

# Quando il lavoratore è pronto a “farsi in quattro”

Anche per i manager italiani sembra giunto il momento di occuparsi di più della gestione delle persone, cercando di favorirne l'engagement, ovvero l'attaccamento fisico, intellettuale ed emotivo all'azienda. Con vantaggi per tutti

➡ Gaia Fiertler

**F**arsi in quattro per la propria azienda ed essere orgogliosi di contribuire alla sua missione, sentirsi valorizzati ogni giorno e avere concrete opportunità di crescita sembrano un miraggio in un periodo storico ed economico così difficile e turbolento. Eppure, da una ricerca dell'Università Carlo Cattaneo - Liuc di Castellanza, risulta che il 38,84% dei dipendenti delle aziende italiane sarebbero altamente “engaged”, pienamente coinvolti nel proprio lavoro e disposti a fare più del necessa-



rio; il 58,73% moderatamente “engaged” e solo il 2,43% “disengaged”, con scarso interesse per il lavoro e l'impresa. In sostanza, due su tre i lavoratori italiani sarebbero mediamente coinvolti, in linea con i risultati inglesi, ma quel tiepido 58% rappresenta un bacino critico su cui le aziende dovrebbero concentrarsi per non perderne l'energia, la disponibilità e la creatività.

«È giunto il momento per i manager, finora troppo interessati al business e poco alla gestione delle persone, di occuparsi di loro, agendo sulle leve giuste per aumentarne l'engagement, che noi traduciamo con l'attaccamento fisico, intellettuale ed emotivo al proprio lavoro e all'azienda per cui lavorano», commenta **Vittorio D'Amato** (a sin.), direttore del centro di ricerca Liuc CeRCA e responsabile della laurea in management delle risorse umane. Il “farsi in quattro” rende bene l'atteggiamento personale positivo, proattivo ed entusiastico a dare più del dovuto, a essere flessibili e ad adattarsi a



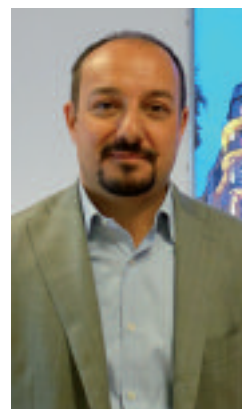


situazioni mutevoli, in base alle esigenze e alle circostanze. È quello sforzo discrezionale che misura l'engagement di una persona e che attinge a motivazioni anche personali, non solo traducibili in compenso economico. «La leva economica, come le ricerche dimostrano da anni, non è un fattore di motivazione forte. Non basta infatti per trattenerne le risorse e favorire il benessere personale e organizzativo, se poi manca un clima di fiducia e di rispetto reciproco, se non c'è ascolto e non ci sono valori e obiettivi chiari e condivisi», precisa D'Amato.

È una trappola in cui si è caduti spesso, ma mai come ora che la carta economica non si può più giocare, le aziende iniziano a interessarsi al livello di engagement delle persone, una su quattro per ora, secondo una recente ricerca di Aidp (Associazione italiana per la direzione del personale) con Gso, raccolta nel volume *I sistemi di valutazione del personale*, a cura di Carlo des Dorides e Paolo Iacci (Guerini e associati 2013).

### Strategia, obiettivi chiari e sviluppo individuale sono fattori di engagement

Per **Massimiliano Pozzi** (foto), direttore risorse umane delle due divisioni italiane di Kone Supply Operation e Kone Technology, 500 persone tra operai che producono componentistica per ascensori, impiegati e manager, «l'engagement è un comportamento affettivo verso l'azienda, un sentimento di appartenenza che spinge a volerne far parte e a compiere il cosiddetto "extra mile". Certo il comportamento deve essere bidirezionale e si costruisce giorno dopo giorno. Se l'azienda è trasparente, rispettosa e coinvolgente, allora anche il dipendente farà la sua parte. L'azienda dà le opportunità e le persone fanno la differenza». Kone, multinazionale finlandese con 43mila dipendenti nel mondo e circa 7 miliardi di euro di fatturato, svolge annualmente nei Paesi in cui opera un'analisi di clima con una sezione dedicata all'engagement. In Italia, risulta "del tutto engaged" oltre il 70% della popola-



zione aziendale, il doppio della media italiana. Qual è la strategia vincente di Kone? «Abbiamo una politica di massima trasparenza lungo tutta l'organizzazione: la strategia, i programmi di sviluppo a supporto e i valori sono trasmessi a tutti i livelli, con incontri e una massiccia comunicazione che rende possibile la divulgazione e la chiarezza degli obiettivi su cui ciascuno è chiamato a contribuire. Tra le altre cose, costruiamo piani di sviluppo individuale, monitorati con sistemi integrati di analisi delle competenze e delle performance; incoraggiamo la "job rotation" anche degli operai, dando la possibilità di arricchire il bagaglio di competenze e avere più chance di crescita. Chi vuole può proporsi per fare esperienze all'estero e poniamo una particolare attenzione alla formazione continua e alla cultura della sicurezza e della qualità».

### Le persone ingaggiate sanno di essere ascoltate

Per le persone è cruciale sapere di poter crescere e svilupparsi: la mancanza di questa opportunità è infatti la seconda paura che emerge dalla ricerca Liuc dopo quella di perdere il posto, ed è seguita dalla paura di non avere chiari i risultati, la strategia e la visione aziendali. Anche nella survey sull'engagement svolta nel 2013 a livello mondo da Page Personnel, società di ricerca e selezione del personale di PageGroup, i principali bisogni emersi in Italia sono di poter avere una



visione del proprio percorso professionale a 3-5 anni, un supporto formativo continuo, la conciliazione lavoro-famiglia e la possibilità di fare carriera. «Abbiamo messo in pista una serie di azioni per andare incontro in modo più efficace alle richieste dei collaboratori, perché avere professionalità ingaggiate e trattenerle per noi è un valore», commenta **Francesca Contardi** (sopra), ad di Page Personnel. «Alla base di tutto ci vuole un ascolto continuo. Noi incontriamo ogni tre mesi le risorse e facciamo il punto della situazione, ma io dedico molto tempo anche in modo informale. Non è mai tempo perso, perché sono le persone che fanno la differenza». A volte si possono risolvere situazioni di stress e dubbio, anche solo con un po' di buon senso. «Di recente, ho diluito in più tempo le responsabilità di una neomamma promossa a manager al suo rientro dalla maternità, perché rischiava di vivere male entrambe le condizioni. Per fortuna me ne ha parlato!». Da novembre, per esempio, 24 manager donne hanno un mentor, anche uomo, che le guida nella loro crescita professionale e vengono organizzati incontri con donne in carriera per raccogliere testimonianze e confrontarsi sulla difficile conciliazione tra famiglia e crescita professionale. Proprio il work-life balance risulta essere il secondo fattore di motivazione al lavoro, dopo la sicurezza del posto fisso e prima del riconoscimento del proprio contributo. Solo al quarto posto appare lo stipendio. «Di un premio o di un aumento di stipendio ci si dimentica dopo poco. Per

### Principali elementi di motivazione al lavoro (fonte Liuc)

Sicurezza del posto di lavoro (posto fisso)	4,48
Una vita lavorativa e privata bilanciata	4,45
Riconoscimento per il mio contributo	4,36
Stipendio	4,35
Stimoli intellettuali	4,27
Lavorare con dei colleghi stimati	4,27
Indipendenza (libertà di decidere come eseguire il proprio lavoro)	4,15
Livello di responsabilità	4,11
Contributo alla collettività	4,01
Opportunità di avanzamento	3,98
Altri benefit	3,76

Scala 1-5: 1 = nessuna importanza, 5 = molta importanza



avere le persone ingaggiate nel tempo bisogna puntare, come confermano questi dati, su altri aspetti più intrinseci alla persona», precisa Contardi. Il tema stipendio risale comunque la china rispetto a ricerche ante crisi (prima sarebbe stato in fondo alla graduatoria), segno che la compensation economica non è la leva principale, ma con l'attuale crisi e incertezza le si dà più valore di prima.

### Formazione a tutto campo

Il gruppo tedesco Bosch, presente in Italia con 6mila persone (281mila nel mondo) e 21 società, ogni due anni dal 2005 realizza una indagine di clima con domande specifiche sul livello di engagement del personale. «I risultati sono sempre molto soddisfacenti, come conferma anche il basso turn-over volontario che è sotto il 2%, e in aree molto competitive come la Lombardia», racconta **Roberto Zecchino** (a destra), direttore del personale di Bosch Italia. «Noi offriamo tantissima formazione a ogni collaboratore, 4 giornate all'anno a testa, dall'ingresso del neolaureato in poi in tutte le fasi di vita aziendale. Investiamo in formazione tecnica e comportamentale e i nostri si sentono motivati a migliorarsi, c'è una reciprocità. Inoltre far parte di una Fondazione ci dà più respiro, potendo pensare a piani di sviluppo medio-lunghi, che i col-

laboratori ci riconoscono, benché dobbiamo comunque stare sul mercato ed essere competitivi. Abbiamo un sistema di valutazione delle performance con obiettivi sfidanti ma raggiungibili, non impossibili». I risultati più alti della survey riguardano proprio la fiducia, il coinvolgimento e la possibilità di sviluppo professionale. Dove il gruppo ammette di avere da potenziare i propri interventi è la comunica-

**Workshop organizzato da Bosch Italia**



## Engagement Research: cosa fare per permettere alle persone di lavorare al meglio

La ricerca è stata condotta dal CeRCA - Centro di ricerca sul cambiamento e apprendimento organizzativo dell'Università Carlo Cattaneo - Liuc in partnership con la London Business School. Le aziende intervistate in Italia sono state Unicredit Group, Epson Italia, MapaSpontex, Acraf, Isem Group e Magazzini Gabrielli e sono stati coinvolti 1.071 tra operai (19%) e impiegati (81%) e 372 tra quadri e dirigenti. Tra gli operai c'è una maggiore presenza di soggetti (63,77%) "moderately engaged", rispetto agli impiegati (57,52%). In entrambi i campioni circa 2 persone su 5 sono "highly engaged" e meno di 1 su 5 è "disengaged". I risultati tra quadri e dirigenti, rispetto agli operai e impiegati, sono i seguenti: il 37,75% è "highly engaged" (rispetto al 38,73% di operai e impiegati), il 58,61% è "moderately engaged" (rispetto al 58,73%) e il 3,64% è "disengaged" (contro il 2,43%).

### Elementi costitutivi dell'engagement nelle aziende italiane (fonte Liuc)

Sono sempre pronto a "farmi in quattro" per questa azienda	4,28
Sono consapevole di ciò che "questa" azienda si aspetta da me sul lavoro	4,02
Al lavoro ho l'opportunità di dimostrare ogni giorno ciò di cui sono capace	3,74
La "missione" aziendale mi fa apprezzare l'importanza del mio lavoro	3,65
I miei colleghi sono determinati ad eccellere nel proprio lavoro	3,44
Nell'ultimo anno in azienda, ho avuto l'opportunità di imparare a crescere	3,41
Sul lavoro le mie opinioni vengono considerate	3,39
Ritengo che il mio talento venga pienamente utilizzato da questa azienda	3,15

Scala 1-5: 1 = completo disaccordo, 5 = completo accordo

zione interna, sia tra reparti, sia tra casa-madre e divisioni di business locali. «Intanto abbiamo realizzato una piattaforma interna, "Bosch connect", per scambiare informazioni in modo veloce e immediato e poi, quello che cerchiamo di trasmettere



re è che ciascuno si senta protagonista e proattivo in azienda. Dire "Non lo sapevo" non è più ammissibile, perché gli strumenti per recuperare i dati ci sono». Anche la restituzione dei risultati della survey sono sempre un'occasione per la direzione del personale per coinvolgere tutti in attività e workshop in modo che, ascoltando la base, si trovino le soluzioni migliori.

### Surplus di energia anche nei momenti difficili

Quando un'organizzazione è "engaged" è anche più facile ottenerne il supporto nei momenti difficili. È l'esperienza di Isem, tra le aziende campione della ricerca di Liuc, che produce confezioni per il mercato del lusso, con 35 milioni di euro di fatturato, 160 dipendenti diretti e circa 160 stagionali. È un caso di passaggio da gestione tipica di pmi familiare a manage-

### I PRIMI TRE FATTORI MOTIVANTI

#### Per operai e impiegati

- Sicurezza del posto di lavoro
- Work-life balance
- Riconoscimento per il proprio contributo

#### Per quadri e dirigenti

- Stimoli intellettuali
- Riconoscimento per il proprio contributo
- Work-life balance

### PAURE E INCERTEZZE

#### Per operai e impiegati

- Perdere il posto di lavoro
- Mancanza di opportunità di sviluppo e avanzamento carriera
- Mancanza di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendale

#### Per quadri e dirigenti

- Mancanza di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendale
- Mancanza di opportunità di sviluppo e avanzamento carriera
- Perdere il posto di lavoro

riale con l'entrata del fondo Apep nel 2008 che, secondo l'approccio dei fondi di private equity prima della crisi, aveva ipotizzato un piano di crescita molto aggressivo per sostenere il debito di 27 milioni di euro acceso per finanziare l'operazione. Nel 2010, sulla base della situazione economica critica, il fondo chiama, nella posizione di ad, **Riccardo Bianco** (a sin.), con il compito di operare un vero e proprio turnaround. Focus particolare la ridefinizione di ruoli, responsabilità e organizzazione del lavoro, puntando su un modello snello e flessibile, con turnazione e rotazione del lavoro. Non senza incontrare resistenze. «Erano abituati a straordinari continuativi e pagati al 50%, quando noi abbiamo introdotto l'orario flessibile e i doppi turni per adeguare il modello organizzativo a un business stagionale: i tre mesi estivi valgono il 50% della produzione annuale». Inoltre, poiché le entrate di cassa sono concentrate nel secondo semestre, l'azienda ha concordato con quasi tutti i dipendenti, grazie a 152 accordi individuali e senza il supporto e l'accordo del sindacato, di spostare il pagamento del 15% delle retribuzioni del primo semestre a settembre e ottobre 2014, con in cambio un piccolo premio a luglio. «L'adesione volontaria di quasi tutti è la prova che siamo riusciti a tirarli a bordo. Finalmente siamo una

### L'engagement migliora le performance aziendali

L'ultima in ordine di tempo è la ricerca del 2013 di Dale Carnegie Training, in collaborazione con Msw Research, che dimostra che una organizzazione "engaged" è più performante di una "disengaged": più produttiva, più efficiente, più innovativa, meno conflittuale, con minor turn-over, meno assenteismo e meno incidenti sul lavoro. «Dove c'è pieno engagement delle risorse», commenta **Peter Handal**, ceo Dale Carnegie Training, «le performance aziendali migliorano dal 40 al 200%, al di là della situazione economica. Gli azionisti hanno un alto ritorno sugli investimenti (+19%) e il turn-over dei dipendenti si abbassa. In pratica, chi è felice e soddisfatto lavora meglio e produce di più». È lunga la lista di ricerche che dimostrano la stessa cosa, da quella di Gallup del 2006 (produttività +18% e profittabilità +12%,) a quella di Aon-Hewitt Engagement del 2010 (tassi di qualità, efficienza e risultati di business di molti multipli superiori rispetto a organizzazioni disengaged).

squadra che opera per un obiettivo comune e c'è una consapevolezza diffusa sulla necessità di certi interventi». Il segreto di Bianco? «Sono stato chiaro nel descrivere la situazione, li ho ascoltati uno a uno all'inizio della mia avventura, vado in fabbrica a trovarli, ho definito una base valoriale condivisa, ho fissato obiettivi e strategia e spiegato le priorità e le necessità derivanti dall'avere sì un gran potenziale commerciale e produttivo, ma anche una problematica finanziaria importante a causa del debito iniziale. Oggi il mio ruolo principale è di coach, al servizio della organizzazione, per sostenere energia e motivazione, trovando forza personale nella responsabilità sociale che abbiamo come manager, persone e imprese». ■

### Fattori che generano preoccupazione sul lavoro (fonte Liuc)

Paura di perdere il lavoro	3,54
Mancanza di opportunità di sviluppo e avanzamento professionale	3,11
Mancanza di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendali	3,04
Eccesso di cambiamenti e incertezza nell'ambiente lavorativo	2,87
Incompetenza e/o atteggiamento negativo dei colleghi	2,85
Paura di non essere all'altezza delle aspettative	2,81
Mancanza delle risorse necessarie per eseguire il lavoro che ci si attende da me	2,77
Discrepanza tra valori e codici di comportamento aziendali e quelli personali	2,77
Scarsa comprensione di ciò che ci si attende da me nel mio lavoro	2,73
Paura di sfigurare di fronte ai colleghi (se qualcosa non andasse come previsto)	2,68
Mancanza degli skill/capacità di eseguire il lavoro che ci si attende da me	2,56
Eccessiva interferenza nel mio lavoro da parte del mio manager e/o colleghi	2,37
Pressioni a lavorare più a lungo (più ore) di quelle che vorrei	2,32
Paura di venir messi in imbarazzo o intimiditi dai colleghi	2,09

Scala 1-5: 1 = non è una mia preoccupazione, 5 = mi preoccupa e causa grande ansia