VareseNews

Più cambi lavoro, più impari, più guadagni (se sai come scegliere)

Pubblicato: Domenica 12 Giugno 2022

La storia di Giada e Silvia, due architetti. Si sono laureate presso la stessa prestigiosa università e superato brillantemente l'esame di Stato per la certificazione professionale. Poi hanno fatto scelte diverse. Giada ha accettato un lavoro con una boutique gestita da un famoso architetto. Ha utilizzato software e sistemi di lavoro obsoleti, il fondatore le delegava solo compiti di basso valore e raramente ha avuto il tempo di darle un feedback. Silvia ha assunto un ruolo junior in una società immobiliare commerciale, con un dirigente senior che è diventato il suo mentore. Ha imparato a utilizzare strumenti di modellazione BIM all'avanguardia e a sviluppare proposte di progetto. Cinque anni dopo, quando entrambe erano pronte a fare un cambio di carriera, Silvia aveva più opzioni a disposizione e ha scelto una nuova posizione con un valore sostanzialmente superiore di stipendio. La sua prima esperienza lavorativa è stato il fattore differenziale, che le ha dato le competenze e **l'esperienza** su cui ha continuato a far leva per decenni.

L'articolo in breve

Il fenomeno delle cosiddette **grandi dimissioni** è in corso in molti paesi avanzati, Italia compresa, e si inserisce nelle dinamiche che stanno stravolgendo i mercati del lavoro, caratterizzati da scarso allineamento tra profili richiesti e disponibili, tensioni retributive importanti, necessità di sviluppare nuove competenze connesse con la trasformazione digitale, l'automazione, la nuova geopolitica delle catene di approvvigionamento globali, e molte altre dinamiche ad alta volatilità. Tutto questo ripropone

domande cruciali: **conviene saltare da un lavoro all'altro?** Come si fa ad accelerare la crescita professionale? Come fanno le imprese a selezionare, **attrarre e sviluppare internamente i talenti** di cui avranno bisogno in futuro? Per chi è interessato ad aumentare e massimizzare il valore estratto dal proprio lavoro **durante** tutta la vita, ci sono due regole da seguire: **cambiare spesso** occupazione e **scegliere organizzazioni in cui l'apprendimento** di **competenze** è realmente **prioritario** e costantemente aggiornato.

I dati analitici

Uno studio molto approfondito e appena pubblicato dal **McKinsey Global Institute**, ha preso in considerazione **oltre 4 milioni di percorsi di carriera** della durata di 30 anni negli Stati Uniti, Regno Unito, Germania e India. Gli analisti hanno messo in correlazione l'esperienza lavorativa e l'acquisizione di competenze richieste e indagato come il passaggio a nuovi ruoli influisce sulla retribuzione, prendendo come punto di partenza il primo salario o stipendio dopo la fine dei cicli di studio di ognuno. Vediamo in dettaglio i principali risultati che sono emersi.

Ci sono due categorie che rimangono allo stesso livello: circa il 10% in cima e in fondo alla lista delle retribuzioni al primo lavoro ci rimane per tutta la vita. Il **90%** rimanente **si sposta** perdendo posizioni (in discesa) e guadagnandone (in ascesa). Circa un terzo dei lavoratori nelle economie avanzate sale di almeno un livello, e non pochi (da un minimo del 6% negli USA a un massimo del 14% in UK) riescono ad andare dallo scalino più basso a quello più alto delle retribuzioni alla fine della carriera. Come fanno?

In soldoni, **chi sale accumula esperienze di lavoro in modo efficace** che si traducono in vantaggi reali. Escludendo l'effetto delle condizioni di partenza, dovute al contesto famigliare e al livello di educazione ricevuta prima di iniziare a lavorare, **l'esperienza è il fattore che rappresenta circa il 70% percento dei guadagni di tutta la vita per chi sale**, mentre pesa solo il 45% percento per coloro che sono rimasti piatti o sono scesi. Chi non sale spesso è inibito da barriere strutturali e sociali, come i pregiudizi, gli effetti duraturi dell'istruzione disuguale e la mancanza di reti professionali. Per superarle è importante capire come aumentare le competenze attraverso nuove esperienze. Le persone nel mega-campione in media hanno cambiato ruolo ogni tre anni, un passaggio fondamentale per costruire o dimostrare le proprie capacità.
I nuovi ruoli sono all'interno dell'azienda, a valle di trasferimenti volontari o involontari (esuberi) e riguardano sia nuove specializzazioni, che cambi completi di professione. Considerando tutti i cambiamenti, compresi quelli in cui si riparte più in basso nella scala retributiva, l'effetto netto dei cambi è di alzare gli stipendi ogni volta dell'8% in media. Ma se consideriamo solo le situazioni in cui il livello è aumentato, **l'aumento medio sale al 37% ad ogni passaggio**. È veramente determinante rendersi conto che il **cambio di azienda rappresenta l'80% dei nuovi ruoli**, ovvero solo in un caso su 5 gli spostamenti interni determinano un cambio di ruolo. Ciò sembra avvalorare l'ipotesi che molti datori di lavoro non hanno percorsi di avanzamento interni sufficientemente ampi da mantenere la maggior parte delle persone in crescita e permettere loro di ottenere stipendi più elevati nel tempo. Gli individui che vogliono reinventarsi e **assumere ruoli più senior** spesso devono cambiare ambiente per farlo. Il ruolo delle nuove competenze è fondamentale in questi passaggi. Infatti, i ricercatori hanno analizzato in dettaglio un indicatore chiamato "**distanza di competenze**" confrontando il set richiesto nel ruolo precedente con quello successivo. Gli aumenti di retribuzione sono correlati con **mosse più audaci**, cioè in cui c'è una quota più significativa di abilità e responsabilità che non facevano parte del lavoro precedente. Questo tipo di movimento richiede che un datore di lavoro sfrutti il ??potenziale di qualcuno, anche se non ha svolto esattamente gli stessi compiti nel suo ruolo precedente. Il nuovo ruolo potrebbe essere un importante opportunità di apprendimento o potrebbe essere una corrispondenza migliore che consente a qualcuno di implementare competenze esistenti che non ha utilizzato. Le mosse incrementali con requisiti in gran parte sovrapponibili **non danno lo stesso vantaggio**.
In sintesi, **i gruppi del campione più mobili verso l'alto fanno sia mosse frequenti che mosse audaci**, ampliando sostanzialmente le proprie capacità ogni volta. Facciamo un esempio per capire

concretamente come funziona l'ascensore sociale delle competenze. Prendiamo una persona che inizia come assistente amministrativo in un'organizzazione no profit; poi lavora nella gestione donazioni di un altro ente; da lì, si sposta a un ospedale di ricerca come responsabile delle richieste di finanziamenti; diventa capo della comunicazione interna; e infine responsabile delle relazioni con i media per un'importante università. Spesso chi cresce molto a livello cumulativo fa **passi da gigante nella prima parte della sua carriera**. La maggior parte di chi sale però rimane ferma o fa mosse più incrementali all'inizio, e poi fa un cambiamento più audace. Ad esempio, pensiamo a un giornalista esperto che diventa capo della comunicazione aziendale o a un agente immobiliare che diventa un esperto di mutui in una banca. Gli "stabili" cambiano lavoro meno frequentemente e, quando si spostano, non apportano cambiamenti radicali. Questo non è necessariamente perché qualcuno è timoroso o bloccato potrebbe anche seguire questa strategia perché ha perseguito ciò che gli andava bene fin dall'inizio. Gli insegnanti, ad esempio, potrebbero aver trovato la loro vocazione. L'effetto, però, è che hanno la crescita salariale più lenta, indipendentemente dal fatto che inizino vicino al basso o vicino al massimo. Ad esempio, i medici iniziano con uno stipendio tendenzialmente alto e tendono a non fare molti cambi di ruolo.

Le navi scuola

Cambiare è un fattore di rischio, oltre che di opportunità. Quindi la seconda regola, altrettanto importante della prima, è che bisogna saper **scegliere organizzazioni in cui l'apprendimento di competenze è realmente prioritario e costantemente aggiornato**. Non tutte le aziende sono ugualmente brave a far crescere le persone e **non dipende dalle dimensioni,** in questo le piccole possono essere altrettanto abili delle grandi. I marcatori positivi sono: a) imprese con la migliore **salute organizzativa** (ranking da parte dei clienti e dei dipendenti, risultati economici nel lungo termine, clima aziendale, indici di sicurezza, inclusione, posizionamento su tematiche ambientali, sociali e di governo, etc.); b) quelle che offrono una **formazione più strutturata** per i propri collaboratori; c) quelle che offrono maggiori **opportunità di avanzamento interno**. Sono le navi scuola del settore. Le persone che si uniscono a queste organizzazioni costruiscono conoscenze e reti, un **badge sul cv che vale oro** per il resto della loro carriera. Iniziare in questi ambienti è fondamentale. Ne sono esempio sono Medtronic, nelle scienze della vita, Gucci nel fashion, Loccioni nella meccatronica, Methodos nel change management.

Se questi sono gli ingredienti per la gestione individuale della propria carriera, **come possono le imprese posizionarsi** per cogliere i migliori talenti esterni e valorizzare quelli che sono al proprio interno? Ci sono 3 priorità per **diventare magneti di crescita del capitale umano.**

1. Comprendere il potenziale delle persone e le loro attuali conoscenze e abilità. Piuttosto che cercare sempre il super-esperto di ruolo dall'esterno, le organizzazioni leader creano sistemi per valutare i candidati in base alla loro capacità di apprendimento, alle loro capacità intrinseche e alle loro abilità trasferibili. Ciò richiede la rimozione dei pregiudizi che incasellano le persone nei ruoli che stanno svolgendo, e questo vale soprattutto per i dipendenti interni. I datori di lavoro dovrebbero essere meno vincolati all'assunzione di candidati provenienti da fonti e background tradizionali e più aperti alle persone che hanno intrapreso percorsi di carriera non convenzionali.

2. Abbracciare la mobilità. Vista la forte mobilità verso l'esterno di chi ha talento, bisogna sviluppare una capacità di attrazione, capire i trend delle aspettative diversificati per generazione, affinare il posizionamento del proprio messaggio motivazionale e non rimanere rigidi nelle politiche delle risorse umane. Internamente la chiave di volta sono i manager, ai quali chiarire che l'aspettativa più importante sul loro ruolo è lo sviluppo di persone che passeranno ad altre cose. Il talento non è proprietà di nessuno. A livello organizzativo sono importanti i sistemi di job posting aperti e trasparenti, supportati da piattaforme di apprendimento avanzate per l'auto gestione responsabile della propria crescita di competenze.

3. Rafforzare il coaching. Una grande quantità di sviluppo delle competenze avviene giorno per giorno sul lavoro. Il coaching e il mentoring possono massimizzare questo effetto. I primi anni di una carriera sono fondamentali e lo stesso vale per il primo anno in qualsiasi nuovo lavoro. L'onboarding è un periodo da sei mesi a un anno che dovrebbe comportare un viaggio disegnato attentamente, in cui ogni impresa costruisce la propria formula e la personalizza in base alle esigenze di ogni persona.

Nota bene: questi dati e le implicazioni che ne derivano sono utili e importanti. Non sono gli unici parametri con cui prendere le proprie decisioni di lavoro e vita. La retribuzione, in ultima analisi, è solo una parte della grande soluzione alle grandi dimissioni.
«Bisogna rimettere in discussione le nostre definizioni. Siamo inclini a giudicare il successo dall'indice dei nostri stipendi e dalla cilindrata delle nostre automobili ma dovremmo prendere, invece, in considerazione la qualità del nostro servizio e la tipologia di rapporti che sviluppiamo con le persone», Martin Luther King.

di Giuseppe Geneletti g.geneletti@methodos.com