

Dai premi al patto di non concorrenza, nel diritto le leve di retention

Molto si discute negli ultimi mesi sul fenomeno della Great Resignation, che ha mostrato un costante aumento delle dimissioni in molti comparti anche del mercato del lavoro italiano. I dati del 2021 indicano che il numero delle dimissioni dal posto di lavoro è aumentato del 15% su base annua con punte del 46% fra gli under 40, scelta non guidata dai classici elementi economici e retributivi, bensì da elementi soft quali la sostenibilità del lavoro, la cultura aziendale e il più generale senso di realizzazione personale. Il commitment e l'engagement in questo contesto assumono ancor più rilevanza, se si pensa che i lavoratori italiani presentano un basso tasso di engagement (solo il 5% dichiara di sentirsi completamente coinvolto in azienda) e il tasso di disengagement (30%) più alto tra i paesi europei.

Questi valori suggeriscono l'esistenza di un ampio gruppo di persone che non sono pienamente motivate nel loro lavoro e, pertanto, rassegnano le loro dimissioni per un basso coinvolgimento nell'impresa. Ciò con evidenti ripercussioni negative sulle performance e soprattutto sulla stabilità dei rapporti di lavoro.

L'Employee experience è così divenuto un elemento sempre più centrale nelle strategie di Employer branding. E la Retention non è più un elemento «difensivo» a tutela del know-how aziendale, bensì un nuovo strumento «costruttivo» per implementare un solido coinvolgimento delle risorse umane nell'attività lavorativa. Infatti le dimissioni rappresentano l'epilogo massimo e più evidente di un rapporto professionale e prima ancora relazionale in tutto o in parte inefficace fra lavoratore e azienda. Sembrerà strano, ma esistono molte leve giuridiche per ottenere un Employee Experience eccellente nell'impresa, incidendo sul commitment e sull'engagement delle risorse umane.

I piani di incentivazione e retribuzione variabile rappresentano una forma di remunerazione connessa alla crescita dell'impresa o comunque al raggiungimento di determinati obiettivi di produttività e redditività. Eppure, è forse meno noto che tali piani, se efficacemente studiati, possono produrre inaspettati effetti positivi rispetto all'impegno del dipendente, contribuendo a una valorizzazione

dell'apporto individuale e a sviluppare una percezione della propria idoneità alla mansione più solida e confidente, anche attraverso l'uso della gamification.

Anche il welfare aziendale è un istituto che raggruppa l'insieme dei servizi e delle prestazioni sociali, erogati a favore del dipendente. Ma un buon welfare mix rappresenta anche una potentissima leva relazionale per stimolare il senso di comunità e di sicurezza delle risorse umane, che vedranno nell'impresa un punto di riferimento culturale e di «appoggio» materiale per la propria crescita personale.

E ancora, il patto di stabilità permette alle parti di impegnarsi reciprocamente, per un termine minimo stabilito, a non recedere dal contratto di lavoro. Ebbene, si tratta di un potentissimo strumento di engagement. Infatti, la consapevolezza dell'impegno da parte dell'azienda a non recedere dal rapporto per un determinato lasso di tempo contribuisce ad assicurare un forte senso di sicurezza ed endorsement, che consentiranno al dipendente di esporsi maggiormente nell'espletamento delle proprie

mansioni, non avendo paura di venir per ciò penalizzato. Inoltre, se accompagnato a programmi di mentoring, il patto di stabilità consente di sviluppare un forte legame affettivo e di appartenenza nei confronti dell'impresa e del proprio mentor.

Il patto di non concorrenza e il patto di riservatezza presentano numerosi spunti applicativi, in quanto celano inaspettate e potenziali leve per stimolare un forte engagement del dipendente. L'azienda può così comunicare al dipendente un forte senso di significatività delle proprie funzioni, tanto preziose da voler, per così dire, non averlo come «avversario» dopo la cessazione del rapporto.

Naturalmente non esiste un'unica formula adatta per tutti, ma è comunque possibile implementare un efficace retention mix senza un'eccessiva frammentazione delle policy aziendali. Il tutto al fine di offrire a ciascuna risorsa le leve relazionali più indicate per un pieno coinvolgimento nell'azienda.

Federico Manfredi
studio legale Trifirò & Partners

© Riproduzione riservata