Mercato del lavoro: il costo invisibile delle dimissioni nelle PMI italiane

Nel tessuto delle piccole e medie imprese della Lombardia, il turnover arriva al 8% contro il 5% delle grandi aziende. Ma la vera perdita per l'imprenditore non è la risorsa in uscita, bensì la reazione difensiva che mina reputazione, know-how e clima aziendale. L'analisi di Valtellina Lavoro.

Nel mercato del lavoro italiano si parla costantemente della difficoltà di reperire talenti, ma si ignora quasi del tutto una fase altrettanto critica per la sopravvivenza economica e reputazionale delle aziende: la gestione dell'uscita dei dipendenti.

Se le grandi multinazionali dispongono spesso di processi strutturati, nelle piccole e medie imprese italiane — dove secondo i dati di settore il tasso delle dimissioni volontarie arriva all'8%, rispetto al 5% registrato nelle strutture più grandi e organizzate — le dimissioni volontarie continuano a essere vissute con emotività e trattate spesso come uno sgarro o un problema burocratico da archiviare il prima possibile. Si tratta, però, di un approccio che genera costi nascosti anche ingenti, rallenta la produttività e danneggia irrimediabilmente l'empolyer branding.

Perché le persone se ne vanno (e perché la retribuzione non è tutto)? I dati elaborati da Valtellina Lavoro, società di ricerca e selezione di personale, mostrano come la leva economica – naturalmente molto importante e che deve essere competitiva rispetto al mercato di riferimento – non sia quasi mai il motivo primario che spinge un collaboratore a rassegnare le dimissioni. A fare la differenza, infatti, sono fattori più intangibili, legati all'organizzazione e alla cultura interna: assenza di ascolto, crescita meritocratica, clima aziendale negativo, scarsa flessibilità e incapacità di comunicare.

La mancanza di ascolto, di riconoscimento dei meriti o la formazione strutturata scoraggia in particolare i lavoratori under 30. Recenti studi ci dicono che il 37% dei lavoratori italiani appartenenti alla Generazione Z intende rimanere in azienda per massimo un anno, soprattutto se non trova prospettive di carriera concrete. Spesso gli imprenditori evitano il feedback positivo per il timore errato che si traduca in immediate pretese economiche, ma questo a lungo andare può generare insoddisfazione e, di conseguenza, voglia di andarsene. Se il clima aziendale non è sereno, inoltre, diventa quasi impossibile sollevare dubbi e commettere un errore (che può capitare a tutti e anzi, è fondamentale per crescere professionalmente e diventare autonomi nel ruolo) e si genera un livello di stress che spinge le risorse chiave verso l'addio. Per la fascia 35-50 anni la flessibilità oraria, l'autonomia e il rispetto dei confini personali (stop a messaggi o email serali e nel weekend) sono ormai prerequisiti non negoziabili e se le aziende non riescono a rispettare questi confini, il risultato è solo uno: le dimissioni.

Un fenomeno in crescita – che non possiamo trascurare – riguarda i lavoratori che rassegnano le dimissioni accettando offerte apparentemente migliori solo perché ignoravano il valore effettivo dei benefit, del welfare e della contrattualistica integrativa offerta dall'azienda attuale, spesso poco o male illustrata. Una comunicazione poco chiara su questi elementi chiave crea un grosso problema.

La reazione *difensiva* delle PMI e i costi nascosti. Quando un collaboratore comunica l'intenzione di andarsene, la reazione più diffusa nei contesti imprenditoriali meno strutturati è il distacco, l'esclusione del dipendente dalle riunioni operative durante il periodo di preavviso o, nei casi peggiori, la chiusura dei canali di dialogo.

"Le aziende – spiega Valerie Schena Ehrenberger, CEO di Valtellina Lavoro – *investono moltissimo nell'attrarre le persone giuste, ma quasi nessuna investe nel modo in cui le lascia andare. Nelle PMI l'impatto di un'uscita è amplificato: l'organico è ridotto e il carico di lavoro si scarica subito sui colleghi. Inoltre, il mercato del lavoro vive di reti di relazioni. Un'uscita mal gestita genera voci e narrazioni svalutanti che circolano rapidamente, compromettendo la reputazione aziendale e rendendo le future ricerche di personale estremamente difficili e costose, soprattutto in settori di nicchia o in territori relativamente piccoli e circoscritti".*

Il costo delle dimissioni: un calcolo reale. Se prendiamo una PMI di 50 persone, statisticamente circa 4 rassegnano le dimissioni volontariamente ogni anno. A seconda della specializzazione del professionista e della difficoltà di reperimento (che per figure tecniche può superare anche l'80%), il costo di sostituzione tra recruiting, on-boarding, perdita di know how e produttività è del 30 - 50% della RAL: se consideriamo una retribuzione annua lorda media di 35.000 euro, dunque, parliamo di una cifra altissima, compresa tra i 42.000 e i 70.000 euro.

Tra i principali costi invisibili generati da una cattiva gestione delle dimissioni troviamo:

Calo di produttività del team ed "effetto domino": chi resta percepisce l'atteggiamento ostile della direzione o della proprietà verso l'ex collega, alimentando un clima di sfiducia e potenziale disaffezione;

Perdita del know-how: il clima di scontro azzera la disponibilità della risorsa uscente a garantire un passaggio di consegne ordinato e trasparente e questo si ripercuote inevitabilmente su chi rimane;

Danno reputazionale esterno: il dipendente scontento può diventare un detrattore dell'azienda, vanificando gli sforzi di attrazione di nuovi talenti.

Trasformare un addio in una leva strategica. "*L'aspetto più importante* – conclude Valerie Schena Ehrenberger – *è rendere non emotivo il momento delle dimissioni e del preavviso perché rappresentano momenti normali nella vita lavorativa di ciascuno. Strumenti come le exit interview, la trasparenza sui pacchetti retributivi e la cura del periodo di preavviso permettono di raccogliere informazioni preziose per migliorare l'organizzazione interna e mantenere ponti aperti con i talenti. Dimostrare che un'azienda rispetta e valorizza le persone fino all'ultimo giorno di lavoro non è un atto di debolezza, ma la garanzia principale per consolidare la fiducia di chi rimane e nelle politiche di talent attraction".*

***

Società di ricerca e selezione di personale, di consulenza HR e di outplacement che fornisce – grazie a un network di professionisti altamente qualificati – consulenza completa e di alto valore aggiunto ad aziende clienti e candidati