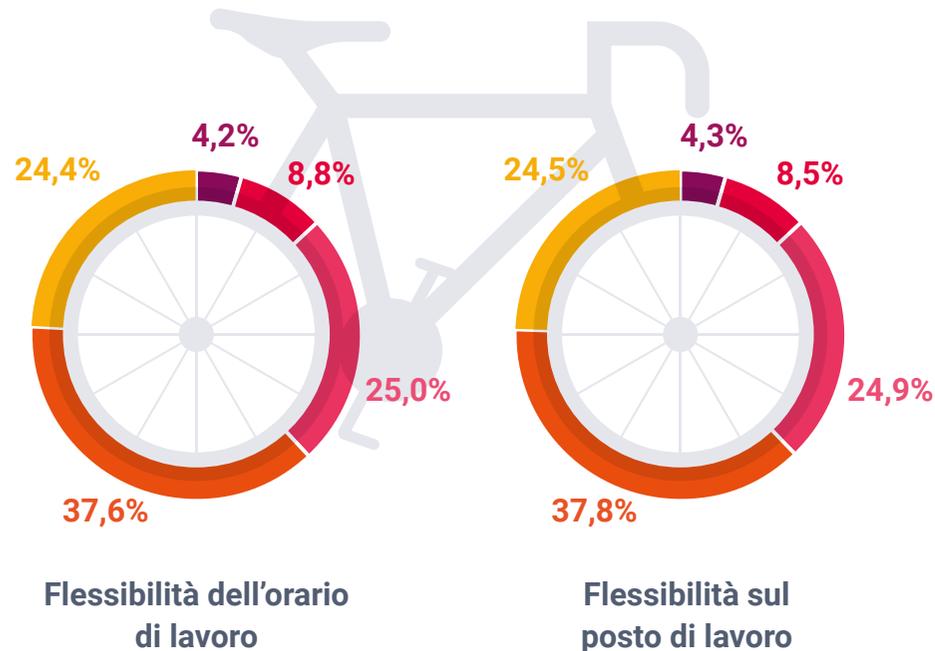


## Lasciare andare il passato

“È una cosa che dovremo fare tutti, prima o poi. **Sviluppare un modo di pensare ibrido implica la trasformazione in un'organizzazione asincrona.** In termini più semplici, ci stiamo muovendo verso un mercato del lavoro in cui i dipendenti non sono più pagati per lavorare un numero fisso di ore in spazi e orari di lavoro fissi, ma sono ricompensati per gli obiettivi che raggiungono, quando e dove vogliono. Attenzione, questo richiede alcune serie modifiche all'attuale contesto giuridico. Ma vi sono anche questioni interne. Per esempio, **il lavoro basato sui risultati richiede un nuovo tipo di leadership.** I responsabili dovranno fornire più feedback e coaching, dovranno lavorare sulle loro soft skills e - cosa più importante - dovranno fidarsi del loro team.”

“Se organizzato bene, **il lavoro ibrido può aumentare il benessere dei dipendenti, migliorare l'esperienza dei dipendenti e attrarre nuovi talenti** - le tre principali sfide del settore HR per il futuro. Il potenziale è enorme”

Come percepiscono i dipendenti la flessibilità del lavoro?



## In breve

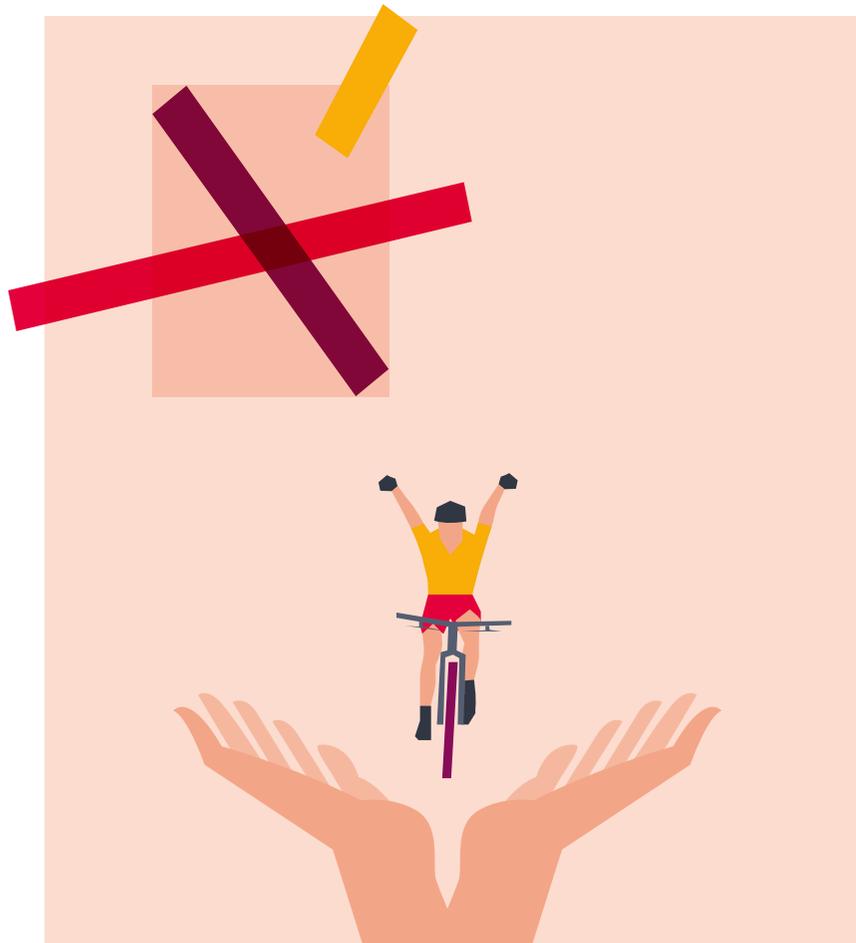
Piuttosto che passare dal lavoro a distanza a tempo pieno al lavoro in ufficio a tempo pieno, le aziende dovrebbero cercare di trovare una via di mezzo. È più facile a dirsi che a farsi, ma **ci sono** alcune regole di base generali che aumentano le possibilità di successo.

“Ci stiamo muovendo verso un mercato del lavoro in cui i dipendenti sono ricompensati per gli obiettivi raggiunti invece che per il tempo lavorato.”

**Luc Bossaert,**

Responsabile della Strategia Adesso a SD Worx

## 7 Mantenere i talenti interni



Se “attrarre e assumere talenti” è nella top 3 delle sfide HR, non c’è da stupirsi che “mantenimento dei dipendenti e dimissioni” segua a breve distanza. Una forza lavoro forte non significa solo aggiungere sangue nuovo di tanto in tanto, ma anche mantenere la presa sui tuoi talenti interni. Ma come si fa esattamente ad eccellere sotto questo profilo? **“A differenza di quanto pensano alcuni datori di lavoro, distribuire soldi in giro non è la soluzione”**, afferma Alejandro Arco, Responsabile Business Unit & Country Lead Spagna di SD Worx a SD Worx. “Ci sono strategie molto più efficaci”

**“Perdere dipendenti a causa del turnover del personale è costoso.** Considerando i costi legati alla separazione, alla produttività ridotta, all’assunzione e all’inserimento, la perdita di un singolo dipendente può avere grandi conseguenze. Ovviamente, il mercato del lavoro ristretto e l’incertezza economica non aiutano. **E vi sono anche costi indiretti.** Per esempio, spesso viene meno know-how chiave, e quando è danneggiata la reputazione del datore di lavoro, si verifica un effetto negativo sull’engagement dei dipendenti e potenziali nuovi dipendenti potrebbero essere scoraggiati. Conclusione: porre in agenda il mantenimento dei dipendenti.”



## I 3 pilastri (non finanziari) di una politica di mantenimento dei dipendenti a prova di futuro

“Qualsiasi politica di mantenimento dei dipendenti dovrebbe avere una strategia finanziaria e una non finanziaria, tenendo conto dei motivatori intrinseci ed estrinseci. Il lato finanziario è il più facile da gestire e consiste nel cercare di personalizzare il più possibile i corrispettivi. **Un sistema limitato con corrispettivi flessibili può già fare miracoli. L'impatto maggiore, tuttavia, sta nella vostra strategia non finanziaria, che dovrebbe contenere almeno 3 elementi vitali**”

### Mostra ai dipendenti che ci tieni

“I buoni manager conoscono il loro team a fondo, anche a livello personale. I dipendenti devono sentirsi a proprio agio nel condividere le loro preoccupazioni quando il gioco si fa duro. Solo così puoi intervenire tempestivamente. È saltato l’equilibrio tra lavoro e vita privata? Proporre il telelavoro può essere la soluzione. Problemi con i colleghi? Indirizzare verso nuovi progetti o team. Poca fiducia? Condividete i successi e discutete le sconfitte in privato. In breve, **vedeteli più come persone e un po’ meno come dipendenti.**”

### Mostrare ai dipendenti cosa possono ottenere

“Mantenere i dipendenti dipende dalla vostra capacità di mantenerli motivati. Quindi, parla regolarmente con loro delle loro motivazioni e dei loro obiettivi professionali. A cosa danno valore? Quali sono i loro punti di forza? E dove vogliono essere tra 5 anni? Toccare le corde giuste ed esercitare una leadership empatica sono elementi essenziali per promuovere percorsi di carriera soddisfacenti. **Dare alle persone la possibilità di crescere all’interno dell’organizzazione e sviluppare nuove competenze** - anche alle persone che ci sono da molti anni.”

### Mostra ai dipendenti perché sei in attività

“La ricerca mostra che la maggioranza dei dipendenti sarebbe disposta a guadagnare meno in cambio di un lavoro maggiormente denso di significato. C’è qualcosa che puoi fare per accrescere il significato? Assolutamente sì! Favorire l’autonomia, facilitare le risorse e la guida in modo che le persone migliorino nel loro lavoro, e - soprattutto - assicurarsi che possano condividere la tua missione. La condivisione, tuttavia, è spesso il punto dolente. **Le aziende dovrebbero concentrarsi di più sul loro perché. Le persone vogliono lavorare per un brand con rilevanza sociale e vogliono vedere i loro sforzi tradotti in progresso.**”

Stai cercando un incarico presso un'altra organizzazione?

Sì, piuttosto  
attivamente

11,0%

Sì, piuttosto  
passivamente

16,0%

No

73,0%

### Sapere è argento, agire è oro

“La comunicazione è il filo conduttore della maggior parte delle linee guida per il mantenimento dei dipendenti. Giustamente, se conosci le priorità dei tuoi dipendenti, puoi dedurre i motivi per cui potrebbero lasciarti. Importante: bisogna anche agire su questa conoscenza. In altre parole, individuare, nominare e affrontare i punti dolenti. Dite ai vostri dipendenti come pensate di trattare il loro feedback, anche se non immediatamente. Per esempio, va bene dire che sarà difficile realizzare qualcosa quest'anno, ma che sarà dato seguito l'anno prossimo. **La trasparenza mantiene alto il morale dei dipendenti e genera fiducia.**”

### In breve

Alti tassi di turnover potrebbero danneggiare la tua organizzazione in molti modi, risultando in costi imprevisti e danni alla reputazione. Ma il mantenimento dei dipendenti non è un gioco d'azzardo. Se ti organizzi, puoi trasformare i tuoi dipendenti nei tuoi migliori ambasciatori. **Tutto inizia con una cultura aziendale basata su tre principi: curare, formare, connettere.**

“Considera la tua forza lavoro come il tuo più grande capitale, non il tuo più grande costo.”

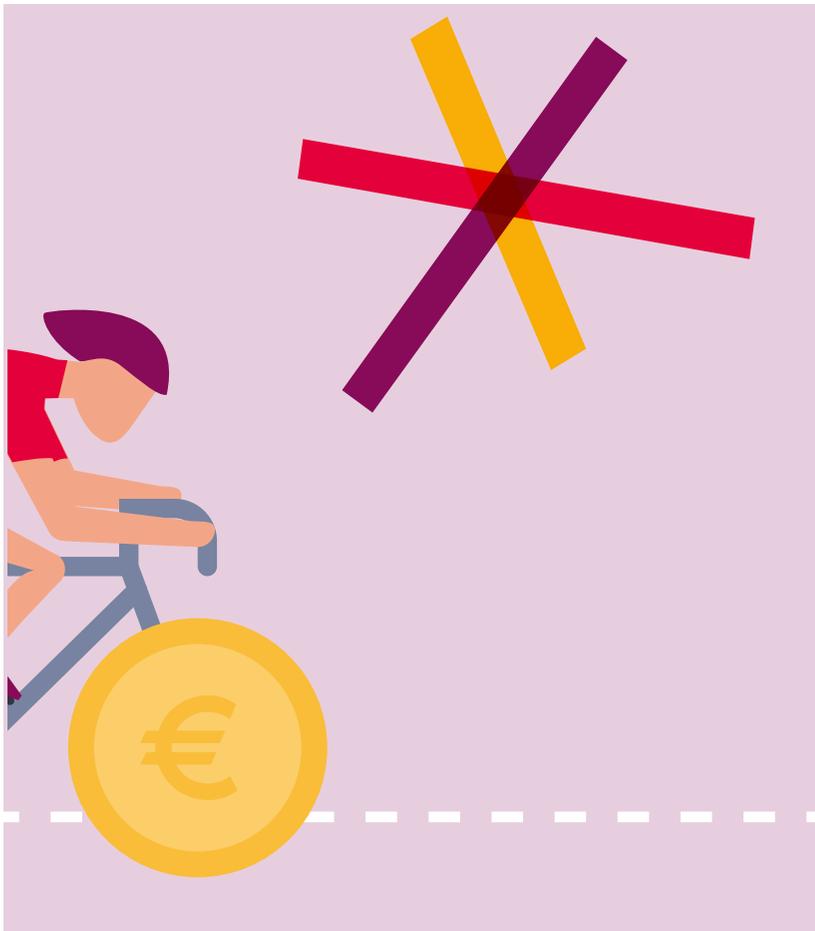
**Alejandro Arco,**

Responsabile Business Unit & Country Lead  
Spagna di SD Worx a SD Worx

27%

dei dipendenti sono attivamente o passivamente alla ricerca di una sfida presso un'altra organizzazione.

## 8 Ottenere e mantenere il controllo dei costi dei dipendenti



*Il più grande costo per le aziende è spesso la manodopera. In molti settori, i costi dei dipendenti rappresentano addirittura il 50-70% dei costi aziendali totali. In un'epoca di incertezza economica, è auto-evidente che ottenere e mantenere il controllo dei costi dei dipendenti rientri nella top 10 delle sfide del settore HR. "Ciò che è meno logico, è che **molti team HR siano ancora all'oscuro su come calcolare correttamente i costi dei dipendenti e simulare gli scenari futuri**", afferma Maaïke De Prins, Consulente HR Sr. presso SD Worx. "Questo deve cambiare"*

*"In un ambiente commerciale in rapido cambiamento, l'agilità distingue i leader dai follower. Ma si può essere agili e reattivi al cambiamento in modo efficace dal punto di vista dei costi solo se si può prevedere accuratamente come la svolta in questo o quel modo influenzerà la più grande componente di costo - il costo del lavoro. **Le chiavi del successo: passare al digitale e dotare il team delle risorse umane di una rilevante conoscenza finanziaria.**"*

## Una bussola per decisioni critiche per il business

“L'importanza di **controllare il costo del lavoro non può essere sopravvalutata**. In primo luogo, puoi permetterti di pagare solo un certo numero di lavoratori in qualsiasi momento e generare ancora un profitto, quindi hai bisogno di un processo in essere per avvisarti quando è raggiunta la soglia monetaria per l'assunzione di nuovi dipendenti. In secondo luogo, il costo del lavoro gioca un ruolo fondamentale in numerose decisioni strategiche riguardanti il vostro personale attuale. Qual è l'impatto finanziario di determinate promozioni? Quanto si risparmia lasciando andare la persona A o B? E quale aumento di stipendio è fattibile l'anno prossimo? La lista continua e le risposte richiedono tutte dati affidabili”

## Colmare i punti ciechi

“Considerando quanto dipende da esso, è sconvolgente notare che **molte aziende usano ancora processi principalmente manuali per preventivare e prevedere il costo del lavoro**. Un solo errore può far sì che i tuoi calcoli siano sbagliati, con tutto ciò che ne consegue. Inoltre, i rapporti manuali sono spesso limitati nelle loro prospettive. Determinare più scenari su un lungo periodo richiede semplicemente troppo tempo. Fortunatamente, le aziende hanno nuovi strumenti a loro disposizione.”

## % che investe nel reporting e nell'analisi nel settore HR



## Il valore aggiunto dell'analisi HR

“Con le ultime soluzioni tecnologiche, è possibile ottenere in poco tempo gli approfondimenti dettagliati di cui avete bisogno, sia a breve che a lungo termine. I cambiamenti delle condizioni di lavoro, i pacchetti di bonus, gli aumenti di anzianità e altri parametri che incidono sul costo del lavoro sono tutti automaticamente presi in considerazione, mentre il benchmarking e il reporting sono a portata di mano. In breve, **le simulazioni digitali possono far risparmiare molto tempo e mal di testa.**”

## Sapere da che parte soffia il vento

“Nel caso in cui tu abbia già iniziato a cercare su Google le possibili soluzioni, fai un passo indietro. **La tecnologia da sola non basta. Devi capire bene cosa stai calcolando e perché.** Il problema: l'alfabetizzazione finanziaria nei dipartimenti HR, talvolta, è bassa. Quindi, prima di tutto assicuratevi che il vostro team HR comprenda la terminologia finanziaria, sia in grado di redigere un budget per la redditività e comprenda il profilo finanziario del business”

“Tutto si riduce a porsi questa domanda. Supponiamo che siano le 10 del mattino, riusciresti a ottenere un rapporto sulle implicazioni del costo del lavoro di vari scenari di crescita entro mezzogiorno? Uno che tu stesso sapresti presentare in un linguaggio chiaro? Se la risposta non è un 'sì' sincero, è meglio agire”



## In breve

Il controllo del costo del lavoro è un compito delicato e dispendioso in termini di tempo. Ma puoi fare un favore a te stesso: **acquisire sufficienti conoscenze finanziarie e fare uso di nuove soluzioni** digitali che fanno tutto il lavoro pesante per te.

“In un ambiente commerciale così dinamico, limitarsi a previsioni a breve termine e manuali del costo del lavoro mette in pericolo il tuo futuro”

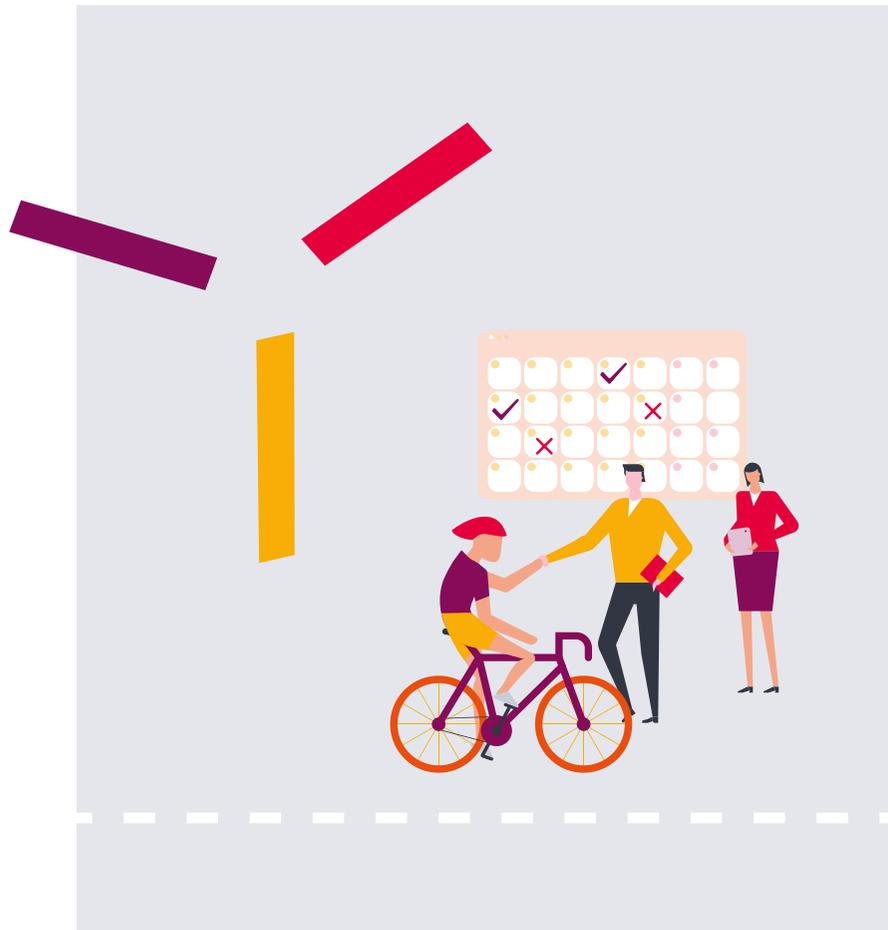
**Maaïke De Prins,**

Consulente HR Sr. presso SD Worx

il **25%**

delle aziende europee investe in analisi e reportistica HR.

## 9 Pianificare il personale in modo ottimale



*Gli ultimi due anni sono stati un vero incubo per i pianificatori del personale, con sfide che vanno dalle quarantene obbligatorie alle nuove abitudini dei consumatori. E la luce alla fine del tunnel non è ancora in vista: oltre un'azienda europea su quattro considera la pianificazione del personale come una delle cinque principali sfide del settore HR per il futuro. Nel Regno Unito (34,9%) e in Italia (33,5%), i numeri sono ancora più alti. Nick Geys, Responsabile Business Unit Protime Planning presso SD Worx, condivide le sue idee su come rendere la pianificazione flessibile uno dei tuoi punti di forza*

“La pianificazione esatta del personale è diventata fondamentale. Prima, avere un dipendente in più in servizio non era un grosso problema, ma **ora è necessario avere la giusta quantità di personale sul posto al momento giusto**. In caso contrario, si rischia un costo del lavoro alle stelle e una possibile perdita di produttività, due cose di cui probabilmente si può fare a meno. **La parte difficile: prevedere accuratamente le esigenze di personale in tempi di cambiamento costante.**”

## Pianificazione reiterata in tempi più brevi

“Per citare la leggenda dell’hockey su ghiaccio Wayne Gretzky a favore dell’innovazione: ‘Pattina dove sta andando il disco, non dove è già stato’ Ma dato che non sai più dove sarà il disco, dovresti cercare di pattinare con il disco, effettuando aggiustamenti incrementali mentre vai. Lo stesso vale per la pianificazione del personale, **sii il più flessibile possibile. Ciò significa dire addio ai file Excel e a strumenti obsoleti, ed esplorare nuove opzioni digitali.** Fate attenzione a queste caratteristiche utili in sede di pianificazione”



### Auto-programmazione

“Alcuni strumenti di pianificazione possono proporre una pianificazione basata sul carico di lavoro stimato del giorno o della settimana. Essi effettuano un abbinamento tra le tue esigenze e la disponibilità del personale, tenendo conto di tutti i possibili parametri che avete inserito nel sistema, come il tempo minimo tra i turni, gli accordi sugli straordinari e le ore che ognuno deve lavorare per contratto.”



## Integrazione dei dati

“Uno strumento digitale diventa più accurato man mano che gli si forniscono più informazioni. È qui che le connessioni API tornano utili. Vi permettono di collegare la vostra pianificazione con il vostro pacchetto ERP, il sistema per le buste paga, il sistema di prenotazione, il registratore di cassa e persino le previsioni del tempo - creando un potente ecosistema. Ciò si traduce ancora una volta in una migliore comprensione dei livelli di produttività, del costo del lavoro e di molto altro ancora.”



## Comunicazione

“La chiave per evitare conflitti di programmazione con i dipendenti è rendere la comunicazione trasparente, semplice e veloce. Le nuove soluzioni digitali possono aiutarvi a raggiungere questo obiettivo. Le informazioni sui turni aperti vengono inviate automaticamente ai dipendenti qualificati con disponibilità, che possono accettare o rifiutare con un’app mobile. Ciò risparmia la fatica di effettuare chiamate per esigenze di personale dell’ultimo minuto.”

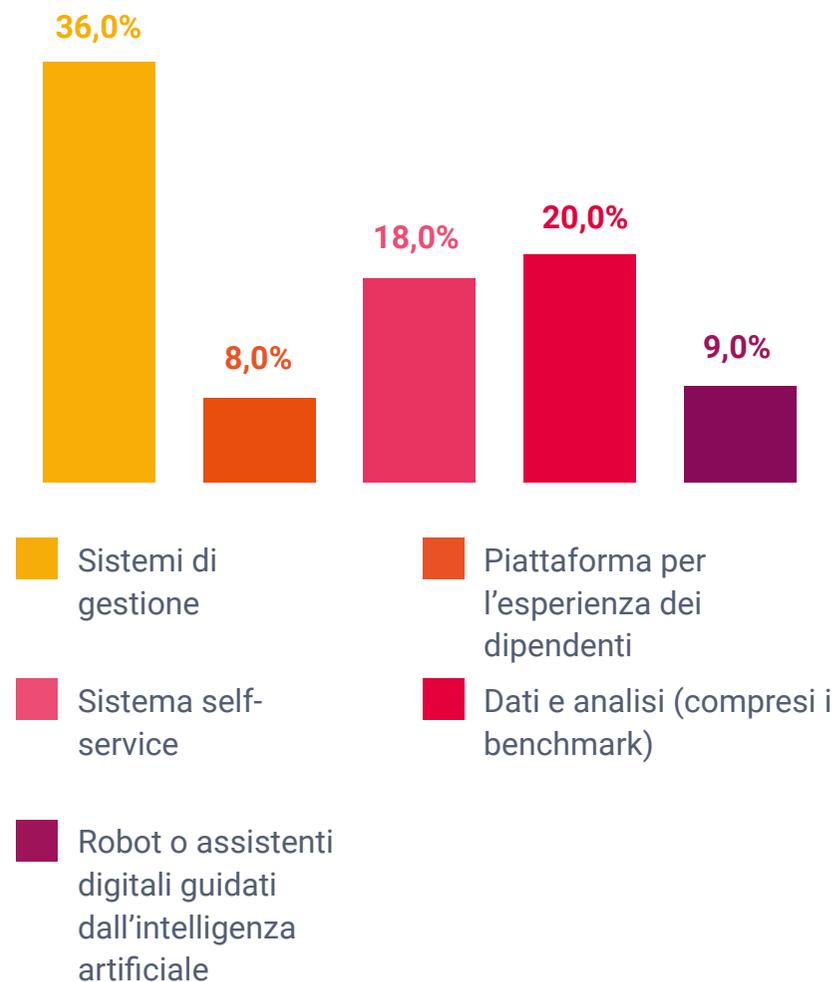


## Conformità amministrativa

“Il software di pianificazione può essere il tuo assistente legale. Per esempio, lavorare con lavoratori flessibili o studenti implica spesso un sacco di burocrazia, il che può essere stressante. Con lo strumento giusto non dovrete più preoccuparvi di contratti conformi e pagamenti puntuali.”

“Molti settori, tra cui la vendita al dettaglio, l’ospitalità, la logistica e l’assistenza sanitaria, potrebbero trarre grande beneficio dal passaggio al digitale per la pianificazione del personale. . **Aumenta l’efficienza e offre una migliore esperienza ai lavoratori che sono stati colpiti duramente dalla pandemia.**”

## Strumenti digitali più usati per la pianificazione del personale



## In breve

Una pianificazione accurata del personale non solo è diventata più importante, ma è anche più difficile che mai. Diversi trend costringono i responsabili ad adeguare la loro pianificazione in tempo reale. Una soluzione digitale sembra essere l'unica via d'uscita, ma non è corretto affermare che andrà bene qualsiasi programma software. Cerca caratteristiche specifiche nella giungla tecnologica.

“Il cambiamento costante richiede una pianificazione del personale molto flessibile. Ecco perché le nuove soluzioni digitali hanno catturato l'attenzione delle masse.”

**Nick Geys,**

Responsabile della Business Unit Protime Planning presso SD Worx



## 10 Definire una politica salariale strategica



L'indagine SD Worx ***A Worker's Journey (2021)***, a cui hanno partecipato 5.000 dipendenti europei, mostra che "Salario e benefit" è il criterio decisivo per i dipendenti per scegliere il datore di lavoro A rispetto a B. Non c'è da stupirsi pertanto che stabilire una politica salariale attraente sia tra le prime 10 sfide del settore HR per i prossimi anni. Ma offrire più soldi è l'unico modo per attrarre professionisti qualificati e per mantenere in squadra i tuoi migliori talenti? "Assolutamente no", sostiene Hans Kroese, amministratore delegato di Pointlogic HR presso SD Worx.

"In un mercato del lavoro ristretto, dove i candidati sono saldamente al posto di guida, i datori di lavoro si sentono spesso costretti a offrire stipendi più alti dei loro diretti concorrenti. In caso contrario, rischiano di lasciarsi sfuggire i candidati con i potenziali più alti e più performanti, il che, a sua volta, potrebbe causare un rallentamento dei tassi di crescita. **Concentrarsi semplicemente sugli incentivi finanziari, tuttavia, è una strada pericolosa da percorrere senza la certezza che i tuoi investimenti paghino.**"

## Cosa rende un'azienda "un datore di lavoro di prima scelta"?

- 1 Stipendio e benefit
- 2 Contenuto del lavoro
- 3 Atmosfera di lavoro
- 4 Sicurezza del lavoro
- 5 Posizione e accessibilità
- 6 Accordi di lavoro flessibili
- 7 Ambiente e design del posto di lavoro
- 8 Opportunità di crescita e prospettive future
- 9 Autonomia nel lavoro
- 10 Profilo dell'organizzazione

## Salario vs. atmosfera e flessibilità

**“L’alternativa è dare la priorità al proprio DNA aziendale.** Si parte con la formulazione di una chiara visione e missione. Perché sei in attività e in che modo ogni dipendente contribuisce agli obiettivi dell’azienda? **In breve, dai alle persone uno scopo. Dopodiché, concentrati sulla cultura.** Rendi la tua azienda un posto in cui i dipendenti vogliono stare, coltivando la fiducia, l’orgoglio e le relazioni sane nello spazio di lavoro. L’“Atmosfera di lavoro” è al secondo posto dopo “Stipendio e benefit” nella lista dei criteri principali che spingono i dipendenti a restare. **Aggiungi “Posti di lavoro e orari flessibili”** – anch’esso un criterio tra i primi 5 - al mix e probabilmente avrete ciò che serve per compensare il fatto di non offrire stipendi elevati nel settore.”

## Carte in tavola

“Allora, non c’è niente che si possa fare per quanto riguarda i compensi senza prosciugare il proprio conto in banca? Certo, ma **piuttosto che aumentare dovresti iniziare facendo chiarezza**. La ricerca indica che, per la maggior parte dei dipendenti, non è chiaro in cosa consista il proprio corrispettivo totale, a parte il loro salario. E non si può apprezzare ciò che non si conosce. O peggio, un dipendente potrebbe lasciare la tua organizzazione credendo che l’erba del vicino sia più verde, mentre in realtà non lo è. In questo caso, perdereste entrambi. **La soluzione: redigere un Total Reward Statement e comunicarlo.**



### Step 1 Redigere un Total Reward Statement (TRS)

“Un Total Reward Statement è una panoramica dettagliata e personalizzata di tutti i corrispettivi pecuniari e non pecuniari che un dipendente riceve, e che non sempre “ricorda”. **Genera consapevolezza, trasparenza e apprezzamento.** Inoltre, in ogni versione è possibile evidenziare uno o più corrispettivi meno tangibili, dall’equilibrio vita-lavoro alle assicurazioni. Il trucco è di rendere il vostro TRS il più visivo possibile, mantenerlo conciso, aggiungere consigli e aggiungere un’evoluzione pluriennale.”



### Step 2 Comunicare il tuo TRS

“Alcune aziende si impegnano molto sul compenso e sul TRS, ma non riescono a comunicarlo adeguatamente. In questo senso, l’HR ha ancora molto da imparare dal marketing. Per essere chiari, un TRS cartaceo annuale rappresenta il minimo. Un’opzione migliore è **quella di avere una versione online, basata su input in tempo reale, o anche un’applicazione mobile.** Con messaggi regolari si possono condividere informazioni interne, per esempio, sulle scelte di mobilità o zoomare su un elemento del corrispettivo spesso dimenticato”



**“Per riassumere, migliorare la propria politica salariale non significa necessariamente offrire di più. I dipendenti vogliono soprattutto corrispettivi pecuniari e non pecuniari trasparenti ed equi per il loro lavoro.”**

### **In breve**

Pensaci due volte prima di buttarti in una competizione feroce post-pandemia. Se non puoi competere con salari alle stelle, allora non farlo. Crea un posto di lavoro ottimale e sottolinea ciò che già offri. **Assicurati che i dipendenti sappiano cosa ottengono, perché lo consideri giusto e come questo si allinea con la tua strategia.**

**“Il pericolo delle persone che vengono solo per i soldi? Se ne andranno non appena qualcuno offrirà di più.”**

**Hans Kroese,**

amministratore delegato di Pointlogic HR  
presso SD Worx

## Conclusione

Sono state affrontate le ricadute operative delle prime ondate di Covid e la successiva incertezza economica. Ora, è il momento per le aziende europee di concentrarsi di nuovo sulla crescita. **Per costruire resilienza organizzativa e generare un vero valore, i leader aziendali si rendono conto che dovranno connettersi più direttamente e profondamente con i dipendenti.** Coloro che assicurano felicità, produttività e salute ai dipendenti hanno le chiavi del successo a lungo termine e manterranno i loro dipendenti di talento.

Il contesto, tuttavia, è cambiato. Dato che i dipendenti prendono sempre più in mano la loro carriera, danno la priorità a un sano equilibrio tra lavoro e vita privata e si aspettano che tutto avvenga secondo i loro ritmi e desideri, le risorse umane devono fare tutto il possibile per tenere il passo. **Le risorse umane non possono più fare affidamento su strumenti, sistemi, processi e competenze tradizionali.** Al contrario, **hanno bisogno di reinventare tutto il loro modo di lavorare.** Da qui l'attenzione alle persone nelle sfide HR di oggi.

In SD Worx, siamo sicuri che questo trend generale significhi che ci aspettano tempi interessanti. Dopo tutto, il cambiamento porta opportunità - opportunità che andranno per lo più a beneficio dei leader più intelligenti. Nel presente e-book, i nostri esperti hanno evidenziato alcuni modi per diventare leader più intelligenti. Per una consulenza più dettagliata e soluzioni più concrete per le persone, **non esitate a contattarci.**



# Informazioni sulla ricerca presso i datori di lavoro

“The Future of Work & People 2021”

## Cosa

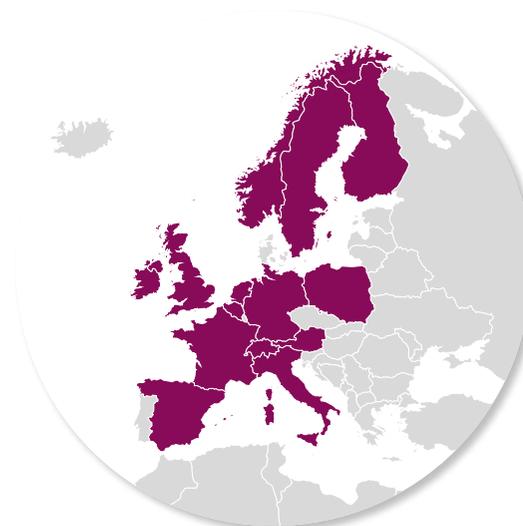
Ricerca online di  
IPSOS per conto  
di SD Worx

## Quando

Giugno 2021

## Chi

2.746 decision maker  
del settore HR di 12  
paesi e regioni



Austria | **210**

Belgio | **297**

Francia | **309**

Germania | **286**

Irlanda | **103**

Italia | **259**

Paesi Bassi | **238**

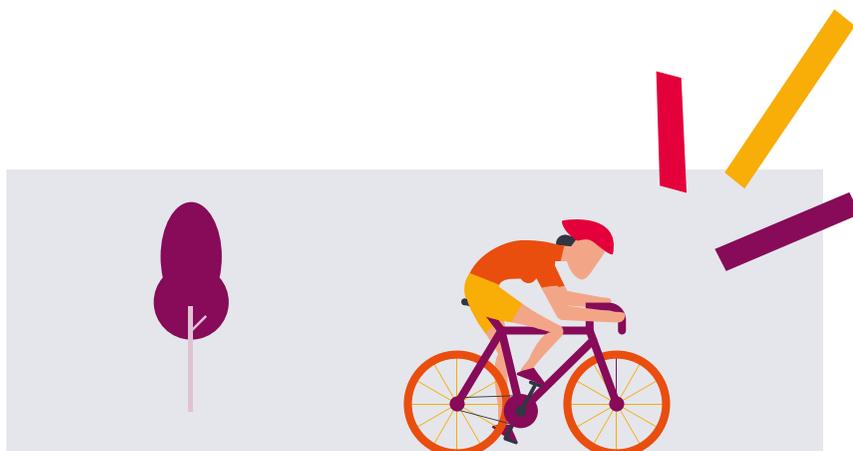
Paesi nordici | **116**

Polonia | **115**

Spagna | **305**

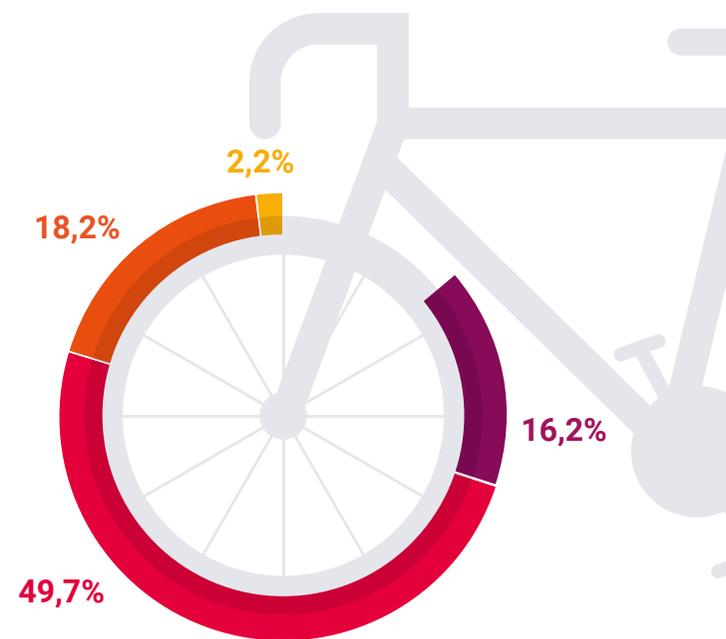
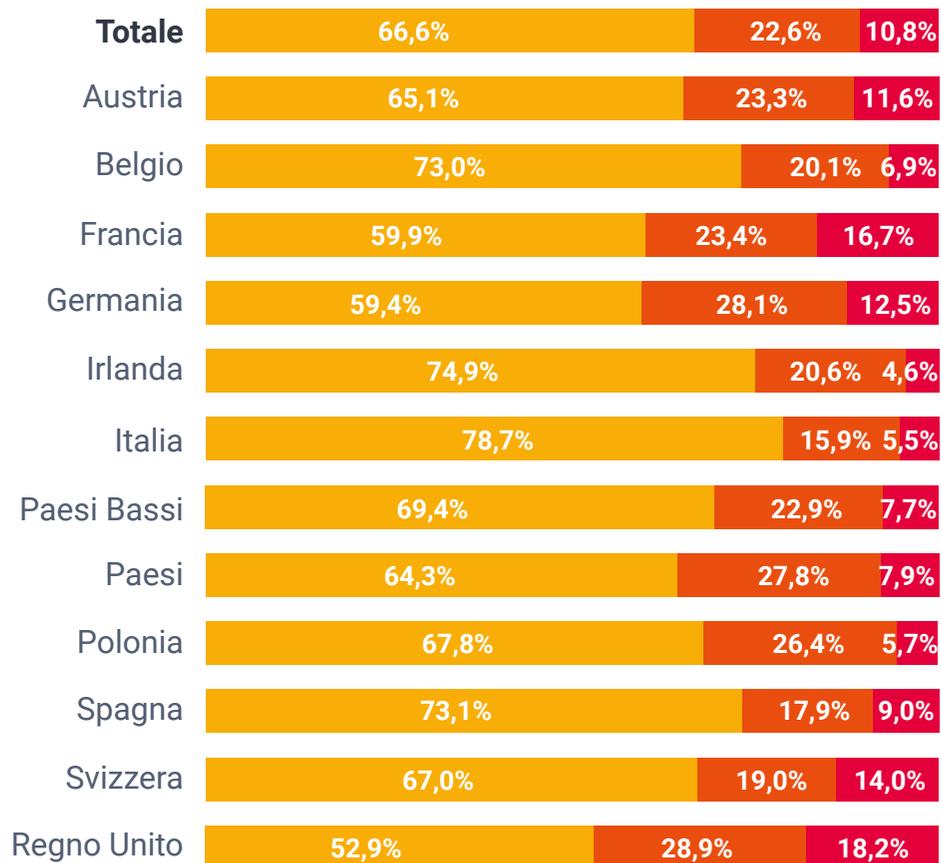
Svizzera | **220**

Regno Unito | **288**



## Profilo della Società

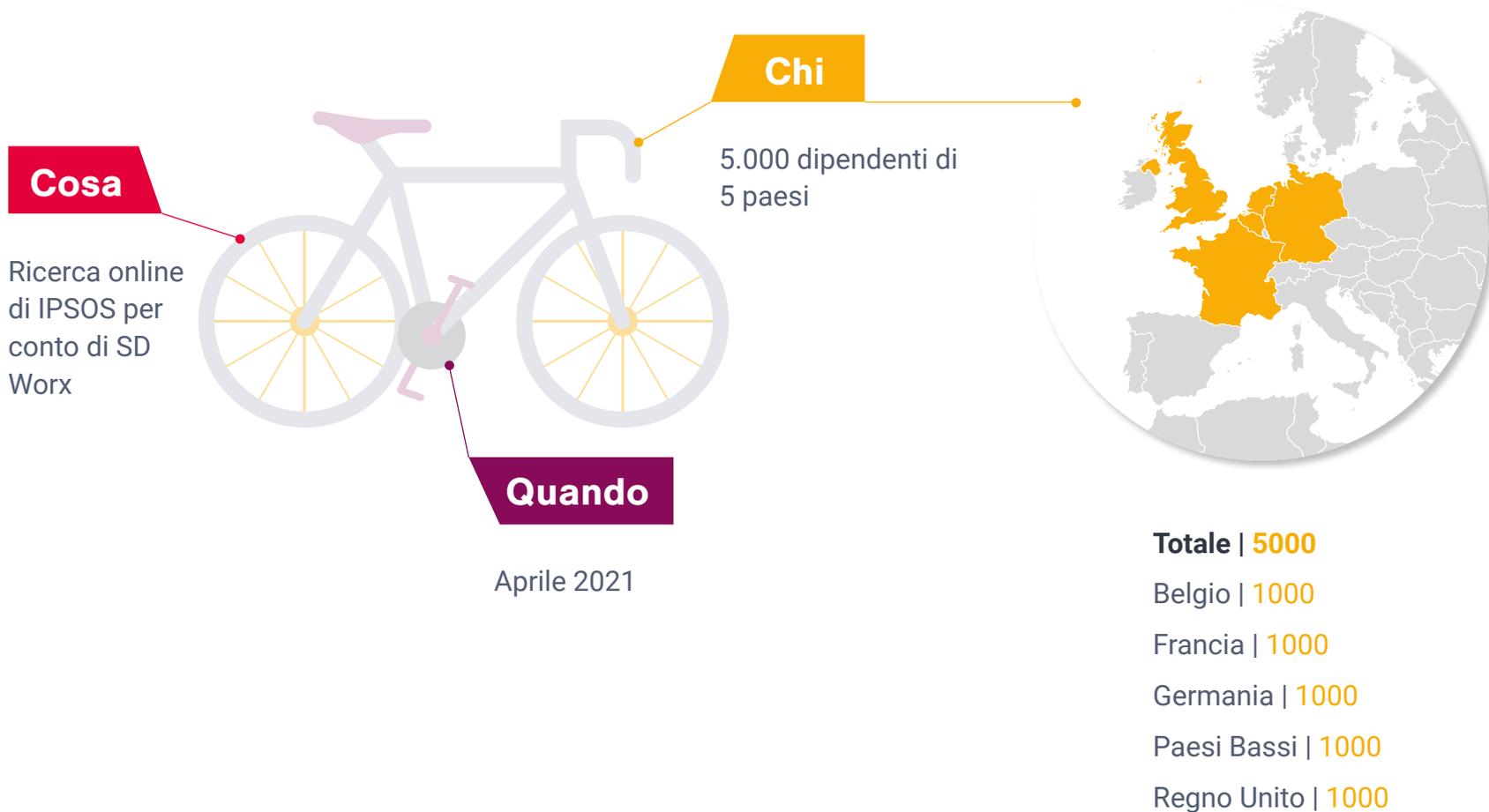
■ <250 dipendenti   
 ■ 250-2999 dipendenti   
 ■ 3000+ dipendenti



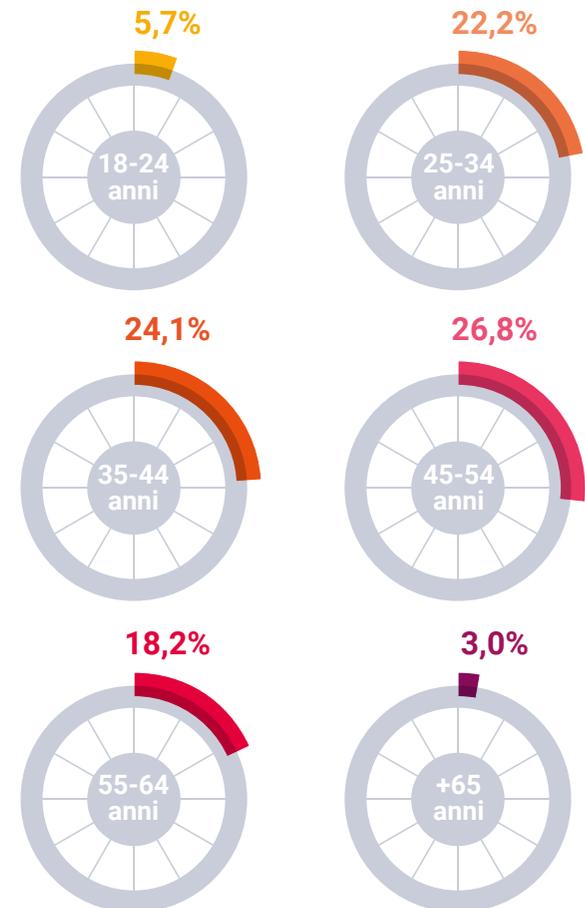
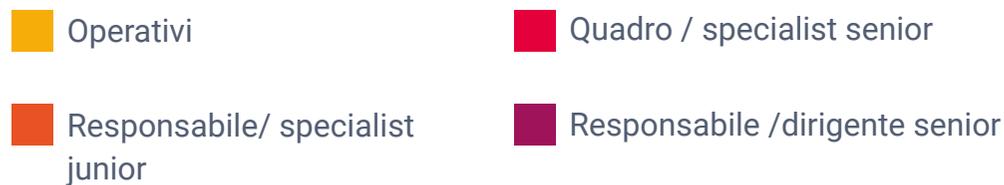
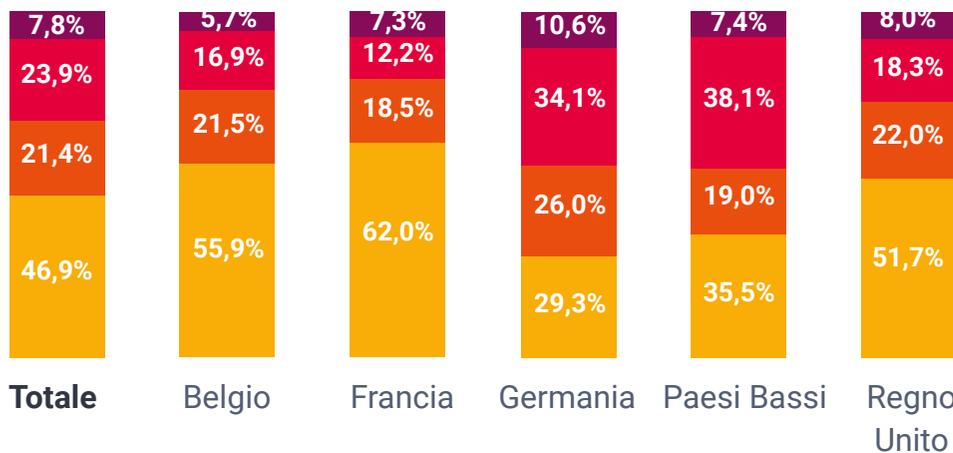
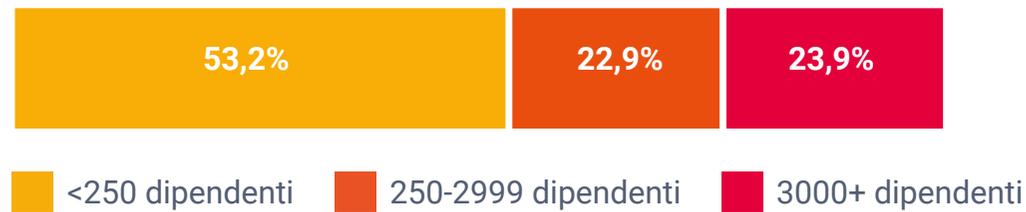
- Settore primario (agricoltura, silvicoltura, pesca, miniere e cave)
- Settore secondario (Produzione)
- Settore terziario (Servizi)
- Quarto settore (Pubblico / Non profit)

# Informazioni sulla ricerca presso i datori di lavoro

“A Worker’s Journey 2021”



## Profilo dei dipendenti



# Informazioni su SD Worx

In qualità di leader europeo nella fornitura di soluzioni per le persone, SD Worx trasforma le risorse umane in una fonte di valore per le aziende e le persone che lavorano per loro attraverso quattro abilità principali: tecnologia, esternalizzazione, competenze e spunti basati sui dati. Inoltre, SD Worx fornisce soluzioni per le persone attraverso l'intero ciclo di vita dei dipendenti, dal pagamento dei dipendenti all'attrazione, incentivazione e sviluppo dei talenti.

Più di 76.000 organizzazioni ripongono la loro fiducia in SD Worx e nei suoi oltre 75 anni di esperienza. SD Worx offre le sue soluzioni per le persone in 150 paesi, calcola gli stipendi di circa 5 milioni di dipendenti e si colloca tra i primi cinque fornitori di servizi in ambito di risorse umane nel mondo. Gli oltre 5.300 dipendenti di SD Worx operano in diciotto paesi.

Maggiori informazioni su [www.sdworx.com](http://www.sdworx.com)

Seguitemi su [LinkedIn](#), [Twitter](#) e [Facebook](#).



For life.  
For work.  
For you.