

Turn Over del personale e Retention, un filo sottile

Articolo di Federico Zanella Direttore del Personale in Multinazionale

EBC Consulting - Gestione delle risorse umane



Lavorare è più semplice.... godetevi il tempo libero

<http://www.ebcconsulting.com>

Turn Over e Retention, un filo sottile

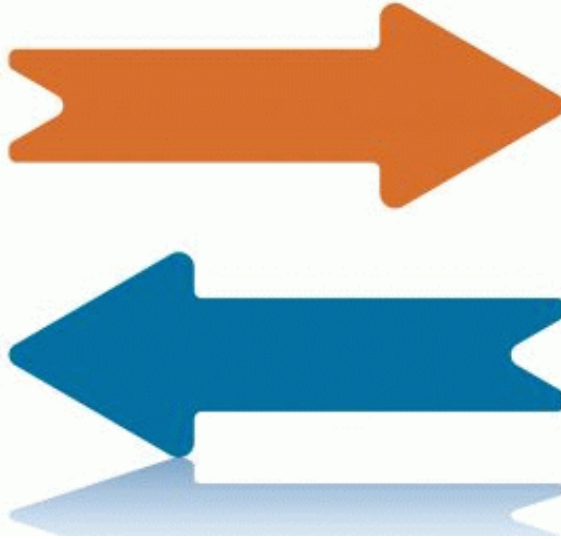
Anni di cassa integrazione, mobilità, accordi e incentivi all'uscita individuali e collettivi, vertenze, settimane di occupazione da parte delle maestranze, di Turn Over alle stelle: a quanto pare questo periodo stantio di economia e idee sociali porta solo a cercare di liberarsi dei lavoratori italiani, storicamente apprezzati globalmente per abnegazione e creatività, in contrapposizione con lo stereotipo sociale dell'italiano medio inaffidabile e sbruffone.

In tutto ciò, anche in questa lugubre fase internazionale e nazionale, esistono centinaia di realtà site sul nostro territorio in cui la spinta all'investimento produttivo, creativo e evolutivo sussiste e si basa ancora su funzionali mix di competenze progettuali e fattive di leader e gregari, dunque su cervelli e mani da gestire, sviluppare e motivare.



Di questi tempi tali realtà potrebbero essere di agile gestione per le Direzioni Risorse Umane: come detto molte aziende stanno sgrassando gli organici, di conseguenza chi vive in imprese in salute si può ritenere sicuro, tranquillo, sedato in ogni velleità d'uscita.

Non e' così, come un matrimonio o un fidanzamento ben funzionante e reciprocamente soddisfacente, anche nel rapporto azienda-dipendente top performer e' fondamentale tenere vivo, attento e attivo lo scambio di opportunità: il Datore di lavoro deve per tempo capire come e quando agire verso i Manager attuali e del futuro, da difendere assieme alle proprie competenze e potenzialità.



Pericoli: accorgersi tardi del malessere individuale degli **opinion leaders**, generare effetti domino d'uscita, vedere sfibrarsi il tessuto di competenze e comportamenti che ha fatto l'azienda salubre e di conseguenza suturare le ferite del Turn Over che lacerano quelle che sembravano isole felici fino a poche settimane prima; sì, perchè il pericolo più grande e' proprio la rapidità con cui il fenomeno si diffonde quando a generarlo sono le persone più quotate, più efficienti e brillanti.

Come prevenire?

Teniamo viva l'iperbanale metafora del rapporto coniugale, cui prestare costante attenzione finalizzata ad abbattere ogni sfaccettatura di potenziale noia, e usiamola per capire come ritenere i talenti, lasciare uscire i meno difficilmente sostituibili guadagnando in nuova freschezza, vincere le resistenze e le routine comunicative o di processo: quindi a titolo di esempio moderno di strumenti di retention e gestione del Turn Over citiamo un paio di esempi a sfondo internazionale.

Esempio uno **Il trasferimento all'estero:** per le molte aziende multinazionali, anche di dimensione medio-piccola, sta diventando strategico e importante pianificare lo spostamento temporaneo (2-3 anni) di una risorsa talentuosa e scalpitante al fine di tenerne viva l'affezione per l'Employer che gli offre una esperienza di vita, un accrescimento culturale, economico e professionale, talvolta una comprensione ampia di una lingua in più, utilizzandone internazionalmente le doti o prestando ad altre entità del Gruppo i servizi e le potenzialità. Un Win Win in ogni caso in cui il rischio, economico e non, di non vedere la risorsa tornare e' pareggiato dallo spostamento di eventuali problemi interni di "tappo manageriale" e dalla buona probabilità di ottenere al ritorno performance insperate anche dovute alla maggior ampiezza culturale.

Esempio numero due e' **offrire l'opportunità** di fare volontariato: ancora poco diffuso, ma molto interessante strumento di aggregazione, sfogo mentale dei momenti di difficoltà e delle frustrazioni di ampio raggio.

Si può esplicitare in mille diverse maniere, di seguito ne esemplifichiamo una: l'azienda si accorda con una ONLUS e definisce che, per chi vorrà, ci sarà l'opportunità (finanziata, parzialmente o in toto dal Datore di lavoro medesimo) per i dipendenti che vorranno, di spendere una-due settimane presso progetti internazionali in Africa, Asia, Sud America gestiti da Missioni o gruppi organizzati anche indipendenti, utilizzando propri giorni di ferie e vivendo a contatto con bambini e adulti disagiati, ma spesso piu' felici di noi in molti momenti.

Aldilà dell'esperienza forte di vita, potenzialmente faticosa mentalmente e fisicamente, la percezione generale e' che: aderisce chi ha potenzialità umane, sociali, culturali superiori alla media, non sempre i Top Talent, ma spesso i collanti preziosissimi del gruppo di lavoro, l'investimento rispetto alla percezione dell'opportunità fornita e' trascurabile e il (basso) rischio peggiore (o forse migliore...) e' che qualcuno opti per un cambiamento drastico di vita generato dall'esperienza stessa.

Ora un salto verso una importante considerazione di fondo: **spesso lasciare crescere il Turn Over in determinati periodi è fondamentale, se ben gestito, anche in aziende redditizie e ben posizionate, perché permette l'uscita di generatori di malumore, l'entrata di nuovi portatori di motivazione, idee, know how, competizione positiva, vitalità, l'handover è pesante, ma possono esserci benefici non trascurabili.** In tale senso il contributo della Direzione Risorse Umane e' di difficoltà tecnica elevatissima, forse la sfida più complicata dei prossimi anni: indirizzare "morbidamente" all'uscita, tenere alta la motivazione delle anime del successo aziendale, capire i momenti appropriati per agire sui singoli e sulla collettività, indovinare idee originali che sostengano il clima, muoversi anche rapidamente o duramente per creare precedenti esemplari... il confine fra l'errore grossolano e la mossa strategica è piazzato su un filo sottilissimo costituito dalla comprensione delle dinamiche interne (tecniche e, soprattutto, comportamentali e comunicative) associata alla consapevolezza delle performance e delle dinamiche esogene di mercato, legislative e sociali.

Il Manager delle Risorse Umane che riesce e riuscirà sensibilmente a camminare in varie direzioni ed in equilibrio su quel sottile filo è con ogni probabilità il professionista che raggiunge e raggiungerà il successo nel supportare il business della propria società, nei momenti eccelsi come in quelli bui, tenendo il telecomando del **Turn Over saldo fra le proprie mani.**

Federico Zanella



Articolo scritto da:

Dott. Federico Zanella – Direttore del Personale in Multinazionale

Per maggiori informazioni visita il link:

<http://www.ebcconsulting.com/calcolo-turn-over-personale.html>

<http://www.ebcconsulting.com/turnover-del-personale.html>

Per qualsiasi informazione aggiuntiva potete consultare il sito di EBC Consulting:

<http://www.ebcconsulting.com>

Software **H1**

Gestione Risorse Umane

Andrea Sabattini - 28 gennaio 2011

<http://www.about.me/andrea.sabattini>

EBC Consulting -- Via Canova 16/20 -- 40138 Bologna -- Tel 051 5881511

EBC Consulting -- Via Palermo 36 - 35142 Padova -- Tel 049 8765132