

2019

Global Talent Trends

Le 3 tendenze che stanno
cambiando il luogo di lavoro



Il rapporto dipendente/ datore di lavoro si sta evolvendo

Tradizionalmente, i datori di lavoro dettano legge: sono loro a decidere dove si lavora, quanto pagare, e quanti dettagli divulgare. Ma le dinamiche stanno cambiando.

Infatti, ora che la tecnologia rende sempre più facile trovare e condividere informazioni, i datori di lavoro sono tenuti a rispettare standard più elevati. I dipendenti si aspettano più trasparenza, flessibilità e obiettività dalle aziende che sperano di assumerli e di vederli restare a lungo. E a loro volta, le aziende iniziano a cercare un rapporto più paritario con la propria forza lavoro: non perché fa bene all'immagine, ma perché fa bene al business.

Dopo aver intervistato i leader del settore, parlato con gli esperti e osservato l'attività degli utenti su LinkedIn, abbiamo identificato tre tendenze che dimostrano questa dinamica emergente: [soft skill](#), [flessibilità](#) e [trasparenza sulle retribuzioni](#). Questo report riunisce i risultati di un sondaggio su oltre 5000 professionisti talent in 35 Paesi, i dati comportamentali raccolti da LinkedIn e una serie di consigli utili per aiutare le aziende ad agire tenendo conto di questi trend.

Le 3 tendenze che stanno cambiando il luogo di lavoro

Percentuale di professionisti talent che ritengono questi trend molto importanti per il futuro del recruiting e dell'HR



Indice

Soft skill	5
Flessibilità	21
Trasparenza sulle retribuzioni	38
Metodologia	53



Soft skill

Dove le macchine
non possono arrivare



“ ”

Le competenze tecniche possono essere un buon inizio, ma sono le soft skill a spalancarti la porta.



Lydia Liu

Responsabile HR, Home Credit Consumer Finance Co. Ltd.

Le soft skill sono una cosa seria

Le soft skill sono sempre state importanti, ma oggi sono sempre più essenziali. Con il diffondersi dell'automazione e dell'intelligenza artificiale, le sole competenze tecniche, o hard skill, non bastano più.

E se molte hard skill tendono a diventare presto obsolete, le soft skill restano attuali: un linguaggio di programmazione può cadere in disuso, ma la creatività, l'adattabilità e le capacità collaborative sono sempre preziose.

Nonostante la loro importanza, molte aziende faticano ancora a valutare correttamente le soft skill, ma riuscire a individuare e selezionare queste competenze è la chiave per implementare una strategia di recruiting capace di affrontare le sfide di oggi e di domani.



ritiene che le soft
skill siano sempre
più importanti per il
successo aziendale

La creatività è cruciale nell'era dell'automazione

I dati comportamentali di LinkedIn dicono che la creatività è la soft skill più difficile da trovare fra quelle più richieste. Molte persone la associano solo all'arte o al design, invece è una qualità spendibile in quasi tutti i ruoli. Essere creativi significa saper risolvere i problemi in modo originale, una capacità non facile da replicare per le macchine.

È probabile che questo trend sia destinato a durare: secondo un recente studio di McKinsey, man mano che l'automazione trasformerà le competenze di cui le aziende hanno bisogno, entro il 2030 vedremo un netto aumento nella domanda di creatività.²

Le soft skill di cui le aziende hanno bisogno, ma che faticano a trovare

Soft skill con elevata domanda in rapporto all'offerta, in base ai dati di LinkedIn

1. Creatività
2. Persuasione
3. Collaborazione
4. Adattabilità
5. Gestione del tempo



Assumere o licenziare? Questione di soft skill

Parliamoci chiaro: le hard skill contano.

Anche in un ruolo di livello base, un programmatore deve saper programmare e un traduttore deve saper tradurre. Ma siccome spesso ci sono modi ben definiti e sistematici per valutare queste competenze, è più difficile assumere per sbaglio una persona che non le ha.

Identificare la carenza di soft skill, invece, è molto più arduo, motivo per cui spesso diventa chiara solo quando ormai è troppo tardi. Come mostrano i dati qui a destra, un'assunzione sbagliata non è quasi mai solo un problema di hard skill. I professionisti talent lo sanno, ed è per questo che durante il processo di selezione danno pari priorità anche alle soft skill.

È più importante assumere in base a:

30%
Soft skill

62%
Soft skill e hard skill

8%
Hard skill



Di solito alle assunzioni sbagliate mancano:

45%
Soft skill

44%
Soft skill e hard skill

11%
Hard skill



Senza una procedura formale, le aziende faticano a valutare le soft skill

Nei colloqui tradizionali, in genere chiedi ai candidati di parlarti delle loro competenze per capire se sono adatti al lavoro.

Per le soft skill si ha spesso un approccio meno diretto. Infatti, il 68% dei professionisti talent dice di valutarle interpretando gli atteggiamenti assunti durante le interviste. Sembrava positiva, quindi è probabile che sia una buona collaboratrice; sembrava nervoso, perciò non sarà un buon leader.

Il problema è che queste sono percezioni, non previsioni, e peggio ancora, spesso si basano su pregiudizi inconsci.³ Purtroppo questo approccio destrutturato è molto comune: non sorprende, quindi, che così tante persone faticino a valutare le soft skill in modo preciso e sistematico.

Solo il

41%

ha un processo formale per valutare le soft skill

57%

fatica a valutare le soft skill con precisione

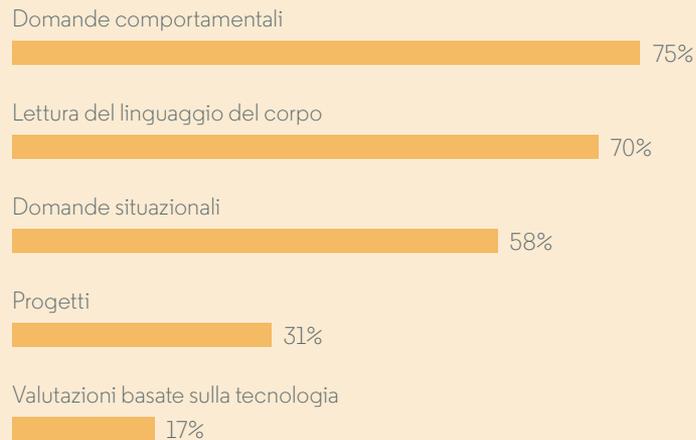
I normali metodi di valutazione non sono all'altezza

Nonostante l'importanza delle soft skill, i metodi usati per misurarle non cambiano da decine di anni. La stragrande maggioranza delle aziende si limita a fare domande nei colloqui e a osservare il linguaggio del corpo. Se da un lato le domande comportamentali e situazionali possono essere efficaci quando applicate con coerenza, dall'altro risentono dei pregiudizi e spesso ottengono risposte preconfezionate.

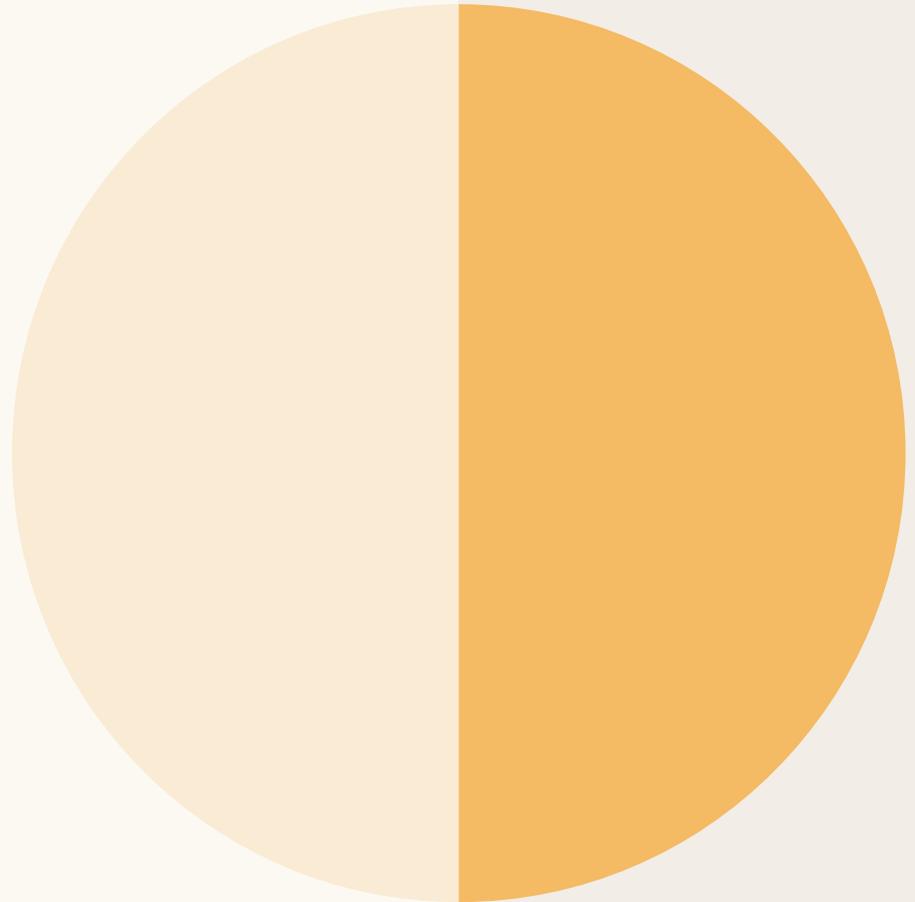
Esistono altri metodi, ancora non molto diffusi, che vanno oltre il colloquio e possono portare a valutazioni più obiettive. I progetti permettono di vedere le soft skill del candidato in azione; le valutazioni basate sulla tecnologia, come Koru, Pymetrics e Plum, usano l'intelligenza artificiale per misurare le soft skill in modo più sistematico.

I metodi più comuni per valutare le soft skill

Percentuale di professionisti talent che afferma che la propria azienda usa i seguenti metodi per valutare le soft skill



6 consigli per valutare le soft skill



Consiglio 1

Individua le soft skill più importanti per la tua azienda

Discuti con la leadership delle soft skill necessarie per il successo dell'azienda. Scopri quali sono le soft skill comuni fra i top performer e considera anche quali potrebbero servire in futuro. Uno strumento come [LinkedIn Skills Insights](#) può aiutarti a capire i punti di forza e le debolezze dei tuoi dipendenti.



Consiglio 2

Individua e definisci le soft skill richieste dal ruolo

Oltre a stabilire quelle richieste a livello aziendale, assicurati che hiring manager e recruiter concordino sulle soft skill necessarie per uno specifico lavoro. Definisci chiaramente tutte le soft skill che dovrai valutare: poiché sono meno tangibili delle hard skill, è importante che tutti ne abbiano lo stesso quadro.

Consiglio 3

Valuta gli strumenti online per scremare i candidati

Strumenti come Koru e Pymetrics permettono di fare rapidi test online già quando ci si candida per un lavoro. Analizzando il modo in cui i candidati rispondono alle domande o affrontano un gioco, questi strumenti valutano le soft skill in modo sistematico e, idealmente, con meno pregiudizi. Queste informazioni possono aiutarti a incentrare i colloqui sui punti di forza e i punti deboli del candidato.

Consiglio 4

Attenzione al pregiudizio

Quando si tratta di valutare le soft skill, i colloqui che non seguono una struttura chiara sono a forte rischio di pregiudizio. Per esempio, potresti preferire un candidato perché è simile a te (similarity bias) ma attribuire il fatto alla sua “predisposizione alla leadership” senza definire né misurare questa qualità.⁴

Consiglio 5

Definisci un set di domande standard

Non c'è niente di male nel fare domande comportamentali e situazionali, a patto che vengano usate in modo sistematico. Abituati gli intervistatori a usare un set di standard di **domande adatte alle soft skill da valutare**. In questo modo potrai confrontare facilmente le valutazioni anche se sono state condotte da persone diverse.

Consiglio 6

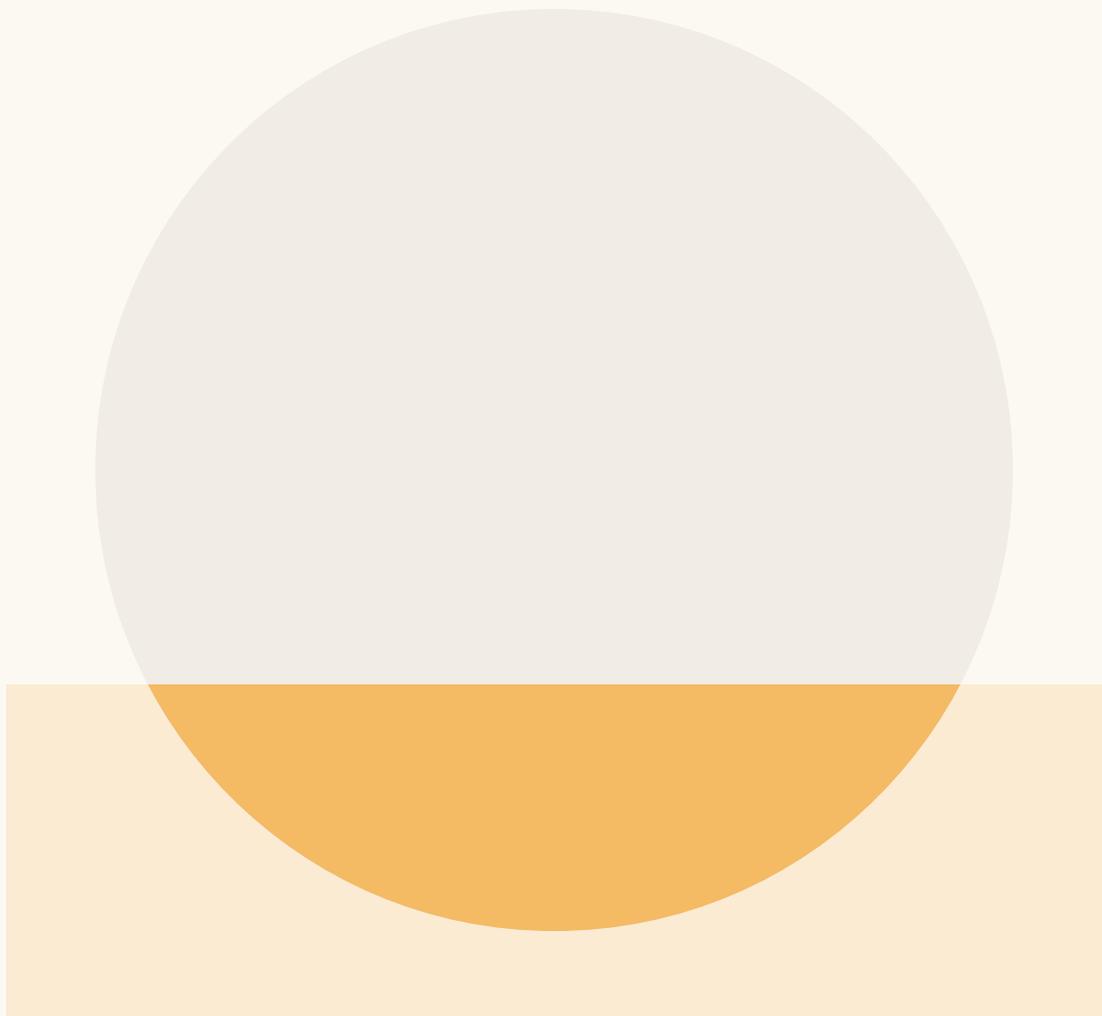
Chiedi di risolvere un problema per vedere le soft skill in azione

Prima chiedi al candidato di risolvere un problema facendo ricorso alle hard skill (es. illustrare un piano di 90 giorni per lanciare un nuovo prodotto in Germania). Poi inserisci nuovi vincoli e condizioni (es. concedi solo 30 giorni, o raddoppia il budget). L'obiettivo è capire come affronta il cambiamento, come reagisce al tuo feedback e come comunica il suo approccio.⁵



Casistica

sulle soft skill



Citi valuta il potenziale con strumenti basati sull'IA



Vogliamo fare più affidamento sui dati, ma senza eliminare il fattore umano dal processo di intervista. Gli studenti che accettano le nostre offerte dicono di farlo perché qui ci sono persone.



Courtney Storz
Responsabile Global Campus
Recruiting

Perché

Con l'intensificarsi della caccia ai talenti freschi di laurea, le aziende di Wall Street iniziano a corteggiare gli studenti sempre più presto, spesso ancor prima che abbiano acquisito le competenze tecniche necessarie. Ecco perché Citi ha scelto di valorizzare il potenziale concentrandosi sulle soft skill. Di recente, l'azienda ha inserito nuovi elementi nel suo processo di selezione dei laureati.

Come

Problemi da risolvere ed esercizi di gruppo danno risalto alle capacità di collaborazione, comunicazione e leadership. Citi sta anche sperimentando Koru, un sistema di valutazione online delle soft skill. Questo strumento basato sull'intelligenza artificiale permette di valutare un pool di candidati più ampio e dà modo agli intervistatori di fare domande più mirate sui loro punti di forza e punti deboli.

Risultato

Porre l'accento sulle soft skill ha permesso a Citi di ampliare la sua pipeline di talenti al primo impiego oltre le solite università, creando una forza lavoro più diversificata e arginando i preconcetti.

White & Case punta a sei capacità chiave

“ ”

Non cerchiamo il talento migliore, ma il talento migliore per White & Case. Sono due cose diverse.



Antonia Choi
Global Director of Recruiting ed
Employer Branding Leader

Perché

Negli ultimi anni, le soft skill hanno assunto un ruolo fondamentale nel processo di assunzione dello studio legale White & Case. Se in passato i colloqui seguivano un approccio più libero, di recente lo studio ha deciso di iniziare a misurare le soft skill in modo sistematico seguendo un piano preciso.

Come

Per prima cosa, lo studio ha intervistato i team delle varie aree geografiche per determinare le “capacità chiave”, cioè sei soft skill e comportamenti alla base del successo in White & Case. Poi, gli intervistatori hanno imparato a identificare le capacità tramite domande comportamentali e sono stati incoraggiati ad andare più a fondo con follow-up incisivi.

Risultato

Da quando ha cominciato a dare più peso a capacità e comportamenti, White & Case ha fatto scelte migliori in termini di assunzioni: alcune delle risorse più brillanti dello studio sono persone che prima sarebbero passate inosservate durante la selezione.

BYTON ha standardizzato le domande dei colloqui



Ti servono le competenze tecniche del caso per fare il tuo lavoro, ma solo con le soft skill giuste potrai eccellere.



Julia Zhu
VP Global Recruiting

Perché

BYTON, startup di auto elettriche con sede in Cina, considerava soft skill e hard skill, ma misurava solo queste ultime in modo sistematico. Il risultato era che le persone con competenze tecniche ed esperienza a volte erano carenti sul fronte delle soft skill come le capacità decisionali e la responsabilità, con un impatto molto negativo sulla velocità e la qualità dei progetti.

Come

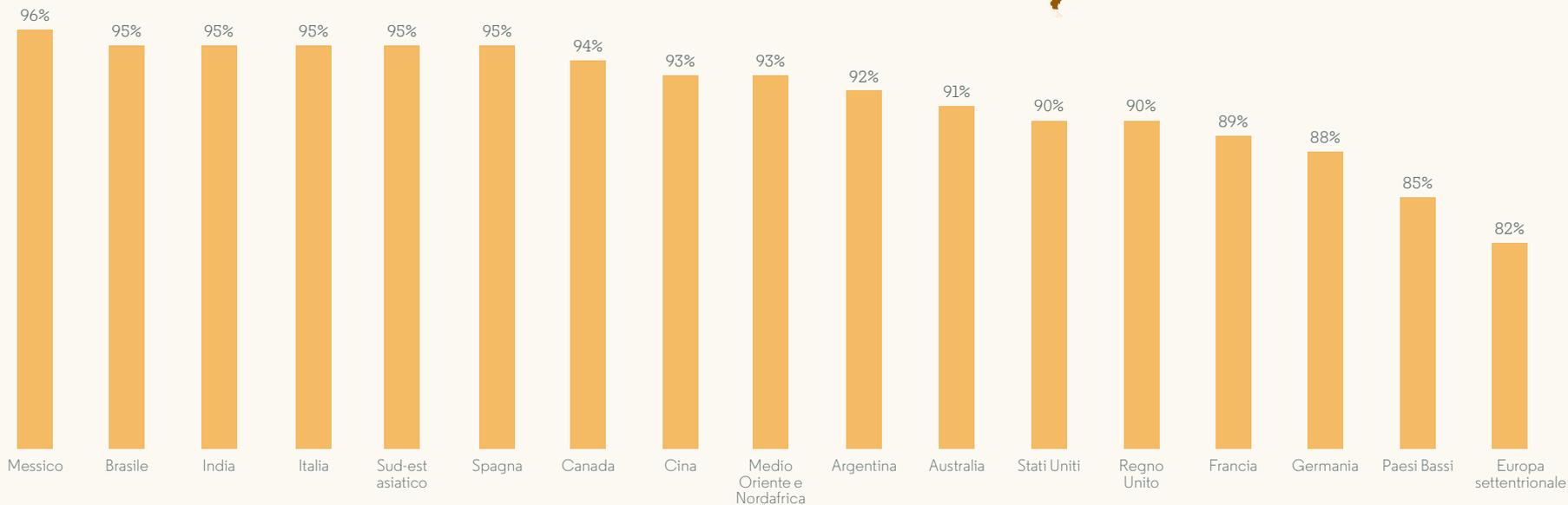
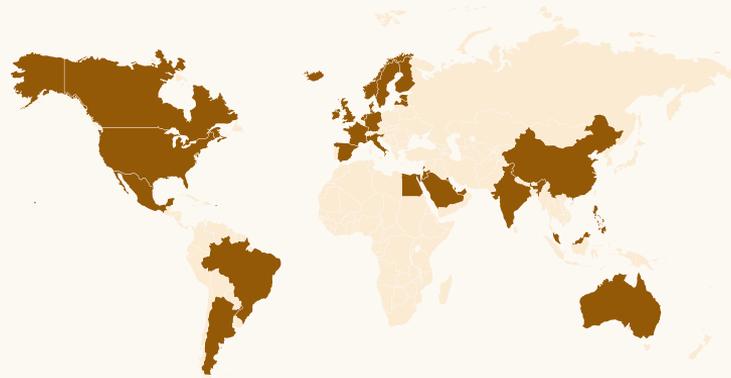
Arrivando a contare oltre 1300 dipendenti in due anni, BYTON è diventata molto rigorosa: ora l'azienda usa panel di intervistatori che si servono di un set di domande situazionali per valutare in modo sistematico le soft skill. I recruiter sono anche particolarmente attenti agli eventuali campanelli d'allarme comportamentali che possono emergere durante il percorso del candidato.

Risultato

Da quando BYTON ha iniziato a valutare in modo sistematico le soft skill dei candidati, le valutazioni sono diventate più precise e ci sono state meno assunzioni sbagliate, e il turnover durante i periodi di prova è diminuito sensibilmente.

L'importanza delle soft skill nel mondo

Percentuali di professionisti talent per cui le soft skill sono molto importanti per il futuro del recruiting e dell'HR



Flessibilità

Consentire ai dipendenti
di lavorare dove e quando vogliono



“ ”

La flessibilità sta diventando la norma. La vera sfida è la velocità con cui le aziende la offriranno. Chi ci riuscirà avrà molte più probabilità di non farsi sfuggire i migliori talenti nei prossimi 3-5 anni.



Jason Phillips

VP Digital HR e Global Chief of Staff, Cisco

Flessibilità, la nuova normalità

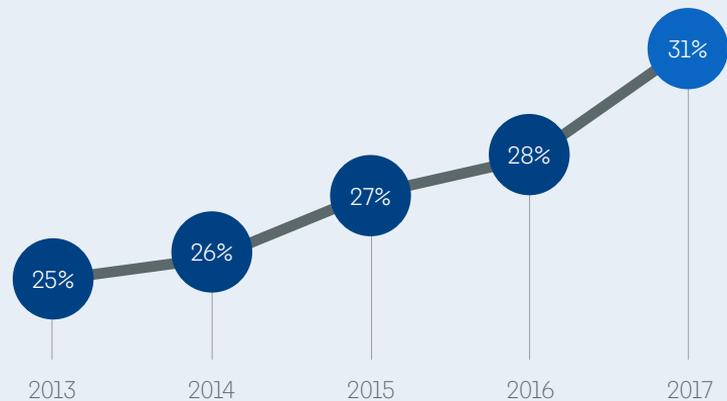
Oggi è del tutto normale mandare un messaggio a un collega oltreoceano, rispondere a un'email di lavoro in fila alla cassa del supermercato o finire una presentazione a casa dopo cena.

Nel bene e nel male, la tecnologia ha spostato il lavoro oltre i confini dell'ufficio e gli orari tradizionali. Di conseguenza, i dipendenti si aspettano di ristabilire l'equilibrio tra vita personale e professionale attraverso la flessibilità, cioè la possibilità di lavorare dove e quando vogliono, entro limiti ragionevoli.

Ora questo aspetto è spesso una priorità per i candidati, e sempre più aziende scelgono di dare risalto alle loro politiche in materia nelle offerte di lavoro. La flessibilità può migliorare la produttività e la retention, ma fa anche insorgere nuove problematiche, come le difficoltà a livello di collaborazione e spirito di gruppo.

Sempre più dipendenti vogliono la flessibilità

Percentuale di utenti di LinkedIn per cui l'organizzazione flessibile del lavoro è molto importante nel valutare un impiego



+78%

aumento delle offerte di lavoro su LinkedIn che citano la flessibilità, dal 2016

La flessibilità varia in base al settore, con il campo tech in prima linea

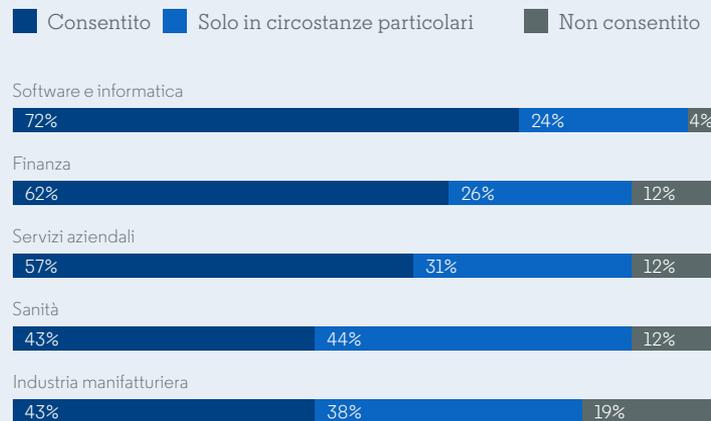
Anche se la maggior parte dei professionisti talent dice che la loro azienda offre una qualche forma di flessibilità (lavoro remoto o orari flessibili), non è così per tutti i settori.

Alcuni lavori non possono essere svolti a distanza o al di fuori degli orari tradizionali. Per il dipendente di una fabbrica o un chirurgo, ad esempio, non è facile lavorare da casa o cambiare programma all'ultimo minuto. Ma un ingegnere software può farlo.

Perciò non sorprende che il settore dove si registrano le condizioni più flessibili sia quello tecnologico, mentre i fanalini di coda sono il manifatturiero e la sanità: solo il 43% dei professionisti talent in questi due settori dice che la propria azienda consente di lavorare almeno in parte da remoto, rispetto al 72% di chi è impiegato nell'industria dei software.

Lavoro remoto per settore

Percentuale di professionisti talent in ciascun settore che dice che la propria azienda consente talvolta di lavorare da remoto



Se fa bene ai dipendenti, fa bene all'azienda

Se il suo vantaggio più lampante è un migliore equilibrio tra vita personale e lavoro per i dipendenti, la flessibilità aiuta anche le aziende ad attrarre e mantenere i talenti, e a dare una spinta alla produttività.

Da un recente studio di Stanford in Cina è emerso che consentire ai dipendenti di lavorare da casa ha aumentato la produttività del 13% e ridotto il turnover del 50%. I risultati sono stati così positivi che Ctrip, l'azienda in questione, ha esteso la policy a tutti i suoi 16.000 dipendenti. E la produttività è cresciuta di un ulteriore 22%.⁶

Principali benefici della flessibilità

Percentuali di professionisti talent per cui quelli che seguono sono i principali benefici della flessibilità



Più flessibilità può portare a più diversità

Stili di vita diversi richiedono diversi livelli di flessibilità. Se non offri la flessibilità, ti stai lasciando sfuggire una varietà di candidati.

Per esempio, le donne sono il 22% più propense degli uomini a citare un'organizzazione flessibile del lavoro come un fattore molto importante nella scelta dell'impiego, in particolare nella fascia tra i 36 e 45 anni.⁷

“Non sono solo mamme.” aggiunge Sara Sutton, fondatrice di 1 Million for Work Flexibility. “Sono anche persone con disabilità, coniugi di militari, chi ha problemi di salute o si prende cura di un familiare, e persone che vivono in zone rurali o economicamente svantaggiate. La flessibilità è un desiderio e una necessità per tanti motivi diversi.”

La flessibilità è importante quando si sceglie un lavoro

Percentuale di utenti di LinkedIn per cui l'organizzazione flessibile del lavoro è molto importante nel valutare un impiego

36% 29%

Donne

Uomini



Ci sono anche lati negativi, ma questi strumenti possono aiutare

In passato alcune aziende, come IBM e Yahoo, si sono dissociate pubblicamente dalla flessibilità, citando la difficoltà di collaborare da remoto. Molti professionisti talent concordano nel dire che si tratta di problemi reali, ma allo stesso tempo ritengono che si possano superare con l'aiuto di strumenti tecnologici sempre più diffusi.

Le aziende stanno adottando rapidamente sistemi di messaggistica istantanea come Slack e Microsoft Teams,⁹ e le piattaforme per videoconferenze come GoToMeeting, Webex e Skype sono già ampiamente usate. Questi strumenti aiutano a ricreare l'immediatezza e l'atmosfera informale dell'ufficio condiviso, consentendo però ai colleghi di lavorare in luoghi e momenti diversi.

Principali problematiche del lavoro remoto

Per i professionisti talent, quelle che seguono sono le principali problematiche del lavoro remoto

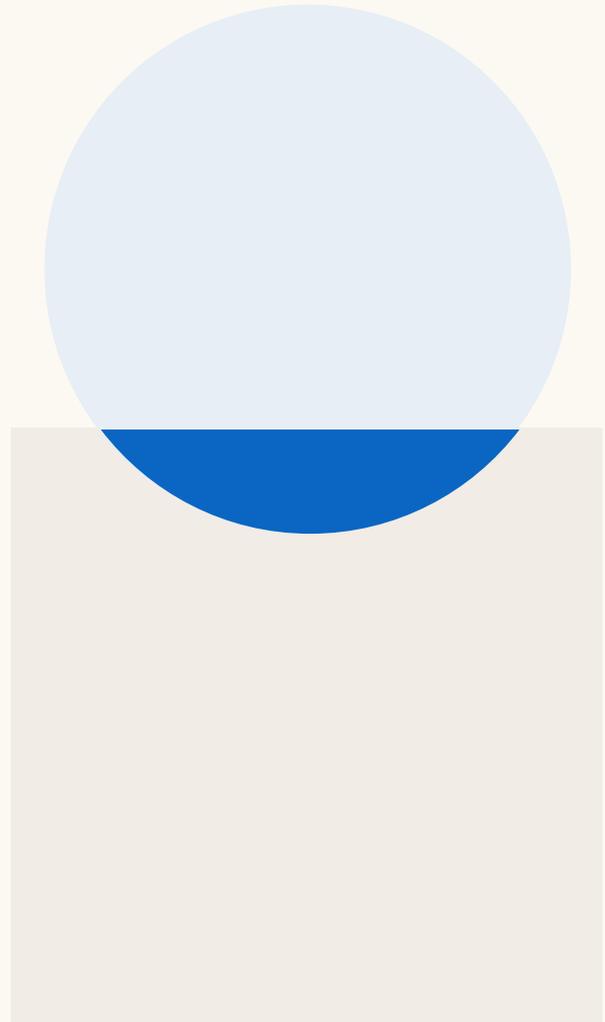
1. Spirito di gruppo
2. Collaborazione
3. Supervisione

Modi principali per superare le problematiche del lavoro remoto

Per i professionisti talent, le seguenti soluzioni sono utili per superare le problematiche del lavoro remoto

1. Messaggistica istantanea
2. Audioconferenze
3. Videoconferenze

6 passaggi per creare una cultura flessibile



Passaggio 1

Scopri che tipo di flessibilità vogliono i dipendenti

Fai un sondaggio per vedere cosa serve alla tua forza lavoro. Le forme di flessibilità più richieste sono la possibilità di lavorare ogni tanto da remoto mantenendo una propria scrivania in ufficio, di potersi allontanare per qualche ora per motivi personali, e di cambiare orario liberamente (ad esempio per evitare il traffico dell'ora di punta).¹⁰



Passaggio 2

Collabora con altri team oltre al reparto HR

Dotare i dipendenti remoti della giusta tecnologia può renderli più produttivi, e ottimizzare l'ufficio per una forza lavoro semi-remota può aiutarti a risparmiare denaro sui beni immobili. Collabora fin da subito con il team IT e il reparto facility per assicurarti di supportare i dipendenti nel modo migliore e di usare con efficienza gli spazi.

Passaggio 3

Aiuta i dipendenti a restare in contatto usando la tecnologia

Chi lavora da remoto si sente spesso isolato o tagliato fuori. Le videoconferenze e i messaggi istantanei possono ricreare il senso di immediatezza dell'ufficio condiviso, incluse le classiche due chiacchiere in pausa. Questi strumenti non sono solo utili per collaborare: sono preziosi anche per lo spirito di squadra.

Passaggio 4

Promuovi le tue politiche sulla flessibilità

Spesso i team HR notano che i dipendenti non conoscono le politiche dell'azienda. Promuovi la tua posizione sulla flessibilità nelle descrizioni dei lavori, nei colloqui con i candidati e nei meeting con i dipendenti. Definisci le aspettative, rispondi alle domande e chiarisci i fraintendimenti più comuni.

Passaggio 5

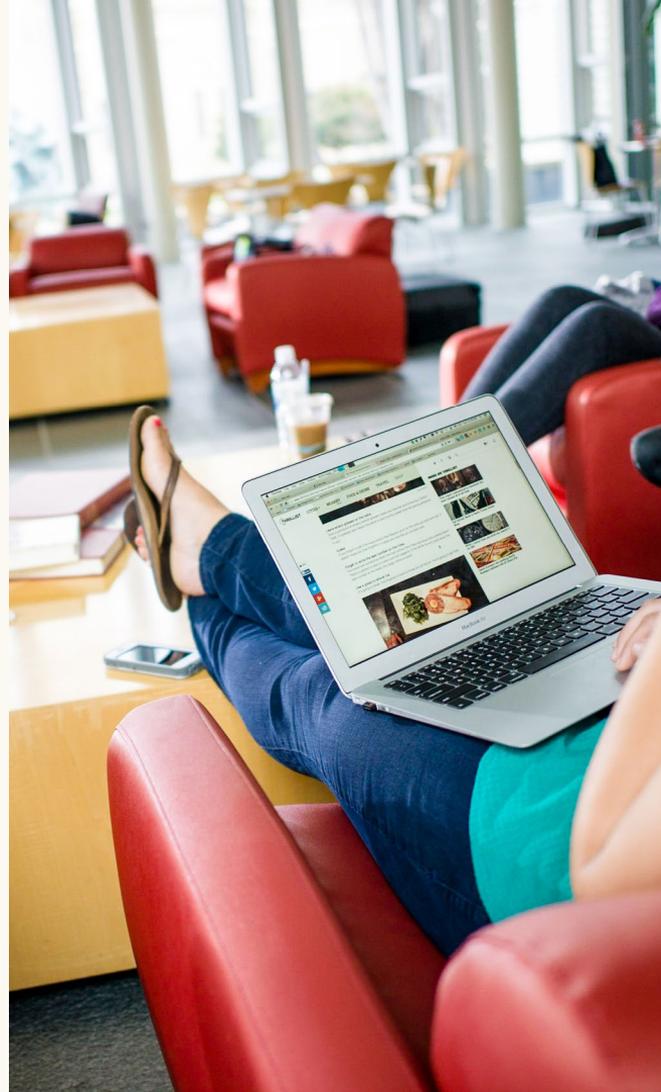
Insegna ai leader a gestire i lavoratori remoti

Non si tratta solo di cambiare politica o tecnologia: devi adattare anche la cultura aziendale. Organizza sessioni di training per aiutare i manager a gestire team flessibili. La formazione deve incentrarsi sugli aspetti sia tecnici che culturali, ad esempio su come mantenere alto il coinvolgimento di chi lavora da casa.

Passaggio 6

Sii flessibile sulla flessibilità

Puoi adattare le tue politiche sulla flessibilità a contesti culturali, esigenze e obiettivi locali. E man mano che la tecnologia evolve rendendo la flessibilità un'opzione fattibile per più dipendenti, rivaluta le tue policy per capire come puoi renderle più inclusive.



Casistica

sulla flessibilità



Sodexo adatta principi globali a esigenze locali



Si tratta di creare una cultura inclusiva che vada incontro alle esigenze del singolo: tutto purché il lavoro venga fatto.



Jodi Davidson
Responsabile D&I
Initiatives

Perché

Quando Sodexo ha introdotto per la prima volta la flessibilità, l'ha fatto in modo rigido: i dipendenti dovevano presentare proposte formali solo per chiedere l'opzione. Dopo 10 anni, l'azienda ha imparato a seguire il "FLOW" (FLexibility Optimizes Work), una pratica che sta integrando la flessibilità nella vita lavorativa dei suoi 427.000 dipendenti in tutto il mondo.¹¹

Come

Le linee guida globali sono implementate in modo diverso in 80 Paesi. In Belgio, i dipendenti vengono incoraggiati ad arrivare tardi e a staccare presto per lavorare da casa, così da evitare lo stress degli spostamenti all'ora di punta. In India è possibile lavorare part-time e avere fino a due anni di congedo familiare non pagato: queste politiche hanno fatto crescere rapidamente il numero di donne impiegate in azienda.

Risultato

In un recente sondaggio, la maggior parte dei dipendenti americani di Sodexo ha detto che si sentono più produttivi con un'organizzazione flessibile del lavoro. Jodi Davidson, Responsabile D&I Initiatives, ha vissuto in prima persona il vantaggio della flessibilità. Il padre è mancato di recente, ma Jodi ha potuto assisterlo all'hospice dove ha trascorso i suoi ultimi mesi di vita perché in quel periodo ha lavorato dalla casa dei genitori. Oggi è grata all'azienda per averglielo consentito, e la sua lealtà verso Sodexo è alle stelle.

Dell risparmia milioni con la flessibilità



Il lavoro è quello che fai, non dove vai. La nostra value proposition è semplice: dare ai nostri team la possibilità di lavorare al meglio, non importa dove e quando.



Mohammed Chahdi
Responsabile Global Human
Resource

Perché

Per Dell, la flessibilità è più di un semplice benefit per i dipendenti. È una seria iniziativa aziendale con un impatto sul bilancio. Il programma per la flessibilità, che permette ai dipendenti di lavorare da remoto e con orari variabili, ha fatto risparmiare all'azienda una media di 12 di milioni di dollari all'anno dal 2014, grazie alla riduzione degli spazi destinati agli uffici.¹²

Come

Secondo Dell, il programma per la flessibilità funziona perché fin dall'inizio c'è stata una stretta collaborazione fra il reparto HR e i team IT e facility. L'azienda si è assicurata che i dipendenti avessero la formazione, la tecnologia e gli spazi giusti per lo stile di lavoro scelto, perciò la trasformazione è andata relativamente liscia. Le politiche sulla flessibilità di Dell sono in linea con la sua cultura, che valorizza la fiducia, la responsabilità e i risultati rispetto alla visibilità e alla supervisione. I dipendenti che lavorano da remoto e in sede devono rispettare gli stessi standard: contano le performance, non l'apparenza.

Risultato

Oggi quasi il 60% dei dipendenti lavora in modo flessibile, e il Net Promoter Score di chi lavora da remoto tende a essere il 20% più alto di chi sta in sede.¹³

Humana amplia la flessibilità con l'evolversi della tecnologia



Occorre riconoscere che il passaggio alla flessibilità sarà graduale. Servono grandi cambiamenti a livello non solo di infrastruttura tecnica, ma anche di cultura.



Kourtlee Gravil
Responsabile Talent Acquisition

Perché

Circa la metà dei dipendenti di Humana, un'azienda USA nel settore sanitario, ha scelto di approfittare delle opzioni di flessibilità, riviste e promosse nel 2016. Un'opportunità preclusa al team del call center, le cui chiamate andavano registrate alla scrivania dell'ufficio.

Come

In seguito alla richiesta di un responsabile del call center di dare modo ai dipendenti di lavorare da casa, Humana ha deciso di capire se fosse fattibile. Lo studio avviato dall'azienda ha individuato una nuova soluzione tecnica che avrebbe consentito di attrezzare una postazione remota, cosa che prima era impossibile. Nel 2018, Humana ha avviato la sperimentazione di una nuova modalità di lavoro a distanza, fornendo a tutto il personale del call center la tecnologia per operare da casa e trasformando le scrivanie assegnate in postazioni condivise.

Risultato

Quando si è resa disponibile una nuova tecnologia, Humana si è adattata affinché questo gruppo di dipendenti potesse contare sullo stesso livello di flessibilità del resto del personale. Offrire valide opzioni di flessibilità aiuta l'azienda ad attrarre i talenti e le permette di cercare candidati anche in aree geografiche dove non ha sedi locali.

Appen aiuta i lavoratori remoti a fare gruppo e riduce l'abbandono



La flessibilità è parte integrante della nostra cultura e ci aiuta a far funzionare in modo efficiente un'attività globale in crescita, ad attrarre talenti e a soddisfare le esigenze dei clienti.



Kerri Reynolds
SVP di Recruiting e HR

Perché

Appen, un'azienda che opera nel campo dell'apprendimento automatico, ha più di 350 dipendenti full-time in sette Paesi e oltre un milione di collaboratori esterni in tutto il mondo. I dipendenti possono contare su opzioni di lavoro flessibili e tutti i collaboratori lavorano da remoto. Un giorno un sondaggio interno ha rivelato che, sebbene la flessibilità fosse apprezzata, spesso chi lavorava da casa si sentiva isolato.

Come

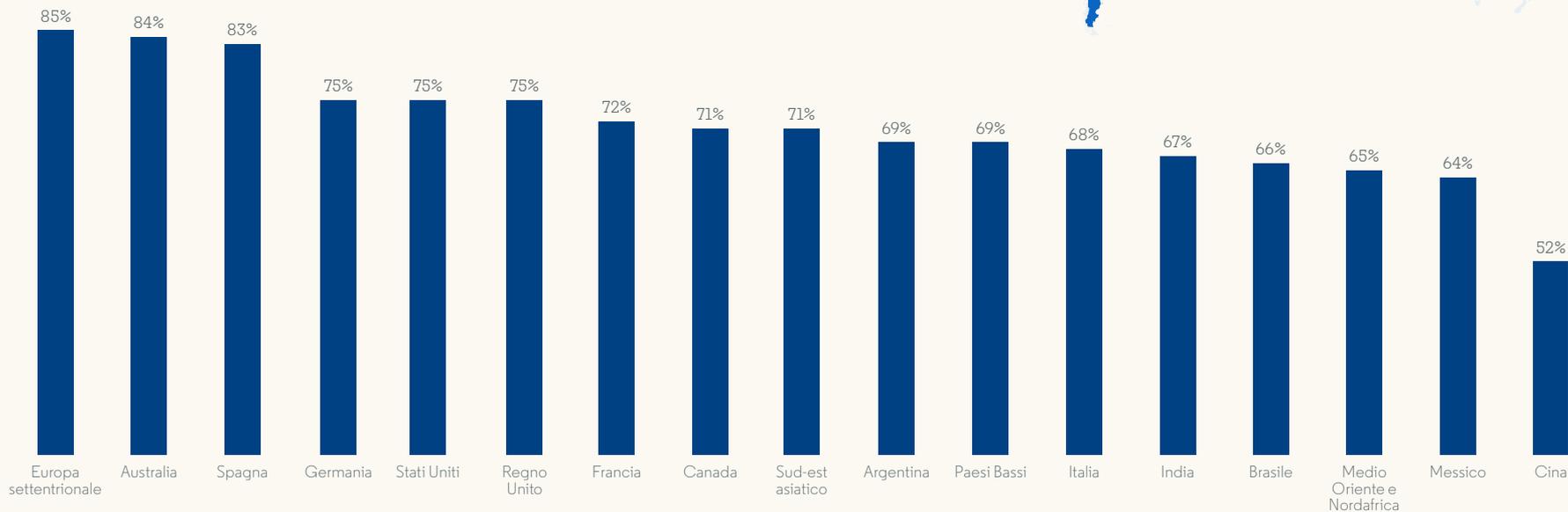
Nel 2017, per favorire un senso di comunità, Appen ha cominciato a investire in strumenti e pratiche per rendere più collaborativo il lavoro da casa. L'azienda ha creato un forum per la community interna dove i lavoratori remoti possono scambiarsi consigli, trovare soluzioni ai problemi comuni e anche socializzare. Allo stesso tempo, ha investito su soluzioni per le videoconferenze, la messaggistica istantanea e la collaborazione ai documenti. Ha anche iniziato a usare i corsi di LinkedIn Learning per aiutare la leadership a gestire al meglio i lavoratori remoti.

Risultato

Appen ha visto diminuire rapidamente il turnover. In un solo anno, il tasso di abbandono fra i dipendenti è sceso del 5%. E nell'ultimo sondaggio interno, l'80% della forza lavoro primaria di Appen si è detta soddisfatta del proprio lavoro.

Importanza della flessibilità nel mondo

Percentuali di professionisti talent per cui la flessibilità è molto importante per il futuro del recruiting e dell'HR



Trasparenza sulle retribuzioni

Infrangere il tabù per creare fiducia



“ ”

L'obiettivo non è la trasparenza.
È pagare tutti in modo equo,
e la trasparenza ci obbliga a farlo.



Anil Dash
CEO, Glitch

La trasparenza sulle retribuzioni genera fiducia

Il salario è sempre stato un argomento riservato sul luogo di lavoro. Le aziende temono che divulgare troppi dettagli sulla paga dei dipendenti possa dare adito a vertenze salariali, lasciare poco spazio alle trattative e incoraggiare il “furto” di talenti da parte della concorrenza.

Ma i vantaggi della trasparenza potrebbero controbilanciare questi timori. Oltre a mettere subito le cose in chiaro con i candidati, la trasparenza sulle retribuzioni fa piazza pulita di quella disinformazione che può influire negativamente sul morale dei dipendenti e sulla retention. Questo perché, quando non si conoscono i fatti, in genere si tende a pensare di essere sottopagati.¹⁴

Cosa ancora più importante, la trasparenza può contribuire a garantire una retribuzione equa che non tenga conto di etnia, genere e altri aspetti demografici, aumentando la fiducia dei dipendenti.

+136%

aumento dei contenuti
sulla trasparenza sulle
retribuzioni condivisi
su LinkedIn dal 2014

I pionieri indicano la strada da seguire

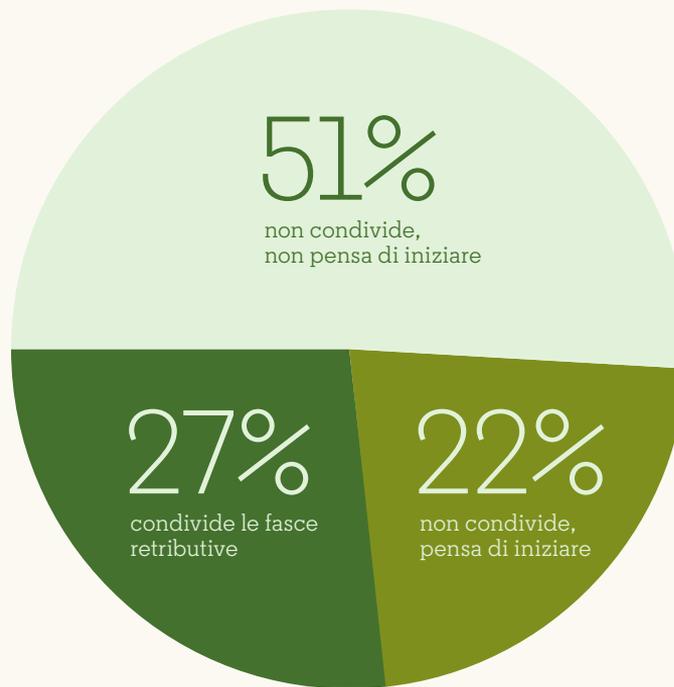
Grazie a siti come PayScale, Glassdoor e LinkedIn è sempre più facile vedere e condividere dati sulle retribuzioni.

Di conseguenza, sempre più aziende scelgono di avere un ruolo attivo nella conversazione condividendo loro stesse questo tipo di informazione.

Attualmente, il 27% dei professionisti talent afferma che la propria azienda è trasparente in materia di retribuzione. Di questo 27%, il 67% condivide la fascia retributiva con i candidati nelle prime fasi della selezione, il 59% lo fa con i dipendenti e il 48% la rende nota a tutti nelle offerte di lavoro. Si prevede che questi numeri cresceranno ancora man mano che il trend della trasparenza acquisirà ulteriore slancio.

In tema di trasparenza, le aziende sono divise

Percentuale di professionisti talent che dice che la propria azienda condivide le fasce retributive con i dipendenti o nelle prime fasi della selezione, o che pensa/non pensa di iniziare a farlo nei prossimi 5 anni



Le aziende temono vertenze, ma chi condivide le retribuzioni nota dei benefici

La paura di creare scontento fra i dipendenti è il motivo citato più spesso per giustificare la mancanza di trasparenza. Le aziende temono che le persone chiederanno subito il salario più alto o si sentiranno frustrate dopo aver visto quanto guadagnano gli altri.

Eppure, stando ai professionisti talent che la adottano, la trasparenza rende più efficiente il processo di assunzione snellendo le trattative. Contribuisce anche a garantire una retribuzione equa a persone di ogni genere ed etnia, motivo per cui molti governi hanno introdotto nuove leggi per la trasparenza sulle retribuzioni.¹⁵

“La trasparenza elimina la diffidenza” spiega l’esperto di ingegneria Leslie Miley, che ha lavorato per la Obama Foundation, Twitter e Apple. “Come afroamericano sono sempre diffidente, perché i dati dicono che verrò pagato meno. Ma se tu dichiari subito qual è il salario o la fascia retributiva, allora si crea un rapporto di fiducia.”

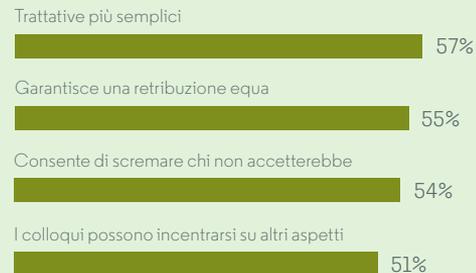
Ragioni della mancata trasparenza

I professionisti talent che non condividono le fasce retributive con i candidati o i dipendenti citano le seguenti ragioni



Benefici della trasparenza

I professionisti talent che condividono le fasce retributive con i candidati o i dipendenti citano i seguenti benefici



7 passaggi per adottare la trasparenza sulle retribuzioni



Passaggio 1

Confronta le tue retribuzioni

Conduci una verifica interna per confrontare le retribuzioni con quelle offerte da aziende concorrenti e individuare eventuali disparità per genere, etnia e per le persone che hanno ruoli simili. Se ci sono iniquità lampanti, stila un piano per eliminarle con aumenti immediati o cambiando le politiche aziendali in materia di promozioni.



Passaggio 2

Decidi quanto trasparente vuoi essere

Esistono vari gradi di trasparenza: puoi condividere le fasce retributive nelle offerte di lavoro, con i dipendenti (per il loro ruolo o per tutti) e perfino pubblicare i salari esatti. Stabilisci cosa è meglio per la tua azienda e ottieni il consenso della dirigenza prima di proporlo ai dipendenti.

Passaggio 3

Sollecita il contributo dei dipendenti

Coinvolgi i dipendenti nel processo. Condividi con loro, su vari canali, i dettagli della politica che vuoi adottare e dei risultati attesi. E offri vari modi per esprimere dubbi e opinioni: dai sondaggi anonimi alle sessioni di domande e risposte, fino agli incontri individuali.

Passaggio 4

Stabilisci chiari criteri retributivi

Prima di implementare la trasparenza sulle retribuzioni, assicurati di saper spiegare con chiarezza cosa determina la paga, per esempio gli anni di esperienza o il rendimento passato. Definisci i fattori che fanno rientrare nella parte bassa, centrale o alta della fascia retributiva.

Passaggio 5

Insegna ai manager a parlare di retribuzioni nel modo giusto

La retribuzione può essere un argomento scomodo. Se i manager sapranno come rispondere alle domande e come spiegare le politiche dell'azienda, per i dipendenti sarà più facile parlarne senza sentirsi a disagio.

Passaggio 6

Fai un passo alla volta

Un approccio suddiviso in più fasi annuali può facilitare la transizione. Potresti parlare dei tuoi piani e formare i manager il primo anno, condividere con i dipendenti le fasce retributive per il loro ruolo il secondo, e il terzo anno divulgare questo dato per tutti i ruoli.

Passaggio 7

Comunica con chiarezza in ogni fase del progetto

Assicurati che i dipendenti abbiano tutti i dettagli di cui hanno bisogno e continua a sottolineare la logica dietro la scelta della trasparenza. Riallacciare la tua politica a un valore portante dell'azienda può rafforzare entrambi. Per esempio, puoi collegare la trasparenza sulle retribuzioni a valori come onestà, integrità, diversità, comunicazione o responsabilità.

Casistica

sulla trasparenza retributiva



Buffer rende pubblici i salari



La trasparenza ha dato una spinta incredibile alla fiducia, al morale e alla produttività in generale. E la felicità sul lavoro è un aspetto che vediamo citato spesso nei nostri sondaggi fra i dipendenti.



Hailley Griffis
Responsabile PR

Perché

Hailley Griffis, Responsabile PR di Buffer, guadagna 90.091 dollari. Non è un segreto: la retribuzione di ogni dipendente di Buffer è disponibile online. Pubblicare i salari sul web è fra i modi in cui l'azienda tiene fede a uno dei suoi valori portanti: trasparenza di default. L'azienda condivide anche dati sul bilancio, la diversità e perfino sui licenziamenti.¹⁶

Come

Prima di condividere le retribuzioni nel 2013, Buffer ha ottenuto il consenso di tutti i dipendenti: è stato facile, perché erano solo 12. Ma anche quando il team è arrivato a 80, solo qualche persona ha deciso di non acconsentire (la paga per il loro ruolo è comunque disponibile online, ma in forma anonima). L'azienda era pronta a motivare la condizione retributiva: usa una formula, anch'essa trasparente, per determinare la paga di ciascuno in base a esperienza, costo della vita locale e tasso di mercato del ruolo. La formula viene applicata durante il processo di assunzione per non dover mai trattare sulla retribuzione.

Risultato

Nonostante sia una politica estrema, piace sia ai candidati che ai dipendenti. Un mese dopo aver pubblicato i dati sulle retribuzioni, Buffer ha ricevuto il doppio delle candidature rispetto ai precedenti 30 giorni.¹⁷ I sondaggi interni dimostrano che i dipendenti sono contenti, e poiché la formula usata garantisce la stessa retribuzione a parità di lavoro, tutti hanno la certezza di essere pagati equamente.

CareHere divulga le fasce retributive passo per passo



In questo momento, per noi la trasparenza è un vantaggio competitivo. Ce lo godiamo finché dura, ma spero che diventi la norma anche in altre aziende. È la cosa giusta ed è quello che vogliono dipendenti e candidati. Glielo dobbiamo, e lo dobbiamo a noi stessi come professionisti HR.



Jeremy Tolley
Chief People Officer

Perché

CareHere, un'azienda del settore sanitario con oltre 1200 dipendenti, ha capito che c'era qualcosa che non andava. Nonostante le retribuzioni sopra la media del mercato, spesso i dipendenti si convincevano di essere sottopagati, e i manager non sapevano come affrontare la situazione. Stava danneggiando l'employer brand dell'azienda e l'impressione era che stessero perdendo ottime persone.

Come

Nel 2017, CareHere ha adottato un piano di trasparenza in tre anni per aumentare la retention. Nel 2018, la filosofia aziendale in tema di retribuzioni è stata comunicata a tutti i dipendenti. Inoltre, l'azienda ha iniziato a condividere con i lavoratori la fascia retributiva per il loro ruolo, a renderla nota ai candidati, e a formare i manager perché potessero gestire correttamente l'argomento. CareHere conta di poter divulgare le fasce retributive per tutti i ruoli, internamente e nelle offerte di lavoro, entro la fine del 2019. Ma soprattutto l'azienda vuole che i dipendenti si sentano liberi di discutere apertamente della retribuzione con i loro manager, in particolare se stanno pensando di andarsene.

Risultato

Il piano sulla trasparenza di CareHere è ancora un work in progress, ma finora la reazione dei dipendenti è stata molto positiva. Anche l'esperienza dei candidati è migliorata sensibilmente: condividere le fasce retributive già nelle prime fasi è una scelta apprezzatissima che in più semplifica il processo di selezione.

Starbucks raggiunge la parità sulle retribuzioni per genere ed etnia



È sempre meglio fare tutto alla luce del sole. Non possiamo pensare a una soluzione finché non sappiamo qual è il problema. Nessuno chiede la perfezione alla tua azienda, ma tutti si aspettano che sia aperta e onesta.



Sara Bowen

Global Leader, Inclusion, Diversity,
Equity & Accessibility

Perché

Starbucks ha fatto della trasparenza un pilastro del suo impegno per eliminare le disparità salariali legate a genere ed etnia. E nell'ambito della sua visione per la parità retributiva globale, è semplicemente la cosa giusta da fare, dice Sara Bowen, Global Leader del team Inclusion, Diversity, Equity and Accessibility (IDEA) dell'azienda.

Come

Negli ultimi anni, l'azienda ha smesso di chiedere ai candidati i loro trascorsi salariali e ha cominciato a condividere le fasce retributive con chi le chiede. Inoltre, per molti ruoli viene usato un calcolatore per determinare la paga in base all'esperienza e a fasce retributive predefinite, già prima di partire con la selezione. Starbucks si è anche impegnata a pubblicare ogni anno i progressi fatti sul piano della parità retributiva.

Risultato

Nel 2018, Starbucks ha annunciato di aver raggiunto la piena parità sulle retribuzioni per le persone di ogni genere ed etnia che svolgono lavori simili negli Stati Uniti.¹⁸ E si è impegnata fare altrettanto a livello globale per i dipendenti nei mercati gestiti dall'azienda. Queste pratiche hanno dato prestigio all'employer brand e hanno contribuito ad attrarre talenti di alto livello.

Glitch usa la trasparenza per garantire la parità



L'obiettivo non è la trasparenza.
È pagare tutti in modo equo, e la
trasparenza ci obbliga a farlo.



Anil Dash
CEO

Perché

Quando Anil Dash è diventato CEO di Glitch, nel 2016, ha dato il via a uno sforzo congiunto per migliorare la diversità e l'inclusione in azienda. Optare per la trasparenza era un modo efficace per assicurare a candidati con qualsiasi background che sarebbero stati trattati e pagati equamente.

Come

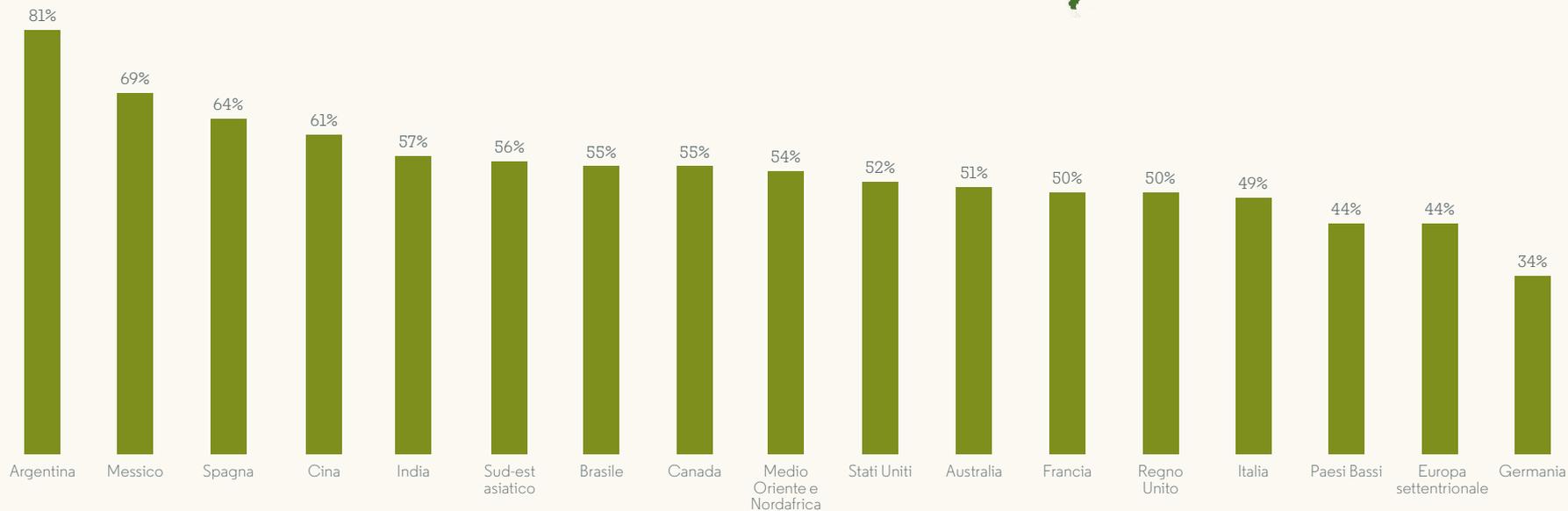
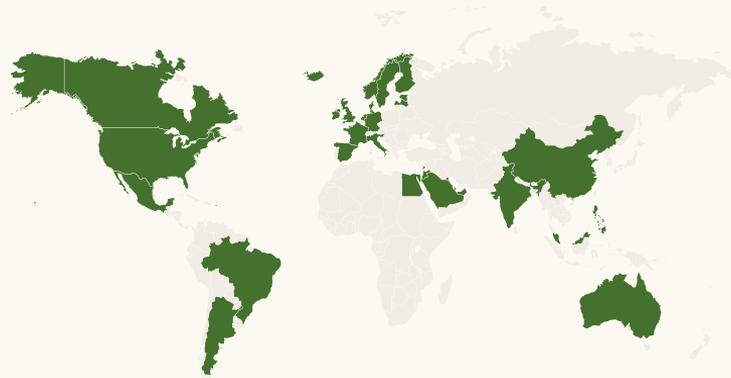
Prima di adottare una politica di trasparenza, Glitch ha condotto un audit per verificare che tutto il personale fosse pagato in modo equo, senza disparità per genere ed etnia. In effetti era così, ma i dipendenti stessi non avevano modo di saperlo. Dopo aver proposto la trasparenza ai dipendenti, tutti sono stati invitati a condividere la propria opinione nelle riunioni e in sondaggi anonimi. Alla fine, hanno deciso di iniziare a condividere le fasce retributive anziché i salari esatti, internamente e nelle offerte di lavoro.

Risultato

Secondo Anil, la trasparenza genera fiducia, e la fiducia permette all'azienda di mantenere i suoi talenti migliori. Ci sono anche stati vantaggi inaspettati: valutazioni e aumenti sono più prevedibili, il feedback dei candidati è stato positivo, e ora le offerte di lavoro ricevono regolarmente centinaia di candidature e l'apprezzamento dei social media.

Trasparenza retributiva nel mondo

Percentuali di professionisti talent per cui la trasparenza retributiva¹ è molto importante per il futuro del recruiting e dell'HR



Metodologia

Sondaggio

Abbiamo intervistato 5.164 professionisti del settore talent che si sono identificati come professionisti talent che lavorano in un reparto HR/TA aziendale o come hiring manager che hanno un certo potere decisionale sulla scelta delle assunzioni per il loro team. I partecipanti al sondaggio sono utenti LinkedIn selezionati in base alle informazioni presenti sul loro profilo LinkedIn e contattati via email fra il 18 settembre e il 10 ottobre 2018.

Dati comportamentali

Le informazioni comportamentali in questo report derivano dai miliardi di dati creati da oltre 590 milioni di utenti di LinkedIn in più di 200 Paesi. L'analisi è stata condotta nell'ottobre 2018.

Soft skill

Le soft skill più richieste dalle aziende sono state determinate osservando le soft skill per le quali la domanda è più alta in rapporto all'offerta. La domanda è stata misurata identificando le competenze elencate sui profili LinkedIn delle persone con i più alti tassi di assunzione. Sono state incluse solo le città con oltre 100.000 utenti di LinkedIn.

Flessibilità

Abbiamo condotto un'analisi multilingue delle parole chiave che indicano un'organizzazione remota e flessibile del lavoro nelle offerte pubblicate su LinkedIn. Il tasso di crescita si riferisce all'aumento delle offerte di lavoro remoto e flessibile come proporzione del totale delle offerte pubblicate da settembre 2016 ad agosto 2018. Le informazioni sulla employer value proposition derivano dall'analisi del sondaggio annuale sulle attrattive per i talenti condotto da LinkedIn su oltre 350.000 utenti. Il genere è stato dedotto in base al nome di battesimo per il 90% degli intervistati.

Trasparenza sulle retribuzioni

Abbiamo condotto una ricerca per parole chiave multilingue sui contenuti LinkedIn (inclusi articoli, post e aggiornamenti) di utenti e aziende che citavano l'espressione "trasparenza sulle retribuzioni" e temi correlati o simili. Il tasso di crescita si riferisce all'aumento dei contenuti sulla trasparenza retributiva come proporzione dei contenuti totali da settembre 2014 ad agosto 2018.

Fonti e note

1. Agli intervistati è stata proposta una definizione di trasparenza leggermente più ampia che includeva anche la condivisione di dati sulla diversità (“condividere fasce retributive e dati sulla diversità con candidati, dipendenti e/o il pubblico”).
2. Irving Wladawsky-Berger. “Automation and the Changing Demand for Workforce Skills”. *The Wall Street Journal*. 12 ottobre 2018. | [Fonte](#)
3. Iris Bohnet. “How to Take the Bias Out of Interviews”. *Harvard Business Review*. 18 aprile 2016 | [Fonte](#)
4. Suggerimento di [John Vlastelica](#), fondatore della società di consulenza per la talent acquisition Recruiting Toolbox.
5. Gregory Lewis. “Why Unconscious Bias Training Doesn’t Work—5 Ways to Actually Make a Difference”. *LinkedIn Talent Blog*. 17 luglio 2017 | [Fonte](#)
6. Nicholas Bloom e John Roberts. “A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better”. *Harvard Business Review*. 23 gennaio 2005 | [Fonte](#)
7. In base al sondaggio annuale sull’employer value proposition condotto da LinkedIn su oltre 350.000 utenti in tutto il mondo.
8. Nicole Spector. “Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?”. *NBC News*. 27 luglio 2017 | [Fonte](#)
9. Klint Finley. “Why Workplace Instant Messaging is Hot Again”. *Wired*. 22 dicembre 2017 | [Fonte](#)
10. “A flexible future is here, but companies have a long way to go”. *Werk*. | [Fonte](#)
11. Kristen Jacobs. “Sodexo Goes With the FLOW When It Comes To Workplace Flexibility”. *Sodexo USA Careers Blog*. 21 giugno 2017 | [Fonte](#)
12. “Work Flexibility at Dell”. *Dell Careers*. | [Fonte](#)
13. “2020 Legacy of Good Plan”. *Dell*. | [Fonte](#) e “Work Flexibility at Dell”. *Dell Careers*. | [Fonte](#)
14. Talene M. Carter, Martyn Redfern, Lewis Gayle. “Pay equity across the globe”. *Willis Towers Watson*. 9 ottobre 2018. | [Fonte](#)
15. “Salaries at Buffer”. | [Fonte](#) e Courtney Seiter. “The 10 Buffer Values and How We Act on Them Every Day”. *Buffer Open Blog*. 19 aprile 2016. | [Fonte](#) e Leo Widrich. “Introducing the Public Buffer Revenue Dashboard: Our Real-Time Numbers for Monthly Revenue, Paying Customers and More”. *Buffer Open Blog*. 23 agosto 2017. | [Fonte](#) e Courtney Seiter. “Building a More Inclusive Startup: Introducing the Diversity Dashboard”. *Buffer Open Blog*. 26 giugno 2015. | [Fonte](#) e Joel Gascoigne. “Tough News: We’ve Made 10 Layoffs. How We Got Here, the Financial Details and How We’re Moving Forward”. *Buffer Open Blog*. 22 giugno 2016. | [Fonte](#)
16. Vickie Elmer. “After disclosing employee salaries, Buffer was inundated with resumes”. *Quartz*. 24 gennaio 2014. | [Fonte](#)
17. “Starbucks announces 100 percent gender, racial pay equity for U.S partners, sets global commitment”. *Starbucks Newsroom*. 21 marzo 2018. | [Fonte](#)

Autori

Dati



Mike Chanler
Senior Market Research Manager



Colleen Dye
Senior Research Associate



Catherine Coppinger
Insights Program Manager



Gina Nieh
Insights Analyst



Tudor Maris
Insights Analyst

Design



Ben Keyser
Senior Designer
Creative Studio



Kaelin McGill
Supervisor
Creative Studio

Redazione



Greg Lewis
Content Marketing Manager



Kate Reilly
Writer and Content Strategist



Jared Smith
Senior Content Marketing Manager



Maria Ignatova
Thought Leadership Lead

Informazioni relative a LinkedIn Talent Solutions

I nostri prodotti ti aiuteranno a trovare e coinvolgere i candidati giusti, sviluppare il tuo brand e prendere decisioni ancora più mirate grazie ai dati e alle informazioni di LinkedIn.

[Visita il nostro sito web](#)

[Collegati con noi su LinkedIn](#)



LinkedIn  TALENT SOLUTIONS