

Engagement

Strumento strategico ancora poco utilizzato in Europa

In Italia e, più in generale, in Europa, i dipendenti delle aziende faticano ancora a sentirsi coinvolti, dichiarandosi poco contenti della loro situazione lavorativa ed estranei alla cultura aziendale. Solo i manager sembrano più soddisfatti dei riconoscimenti avuti e delle prospettive future

➡ Gaia Fiertler



Tra i passi per aumentare il livello di engagement c'è la digitalizzazione del processo di sviluppo, per esempio creando una esperienza di onboarding guidata dalle tecnologie, in modo che il neoassunto possa allinearsi al business in modo soddisfacente e intuitivo

Continuano le indagini sul livello di coinvolgimento dei dipendenti nelle aziende, il cosiddetto “engagement”, e sono sempre più sofisticate e approfondite, ma le aziende sembrano fare orecchio da mercante.

Restano basse motivazione al lavoro e fiducia nei propri capi e nelle prospettive di carriera, come pure la disponibilità a farsi in quattro, a fare propria la strategia e a sentirsi parte della cultura aziendale. Prevalgono invece diffidenza e rassegnazione, quando si smette di sperare di andarsene. In Europa la situazione è più grave che in altre aree del mondo e lo è di più fra i non manager, professional, tecnici, impiegati un po' abbandonati a se stes-

si e alla propria auto-motivazione, che non tra i manager. I capi infatti sembrano più soddisfatti del loro posto di lavoro, degli strumenti a disposizione, dei riconoscimenti avuti e delle prospettive future. Sono queste le evidenze più marcate emerse dalla ultima ricerca di Oracle, “From theory to action. A practical look at what really drives employee engagement”, svolta in 20 Paesi con 4.706 interviste in aziende con oltre 250 dipendenti.

I sette fattori

La ricerca è molto accurata, perché oltre a confrontare le varie aree del mondo e le differenze tra i livelli organizzativi, analizza da vicino sette fattori che, collegati fra

loro, agiscono sull'engagement. Questi sono la Leadership, la Performance, il Talent Management e Development, la Role Effectiveness, il Reward, la Culture and Values e la Digital Employee Experience. I fattori a impatto diretto sull'engagement sono solo tre: il ruolo che si ricopre, il sistema di retribuzione e lo sviluppo professionale, ma ciascuno è collegato agli altri quattro che sono, quindi, altrettanto critici. Per esempio, componenti soft come i valori e la cultura aziendale stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nella valutazione che i dipendenti danno del proprio posto di lavoro. «La retribuzione sarà sempre un elemento di motivazione per i dipendenti di qualsiasi livello, ma la forza lavoro oggi assegna un grande valore anche alla cultura aziendale», commenta **Melanie Hache-Barrois**, HCM Strategy Director di Oracle per il Sud Europa. «Le persone vogliono sentire di giocare un ruolo significativo nel successo della loro azienda. Le idee innovative nascono a tutti i livelli di gerarchia e stipendio, ma le aziende rischiano di disperdere contributi di valore se non danno a tutto lo staff l'opportunità di mettere in luce i propri talenti».

Come innalzare la motivazione

Oracle suggerisce una serie di interventi per cercare di innalzare il livello di moti-



vazione e coinvolgimento dei dipendenti. Neanche uno su due, per esempio, il 47%, ritiene che i propri capi siano visibili e disponibili (58% manager, 36% non manager) e sostiene di ricevere il riconoscimento per un lavoro ben fatto (57% manager, 37,5% non manager) e scende a 44% la percentuale di chi ha fiducia nella leadership della propria azienda.

Cosa fare allora per ribaltare questi numeri? Oracle suggerisce di stare più in contatto diretto con i propri collaboratori e di rendersi più "visibili", anche attraverso i tool digitali (messaggistica istantanea, videoconferenze, app collaborative). Quindi portare attenzione e riconoscimento al contributo di ciascuno, essere un esempio di comunicazione aperta e seguire anche i neoassunti nella fase delicata dell'onboarding. La prima impressione è quella che conta sia per il datore di lavoro sia per le new entry.

Circa le performance, poi, il 46% dice di essere regolarmente valutato (56% manager, 35% non manager), il 54% ritiene equo l'ultimo performance review (61% manager, 48% non manager) e solo il 36% dice che la valutazione delle proprie performance comprende anche il punto di vista dei pari (47,5% manager, 25,2% non manager). Come cambiare le cose? Una via è quella di tenere sempre aperto il canale del feedback e della valutazione per finalizzare gli obiettivi di breve termine. Non è più pensabile fare il punto della situazione solo una volta all'anno, per esempio. Gli strumenti ci sono per una valutazione continua, nel tempo, in chiave collaborativa. «Oggi abbiamo tutti gli strumenti, anche tecnologici, per creare opportunità di relazione, di coinvolgimento, percorsi che prevedano un feedback immediato, rendano personalizzabile la propria esperienza

La retribuzione sarà sempre un elemento di motivazione per i dipendenti di qualsiasi livello, ma la forza lavoro oggi assegna un grande valore anche alla cultura aziendale.

In basso, Melanie Hache-Barrois, HCM Strategy Director di Oracle per il Sud Europa



sul lavoro», prosegue Melanie Hache-Barrois, «ma gli strumenti funzionano solo se sono dati davvero a tutti, mentre in diverse aziende solo uno strato della forza lavoro, quello più alto, ha davvero tutti gli strumenti per accedere alle opportunità. Questo crea una frattura interna in cui si pensa di essere in grado di coinvolgere i dipendenti, ma in realtà i progetti non funzionano bene perché non sono state costruite le basi di valore comune, accessibili e condivisibili da tutti, a prescindere dal ruolo. È anche una eredità della cultura tradizionale che aveva un approccio “top down” e che oggi non è più adatta al modo in cui viviamo, compreso il lavoro. Le figure tecniche, gli operativi, oggi hanno una posizione che li mette in condizione di avere un impatto più forte che in passato ma, nella logica tradizionale, questo cambiamento non viene preso sufficientemente in considerazione nel costruire i processi di engagement. Rispetto ai livelli “più bassi”, per esempio, manca una capacità o una abitudine consolidata di comunicare al dipendente il valore del suo contributo, che è uno strumento importante di engagement».

La situazione in Europa

E in Europa si accentua la differenza di soddisfazione tra chi non è manager e chi lo è. Solo uno su quattro ritiene di seguire un percorso di apprendimento legato al proprio piano di sviluppo, contro il 60% dei manager e solo il 31% dice di aver avuto un confronto sul proprio percorso di carriera nell'ultimo anno, contro il 70% dei senior e direttori.

Come leggere questa scarsa attenzione delle aziende europee ai propri collaboratori? «Nella vecchia Europa dove il valore dell'individuo, delle sue passioni, della sua ricerca di senso ha trovato nei secoli molteplici e alte espressioni, si permette alle aziende di continuare a portare avanti un pensiero dominante, e dunque una modalità di funzionamento, che collega poco l'engagement delle persone alla performance aziendale», spiega **Marina Capizzi**, partner di Gso Company, società di consulenza nell'ambito delle risorse umane e autrice de “Il salto di qualità dei numeri uno” (Gruppo24Ore, Milano 2013), «Non considerare questo collegamento significa non assumere quale punto foca-

CARRIERA ADDIO

La prospettiva di carriera è sempre un elemento chiave nella preferenza di un'azienda a un'altra e nella scelta di restarci a lungo, eppure i datori di lavoro non sembrano prenderla troppo sul serio come elemento di attraction e retention. Solo per il 38% dei 31.000 intervistati del Global Workforce Study 2016 di Willis Towers Watson, la propria azienda offre adeguate opportunità di crescita, mentre il 44% pensa di doverne andare per sperare di far carriera. Opposta la visione dei responsabili aziendali: il 69% ritiene di essere efficace nel dare possibilità di carriera, mentre il 46% dice che sta migliorando rispetto all'anno prima. Secondo **Edoardo Cesarini** (foto), managing director di Willis Towers Watson Italia, «le aziende hanno una visione più ottimistica più per fattori economici favorevoli che non per efficaci prassi manageriali. Vista l'alta percentuale di dipendenti non soddisfatti, infatti, c'è un chiaro disallineamento tra i due punti di vista». Nell'area Emea, in particolare, è basso anche il livello di engagement: su 11mila intervistati solo un terzo ha un alto livello di motivazione. E se la senior leadership viene indicata come un top driver, meno della metà ha però fiducia nei propri capi (42%). Così, attrarre e tenersi stretti i talenti resta un nodo critico, come mostra anche il Global Talent Management and Rewards Survey sempre di Willis Towers Watson: su un campione di oltre 2.000 aziende nel mondo, di cui circa 430 in Emea, oltre un quinto sarebbe pronto a lasciare il posto di lavoro entro due anni. Elevata è infatti la difficoltà di retention: pari al 53% per i top performer, al 56% per i dipendenti con alto potenzia-

le e al 41% per quelli con competenze critiche. Infine, ben il 60% delle aziende ha difficoltà ad attrarre dipendenti con competenze critiche, che arriva al 62% per i top performer e al 63% per quelli ad alto potenziale. Commenta Cesarini: «Considerando l'attuale instabilità dell'ambiente lavorativo e l'influenza della tecnologia su ruoli e mercato del lavoro, per le aziende la necessità di attrarre e trattenere i migliori dipendenti non è mai stata così forte. Le nostre indagini evidenziano che i dipendenti ambiscono a lavorare in organizzazioni che offrano una retribuzione equa, sicurezza del posto di lavoro e opportunità di avanzamento di carriera. Sebbene le aziende generalmente comprendano queste priorità, tuttavia rimangono delle differenze di opinione in alcune aree chiave». E conclude: «Per fare attraction e retention dei talenti le aziende devono focalizzarsi sull'engagement dei dipendenti se vogliono raggiungere migliori risultati di business. A tale scopo la leadership, includendo supervisor, manager e senior executive, gioca un ruolo molto critico».



le la catena del valore tra mondo individuale (ciò che l'individuo può dare), mondo aziendale (ciò che le aziende possono generare in termini economici, di innovazione tecnologica e culturale) e contesto sociale». D'altronde, l'engagement è ormai riconosciuto come un fattore strategico che incide anche sulla produttività. Prosegue a tale proposito Melanie Hache-Barrois: «L'esperienza e la durata nella propria posizione sono beni di valore, ma non sono più considerati i soli indicatori del potenziale di un dipendente e del valore che apporta all'azienda. I leader di alcune delle più grandi aziende oggi sono più giovani di molti dei loro dipendenti. Pertanto, il coinvolgimento dei lavoratori deve essere considerato un elemento centrale per tutti e non solo per il senior team. Bisogna coltivare il talento a tutti i livelli per garantirsi un successo nel lungo termine, e tocca ai responsabili delle risorse umane farsi avanti e assicurarsi che l'azienda abbia un approccio democratico alle opportunità di formazione e di sviluppo». Purtroppo i numeri restituiscono un quadro ben diverso. Riguardo alla gestio-

ne dei talenti e allo sviluppo professionale, per esempio, solo il 43% ritiene di essere aiutato a crescere in azienda (54% manager e 31% non manager); il 39% dice che vengono usati tool collaborativi di formazione in rete per favorire lo sviluppo (50% manager e 28% non manager) e per il 41% ci sono uguali opportunità di crescita (51% manager, 31% non manager). Le azioni suggerite per far crescere le persone internamente, che è uno dei principali driver di attraction e retention delle risorse, sono il potenziamento della mobilità interna attraverso la tecnologia e l'esperienza digitale che aiutano a individuare la presenza e assenza di competenze chiave e a far crescere le persone per colmare quei gap. Rendere disponibili le competenze presenti all'interno contribuisce infatti a cambiare ruolo più facilmente, arricchendo il bagaglio delle esperienze dei singoli e del know-how aziendale, oltre gli interessi dei singoli uffici. Si suggerisce inoltre di far sì che il raggiungimento dei risultati sia allineato allo sviluppo professionale delle persone e di incoraggiare l'apprendimento informale at-

Marina Capizzi, partner di Gso Company





Per aumentare la motivazione in azienda è utile stare più in contatto diretto con i propri collaboratori e rendersi più "visibili", anche attraverso i tool digitali (messaggistica istantanea, videoconferenze, app collaborative)

traverso i nuovi strumenti, come YouTube e i contenuti creati dagli utenti.

Manca la correlazione tra la percezione del proprio contributo e il coinvolgimento in azienda

La consapevolezza e soddisfazione crescono un po' di più, con gap meno rilevanti tra capi e collaboratori, nell'efficacia del ruolo. Il 56% infatti si sente in grado di prendere decisioni autonome (67,8% manager, 45,5% non manager). Il 68% sa cosa si aspettano i capi da lui (73% manager, 62% non manager) e il 59% vede l'impatto del suo lavoro sul cliente finale (67,2% manager, 51,8% non manager). Tuttavia, l'inversione di tendenza è solo apparente, perché non c'è correlazione diretta tra il percepire l'efficacia del proprio lavoro e il sentirsi coinvolti in azienda. «Sapere di avere le competenze giuste», spiega Melanie Hache-Barrois, «ha a che fare con il valore che si dà a se stessi e che oggi si è sempre più attenti a proiettare all'esterno, penso a concetti come quello di personal branding. Anche chi sa di valere può pensare che l'azienda non ne sfrutti appieno il valore, e questo incide negativamente sul suo grado di coinvolgimento».

Se si passa alla retribuzione, per esempio, il 41% dice di essere retribuito equamente e solo 36% ritiene di essere ricompensato in base ai risultati. I prossimi passi da fare sono quelli di collegare di più la retribuzione ai risultati e garantire l'equità dei premi; ripensare la politica di retribuzione, tenendo conto delle aspettative dei dipendenti; dare feedback più frequenti sull'andamento delle performance; usare tool per individuare i soggetti deboli e retribuirli adeguatamente e far comprendere chiaramente la politica retributiva aziendale.

Quanto a cultura e valori, poi, solo il 38% dice che l'azienda sostiene cause condivisibili (49,4% manager, 27,5% non manager); il 36% dice che l'azienda lascia il tempo per azioni di volontariato (46,4% manager, 26,1% non manager); il 38% pensa che l'azienda sia interessata al benessere dei dipendenti e il 40% dice che l'azienda promuove forme di lavoro flessibile (52,8% dei manager e il 29,3% dei non manager). Azioni correttive per un maggior allineamento alla cultura aziendale potrebbero essere quelle di scegliere i collaboratori con valori allineati a quelli del business; favorire una cultura produttiva ma flessibile; sviluppare il welfare aziendale e incoraggiare occasioni di volontariato in cui si possano realizzare anche obiettivi personali. Infine, circa il settimo fattore, l'esperienza digitale, il 41% dice che il processo di onboarding prepara in modo efficiente al proprio successo e il 44% dice che l'azienda utilizza le tecnologie più recenti per poter avere risultati di business migliori (53,8% manager, 34% non manager). I suggerimenti a tal proposito sono di digitalizzare il processo di sviluppo, rendendo visibili le opportunità di crescita; creare una esperienza di onboarding guidata dalle tecnologie, in modo che il neoassunto possa allinearsi al business in modo soddisfacente e intuitivo; migliorare le previsioni con il supporto degli analytics, attraverso cruscotti aziendali; aumentare la mobilità interna attraverso job posting; trovare i talenti attraverso piattaforme social e stimolare i dipendenti, certo solo se soddisfatti, a diventare ambasciatori del brand attraverso gli stessi canali.

«Sono ancora pochi i capi che aiutano i collaboratori a collocare la loro azione dentro la catena del valore», conclude Capizzi, «limitandosi al "cosa devi fare", ma non ingaggiandole sul "perché", sui benefici della loro azione sui risultati e non sfidandole abbastanza a usare la loro passione e le loro capacità per trovare il "come". Eppure, qualcosa si muove. Sta infatti maturando, anche in Italia, la consapevolezza che il nuovo mondo richieda una modalità di funzionamento dell'impresa che trovi l'energia per competere nell'unione delle risorse più pregiate che le persone mettono in campo». ■