



Risorse Umane e Performance Organizzativa

Perché Investire sulle Risorse Umane?

Paula Benevene

Università LUMSA, Roma

Le persone costituiscono il fattore critico di successo

Negli USA il costo dei dipendenti *poorly engaged* è di 350 MLD di dollari all'anno, persi in mancata produttività, incidenti, furti e turnover

Da una indagine Gallup's è emerso che la proporzione di lavoratori impegnati (*engaged*) rispetto a quelli attivamente disimpegnati (*actively disengaged*) era:

- del 9,57:1. nelle organizzazioni di successo a livello internazionale;
- dell'1,83:1 nelle organizzazioni di livello medio

Impatto del comportamento dei dipendenti sugli utenti/clienti

Il 68% dei clienti/utenti abbandonano l'organizzazione perché insoddisfatti del comportamento inadeguato dei dipendenti;

Il 41% dei clienti/utenti si fidelizza perché soddisfatto del trattamento ricevuto dai dipendenti dell'organizzazione;

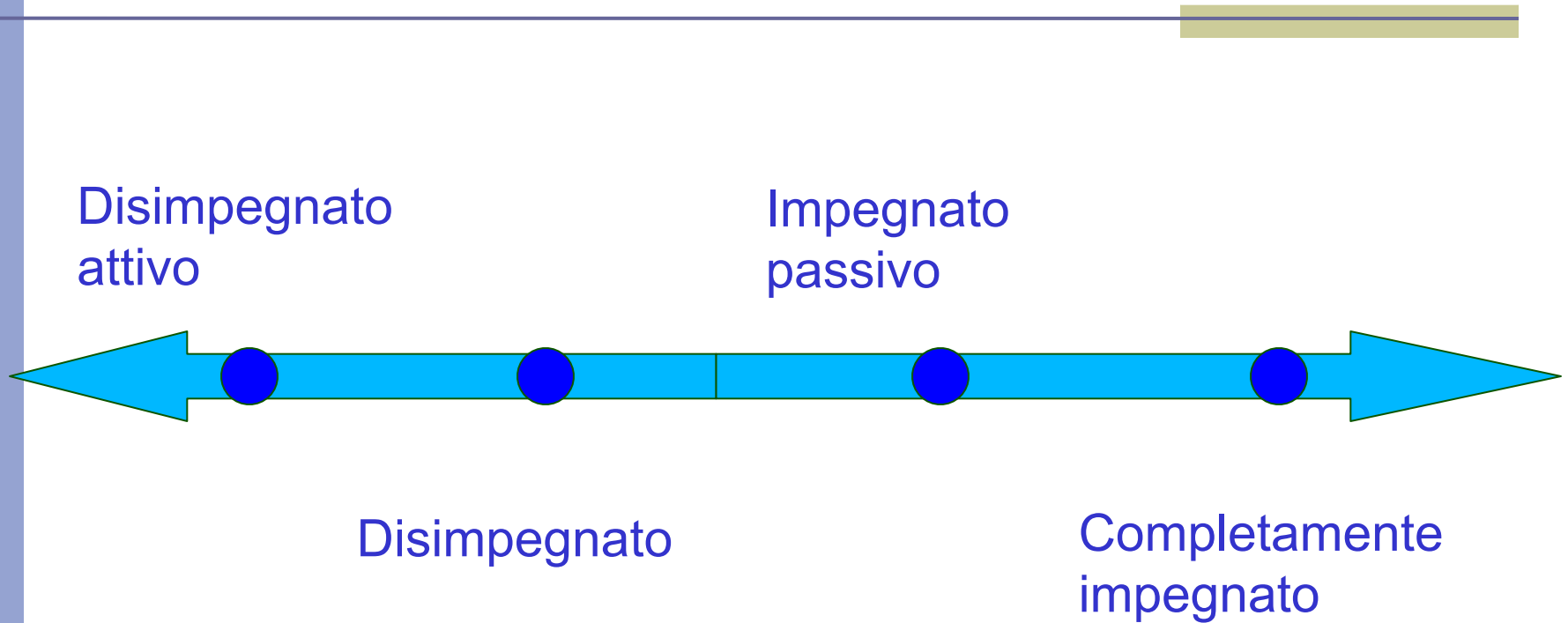
Il 70% della percezione della qualità di un marchio è determinato dall'esperienza diretta che il cliente/utente ha avuto con i dipendenti dell'organizzazione.

Una organizzazione è efficiente e efficace nella misura in cui lo sono le persone che ci lavorano

Il coinvolgimento dei dipendenti si può misurare, in base al livello di attaccamento emotivo (positivo o negativo) che vive un dipendente verso il proprio lavoro, i colleghi e l'organizzazione, tale da influenzare profondamente la sua volontà di imparare e svolgere il proprio lavoro" (Scarlett, 2006).

E' dunque qualcosa di tipicamente di diverso dalla soddisfazione lavorativa, dalla motivazione e dalla cultura organizzativa.

Livelli di Engagement



Livelli di engagement

1. **Attivamente disimpegnati:** annoiati e frustrati sul lavoro; parlano in modo sarcastico del luogo di lavoro; parlano in modo denigratorio della organizzazione e dei dirigenti; tendono ad incolpare gli altri per i problemi; tendono più facilmente a lasciare l'organizzazione.
2. **Disimpegnati:** spesso si sentono sottoutilizzati; passano una quota importante del loro tempo occupandosi di faccende personali; fanno esattamente ciò che debbono, ma solo al punto in cui non possono essere rimproverati; la loro motivazione a restare è determinata soprattutto dal ritorno economico.

Livelli di engagement

- 3. Impegnati passivi:** fanno ciò che viene loro detto, si fermano a ciò che sanno già; si assumono pochi rischi; spesso incontrano ostacoli fuori dalla loro portata o dal loro controllo; raramente si lasciano coinvolgere nei momenti di maggior lavoro.
- 4. Pienamente impegnati:** apprendono e si assumono rischi e responsabilità calcolate; provano soddisfazione personale nella qualità del lavoro; estendono il loro impegno oltre la zona di comfort; trovano il lavoro impegnativo ma anche interessante e piacevole.

I lavoratori *fully engaged*

In termini di performance:

- Riducono i costi di mancata produzione
- Hanno un impatto positivo sugli affari
- Offrono una immagine positiva dell'organizzazione, generando fidelizzazione

In termini di comportamento:

- Lavorano più efficacemente
- Trovano modi per migliorare i sistemi e i processi di lavoro
- Condividono le informazioni con i colleghi
- Sviluppano soluzioni innovative e creative
- Offrono suggerimenti
- Si sforzano di andare incontro alle esigenze dei clienti/utenti.

Quali sono le conseguenze della mancanza di impegno?



Alcuni dati

Aziende con dipendenti fortemente impegnati hanno visto crescere i loro utili mediamente del 28%, mentre quelle con dipendenti a basso impegno li hanno aumentati dell'11%;

Unità operative impegnate sono 3,4 volte più efficienti delle unità operative poco impegnate;

Il costo medio di un dipendente che si infortuna sul lavoro è di 63 dollari se è *engaged*, a fronte dei 392 per chi non è *engaged*;

Proviamo a riflettere:

- Cosa ha generato in me la mancanza di impegno sul lavoro?
- Cosa ha generato in me la crescita di impegno sul lavoro?

Cosa genera impegno sul lavoro?

- Percezione della rilevanza del proprio lavoro;
- Chiarezza sulle aspettative relative al proprio lavoro;
- Possibilità di sviluppo di carriera;
- Feedback regolari e dialogo con i superiori;
- Rapporti interpersonali positivi con i colleghi, con i superiori, con i subordinati;
- Percezione di ethos e di valori nell'organizzazione;
- Comunicazione interna efficace
- Premiare l'impegno

Mancanza di impegno e turnover

- Uno studio del 2008 ha evidenziato che esiste una correlazione tra impegno e intenzione di restare nell'organizzazione. L'85% dei dipendenti engaged pianificano di restare nella stessa organizzazione nei successivi 10 mesi
- L'89% dei datori di lavoro pensa che un dipendente lasci la sua organizzazione per motivi retributivi, ma solo il 12% dei dipendenti che lascia il proprio lavoro è spinto da un maggior guadagno

Il turnover ha costi alti

Costi associati alla sostituzione di un dipendente:

- Ricerca del personale
- Selezione, intervista, assunzione
- Orientamento e introduzione del nuovo assunto
- Training
- Bassa produttività iniziale
- Costi amministrativi

Quanto costa sostituire un dipendente?

E' stato stimato che rimpiazzare un dipendente pagato 8 dollari all'ora, costa 3.500 dollari;

Altre stime sono meno ottimistiche: tra il 30 e il 50% del salario annuale di un dipendente appena assunto, il 150% di un dipendente di medio livello e fino al 400% per dipendenti specializzati, di livello alto;

La media del turnover in Usa è passata dal 18.7% nel 2008 al 16.3% nel 2009, a causa della crisi, ma le organizzazioni virtuose si mantengono intorno al 5% al massimo.

I motivi per cui si decide di lasciare il proprio lavoro (Branham, 2005)

1) Attività, responsabilità, risorse differenti da quanto atteso o previsto

Soluzione: offrire informazioni realistiche ed esaustive sul lavoro che un candidato dovrà svolgere;

2) Lavoro che non risponde ai propri interessi o attitudini.

Soluzione: selezionare i dipendenti in base a quanto serve all'organizzazione ma anche considerando quanto la persona potrà stare bene nell'organizzazione;

I motivi per cui si decide di lasciare il proprio lavoro (Branham, 2005)

3) Poco o nessun feedback.

Soluzione: offrire regolarmente non solo feedback negativi ma anche positivi.

4) Nessuna possibilità di crescita professionale.

Soluzione: offrire formazione e occasioni di crescita non solo livello organizzativo , ma anche a livello individuale

5) Sentirsi svalutati e non riconosciuti.

Soluzione: equa retribuzione, ascolto attivo verso i dipendenti

I motivi per cui si decide di lasciare il proprio lavoro (Branham, 2005)

6) Fatica e stress. Mancanza di attenzione da parte dell'organizzazione verso la vita del dipendente.

Soluzione: attenzione al bilanciamento tra vita lavorativa ed extralavorativa, sul carico e la distribuzione del lavoro e delle responsabilità, sulla rigidità degli orari.

7) La mancanza di fiducia nei capi.

Soluzione: formare dirigenti che sanno gestire e valorizzare le risorse umane.

In quali aree investire per ridurre il turnover?

- Informazione

I manager non possono prendere decisioni strategiche e efficaci senza avere le informazioni rilevanti. I dipendenti possono offrire informazioni significative, sfuggite ai canali strutturati di raccolta dati e informazioni;

- Comunicazione

La mancanza di comunicazione top-down o bottom-up (molto più scarsa) o tra pari causa frustrazione orienta male le energie. I valori, la mission e le aspettative dell'organizzazione non sono informazioni accessorie. E' importante anche offrire feedback sulla performance

In quali aree investire per ridurre il turnover?

- Ambiente di lavoro

Due terzi dipendenti dichiarano di lavorare in modo più piacevole e più efficace se operano in connessione con gli altri colleghi, ma il 30% ha affermato che il luogo di lavoro non promuove tale interazione. I Social media, web 2.0 offrono possibilità importanti.

- Riconoscimento dei meriti

Non esistono solo ricompense o premi in denaro, possono esserci benefit o possibilità di avere maggiore gestione del proprio tempo, occasioni di formazioni, etc. Possono essere sia formali sia informali; sia individuali sia di gruppo. E' importante non lasciarli al caso, ma mettere a punto un programma di premi, incentivi e ricompense.

In quali aree investire per ridurre il turnover?

- Benefici e ricompense:

Lavoro ed extralavoro: tempo flessibile, recupero del tempo lavorato in eccesso secondo le esigenze;

Sicurezza finanziaria: piani pensione, pensioni integrative, assicurazioni sulla vita e sugli infortuni;

Assicurazioni mediche e sulla salute; coperture o convenzioni per cure specialistiche, mediche, fisioterapia, palestre;

Sviluppo di carriera e crescita personale. Rimborso per lezioni o corsi, lezioni in azienda, lezioni a distanza

Altro: sostegno alla mobilità, allo studio del lavoratore o dei suoi figli; accesso al credito per acquisti, per vacanze etc.

In quali aree investire per ridurre il turnover?

- Formazione

Programmi di formazione adeguati per i manager: i capi con pochi skills fanno fuggire di dipendenti con talento

Programmi di formazione per i dipendenti: fa crescere la loro professionalità e possono apprendere gli skills di cui hanno bisogno per sviluppare nuove potenzialità e aree nuove di intervento, anche in in posizioni più alte all'interno della stessa organizzazione

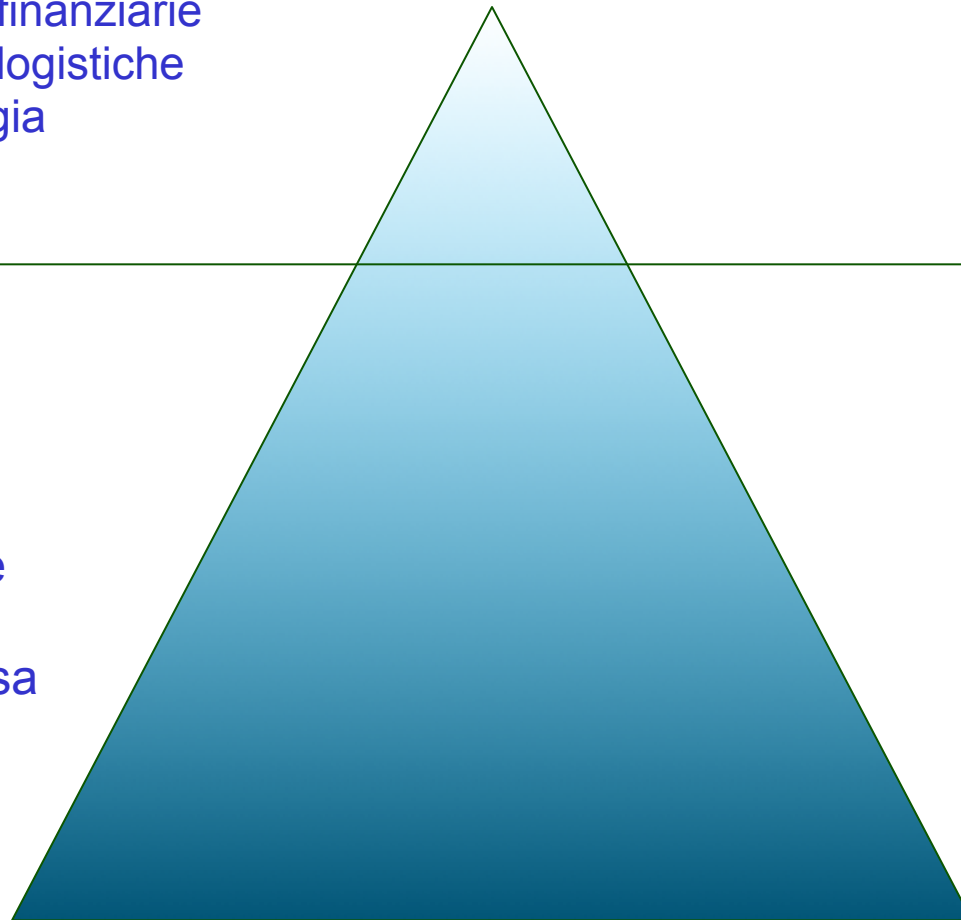
Iceberg organizzativo

Strutture e ruoli
Tecnologia
Risorse finanziarie
Risorse logistiche
Tecnologia
Prodotti
Mercati

HARD
Formale,
Razionale
Visibile

SOFT
Informale
Emotiva
Sommersa

Atteggiamenti
Valori
Ideologie
Sentimenti
Cultura
Norme
Identità
Sentimenti



I comportamenti di cittadinanza organizzativa

- Sono quei comportamenti individuali, discrezionali e gratuiti che promuovono il funzionamento efficace ed efficiente dell'organizzazione;
- Sono comportamenti non riconosciuti dal sistema formale o informale di ricompense o punizioni e che non possono essere imposti, sulla base del ruolo professionale o del contratto stipulato;
- Sono un contributo informale che i lavoratori sono liberi di offrire o rifiutare, senza tener conto di sanzioni o incentivi sociali; costituiscono principalmente una scelta personale

Le 5 dimensioni della cittadinanza organizzativa

1. Altruismo: offrire aiuto ai colleghi;
2. Sportività: atteggiamenti positivo verso l'organizzazione;
3. Diligenza o coscienziosità, cura nello svolgimento del proprio lavoro;
4. Cortesia: comportamento positivo verso i colleghi e i superiori, disponibilità a cooperare;
5. Virtù civica: partecipazione responsabile alla vita dell'organizzazione.

Cosa promuove la cittadinanza organizzativa?

- L'identificazione organizzativa: il lavoratore si identifica con i valori, obiettivi e metodi dell'organizzazione presso cui lavora
- L'equità percepita: il lavoratore opera una comparazione tra il trattamento che riceve e quello ricevuto da quanti operano nella stessa organizzazione

La soddisfazione lavorativa

La soddisfazione lavorativa è un sentimento di piacevolezza che deriva dalla percezione che la propria attività lavorativa è in grado di soddisfare valori personali importanti connessi al lavoro

(Locke, 1967)