

L'abbiamo chiamata:

Guida HR 2024



Ma si pronuncia:

*Le chiavi della **crescita aziendale**.*

Dove i talenti di oggi diventano il successo di domani.

INDICE

- Editoriale

- 1 Recruiting**

- 1.1 La situazione attuale con Coverflex Italia / 4
- 1.2 I consigli di Davide Bodini / 5
- 1.3 Gli strumenti per il recruiting con Factorial / 7

- 2 Onboarding**

- 2.1 La situazione attuale secondo Factorial / 9
- 2.2 I consigli dell'esperta con Ida De Falco / 11
- 2.3 Gli strumenti per l'onboarding con Factorial / 13

- 3 Gestione del talento**

- 3.1 La situazione attuale con zeroCO2 / 14
- 3.2 I consigli dell'esperto con Piero Vigutto / 16
- 3.3 Gli strumenti per gestire il talento in azienda con Factorial / 19

- 4 Retention ed engagement**

- 4.1 La situazione attuale con EBMc / 21
- 4.2 I consigli degli esperti con EBMc / 22
- 4.3 Gli strumenti per misurare retention ed engagement con Factorial / 23

- 5 Offboarding**

- 5.1 La situazione attuale con Arianna Lamera / 24
- 5.2 I consigli di Factorial / 25
- 5.3 Gli strumenti per gestire l'offboarding in azienda con Factorial / 27

- Sezione Bonus

- Conclusione

EDITORIALE



Arianna Lamera
Talent Acquisition, Factorial

Ciao,

Benvenuti nella Guida HR 2024 di Factorial!

Sono Arianna Lamera e vi presento un'esplorazione approfondita delle **tendenze HR del presente e del futuro**. In un viaggio attraverso **le tappe del ciclo di vita di un dipendente all'interno dell'azienda**, dall'onboarding all'offboarding, vi offriremo una lente di ingrandimento per capire **qual è la situazione attuale in Italia in tema HR** e come affrontarla senza farsi trovare impreparati/e. Troverete approfondimenti di esperti su temi chiave come *retention* dei dipendenti, diversità, inclusione e sostenibilità ambientale. In una società sempre più incerta e mutevole crediamo sia fondamentale **tracciare qualche linea guida concreta per non perdersi**.

La guida è dedicata a voi, specialisti HR, offrendovi strumenti pratici per affrontare le sfide future.

Grazie per unirvi a noi in questo viaggio.

Buona lettura, e che questa guida ispiri il cambiamento nelle vostre aziende!

RECRUITING

1.1 La situazione attuale con Coverflex Italia

Nel mondo sempre più dinamico e competitivo del recruiting, emerge chiaramente che indicare la Retribuzione Annua Lorda (RAL) e i Benefit nelle offerte di lavoro è una pratica essenziale per attrarre nuovi talenti. Guardando i risultati del nostro “Report sulla retribuzione 2023”, infatti, notiamo che il **95,92% degli intervistati ritiene che le aziende debbano fornire queste informazioni cruciali ancora prima di iniziare un colloquio conoscitivo**. Questo dato assume un'importanza ancora maggiore considerando il punto di vista dei più giovani: il 100% dei partecipanti tra i 18 e i 24 anni e il 98,03% tra i 25 e i 34 anni sostengono che la menzione della RAL e dei benefit è essenziale nella valutazione di un'offerta di lavoro.

L'inclusione di queste informazioni non solo risponde alle aspettative della forza lavoro emergente, ma potrebbe anche svolgere un ruolo cruciale nel colmare il *gender pay gap*. **La trasparenza sulla retribuzione e sui benefit contribuisce a creare un ambiente di lavoro più equo**, riducendo le disparità salariali tra uomini e donne. Questo aspetto è particolarmente rilevante in un contesto in cui la parità di genere è un obiettivo prioritario per molte organizzazioni.

In sintesi, evidenziare la RAL e i benefit nelle offerte di lavoro non solo risponde alle esigenze dei candidati, ma si configura anche come un passo concreto verso la creazione di ambienti di lavoro inclusivi e meritocratici. Le aziende che adottano questa pratica non solo aumentano le probabilità di attirare talenti di qualità, ma contribuiscono anche a promuovere la diversità e l'uguaglianza all'interno della propria organizzazione.



Chiara Bassi

Country Manager - Coverflex

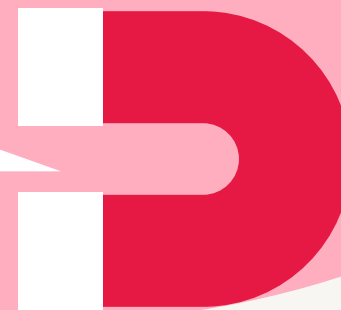


RECRUITING

1.2 I consigli di Davide Bodini

Una delle sfide più dirimenti degli uffici HR nell'ultimo anno è stata attrarre i talenti della **Generazione Z**. Brand iconici si sono misurati con una generazione diversa, vedendo fallire iniziative storicamente di successo. Un anno di tentativi, osservazioni e analisi ha permesso di dipingere un quadro chiaro riguardo come ottenere l'attenzione e trasformarla in interesse verso un'azienda.

Nelle righe che seguono troverai **3 elementi chiave per azionare una strategia capace di attrarre i talenti della GenZ**.



Credibilità

Quando un'organizzazione parla di se stessa riduce notevolmente la credibilità delle informazioni che fornisce. **Le nuove generazioni cercano fonti di informazione non convenzionali e indirette.** L'autoreferenzialità tipica delle campagne di comunicazione ha lasciato il posto a influencer e community.

Cosa fare: Ingaggiare community e persone che parlino del brand al posto del brand è cruciale. Scegliete community specifiche e con un pubblico mirato con valori tangibili permette un'associazione positiva e il parlare al target giusto.

Per attirare l'attenzione della GenZ è essenziale comunicare con loro attraverso fonti affidabili come community o influencer. È importante che queste informazioni li raggiungano dove trascorrono il loro tempo, come su Instagram o Tik Tok. Inoltre per ottenere performance di hiring migliori, è necessario offrire percorsi chiari che rendano semplice scegliere tra le diverse opportunità. **Agite come una guida e fatevi promuovere da chi ha già un legame comunicativo con loro.**

Sovraccarico

Non aspettatevi comportamenti attivi riguardo la ricerca di informazioni sul mondo del lavoro. La GenZ è bombardata da informazioni ed ha sviluppato molta più sensibilità nel selezionare le informazioni a cui dare attenzione piuttosto che nel ricercarle.

Cosa fare: Ingaggiate attivamente i talenti che volete attrarre. **Equipaggiatevi di strumenti che vi permettano di entrare nel loro flusso informativo e apparire nella loro quotidianità** (Instagram, comunicazioni dirette delle community). Non aspettatevi sulla vostra career page del sito, andate da loro.

Complessità

La GenZ trova difficile capire le varie mansioni e ruoli all'interno delle aziende. Il mondo del lavoro è diventato più complesso. Prima, un percorso formativo portava a un lavoro specifico, ma ora le opzioni sono molto più ampie. Ad esempio, un ingegnere oggi ha sterminate scelte di carriera.

Cosa fare: Le aziende devono offrire percorsi chiari e strutturati, come i programmi per laureati (graduate), che aiutano a navigare le diverse opzioni. Questi percorsi devono razionalizzare la complessità e rendere accettabile scegliere un percorso senza sapere se sia quello corretto. Renderli esplorativi (job rotation) e flessibili (scelte future) significa rispondere a una domanda della GenZ.

Davide Bodini

Ceo e Co-founder di Stema



RECRUITING

1.3 Gli strumenti per il recruiting con Factorial

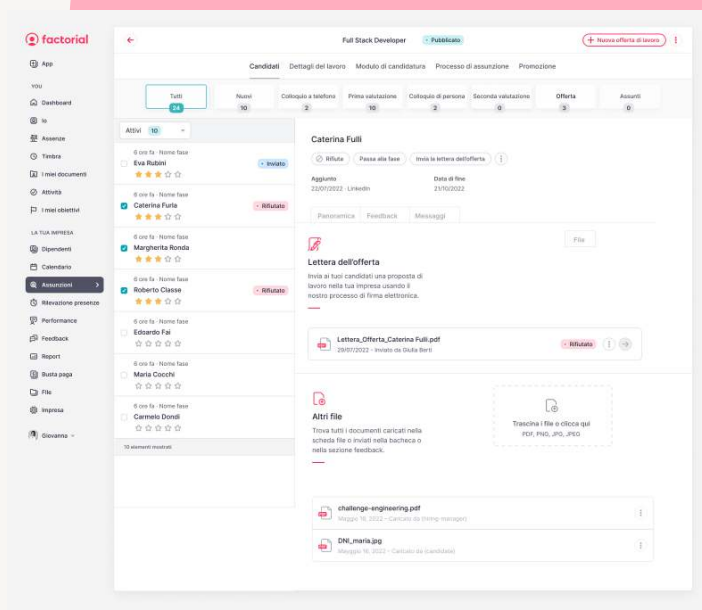
Il **processo di assunzione** può essere estenuante se non si hanno gli strumenti giusti. La pubblicazione e la promozione dell'offerta, il filtraggio di tutte le candidature che arrivano, contattare rapidamente un CV che cattura la tua attenzione e, come se non bastasse, non lasciarsi sfuggire nulla!

Quanto sarebbe bello **avere tutte le informazioni in un unico posto, automatizzare i processi, pubblicare l'offerta una volta sola e farla apparire in varie piattaforme**, te lo immagini? Niente più stress nella gestione del processo di assunzione!

Un **software ATS** (Applicant Tracking System) come Factorial Assunzioni è un'applicazione che si occupa di **gestire l'intero ciclo di assunzione dei dipendenti**, dalla creazione dell'annuncio di lavoro all'assunzione del candidato. Lo scopo di un software ATS è quello di semplificare e velocizzare il lavoro del reparto risorse umane dell'azienda.

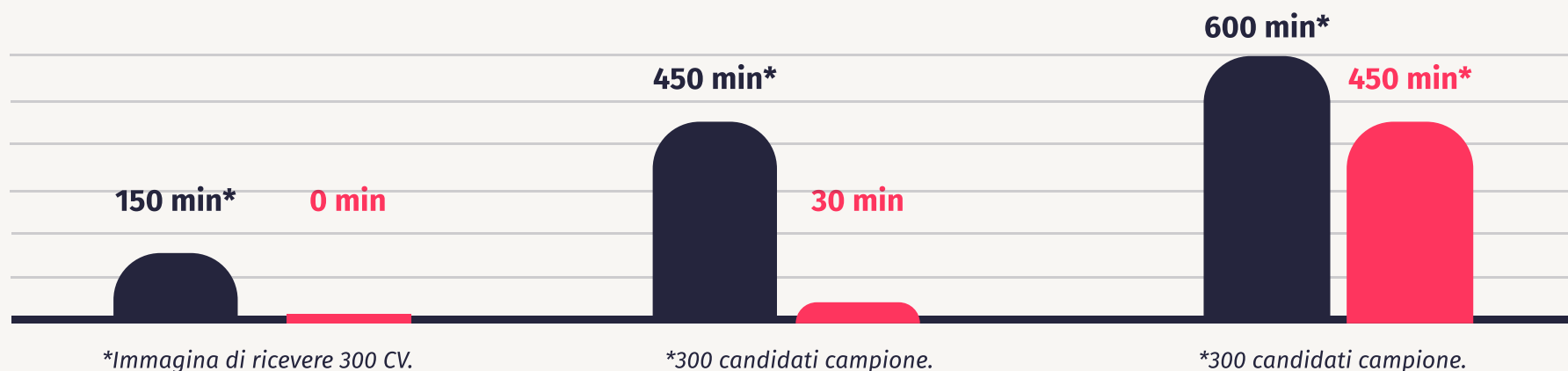
Il risultato di implementare un software ATS è un aumento dell'efficienza nel processo di selezione dei candidati, che porta diversi vantaggi all'azienda:

- **Snellisce il processo di assunzione**
- **Migliora la qualità del pool di candidati**
- **Semplifica la creazione e pubblicazione degli annunci di lavoro**
- **Risparmio di tempo e denaro**



Con Factorial assunzioni non dovrai più perderti tra mille piattaforme ma potrai seguire l'intero ciclo di assunzione da un'unica piattaforma. Noi di Factorial abbiamo fatto i conti e il tempo risparmiato non è poco:

● **Gestione manuale**
● **Factorial**



Tieni organizzati i CV dei candidati

Tieni sotto controllo tutte le informazioni e la documentazione. La organizziamo automaticamente per te nella piattaforma.

Comunicazione diretta con i tuoi candidati

Non è necessario passare da una piattaforma all'altra. Basta integrare Outlook o G-Suite con la dashboard del tuo ATS per gestire tutte le comunicazioni in un unico luogo.

Collabora con i selezionatori e i responsabili delle assunzioni

Migliora il lavoro di squadra per le assunzioni con strumenti di collaborazione, come le schede di valutazione dei colloqui.

[Scopri come funziona](#)

ONBOARDING

2.1 La situazione attuale secondo Factorial

L'onboarding aziendale svolge un ruolo cruciale nel plasmare il successo a lungo termine di un'organizzazione. Secondo recenti studi*, **il 54% delle aziende con processi di onboarding formalizzati riporta un notevole aumento della produttività nei nuovi assunti**, mentre **il 50% sperimenta una maggiore fidelizzazione**. Questi dati sottolineano l'importanza di un onboarding strutturato come fondamento per il successo dell'intera organizzazione.

La chiave del successo di un'azienda inizia con l'onboarding ben pianificato, che va oltre la semplice presentazione dei nuovi dipendenti all'azienda. Le statistiche indicano che **i dipendenti che valutano la loro esperienza di onboarding come "altamente efficace" hanno una probabilità 18 volte maggiore di sentirsi fortemente impegnati nei confronti dell'azienda**.

Questo dato mette in luce il legame diretto tra un ingresso positivo nell'azienda e il coinvolgimento a lungo termine dei dipendenti. Per i professionisti HR e i dirigenti d'azienda, investire in un processo di onboarding strutturato è cruciale per la fidelizzazione, l'engagement e la *retention* del personale. Un onboarding ben progettato non solo facilita l'assimilazione delle competenze tecniche, ma anche la comprensione della cultura aziendale, delle aspettative e dei valori.

Durante l'onboarding, i dipendenti devono essere informati e guidati in modo chiaro, favorendo un ambiente che promuova il senso di appartenenza. I dirigenti d'azienda devono assicurarsi che il processo includa la presentazione della *mission* e della *vision* aziendale, creando così una connessione emotiva con i nuovi membri del team.

La fidelizzazione e la *retention* iniziano fin dal primo giorno. Un onboarding efficace contribuisce a ridurre il tasso di *turnover*, poiché i dipendenti si sentono valorizzati e compresi fin dall'inizio della loro esperienza lavorativa.

In conclusione, **nel 2024, gli HR e i dirigenti d'azienda devono considerare l'onboarding come una leva strategica per il successo complessivo dell'organizzazione.** Investire nella creazione di un processo di onboarding strutturato non solo si tradurrà in una maggiore produttività e fidelizzazione, ma anche in dipendenti più impegnati e motivati, creando una base solida per il futuro della società.

*Fonte: [Randstad](#)

Isotta Armenise
Responsabile del blog di Factorial



ONBOARDING

2.2 I consigli di Ida De Falco

Cari colleghi HR, parliamo di onboarding, quel momento in cui l'eccitazione, l'ansia e molti altri sentimenti e sensazioni coesistono in chi entra a far parte per la prima volta della nostra squadra. Come professionisti appassionati alle Risorse Umane, sappiamo quanto sia cruciale rendere questo viaggio il più accogliente possibile e far sentire i nostri nuovi colleghi a casa fin dai primi istanti. Ecco a voi qualche pillola per dare vita ad un onboarding davvero speciale.



Comunicazione: Trasparenza e calore – No ai formalismi

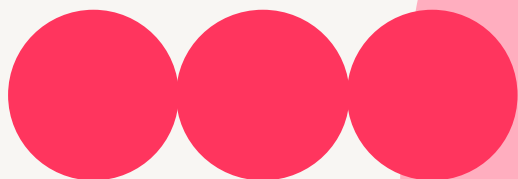
Parlate chiaro, in modo *friendly* e fornite informazioni in modo trasparente e puntuale; dai dettagli contrattuali alle aspettative, costruite un ponte di fiducia.

Onboarding, un affare di squadra

Trattate l'onboarding come una festa a sorpresa, coinvolgendo tutti nel gioco. Organizzate incontri informali, giochi di squadra e momenti di condivisione. La magia accade quando tutti sono partecipi. Coinvolgete il team nel processo di integrazione e coltivate così un'atmosfera di collaborazione.

Il Feedback, una costante fondamentale per un viaggio di lunga durata

Aperte le porte al feedback. L'onboarding non è uno *sprint*, ma una maratona; organizzate incontri regolari tra i nuovi colleghi, voi ed i manager d'area e *check-in* periodici per i primi mesi in modo da creare un dialogo e non un monologo. Ascoltate e supportate le vostre nuove risorse, costruendo così un legame solido, sincero e duraturo nel tempo. I momenti di scambio sono i più preziosi, non solo per il nuovo arrivato, ma soprattutto per l'azienda, in quando è possibile ricevere consigli per migliorare sempre di più.



Cultura aziendale, un racconto da condividere

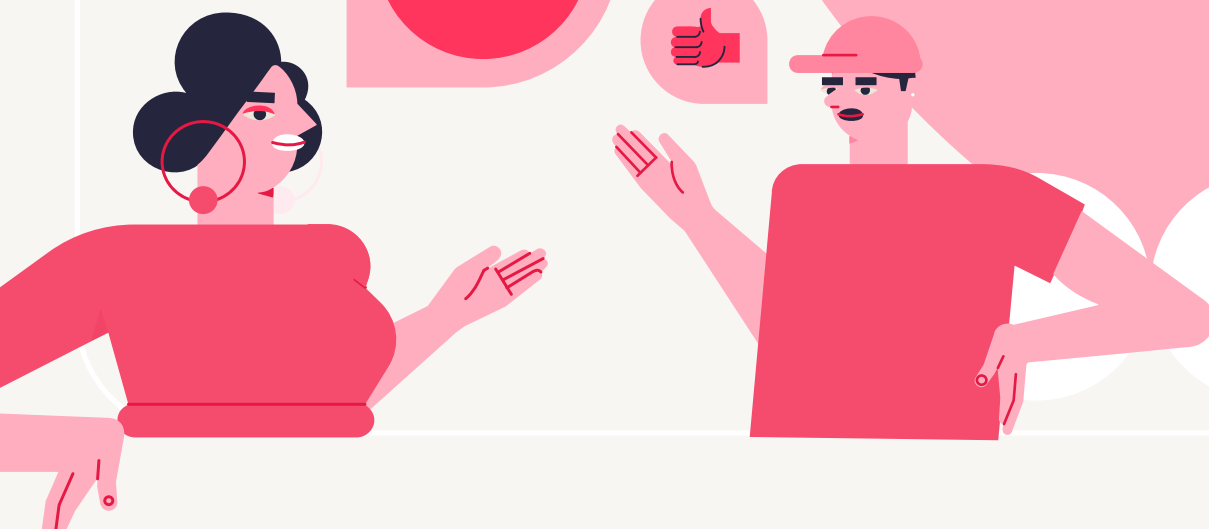
Dedicate del tempo a raccontare la storia della vostra azienda. Valori, missione, tradizioni. Aiutate il nuovo arrivato a capire il contesto in cui si trova e far propria la vostra realtà.

Misurate, correggete, migliorate

Usate metriche per capire quanto funziona il vostro onboarding. Se qualcosa non va, non abbiate paura di cambiare e correggervi. L'arte è nell'adattamento continuo con delle pietre miliari fisse che devono segnare il cammino.

L'onboarding è la storia che scrivete insieme ai vostri nuovi talenti

Con un approccio curioso, comunicazione autentica e coinvolgimento creativo, trasformate ogni arrivo in un capitolo straordinario nella storia della vostra azienda.



Ida De Falco

HR Generalist, Geven S.p.A.



ONBOARDING

2.3 Gli strumenti per l'onboarding con Factorial

Quando i dipendenti arrivano in azienda, **la prima impressione che ricevono è fondamentale**. I primi compiti assegnati, la firma dei documenti legali, la comprensione del materiale di supporto a disposizione, le persone con cui parlare...

Nessuno vuole sentirsi sopraffatto da una serie di compiti non organizzati che rendono l'onboarding in una nuova azienda più lungo del dovuto e finiscono per confondere.

Inoltre, non avere un onboarding organizzato e strutturato può costare più di quanto si pensi. Il disordine e la mancanza di chiarezza incidono sul fatturato, che è comunque denaro.

In Factorial amiamo unire i puntini e farvi risparmiare lavoro inutile, quindi abbiamo creato un modulo di onboarding che farà in modo che i vostri dipendenti abbiano tutti i compiti organizzati appena arrivano.

Vedranno il tempo a loro disposizione per svolgerli e, se ci sono documenti da firmare o da caricare, saranno tutti archiviati in Factorial!

Ma vediamo nello specifico cosa puoi fare con Factorial:

- Creare processi digitali
- Automatizzare le attività e i promemoria
- Dividere i compiti da assegnare in base al ruolo
- Recuperare le informazioni sui dipendenti
- Inviare e far firmare i documenti grazie alla firma elettronica
- Archiviare tutti i documenti nella sezione personale del dipendente
- Valutare la soddisfazione del processo di onboarding grazie all'invio di questionari

[Scopri come funziona](#)



GESTIONE DEL TALENTO

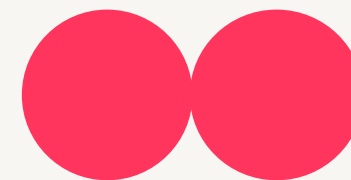
3.1 La situazione attuale con zeroCO2

LA SOSTENIBILITÀ ATTRAIE (E TRATTIENE) TALENTI

Secondo uno studio IBM del 2022 **due lavoratori su tre dichiarano di essere più disposti a candidarsi e ad accettare lavori da aziende che si impegnano nella sostenibilità ambientale.**

Abbiamo una responsabilità condivisa nel combattere la crisi climatica ma avere un purpose aziendale attento nei confronti del pianeta è fondamentale anche per attrarre nuovi talenti. La base di partenza è **creare solide strategie di sostenibilità e comunicarle nel modo corretto.**

Il 35% degli intervistati dello stesso sondaggio dice di aver accettato un lavoro in un'azienda che considera più sostenibile e in un ruolo che può influire direttamente sui risultati ambientali, accettando spesso (28% dei casi) una riduzione dello stipendio.



Dato che le ore disponibili in una giornata sono limitate e che il tempo per attivarsi per il pianeta è sempre meno, **sale la volontà di ricercare lavori che ci permettano di lasciare un segno positivo sul pianeta.** Per farlo, i candidati sceglieranno, sempre più, aziende che incarnino i loro valori etici e morali.

Se da una parte i dipendenti metteranno le loro energie e competenze a servizio di un'azienda con una strategia in linea con i propri valori, dall'altra parte alle aziende verranno richiesti impegno, trasparenza e costanza. Per mantenere i dipendenti motivati e per farli sentire parte di una missione comune è necessario avere una comunicazione continua e molto trasparente dei progressi, ma anche delle difficoltà che si incontrano nel proprio percorso di sostenibilità.

Nel mondo delle risorse umane ovviamente una buona strategia di sostenibilità parte anche dalle buone pratiche in ufficio, che siano rispettose del pianeta, e soprattutto dai valori di *diversity* e *inclusion*.

Non bisogna però dimenticare anche quanto sia importante il ruolo della formazione: dimostrare ai propri dipendenti l'impegno per creare una coscienza comune così come rimanere al passo con gli aggiornamenti legati alla sostenibilità, mantiene alti i livelli di *engagement*.



Andrea Pesce
Founder zeroCo2



GESTIONE DEL TALENTO

3.2 I consigli di Piero Vigutto

Trattenere i talenti: un nuovo percorso professionale per una maggiore *retention* ed *engagement*

Nel dinamico contesto aziendale del XXI secolo, la **gestione dei talenti rappresenta una delle sfide più rilevanti per le organizzazioni**. I tradizionali modelli di carriera lineari sono stati superati dalla necessità di percorsi flessibili e personalizzati che rispondano alle mutevoli esigenze dei dipendenti moderni. Emerge l'importanza di adottare nuovi approcci ai percorsi di carriera e come questi possano migliorare significativamente la *retention* e l'*engagement* dei talenti aziendali.

Riconoscere l'individualità nei percorsi di carriera

Il panorama aziendale odierno richiede un cambio di prospettiva rispetto ai tradizionali percorsi di carriera. **I dipendenti desiderano percorsi personalizzati** che rispecchino le loro passioni, competenze e obiettivi di vita. Un approccio individualizzato non solo aumenta l'*engagement* ma favorisce anche la *retention* a lungo termine. Siamo quindi di fronte ad un nuovo paradigma: **la concezione di percorsi di carriera personalizzati è diventata essenziale per rispondere alle aspettative dei dipendenti moderni**. Un approccio che considera l'individualità favorisce la felicità sul lavoro, migliora le performance complessive. Ma le aziende hanno bisogno di numeri, quindi tutto questo come può trasformarsi in benefici tangibili? L'individualizzazione dei percorsi di carriera non solo aumenta la motivazione e l'impegno dei dipendenti, ma contribuisce anche a un ambiente di lavoro più dinamico e resiliente. Le aziende che riconoscono e rispettano le aspirazioni uniche dei dipendenti diventano attrattive per nuovi talenti, soprattutto per le nuove generazioni che costituiscono la linfa vitale di cui le imprese necessitano per progettare il futuro. Abbiamo accennato alle nuove generazioni, esse sono consapevoli della loro individualità e dell'unicità di ognuno, credono nel merito, questo si traduce in piani di sviluppo personalizzati che favoriscano la formazione continua e l'integrazione di percorsi di carriera con gli obiettivi di vita dei dipendenti.

Promuovere la crescita e lo sviluppo continuo nei percorsi di carriera

La ricerca costante di crescita e miglioramento professionale è una caratteristica chiave dei talenti di oggi. In un ambiente aziendale dinamico, la crescita continua è essenziale per soddisfare le aspirazioni dei talenti e mantenere un vantaggio competitivo. **Strutturare programmi di formazione su misura e facilitare *mentorship* sono strategie chiave per promuovere la crescita.** La motivazione e l'impegno crescono quando i dipendenti percepiscono opportunità concrete di sviluppo. La preparazione per ruoli di maggiore responsabilità contribuisce alla successione interna e alla versatilità in un mercato in evoluzione. Creare programmi formativi personalizzati, garantire accesso a risorse educative e incoraggiare la rotazione di ruoli e progetti.

Favorire la mobilità interna nei percorsi di carriera

I percorsi di carriera dovrebbero essere flessibili, consentendo ai dipendenti di esplorare diverse funzioni e reparti all'interno dell'azienda. **La mobilità interna non solo diversifica le competenze ma contribuisce anche a creare un senso di appartenenza e coesione organizzativa.** Nell'odierno panorama aziendale, la mobilità interna è fondamentale e la mobilità interna non solo amplia le competenze ma crea un legame più profondo con l'organizzazione. Questa pratica sostiene l'*engagement* dei dipendenti, mantenendoli motivati attraverso nuove sfide la cui accettazione, ovviamente, deve essere volontaria. Diversificare le competenze attraverso l'esplorazione di diverse funzioni favorisce la crescita e contribuisce a un ambiente di lavoro più stimolante. Per questo motivo creare piani di carriera personalizzati che incoraggino la mobilità interna, che implementino i programmi di rotazione di ruoli e la garanzia di trasparenza sulle opportunità sono strade obbligate per raggiungere un engagement soddisfacente per il dipendente.



Implementare piani di crescita chiari nei percorsi di carriera

La chiarezza nei piani di crescita è fondamentale per mantenere i dipendenti motivati e focalizzati sui propri obiettivi di carriera. La chiarezza riduce l'incertezza e l'ansia, promuovendo un ambiente di lavoro sicuro e incentrato sulla crescita. I dipendenti sono più propensi a impegnarsi quando conoscono chiaramente i passaggi successivi nella loro carriera. La definizione chiara dei ruoli, degli indicatori di prestazione e delle opportunità di formazione contribuisce a guidare i talenti lungo il loro percorso professionale. **La chiarezza diventa quindi un elemento essenziale nella gestione dei percorsi di carriera** dove i progetti di crescita, compresi i requisiti, gli obiettivi e le opportunità devono essere declinati in modo trasparente. Una buona prassi è quella di creare documenti ufficiali dei piani di crescita, fornire feedback regolari e garantire trasparenza nelle opportunità di avanzamento.

Conclusione

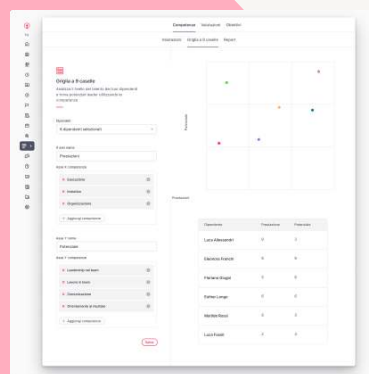
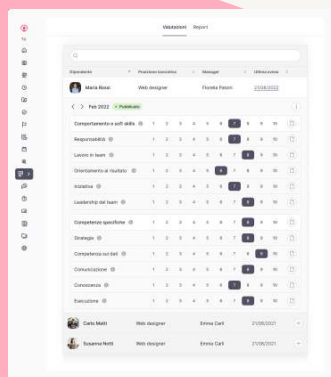
Ripensare i percorsi di carriera in modo innovativo è fondamentale per affrontare le sfide della gestione dei talenti nel contesto attuale. Attraverso l'individualizzazione, la promozione della crescita continua, la mobilità interna e la chiarezza nei piani di crescita, le organizzazioni possono creare un ambiente di lavoro che non solo attrae ma trattiene i talenti di qualità. Investire in questi nuovi approcci non solo migliora l'engagement ma posiziona l'organizzazione come driver nel coltivare e trattenere i talenti in un mondo del lavoro in continua evoluzione.

Piero Vigutto
HR Manager & Advisor



GESTIONE DEL TALENTO

3.3 Gli strumenti con Factorial



Allinearsi con il tuo team è fondamentale per raggiungere gli obiettivi aziendali. I problemi sono quotidiani, ma che succede se te ne accorgi solo alla fine? Potrebbe essere la tua azienda a pagarne le conseguenze.

Inoltre, potrebbe accadere che il tuo team non abbia aspettative chiare su quali siano gli obiettivi e su come possa influire sugli obiettivi, facendo perdere all'azienda importanti opportunità.

I dipendenti con le aspettative chiare e la percezione di un'azienda che si preoccupa della loro crescita e sviluppo di carriera non se ne andranno.

In che modo si traduce tutto questo? **Minori costi di turnover per l'azienda.**

Ma come si possono seguire davvero i dipendenti? Attraverso **valutazioni delle performance periodiche e strutturate**, queste saranno lo strumento chiave per capire a che punto è la forza lavoro. Se stai già pensando di eseguirle a mano con fogli sparsi oppure appuntando tutto su file excel, fermati subito! I risultati sarebbero difficili da monitorare e le informazioni decentralizzate. Per questo abbiamo creato le valutazioni delle performance di Factorial, molto più semplici da utilizzare..

Crea, avvia e raccogli i dati in modo intelligente ed efficace. Si tratta soltanto di cercare un modo facile di lavorare!

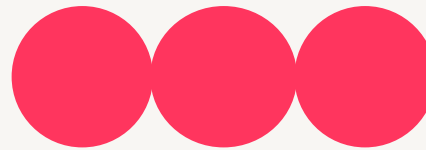
Ecco cosa puoi fare con Factorial Performance:

- Impostare **valutazioni delle prestazioni personalizzate** per i tuoi collaboratori e monitorare le risposte che ricevi.
- Valutare le prestazioni dei membri del tuo team e assegnare ai supervisor il compito di seguire il processo.
- Costruire delle **strategie basate sui dati** per far crescere i tuoi talenti in base al feedback ottenuto dalle valutazioni.
- **Definire le competenze e le abilità** su cui le persone devono lavorare per favorire il loro percorso di crescita.
- Tracciare il **percorso di carriera** desiderato dai tuoi dipendenti e identificare le competenze che devono acquisire o mantenere aggiornate per raggiungerlo.

- Ottenere informazioni utili e creare una panoramica visiva grazie alla **griglia a 9 caselle**, il **grafico a ragno** e le **mappe di calore** che vengono generate automaticamente.
- Definire gli obiettivi e monitorare i progressi dei tuoi collaboratori per allineare le aspettative e motivarli a crescere.
- **Tenere traccia delle valutazioni passate** realizzate da te o da chi ti ha preceduto grazie ad uno storico delle valutazioni.
- Creare **valutazioni a specchio** tra chi valuta e chi viene valutato per realizzare un confronto diretto ed immediato dei feedback.

[**Scopri come funziona**](#)

RETENTION ED ENGAGEMENT



4.1 La situazione attuale con EBMc

In un contesto di cambiamenti repentini nel mondo del lavoro, il valore cruciale del fattore umano è evidente in ogni organizzazione, indipendentemente dal settore economico. **Dal processo di selezione alla retention, promuovere la motivazione delle risorse umane è fondamentale per consentire l'espressione completa di competenze e attitudini.** La *retention*, ovvero la capacità di trattenere le persone nel tempo e l'*engagement*, il grado di ingaggio e coinvolgimento, sono legati in modo indissolubile e influenzano direttamente la permanenza nell'azienda. Questa dinamica si concretizza nella relazione tra organizzazione e persona e la funzione HR gioca un ruolo primario nella sua efficacia.

STATISTICHE

Quale sarebbe l'impatto sul mondo del lavoro se ogni dipendente/collaboratore fosse pienamente coinvolto?

In Italia, secondo dati significativi di "Gallup 2023":

- **Solo il 5% dei lavoratori si sente profondamente coinvolto nel proprio lavoro.**
- I dipendenti/collaboratori con un elevato ingaggio mostrano una performance superiore del 21%.

Attualmente, coloro che si sentono ingaggiati sono un'eccezione. Immaginiamo di riuscire a capovolgere questo dato. Che cosa succederebbe se quel 21% di dipendenti attivi e motivati fosse un 79%? Questo sarebbe possibile se enfaticissimo l'importanza della relazione reciproca tra organizzazione e persona, valorizzando il ruolo chiave della funzione HR come guida verso esiti positivi.

Marija Gostimir, Fabio Picariello, Nicole Giordano

EBMc - Evidence Based Management consultancy



RETENTION ED ENGAGEMENT

4.2 I consigli di EBMc

Quali strategie può adottare l'HR per far sì che l'eccezione diventi la norma?

Esiste un'ampia letteratura sul *People Management* da cui è possibile estrapolare strumenti e metodi per concretizzare la *retention* e l'*engagement* delle risorse:

- **Analisi predittive e *People Analytics*:** Utilizzare l'analisi predittiva e le *People Analytics* per comprendere comportamenti e esigenze dei dipendenti, ad esempio analizzando pattern di *turnover* per interventi tempestivi.
- **Percorsi di carriera personalizzati con *mentoring*:** Sviluppare percorsi personalizzati basati su interessi e obiettivi, incorporando figure di *mentoring*.
- **Analisi e Gestione del carico di lavoro:** Monitorare attivamente il carico di lavoro per prevenire stress e sovraccarico.
- **Iniziative di *Team building*:** Organizzare regolarmente attività di interconnessione e socializzazione.
- **Feedback a 360°:** Implementare sistemi strutturati di feedback per monitorare performance e soddisfazione.
- **Flessibilità Lavorativa e *Work-Life Integration*:** Offrire opzioni flessibili, come orari adattabili e lavoro da remoto, per favorire un'efficace integrazione tra vita professionale e personale.
- **Investimenti in Programmi di Formazione:** Promuovere apprendimento esperienziale e *microlearning* per accrescere le competenze.
- **Assessment e *Survey Tailor-Made*:** Monitorare e potenziare l'*engagement* attraverso un *employee experience* che promuova il benessere, garantendo decisioni informate e inclusive.

Marija Gostimir, Fabio Picariello, Nicole Giordano

EBMc - Evidence Based Management consultancy



RETENTION ED ENGAGEMENT

4.3 Gli strumenti per misurare *retention* ed *engagement* con Factorial

La *retention* e l'*engagement* dei dipendenti sono aspetti cruciali per il successo aziendale.

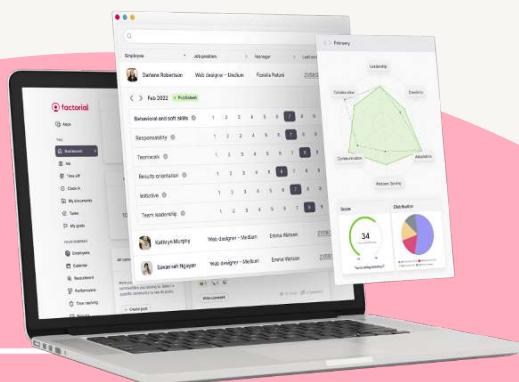
La chiave per mantenerli elevati è **comprendere le esigenze dei dipendenti e rispondere in modo efficace**. In questo contesto, l'adozione di strumenti e software avanzati è essenziale per monitorare e migliorare costantemente le dinamiche aziendali.

Factorial si distingue offrendo strumenti all'avanguardia per misurare e analizzare i principali indicatori di *retention* ed *engagement*. La creazione di questionari e sondaggi interni, completamente personalizzabili, consente di ascoltare le reali esigenze dei dipendenti, fornendo un quadro accurato della situazione interna.

La funzione di feedback a 360° permette ai dipendenti di esprimersi liberamente, anche in forma anonima, facilitando un dialogo aperto con colleghi, manager e superiori. La valutazione della performance basata su obiettivi e KPI offre un'analisi dettagliata del rendimento del team nel tempo, identificando aree di miglioramento e successi.

Un altro punto forte di Factorial è **la metrica eNPS** (*Employee Net Promoter Score*), che **misura la soddisfazione e la fiducia dei dipendenti nell'azienda**. Questa metrica fornisce un indicatore chiave della salute organizzativa e della percezione dei dipendenti sul luogo di lavoro.

In sintesi, **Factorial si pone come alleato strategico nella gestione del personale, fornendo strumenti avanzati per misurare e monitorare la *retention* e l'*engagement* dei dipendenti**, creando così le basi per un ambiente lavorativo sano e produttivo.



Scopri come funziona

OFFBOARDING

5.1 La situazione attuale con Arianna Lamera

Secondo quanto riportato dai dati INPS, solo nei primi 3 mesi del 2022 oltre 3mila persone hanno deciso di licenziarsi per un totale annuale di 2,2 milioni. **Nel primo semestre del 2023, in Italia abbiamo registrato 3,3 milioni di cessazioni.** Numeri in netto aumento rispetto al 2022, dove le cessazioni erano state 930 mila.

I tempi sono decisamente cambiati, **se in passato si aspirava al posto fisso oggi non è più così.** I mercati sono volatili e non riescono molto spesso a garantire la sicurezza e la stabilità tipica degli scorsi decenni.

Ora si ragiona a breve termine e sempre più frequentemente il cambio non è visto come un fallimento o qualcosa di negativo ma bensì come un'opportunità. Opportunità di conoscere altri modi di lavorare, crescere o semplicemente altre realtà nelle quali sentirsi più identificati. È dimostrato infatti che **la crescita professionale ed economica si ottiene più facilmente cambiando il posto di lavoro piuttosto che restando fedeli e compromettendosi con un'unica azienda.** Inoltre, non si può non considerare il periodo di pandemia trascorso che ha portato a riflettere di più su ciò che è veramente importante, gli affetti, la famiglia e il tempo.

Vorrei porre particolare attenzione su quest'ultimo fattore che sembra sempre venire meno, sono sempre più numerose le persone che si prendono del tempo per viaggiare o fare una pausa nel mezzo della carriera lavorativa.

Mi capita spesso di parlare con una cara amica del tempo, forse per ovviare a queste grandi dimissioni bisognerebbe tenerlo più in considerazione e **ottimizzare ancor di più gli spazi nel nostro calendario, essere più critici nei confronti del sistema lavorativo attuale e rivoluzionarlo lavorando di meno ma con più produttività.**

Arianna Lamera

Talent Acquisition, Factorial



OFFBOARDING

5.2 I consigli di Factorial

Strategie efficaci per un offboarding costruttivo e informativo nel 2024

L'offboarding, spesso trascurato, è una fase cruciale nel ciclo di vita dei dipendenti che può influenzare significativamente la reputazione aziendale e la capacità di attrarre nuovi talenti.

Secondo le statistiche, un processo di offboarding ben strutturato può fornire *insight* preziosi sul motivo per cui un dipendente ha deciso di lasciare l'azienda e contribuire a migliorare le pratiche aziendali.



Ecco cinque consigli per organizzare un offboarding efficace nel 2024:

1. Questionari d'uscita personalizzati: Utilizzare questionari d'uscita personalizzati può aiutare a raccogliere informazioni dettagliate sulle ragioni che hanno portato il dipendente a lasciare l'azienda. Domande mirate sulla soddisfazione del lavoro, lo sviluppo professionale e le relazioni interpersonali forniscono un quadro più completo delle dinamiche aziendali.

2. Colloqui d'uscita approfonditi: Organizzare colloqui d'uscita strutturati e aperti può offrire un contesto più dettagliato sulle esperienze del dipendente. Consentire loro di esprimere liberamente le opinioni contribuirà a identificare aree di miglioramento e a stabilire piani per affrontare eventuali problemi sottostanti.

3. Feedback costruttivo: Fornire un feedback costruttivo durante il processo di offboarding può aiutare il dipendente a comprendere il suo contributo e le aree in cui potrebbe migliorare. Questo approccio crea un ambiente di partenza positivo e contribuisce a mantenere relazioni future.

4. Gestione delle transizioni professionali: Offrire supporto nella transizione professionale, dando consigli sulla ricerca di nuove opportunità e la creazione di una rete di contatti, dimostra impegno verso il benessere dei dipendenti e può influenzare positivamente la percezione complessiva dell'azienda.

5. Analisi dei dati per miglioramenti: Utilizzare i dati raccolti attraverso questionari e colloqui d'uscita per analizzare le tendenze e identificare eventuali problematiche sistemiche. Questa analisi approfondita aiuta a implementare cambiamenti mirati per migliorare la soddisfazione e la *retention* futura dei dipendenti.

In conclusione, un offboarding efficace nel 2024 non solo facilita una transizione senza intoppi, ma rappresenta un'opportunità per migliorare continuamente le pratiche aziendali. L'adozione di questionari d'uscita e colloqui approfonditi è fondamentale per ottenere dati preziosi sulle motivazioni del dipendente e sull'esperienza lavorativa complessiva, contribuendo così a costruire un ambiente di lavoro più sano e sostenibile.

Isotta Armenise
Responsabile del blog di Factorial



OFFBOARDING

5.3 Gli strumenti con Factorial

Un corretto processo di offboarding è cruciale per garantire una transizione fluida quando i dipendenti lasciano l'azienda. **Strumenti HR avanzati**, come Factorial, offrono funzionalità progettate per semplificare e personalizzare questo importante passaggio.

Le caratteristiche di Factorial consentono di pianificare e monitorare l'offboarding in modo rapido e intuitivo. Grazie a queste funzionalità, **puoi assicurare un'esperienza di onboarding e offboarding efficiente**, consentendo ai nuovi arrivati di integrarsi rapidamente e a coloro che stanno per lasciare l'azienda di fornire preziosi feedback.

Factorial permette di centralizzare e automatizzare i processi di onboarding e offboarding, offrendo la possibilità di personalizzare il flusso di lavoro in base alle esigenze specifiche dell'azienda. Designare chiaramente le persone responsabili dell'esecuzione dei compiti facilita la gestione del processo, mentre la comunicazione regolare tra il dipartimento delle risorse umane e gli altri dipendenti assicura un'informazione chiara e tempestiva.

Inoltre, **Factorial consente di conservare tutta la documentazione necessaria**, garantendo la conformità normativa e **semplificando la gestione delle risorse umane**. Con un processo di offboarding così efficiente, l'azienda può **trarre vantaggio dai feedback degli ex dipendenti** per continuare a migliorare e adattarsi in modo dinamico alle esigenze dell'organizzazione.

[Scopri come funziona](#)

Sezione Bonus

I congedi parentali

Congedi parentali: le novità introdotte nel 2023

L'art. 34 del D.Lgs. 151/01 stabilisce che “I genitori hanno altresì diritto, in alternativa tra loro, ad un ulteriore periodo di congedo della durata complessiva di tre mesi, per i quali spetta un'indennità pari al 30 per cento della retribuzione”.

L'ammontare di tale indennità è stato recentemente elevato all'80%, in alternativa fra i genitori, per la durata di un mese, usufruibile fino al sesto anno di vita del bambino.

La Legge 197/2022 (Legge di Bilancio per il 2023) ha infatti modificato il tema dei congedi parentali introducendo come **novità principale la concessione di un mese di congedo retribuito all'80%**.

Cos'è previsto dal 2024?

Il Disegno di Legge di Bilancio 2024 presentato dal Governo alle Camere va a modificare l'intervento normativo introdotto lo scorso anno. **Per il 2024 infatti, si prevede che i genitori potranno fruire** (in alternativa tra loro e per una durata massima totale di due mesi fino al sesto anno di vita del bambino) **di periodi indennizzabili all'80% della retribuzione.**

Per gli altri mesi spettanti, resta valido il pagamento al 30% della retribuzione.

Si precisa che **il nuovo regime si applica ai lavoratori che terminano il periodo di congedo di maternità/paternità successivamente al 31 dicembre 2023.**

Si va quindi nuovamente a modificare il comma 1, primo periodo, dell'articolo 34 del testo unico in materia di parentela.

Si specifica poi che tale beneficio spetta in alternativa fra i genitori; ne deriva quindi che **entro i 12 anni di vita di ogni figlio, resta valida la possibilità per ciascun genitore di astenersi da lavoro**, come già previsto per l'anno precedente.

Permane invariato in ogni caso il limite di 10 mesi di durata dei congedi parentali, già previsto per l'anno 2023, salvo che il padre lavoratore non eserciti il diritto di astenersi dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a 3 mesi: in questo caso il limite massimo dei congedi dei genitori è elevato a 11 mesi.

A partire dal 2025, l'indennità sarà dell'80% per il primo mese di congedo, del 60% per il secondo e scende al 30% per i successivi.

Considerazioni finali

Gli interventi normativi degli ultimi due anni hanno allargato l'area di applicabilità dei Congedi Parentali. Il tutto **nell'ottica di una visione maggiormente paritaria fra i genitori**, finalizzato al miglioramento dei tempi di vita e di lavoro (c.d. *work-life balance*).

La strada tracciata è quella di un consolidamento della “condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne”. Risultano auspicabili ulteriori misure in questa direzione.

Riferimenti normativi

- Disegno di Legge di Bilancio 2024
- L. 29 Dicembre 2022 n. 197 (Legge di Bilancio per il 2023)
- Circ. Inps del 16 Maggio 2023 n. 45
- D.Lgs. 30 Giugno 2022 n. 105
- Circ. Inps del 03 Gennaio 2022 n. 1
- Mess. Inps del 4 Agosto 2022 n. 3066
- Circ. Inps del 27 Ottobre 2022 n. 122
- Direttiva (UE) 2019/1158
- D.Lgs. 22 Maggio 2017 n. 81
- D.Lgs. 26 Marzo 2001 n. 151



Alice Stevanato
Consulente del Lavoro



Sezione Bonus

Gli eventi HR da non perdere nel 2024 secondo Factorial

Nome Evento	Dove	Quando
Richmond Human Resources Forum spring	Rimini	10 marzo
HR Innovation Forum	Zola Predosa (BO)	21 marzo
Global Summit Human Resources	Verona	10 aprile
Che palle le robe HR	Bologna	aprile
Risorse umane e non umane	Bari	14 maggio
Che palle le robe HR	Milano	21 maggio
Che palle le robe HR	Roma	giugno
Risorse umane e non umane	Ancora	24 settembre
Forum delle Risorse Umane	Milano	20 novembre

● Factorial è main sponsor. Ci vediamo là?

CONCLUSIONE

Carissimi lettori e lettrici,

Arriviamo alla fine della Guida HR 2024 di Factorial con un sentimento di gratitudine per il vostro interesse e impegno in questo viaggio attraverso le sfide e le opportunità delle risorse umane. Speriamo che questa esplorazione dettagliata delle tendenze attuali e future vi sia stata d'aiuto per affrontare le complessità del mondo HR in Italia oggi.

In un ambiente in continua evoluzione, **mantenere un approccio informato è essenziale**, e ci auguriamo che questa guida sia stata per voi una preziosa risorsa. Dopo aver esplorato ogni fase del ciclo di vita del dipendente, **speriamo che abbiate acquisito nuove prospettive e strumenti pratici per implementare cambiamenti positivi nelle vostre aziende**.

Vogliamo ringraziare tutte le persone che hanno fatto parte di questo progetto e ci hanno offerto le loro competenze e i loro punti di vista diversi e preziosi.

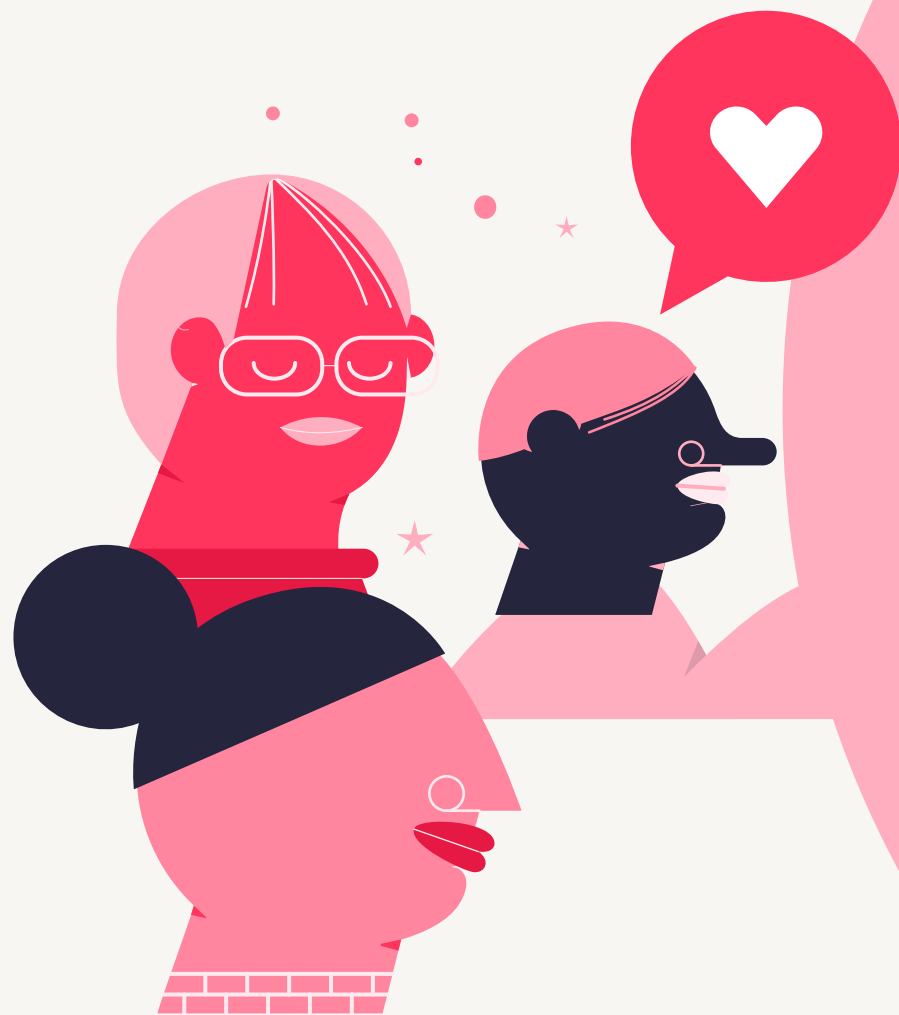
Che il futuro delle vostre pratiche HR sia guidato dalla conoscenza, dalla preparazione e dalla continua evoluzione, ma soprattutto da un buon Software HR 🥰.

Grazie e arrivederci!

Arianna Lamera e il team Factorial.



Arianna Lamera
Talent Acquisition, Factorial



Questa guida è dedicata a tutti i manager e i dirigenti d'azienda che hanno come obiettivo quello di **migliorare la vita delle persone** aiutandole e sostenendole all'interno del loro percorso lavorativo. Per far sì che lo spazio di lavoro sia uno spazio sicuro e accogliente. È dedicata a **chi crede nelle persone** come fonte di crescita, di diversità e di miglioramento. Alle aziende che mettono l'accento sulla parola "umane" prima della parola "risorse".



**WHERE
PEOPLE
GROW**

Dove crescono **le risorse umane**

Dove crescono i **dipendenti**

Dove crescono i **CEO**

Dove crescono i **CFO**

DOVE TU CRESCI
INSIEME A NOI

factorial.it



