Employee Engagement

Focus sul coinvolgimento di operai ed impiegati

Gestione delle Risorse Umane 2021/22
Prof.ssa Gianecchini Martina

Bardellone Matteo
Bertin Nicola
Casarotto Mattia

Università degli Studi di Padova

Indice

Parte 1
Definizione e rilevanza generale del tema di sostenibilità

Parte 2
Rilevanza del tema di approfondimento per le aziende

Parte 3
Possibili soluzioni gestionali

Parte 4
Interviste con le aziende:

- Beta Impianti
- Gamma
- Delta
- Epsilon
- Zeta
- Phi
- Iota
- Lambda
- Sigma
- Multinazionale Alpha
- Omega

I nomi delle aziende intervistate sono stati sostituiti con nomi fittizi per ragioni di privacy.

Parte 1

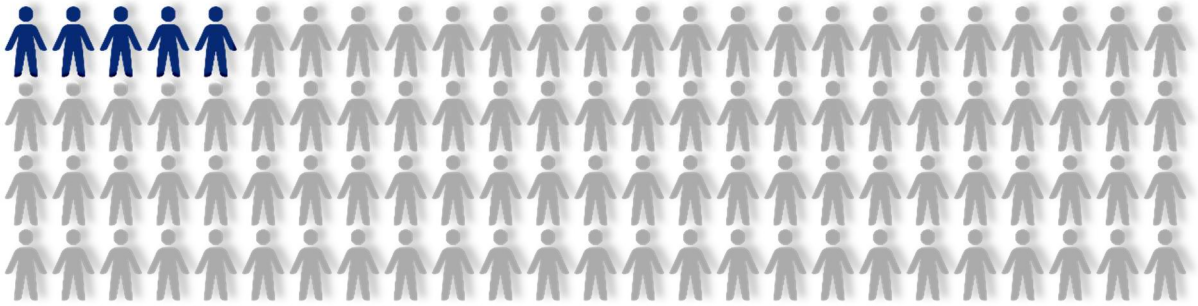
Definizione e rilevanza generale del tema di sostenibilità

L'oggetto del presente elaborato consiste nell'analisi del coinvolgimento del personale preposto a mansioni prevalentemente esecutive, ossia coloro la cui mansione è caratterizzata dallo svolgimento di attività per lo più ripetitive, strettamente connesse agli ordini provenienti dal diretto superiore e caratterizzate in genere da un ridotto grado di autonomia decisionale.

Il tema interessa dunque l'ambito dell'**employee engagement**, ovvero del coinvolgimento del personale. Esso è stato definito dall'economista Khan(1) come "L'attaccamento dei membri di un'organizzazione al proprio ruolo lavorativo. Nell'engagement le persone si impegnano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro". Il coinvolgimento dei lavoratori è un aspetto significativo per il perseguimento degli obiettivi delle aziende, tuttavia le statistiche in merito sono allarmanti.

I soggetti dell'elaborato sono le categorie **operaia ed impiegatizia**, rappresentanti la maggior parte della popolazione lavorativa italiana rispettivamente per il 54,6% ed il 37,1% degli occupati, mentre nel restante 4,4% rientrano quadri e dirigenti(2), non oggetto di questa analisi. L'ipotesi di fondo è che operai ed impiegati, avendo un ridotto grado di autonomia decisionale, tendenzialmente saranno meno coinvolti nell'attività lavorativa.

Il rapporto "State of the Global Workplace" dell'istituto Gallup[3] ha evidenziato risultati decisamente poco incoraggianti, in quanto il coinvolgimento dei lavoratori a livello globale è pari a solo il 15%. Questa percentuale varia ampiamente in base al Paese, ma in media non supera il 40%. Al contrario, l'85% dei lavoratori oggetto della ricerca ha dichiarato di non sentirsi coinvolto nel proprio posto di lavoro. Dallo studio emerge che in Italia solo il 5% dei lavoratori si sente pienamente coinvolto, mentre il 30% rientra nella categoria "actively disengaged", ovvero coloro che non solo sono scontenti della propria occupazione, ma provano inoltre frustrazione per il fatto che i propri bisogni non vengono ascoltati, manifestando comportamenti che potenzialmente mettono a rischio l'operato degli altri lavoratori e gli equilibri dell'azienda. Con questo dato l'Italia si posiziona ultima tra i 155 Paesi oggetto di studio.



In Italia solo il 5% dei lavoratori si sente pienamente coinvolto, dati Gallup (3)

La posizione lavorativa occupata ha un impatto determinante sul livello di benessere aziendale

Un sondaggio dell'agenzia Woohinc[4], condotto su un campione di 2500 persone in tutto il mondo, ha evidenziato quale sia la frequenza dei "*good work day*", definiti come quelle giornate in cui il lavoratore prova sensazioni positive nell'ambiente di lavoro. Emerge che circa una persona su 3 (31%) ha un good work day quasi tutti i giorni. D'altro canto, il 22% sperimenta al massimo 2 o 3 giorni di buon lavoro al mese, mentre il 19% sostiene di avere una "*bad work day*" ogni giorno o quasi tutti i giorni.

L'assenza del coinvolgimento può determinare conseguenze negative sulla salute dei lavoratori, come dimostrato da alcuni studi basati sullo **stress lavoro-correlato**, i quali evidenziano che in Europa circa 40 milioni di occupati soffrono di tale patologia(5). Una ricerca di ADP(6), multinazionale leader nell'ambito della gestione delle risorse umane che ha intervistato 32.500 lavoratori in tutto il mondo, di cui 2.000 in Italia, ha messo in luce che "Un Italiano su 2 è vittima di stress da lavoro, condizione che riduce efficienza, produttività e può provocare malattie".

Per far fronte alle suddette problematiche alcune aziende stanno introducendo l'innovativa posizione del **Chief Happiness Officer** (CHO), "Una nuova figura professionale in grado di disegnare contesti positivi capaci di generare benefici e vantaggi per il benessere delle persone e dell'organizzazione in termini di soddisfazione, produttività, sostenibilità e redditività complessiva"(7).

Fonti e bibliografia:

(1) "Risorse umane. Persone, relazioni e valore" di Gianecchini Martina e Costa Giovanni, McGrawHill quarta edizione
(2) https://www.istat.it/it/files//2020/12/C08.pdf
(3) https://fundacionprolongar.org/wp-content/uploads/2019/07/State-of-the-Global-Workplace_GallupReport.pdf
(4) https://woohooinc.com/happiness-at-work/study-good-work-days/
(5) https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-rischio-C-5/rischio-psicosociale-stress-C35/stress-da-lavoro-ogni-anno-in-europa-20-miliardi-di-costi-AR-8944/
(6) https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2020/07/11/news/stress_da_lavoro_un_italiano_su_ due_ne_e_vittima-260847735/
(7) https://www.chiefhappinessofficer.it/

Parte 2

Rilevanza del tema di approfondimento per le aziende

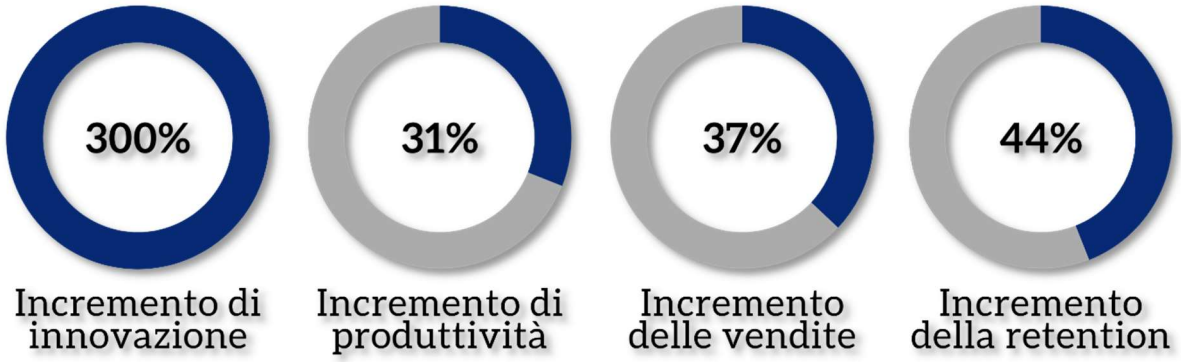
Dalle interviste realizzate è emerso come il coinvolgimento del personale con mansioni prettamente esecutive sia un tema rilevante per le aziende, in quanto giustificato da una serie di benefici di diversa natura che peraltro trovano riscontro in numerose indagini statistiche.

In primo luogo, il coinvolgimento porta ad una crescita della **performance** sia dal lato operativo sia dal lato economico-finanziario, come emerge dalle interviste con Epsilon, Beta Impianti, Gamma, Lambda e con la multinazionale Alpha. Gli intervistati hanno sottolineato come il successo aziendale sia strettamente legato al livello di engagement del personale, che dunque si configura tra gli obiettivo a cui aspirare: esso permette di far emergere problematiche e di implementare così soluzioni, consentendo di introdurre miglioramenti a livello operativo e del benessere aziendale.

Dalle interviste con aziende impegnate nel settore tecnico produttivo quali Beta Impianti, Gamma e Lambda, è emerso che l'ascolto di figure lavorative come quella dei manutentori è di fondamentale importanza, in quanto sono di fatto coloro che vanno a relazionarsi con i clienti ancor più degli stessi dirigenti: essi sono stati infatti definiti il "volto" dell'azienda. La possibilità di esprimere istanze, problematiche e pareri genera un aumento dell'engagement, che è a sua volta riscontrabile nel miglioramento della qualità offerta al cliente e dell'immagine aziendale percepita da chi si interfaccia con l'organizzazione: in altre parole, si va ad accrescere il valore creato dalla stessa. Un esempio di rilievo è la testimonianza di Beta Impianti: "*Recentemente è stato messo in commercio un attrezzo meccanico che permette di limitare lo sforzo del sollevamento manuale (dei pozzetti in ferro), e conseguentemente di ridurre i tempi del processo e minimizzare il rischio di infortuni. Come direzione non eravamo a conoscenza dell'esistenza di tale strumento, e sono stati gli stessi manutentori a proporne l'introduzione […] (ciò) ha portato a benefici per l'azienda: minor rischio di infortuni, maggiore velocità di esecuzione dell'attività e buona*

immagine aziendale nei confronti dei clienti che percepiscono attenzione all'innovazione. "

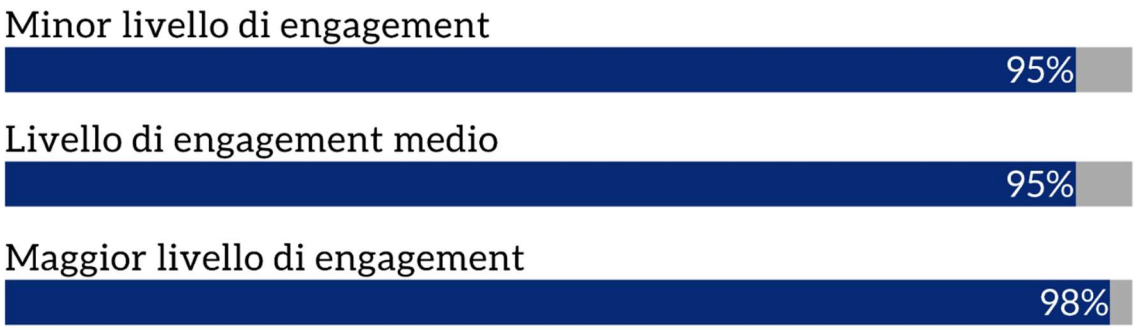
In merito all'importanza del coinvolgimento è possibile considerare vari studi condotti da istituti di analisi tra cui Gallup e Greenberg(1) dai quali emerge come imprese con un elevato grado di employee engagement sono il 21% più profittevoli, oltre a mostrare un aumento del 300% nelle possibilità di innovazione, un aumento del 31% della produttività ed un aumento del 37% delle vendite(2), mentre uno studio della società di consulenza Aon Hewitt(3), che prende in esame i bilanci di 250 aziende internazionali, sottolinea come le imprese con un più alto coinvolgimento dei dipendenti abbiano un ritorno per gli azionisti superiore al 58% rispetto alla media. Ancora, una ricerca svolta dall'organizzazione SixSeconds(4) ha analizzato per tre anni l'azienda Amadori ed ha misurato tramite l'uso di KPI una performance del 72% nello stabilimento con maggior engagement, a fronte di un 61% in quello con minor coinvolgimento. Un'indagine dell'azienda Salesforce(5) invece, evidenzia come un lavoratore che si sente ascoltato presenta mediamente una produttività 4,6 volte maggiore rispetto ad uno non coinvolto. Mentre in termini di perdite economiche, l'analisi dell'istituto Gallup(6) condotta negli U.S. rileva come i lavoratori con un nullo grado di coinvolgimento determinano ogni anno una perdita nella produzione statunitense che oscilla tra i 450 e i 550 miliardi di dollari.



Benefici dell'engagement, dati Gallup e Greenberg (1)

Il tasso di **turnover** viene distinto in due componenti, turnover fisiologico e turnover patologico(7). Mentre il primo fa parte della normale attività della vita aziendale e non ne intacca la stabilità, il secondo risulta più problematico e necessita di un impegno nel comprendere le ragioni che lo determinano. Il fatto che un lavoratore si allontani dall'azienda, come espresso da Omega, da Beta Impianti e da Lambda, ha un serio impatto negativo poiché comporta per

la stessa la perdita del capitale umano su cui si ha investito in termini di selezione, formazione, inserimento e tempo. Una delle cause che stanno all'origine di tale fenomeno risulta essere proprio il livello di coinvolgimento, che appare strettamente legato alla retention dei lavoratori: come dimostrato dalla ricerca svolta dall'istituto Gallup(8) che ha analizzato 23.910 aziende, le organizzazioni collocate sul quartile più basso per livello di engagement sperimentano un tasso di turnover dal 31% al 51% maggiore rispetto a quelle del quartile più alto. Inoltre, la ricerca svolta dall'organizzazione SixSeconds(9) che ha analizzato per tre anni l'azienda Amadori, rileva come vi sia una correlazione positiva statisticamente significativa tra il livello di engagement organizzativo e il tasso di retention dei dipendenti, i cui risultati sono riportati nel grafico seguente:



Oltre all'indice di turnover e strettamente legato ad esso vi è un altro indicatore di particolare rilievo per le aziende, ovvero quello dell'assenteismo. Il fatto che i collaboratori non si rechino sul luogo di lavoro determina una situazione di incertezza in grado di compromettere la normale operatività aziendale e porta al sostenimento di costi diretti e indiretti per l'impresa(7). Indagare sulle cause dell'assenteismo risulta di estrema importanza in ottica di employee retention, in quanto il fenomeno risulta essere un buon indicatore del clima aziendale. A sostegno di tale tesi, è di rilievo lo studio "Barometro sull'Assenteismo, il Coinvolgimento e la Motivazione dei dipendenti" realizzato dalla società di consulenza Ayming(10) secondo il quale tra i lavoratori europei le cause di assenza dal lavoro sono dovute solamente per il 45% a motivi di salute, mentre per il restante 55% vanno ad incidere le condizioni di lavoro. Inoltre, secondo lo studio statunitense svolto dall'istituto Gallup(11) l'employee engagement permette di ottenere un calo dell'assenteismo tra i lavoratori pari al 41%.

Un maggiore livello di coinvolgimento, dunque, si dimostra in grado di limitare il verificarsi di tale fenomeno e conseguentemente comporta vantaggi in termini sia economici che di clima aziendale.

Un aspetto che è emerso in più interviste riguarda il fatto che il coinvolgimento si declina anche nel rendere noti ai collaboratori i **risultati aziendali raggiunti e gli obiettivi che l'organizzazione si prefigge per il futuro**, ovvero la direzione che si sta seguendo come impresa. Ciò ci è stato testimoniato da Sigma ("*Come si fa a far partecipare tutti? Generalmente condividendo dei numeri o condividendo il miglioramento. Per esempio, mostrando a tutti che dobbiamo ottenere un certo valore di fatturato*"), da Omega ("*Annualmente viene organizzata una performance review, ovvero un incontro in cui si traccia il punto della situazione sugli obiettivi raggiunti nell'anno precedente, esploriamo gli obiettivi dell'anno successivo e ci confrontiamo su come è stato l'andamento dal punto di vista di crescita aziendale e professionale, del team, del raggiungimento delle tasks e delle relazioni*"), da Zeta ("*Periodicamente vengono definiti gli obiettivi a livello di azienda, di divisione, sino a giungere al singolo team*"), da Phi ("*Diamo voce ai membri delle varie aree aziendali, dagli operai ai dirigenti, con l'obiettivo di condividere risultati o macro-progetti*"), dalla Multinazionale Alpha ("*Ogni tre mesi vengono presentati a tutti i dipendenti i risultati, i progetti*"), da Beta Impianti ("*Il personale della nostra azienda viene coinvolto mensilmente o bimestralmente con riunioni di aggiornamento riguardanti le commesse*") e da Delta ("*Il CEO racconta "come vanno le cose" nell'azienda. Questo crea coinvolgimento perché permette ai dipendenti di rimanere aggiornati*"). Il fatto che su tutti i livelli siano ben chiari gli indirizzi strategici intrapresi consente, infatti, di garantire una stabilità e una sicurezza per i lavoratori stessi che si trovano così ad operare in un contesto dove risultano definiti gli obiettivi e la direzione da seguire.

Da una buona parte delle realtà intervistate l'attenzione al benessere lavorativo risulta essere di estrema importanza e giustificabile sotto due punti di vista: il primo riguarda i vantaggi economici sopra descritti quali la riduzione del tasso di

turnover e di assenteismo, il fatto di attivare circoli virtuosi che portano a processi di miglioramento, nonché l'aumento della performance, della stabilità organizzativa, dell'immagine aziendale e del vantaggio competitivo.

Il secondo riguarda il fatto di considerare **il coinvolgimento del personale come un vero e proprio valore** su cui l'organizzazione poggia e in cui il management crede, un principio che risulta di influenza per l'indirizzo aziendale. Questo aspetto è stato ben esplicato da (omissis) di Omega: "*Noi preferiamo non parlare di dipendenti o lavoratori, ma di persone*". È il connubio tra gli aspetti strettamente economici e la consapevolezza che le persone sono "il motore e cuore dell'azienda" a portare alla nascita di realtà come Iota[12] e all'introduzione di Chief Happiness Officers[13], titolo tra l'altro posseduto da due figure delle aziende intervistate: (omissis) di Epsilon e (omissis) di Delta. O ancora questo spiega la nascita di enti certificatori come Best Place To Work[14] o di agenzie quali Delivering Happiness[15] e Woohoo Inc.[16] o di movimenti come Engage For Success [17], che indirizzano il loro scopo verso la diffusione del concetto di engagement e di luogo di lavoro positivo.