

Reagire alla crisi del personale

Guida pratica per attirare, inserire e trattenere risorse in studio

La gestione delle Risorse Umane (RU) è la sfida più grande che gli studi professionali devono affrontare, poiché le persone e il loro Know-How (saper fare) rappresentano il fattore produttivo principale (se non l'unico) del pacchetto di servizi offerto.

A cura di BDM Associati

Consulenza strategica e organizzativa per Studi Professionali e Aziende di Servizi

Visita il nostro sito: www.bdmassociati.it | +39 351 31 04 736

Inquadramento della Crisi HR e Il Cambiamento di Paradigma

Il mercato del lavoro è profondamente mutato. L'approccio tradizionale di "mettere a mercato l'opportunità" non è più sufficiente. Il primo passo per affrontare la crisi è la consapevolezza che le cose sono cambiate e che lo studio non è più la "parte forte" nel rapporto di lavoro.

Le Cause Strutturali della Crisi

Difficoltà nel Reperimento

Il **79%** degli studi intervistati fatica a reperire collaboratori qualificati. Questa percentuale sale fino al **94%** negli studi con più di 20 addetti.

Cambiamento Culturale

I giovani cercano flessibilità nel lavoro, con orari flessibili e possibilità di remote working. Desiderano un buon equilibrio tra vita personale e professionale.

Rigidità Organizzativa

Gli studi propongono orari rigidi e strutture gerarchiche rigide. Questo si traduce in un elevato turnover, con dipendenti che scelgono ruoli amministrativi meno stressanti.

Competizione Retributiva

Lo studio compete con grandi realtà come le Big Four che offrono stipendi più alti e opportunità di formazione stimolanti all'estero.

La Risposta Imprenditoriale: Oltre la Retribuzione

Il Problema della Carenza di Know-How

Spesso, i professionisti o le figure esperte sono interrotte da collaboratori che non possiedono il know-how necessario per completare un'attività in autonomia ed efficacia.



Evoluzione verso una Service Firm

Per trovare e trattenere il personale, lo studio deve evolvere in una vera e propria azienda di servizi. La soluzione non può basarsi solo sulla retribuzione, poiché su questo gli studi difficilmente saranno leader di mercato.

Il "Guscio" dell'Offerta

Incentivi e piani di carriera - aspetti economici che possono essere facilmente replicati dalla concorrenza

Il "Gheriglio" dell'Offerta

Aspetti soft e motivazionali: opportunità di crescita personale e professionale, formazione, flessibilità e responsabilità

Definizione Strategica: Visione, Missione e Valori

Prima di ricercare un candidato, il professionista deve agire da imprenditore e definire l'identità del proprio studio.

01	02	03
Vision (Visione)	Mission (Missione)	Valori
Rappresenta il sogno o l'obiettivo a lungo termine. <i>Esempio: "Diventare il punto di riferimento strategico per le PMI italiane nella pianificazione della crescita aziendale".</i>	È il cuore dell'organizzazione, il perché dello studio. <i>Esempio: "Essere ogni giorno al fianco delle imprese italiane per supportarle nella gestione contabile e fiscale".</i>	Sono le qualità umane che uniscono e guidano l'azione del personale. Senza questi punti di riferimento, il lavoro diventa una routine slegata dagli obiettivi.

Valore	Spiegazione Operativa	Importanza
Responsabilità	Capacità di farsi carico dei successi e degli insuccessi, applicando un correttivo ed eliminando gli alibi	Essenziale
Disciplina	Rispetto dei principi e dei metodi per migliorare gli standard e la delega	Critica
Determinazione	Energia e coraggio nel trasformare gli obiettivi in risultati ambiziosi	Fondamentale
Coachability	Volontà e umiltà di imparare e migliorarsi. Essenziale per far germogliare i risultati della formazione	Vitale

Ricerca e Struttura dell'Annuncio

La fase di ricerca deve essere proattiva, poiché i candidati scarseggiano.

Canali Efficaci



Collaborazioni Universitarie

Pubblicare annunci gratuitamente sui portali accademici delle università e scuole per raggiungere i giovani talenti.



Piattaforme Digitali

LinkedIn, Indeed o piattaforme settoriali, svolgendo sia ricerca passiva che attiva tramite contatto diretto.



Profili Social

Utilizzare i profili social dello studio per interagire con i talenti e creare una reputazione positiva attraverso video e contenuti strategici.



Collaboratori Interni

I collaboratori come promotori tramite passaparola e ricondivisione sui propri canali social. Incentivare le segnalazioni di candidati.

Struttura dell'Annuncio (Job Description)

L'annuncio è una comunicazione di vendita che deve attirare e convincere.

1

Titolo Accattivante

Iniziare con una breve frase che attiri l'attenzione. *Esempio: "Sei una persona giovane e ambiziosa? Il nostro Studio Professionale può offrirti l'opportunità che fa per te".*

2

Presentazione Unica

Mettere in risalto mission, vision e valori, evitando presentazioni piatte e standardizzate.

3

"Cosa ti Offriamo"

Guscio: Sede, modalità, inquadramento, retribuzione

Gheriglio: Piano di formazione, crescita, ambiente meritocratico, flessibilità, welfare

4

"Perché lavorare con noi?"

Spiegare gli elementi di valore aggiunto che risolvono le insicurezze del candidato e lo motivano a realizzarsi.



Strategia del Volume: Per ottenere un inserimento di successo è necessario raccogliere almeno **96 curricula**. Questo dato deriva da un'ingegneria inversa del processo di selezione a quattro fasi.

Le Fasi della Selezione

La selezione accurata rappresenta il pilastro fondamentale per il successo dell'inserimento. L'obiettivo è trasformare l'insicurezza del candidato in voglia di crescere.

Fase 1: Primo Colloquio

Verifica ambizione e analisi dei tratti. Domanda chiave: "Perché vuole cambiare? Quali sono le sue ambizioni?"

Fase 3: Secondo Colloquio

L'accordo finale. Collegare le aspirazioni del candidato al progetto aziendale per realizzare le sue ambizioni.

1

2

3

Fase 2: Test Pratici

Valutazione delle competenze reali attraverso test pratici e attitudinali per verificare l'applicazione delle conoscenze teoriche.

Onboarding, Sviluppo e Cultura Organizzativa

Una volta inserita, la risorsa deve essere accompagnata in un percorso che garantisca crescita e retention (fidelizzazione).

Onboarding Efficace (Integrazione Culturale)

L'Onboarding non è un semplice adempimento amministrativo, ma un processo cruciale che contribuisce al successo a lungo termine dello studio professionale.



Durata del Processo

L'Onboarding dovrebbe essere un processo continuo che si sviluppa nel corso dei primi mesi, se non degli anni, della permanenza della nuova risorsa.



Obiettivo Culturale

Far sentire la nuova risorsa parte integrante del team, facendole comprendere appieno la cultura, i valori e gli obiettivi dello studio.

Vantaggi Strategici dell'Onboarding

- **Miglioramento della Produttività:** Integrazione rapida e contributo significativo
- **Soddisfazione e Retention:** Aumento della probabilità di permanenza a lungo termine
- **Garanzia di Integrazione:** Maggiore probabilità di successo del nuovo membro



Sviluppo Continuo e Know-How

L'investimento nella formazione continua è fondamentale. L'attività dello studio è interamente knowledge-based (basata sulla conoscenza).

Stabilire i Fabbisogni

Comprendere, per ciascuna risorsa, quali conoscenze potenziare secondo mansioni e prospettive di crescita.

Stimolare l'Interscambio

Costruire processi comunicativi con scambi frequenti e di grande valore informativo.

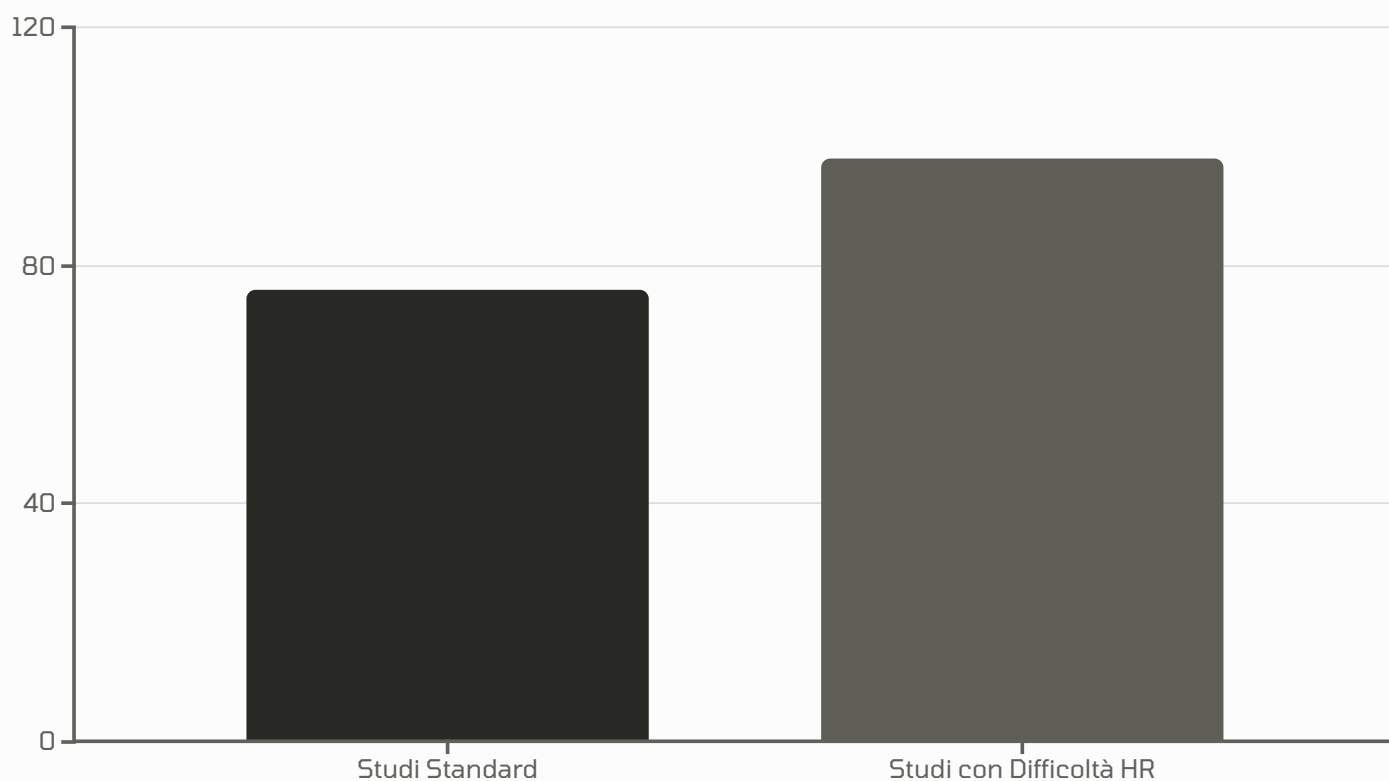


Formalizzare i Momenti

Assegnare scadenze e fissare in calendario, come appuntamenti con il cliente più importante.

Investire Opportunamente

Investire in iniziative formative esterne e nella scelta delle migliori banche dati.



- ① Il **76%** degli studi professionali offre piani di formazione. I professionisti che manifestano difficoltà nel reperire collaboratori qualificati investono in formazione in misura significativamente più elevata (**+22%** in media).

Motivazione del Personale e Fattori di Successo

La retribuzione attesa da un collaboratore si articola in due tipi di fattori: i Fattori Igienici (Hard) e i Fattori Motivanti (Soft).

1

Fattori Igienici (Il Guscio)

Aspetti essenziali e materiali:
politiche retributive competitive,
condizioni di lavoro ottimali,
sicurezza e tempo libero.
Condizione necessaria ma non
sufficiente.

2

Fattori Motivanti (Il Gheriglio)

Aspetti immateriali di crescita:
realizzazione personale, senso di
appartenenza, piano di crescita,
valorizzazione. Efficaci solo se i
fattori igienici sono soddisfatti.

Goal Setting Theory (Teoria della Definizione degli Obiettivi)

Questa teoria di Locke e Latham stabilisce un legame significativo tra la definizione degli obiettivi e la motivazione sul posto di lavoro.

01

Obiettivi Chiari e Specifici

Gli obiettivi devono essere specifici, sfidanti, raggiungibili e definiti secondo criteri misurabili.

02

Allineamento e Coinvolgimento

Gli obiettivi devono essere allineati ai valori personali della risorsa e coinvolgerla nella definizione.

03

Sistema di Feedback

Garantire un adeguato e periodico sistema di feedback per monitorare e intervenire tempestivamente.

Sistema P&C

Il Sistema di Pianificazione e Controllo si basa sull'incrocio di due elementi chiave:

- **Timesheet:** Rilevazione delle attività e ore dedicate
- **Budget:** Obiettivi analitici di tempo per ogni cliente



L'incrocio di questi dati fornisce un cruscotto di controllo dello studio e criteri oggettivi per premi e incentivi.

Ore Budget Trimestrale

Esempio di budget pianificato per cliente

Ore Effettive

Sforamento che attiva campanello d'allarme

Scostamento

Indicatore di necessità di intervento

Gestione del Carico di Lavoro e Prevenzione del Turnover

La corretta gestione dei carichi di lavoro è vitale per la stabilità dello studio. Il P&C contrasta la *Legge di Parkinson*: "Il tempo di lavoro si espande in funzione del tempo a disposizione".

Segnali di Defezione

Richieste frequenti di ferie/permessi, calo della produttività, atteggiamento lavorativo in peggioramento

Valutazione dei Carichi

Triangolazione di dati: ore a budget, ore extra, ore studio, buffer disponibile

Intervento Tempestivo

Intercettare i segnali premonitori per individuare le motivazioni specifiche di malessere

Comunicazione Efficace e Leadership

La Comunicazione Efficace è il collante che unisce il team e rappresenta un elemento cruciale per il successo e il mantenimento di una risorsa all'interno dello studio professionale.

Principi della Comunicazione Efficace

1

Bidirezionalità e Feedback

La comunicazione efficace deve essere bidirezionale, incoraggiando il feedback aperto e onesto. La risorsa deve sentirsi a suo agio nel condividere opinioni e suggerimenti.

2

Trasparenza

La mancanza di trasparenza genera confusione e risentimento. È essenziale che tutti i membri del team abbiano accesso alle informazioni rilevanti e che le decisioni vengano prese in modo trasparente.

Leadership Efficace

La Leadership è definita come l'abilità di infiammare gli animi delle persone per coinvolgerle nel realizzare una visione che cambi in meglio la realtà.

Il Capo Tradizionale

- Si concentra sull'emergenza
- Dà ordini
- Gestisce il presente
- Controlla le attività

Il Leader Moderno

- Crede nella mission
- Condivide la vision
- Insegna e coinvolge
- Forma e sviluppa

Uso dei Dati (Ancore Oggettive)

La gestione del personale diventa più lineare e costruttiva quando si ricorre a dati oggettivi.

1

Dati come Ancore

I numeri forniscono ancore oggettive e misurabili, superando le opinioni individuali

2

Confronto Costruttivo

L'uso dei dati rende le conversazioni più lineari, chiarendo la posizione in modo inequivocabile

3

Approccio Scientifico

Affrontare i problemi con rigore e disciplina, permettendo interventi mirati e oggettivi

"Affinché il sogno del titolare diventi reale, è necessario che abbia comunicato la sua visione ai team leader. Condividere la visione e la mission aziendale è un elemento che motiva i collaboratori."

Obiettivi Strategici per lo Studio



L'obiettivo primario dello studio professionale è la crescita sostenibile e il vantaggio competitivo. Poiché l'attività è knowledge-based e le persone rappresentano l'asset fondamentale, fidelizzare e motivare il personale è un driver fondamentale per il successo.

Attira, inserisci e trattieni le risorse in studio

Il team di BDM Associati ha aiutato oltre 1.600 professionisti a:

- individuare i carichi di lavoro e il numero di nuove risorse necessarie
- impostare un processo di ricerca e selezione efficace
- strutturare un sistema di motivazione, crescita e pianificazione

Per saperne di più, incontra gratuitamente e senza impegno un consulente in videocall.

Parla con un consulente