



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Sfide HR e soluzioni



Coinvolgimento e responsabilizzazione
nel nuovo ambiente di lavoro

In associazione con:



Sommario

Introduzione	3
Il coinvolgimento tramite la responsabilizzazione porta al successo	5
Fattori attivanti del coinvolgimento	6
La nuova generazione	7
Il ruolo della tecnologia	9
Schneider Electric: Attrarre talento grazie alla tecnologia collaborativa	14
La risposta del datore di lavoro	15
AtoS: Abbandonare le e-mail per una migliore collaborazione	16
Nitto Denko: Responsabilizzazione tramite i social network aperti	17
ADP: Adattarsi alle esigenze di azienda e dipendenti	19
Conclusioni	21
Informazioni	22
Bibliografia	23

Introduzione

I giovani che lo scorso decennio sono entrati nel mondo del lavoro chiedono maggiore varietà e sfide che ripaghino meglio la loro fedeltà rispetto a quanto chiedeva la generazione precedente. I membri di quella che il consulente Gary Hamel ha chiamato la “generazione Facebook”¹ e altri la “generazione del nuovo millennio”² sono abituati, dai social network e dalla tecnologia mobile, a una situazione paritaria in cui tutti meritano ascolto e partecipano alla discussione.

Tutto questo non è che il prologo di quella che alcuni chiamano l’Età dell’Umanesimo³. Come stanno reagendo i datori di lavoro, soprattutto nelle risorse umane?

Le aziende più avanzate puntano a un modello di lavoro più mobile e collaborativo alla cui base ci sono tecnologia e social network. Partono dai concetti di responsabilizzazione e coinvolgimento, studiati negli ultimi 20 anni, e comprendono il collegamento tra queste idee e i cambiamenti culturali e generazionali in atto.

Inoltre sono in competizione nella guerra per i talenti, che continua a mettere alla prova le organizzazioni, e sanno che una cultura coinvolgente e responsabilizzante sul lavoro, che rafforzi persone e team, è la migliore ricetta per attirare e conservare i talenti di cui hanno bisogno.

I datori di lavoro stanno riconoscendo che, per una nuova generazione, serve un nuovo approccio al management che permetta flessibilità del personale e facilità di comunicazione. Leadership, gestione delle prestazioni e sviluppo devono adattarsi al nuovo clima.

Le Direzioni HR rispondono a queste esigenze cercando nuove soluzioni software e mettendole in mano a responsabili operativi e dipendenti, tattica che inoltre ha il vantaggio di migliorare la produttività.

Il nuovo modo di lavorare è basato su orari e luoghi di lavoro flessibili resi possibili dalla tecnologia più recente come applicazioni mobili, cloud computing, virtualizzazione e social network.

Questo report esamina le ricerche condotte da ADP e altre società di Ricerca e Analisi che dimostrano collegamenti tra responsabilizzazione, coinvolgimento, redditività, tecnologia e ciò che alcuni datori di lavoro all’avanguardia stanno facendo per conservare i loro talenti e aumentare la produttività. Descrive come essi stanno adattando l’approccio direttivo ed esamina la tecnologia che usano per creare un’organizzazione collaborativa.



Il coinvolgimento tramite la responsabilizzazione porta al successo

“Ha riscontrato che i luoghi di lavoro con il massimo coinvolgimento avevano un 27% di possibilità in più di essere caratterizzati da maggiore redditività, un 50% in più per quanto riguarda il minore turnover dei dipendenti e un 38% in più a favore di una produttività sopra la media”

Con il crescere dell'interesse per il coinvolgimento dei dipendenti, si sono avuti sempre più studi che mostrano un legame tra il coinvolgimento dei dipendenti e la redditività.

Una prima evidenza dell'importanza della predisposizione dei dipendenti sui risultati dell'azienda è emersa dai sondaggi del Great Place to Work Institute, che pubblicano annualmente l'elenco 100 Best Companies to Work for in the US⁴ (Le 100 migliori aziende in cui lavorare negli USA). La ricerca mostra una correlazione tra le aziende che ottengono buoni risultati in termini di positiva disposizione dei dipendenti e successo economico.

I dipendenti di aziende di successo tendono ad essere più positivi? Non si può ignorare il fatto che le due cose vadano di pari passo. Né il modo interessante in cui il Great Place to Work Institute ha iniziato la sua analisi esaminando le aziende di successo traendone conclusioni circa le attitudini dei dipendenti per poi ribaltare il punto di vista ottenendo i dati sugli atteggiamenti dei dipendenti prima di analizzare il successo delle aziende con i più alti livelli di predisposizione positiva.

Il consulente Marcus Buckingham, che ha lavorato presso Gallup per oltre dieci anni, ha condotto studi approfonditi volti a mostrare come il coinvolgimento influisce anche sui risultati di business. Ha riscontrato che i luoghi di lavoro con il massimo coinvolgimento avevano un 27% di possibilità in più di essere caratterizzati da maggiore redditività, un 50% in più per quanto riguarda il minore turnover dei dipendenti e un 38% in più a favore di una produttività sopra la media⁵.

Ricerche ad ampio raggio dell'Università di Bath, condotte da John Purcell⁶, hanno riscontrato che un buon protocollo di prassi per la gestione delle risorse umane e una gestione operativa efficace hanno creato forte impegno dei dipendenti che a sua volta ha rafforzato redditività e successo dell'azienda. I dipendenti impegnati e coinvolti sono più produttivi, forniscono un servizio migliore ai clienti e sono meno propensi ad andarsene, con conseguente minore turnover del personale e costi di assunzione ridotti.

Un report di David MacLeod e Nita Clarke per il Governo del Regno Unito⁷ riassume il coinvolgimento dei dipendenti come segue: “un approccio di lavoro concepito per assicurare che i dipendenti siano impegnati nel conseguimento degli obiettivi e dei valori della propria organizzazione, motivati a contribuire al successo dell'azienda, e al tempo stesso siano in grado di migliorare il proprio senso di benessere. Le organizzazioni che mostrano un elevato coinvolgimento hanno valori forti e autentici, con chiara evidenza di fiducia e di equità basata sul rispetto reciproco, dove promesse e impegni bidirezionali - tra datori di lavoro e personale - sono definiti in modo concordato e rispettati.”

Sembra una definizione utile, dal momento che uno dei problemi quando si parla di coinvolgimento è che può significare cose diverse per ciascuna persona.

Ma, qualunque definizione si utilizzi, come Telefonica O2 ha detto ai ricercatori dello studio britannico, un'organizzazione che non può considerare il suo personale tra 'i suoi fan' non sta massimizzando il suo valore a lungo termine.

In effetti, per molti professionisti delle risorse umane, non c'è nemmeno bisogno di cercare prove di un legame tra coinvolgimento e utili sul capitale investito. Sanno per esperienza che i dipendenti poco coinvolti lasceranno l'organizzazione o, peggio ancora, sculderanno la sedia e spanderanno negatività fino a quando anche tutti gli altri la penseranno allo stesso modo. Per loro quindi è chiaro che il coinvolgimento è parte integrante di una buona pratica di assunzione e conservazione del personale.

Sommario

- **Ricerche circostanziate mostrano che buone pratiche di gestione HR e coinvolgimento dei dipendenti sono legati al successo dell'azienda**
- **Dipendenti impegnati e coinvolti sono più produttivi, forniscono un servizio migliore ai clienti e sono meno propensi ad andarsene**
- **I dipendenti coinvolti sono impegnati, motivati e migliorano il proprio senso di soddisfazione sul luogo di lavoro**
- **Le organizzazioni che utilizzano strategie di coinvolgimento hanno valori forti, rapporti di fiducia e correttezza e promesse e impegni validi in entrambi i sensi**

Fattori attivanti del coinvolgimento

Cosa crea coinvolgimento? Ci sono fattori diversi per generazioni diverse?

La maggior parte degli studi concordano sul fatto che fornire un chiaro percorso di carriera, ascoltare e poi rispondere alle idee proposte dalle persone e creare un ambiente di lavoro flessibile sono tutti fattori che incidono positivamente sul coinvolgimento. Altrettanto importanti sono l'autenticità, visione e valori forti, fiducia, rispetto e coinvolgimento nel processo decisionale.

Uno studio pubblicato nel 2012 dalla Society for Human Resource Management e condotto da ricercatori nel Regno Unito e in Olanda⁸ ha concluso che offrire ai dipendenti più feedback, autonomia, formazione, sviluppo e varietà di compiti ha un riscontro evidente con tutti gli aspetti del coinvolgimento.

Negli ultimi anni c'è stata una crescente attenzione, nella letteratura relativa al management, all'importanza della collaborazione sul lavoro. La collaborazione è stata resa più complessa dalla crescente mobilità e la flessibilità nei luoghi di lavoro, ma anche più semplice grazie alla crescita del software collaborativo e dei social network.

Un report di IBM⁹ commenta: "La gente lavora sempre più in luoghi che non sono uffici e in team che riuniscono esperienze praticamente da qualsiasi parte del mondo. Accedono ad applicazioni, dati ed esperti di settore in tempo reale tramite reti - e altri accedono alle stesse informazioni. Impiegano ogni dispositivo personale idoneo al lavoro al fine di migliorare la produttività, migliorando nel contempo l'esperienza di lavoro per sé e per i loro dipendenti. Oggi la collaborazione è tutto."

Se da una parte tale collaborazione, a quanto si dice, migliora l'innovazione e la creatività e garantisce comunicazioni fluide all'interno dei team virtuali, ha anche un ruolo nel coinvolgimento della generazione del nuovo millennio. Questo avviene semplicemente perché è così che i giovani sono abituati a lavorare, e si aspettano la presenza di tecnologia collaborativa sul luogo di lavoro.

Sommario

- **I fattori attivanti del coinvolgimento comprendono percorsi di carriera chiari, capacità di ascolto, lavoro flessibile, fiducia, rispetto e coinvolgimento nelle decisioni**
- **Gli strumenti collaborativi migliorano l'esperienza di lavoro e l'innovazione**
- **La tecnologia permette di avere lavoro flessibile e mobile e attrae le giovani generazioni**

La nuova generazione

Chi oggi ha tra venti e trent'anni e ha iniziato a lavorare nel primo decennio del 2000 - quella che molti chiamano la generazione del nuovo millennio - si affidano a social network e tecnologia. Tanto che in uno studio internazionale di Cisco su 2.800 studenti universitari e professionisti¹⁰, il 66% ha dichiarato che preferirebbe non avere un'auto che non avere Internet, e il 40% accetterebbe un lavoro con uno stipendio più basso se la mansione offrisse maggiore flessibilità e accesso ai social network.

Questo fatto è sottolineato dai report sulla Millennial Generation² di PwC, che indicano che il 41% preferisce comunicare elettronicamente piuttosto che faccia a faccia o al telefono. Normalmente usano dispositivi tecnologici

“Chi entra oggi nel mondo del lavoro si aspetta che le aziende forniscano gli strumenti e la tecnologia per renderli produttivi in qualsiasi ambiente”

di loro proprietà sul posto di lavoro e il 75% dice che l'accesso alla tecnologia aumenta la loro efficienza.

PwC riporta inoltre che i datori di lavoro devono offrire maggiore autonomia, opzioni di carriera più flessibili e più opportunità di riconoscimento sociale. Avvisa che si tratta di una generazione “a fedeltà ridotta” a causa della recessione, e che le opportunità di crescita e un buon equilibrio tra lavoro e vita privata sono più importanti dei fattori finanziari.

L'esperienza di ADP rispecchia questa situazione. Jill Altana, ADP's Division Vice President, HR Employer Services Sales, ha riferito che molti giovani ai colloqui di lavoro chiedono: “Dove lavorerò? Dovrò venire in ufficio tutti i giorni? Avrò flessibilità sul luogo di lavoro? Avrò gli strumenti necessari per poter lavorare da ovunque mi trovi?” (v. riquadro pagina 19)

“Chi entra oggi nel mondo del lavoro si aspetta che le aziende forniscano gli strumenti e la tecnologia per renderli produttivi in qualsiasi ambiente: a casa, con un cliente o seduti al bar. Può essere un fattore di differenziazione significativo per la ricerca di personale.”

“Se devono venire in ufficio tutti i giorni e gli strumenti di cui hanno bisogno per essere produttivi sono solo in quell'ufficio, perderemo candidati, soprattutto nelle città metropolitane dove è più impegnativo e costoso essere pendolari”.

Altana ha notato che questo è un fenomeno abbastanza recente. Le società stanno vivendo questa situazione adesso perché i dipendenti che sono cresciuti con la tecnologia si aspettano che sia integrata con il loro lavoro e stile di vita. Questo aspetto ritorna anche tra i dipendenti già assunti, nei sondaggi sul coinvolgimento del personale. Quindi le aspettative delle nuove leve sembrano prendere piede in generale nei luoghi di lavoro. Nel futuro, il coinvolgimento comporterà la presenza di strumenti necessari per responsabilizzare e promuovere l'indipendenza individuale. Senza dubbio, le soluzioni di lavoro basate sulla tecnologia flessibile attireranno più talenti.

Altana conclude: “Saranno gli strumenti con accesso ai social media a diventare la prassi operativa standard. Strumenti come smartphone, tablet, software per virtual meeting e altri strumenti di collaborazione saranno necessari per soddisfare i requisiti di base della maggior parte dei ruoli aziendali”.

Catherine Mabileau, ADP's HR Vice President, Employer Service International, è d'accordo. Ritiene che questa tendenza abbia avuto inizio negli Stati Uniti e si stia ora diffondendo agli altri paesi, ma è convinta che stia prendendo piede anche tra le generazioni precedenti.

La stessa Mabileau si è convertita a questa idea. "Ho iniziato da poco a usare un tablet sul lavoro; in 24 ore, stavo già facendo propaganda tra amici e colleghi", racconta. "È un modo completamente nuovo di comunicare e lavorare. Ora che ho fatto questo passaggio, non vedo l'ora che lo adottino anche gli altri".

"La corsa al talento non sta migliorando e le aziende devono diventare più flessibili e fornire strumenti per consentire alle persone di lavorare da casa, dall'aeroporto o da ovunque si trovino. Penso che i confini tra ore di lavoro e ore a casa siano sempre più labili, soprattutto per i giovani. Ma se si chiede flessibilità, se si desidera che la gente lavori la sera e nei weekend quando è necessario, bisogna dare flessibilità in cambio".

Sommario

- **I ragazzi del nuovo millennio si aspettano che le aziende forniscano gli strumenti e la tecnologia per essere produttivi in qualsiasi ambiente**
- **PwC raccomanda una maggiore flessibilità e autonomia per la nuova generazione**
- **ADP ha riscontrato che il telelavoro con la tecnologia mobile aiuta a vincere la corsa al talento**

"Le aziende, trovandosi nella necessità di attrarre e trattenere personale chiave, tendono a cercare nuove soluzioni software e metterle nelle mani di responsabili operativi e dipendenti."

Il ruolo della tecnologia

Le HR hanno un ruolo di primo piano nel soddisfare le esigenze di questa nuova generazione con l'aiuto della tecnologia che permette di responsabilizzare la forza lavoro, coinvolgerla e assicurarsene la fedeltà.

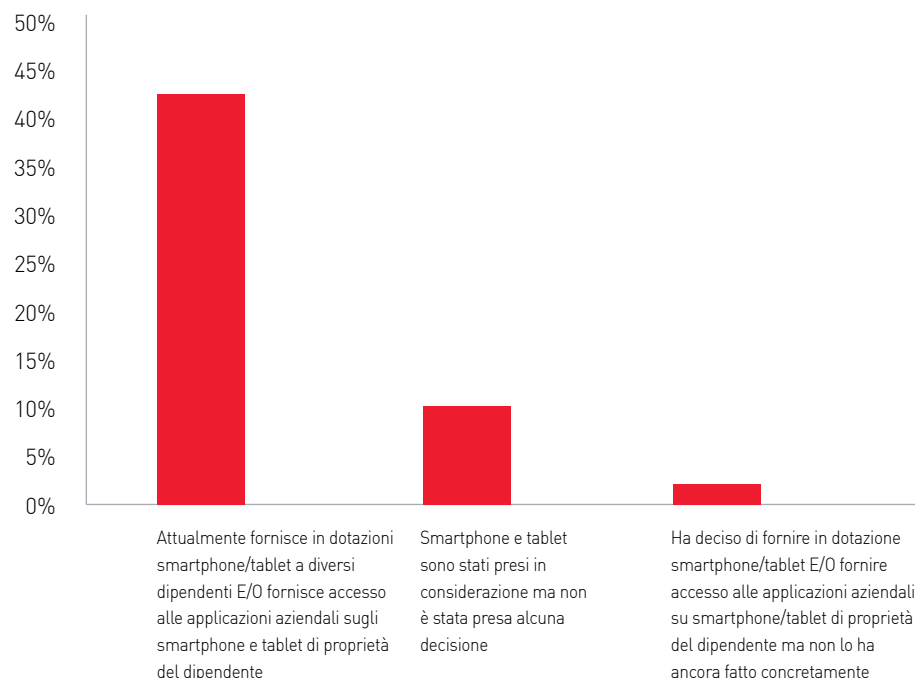
Le aziende, trovandosi nella necessità di attrarre e trattenere personale chiave, tendono a cercare nuove soluzioni software e metterle nelle mani di responsabili operativi e dipendenti. Questo avrebbe inoltre il vantaggio di aumentare la produttività in quanto i processi che prima richiedevano diverse fasi ora vengono completati in una o due fasi.

Quanto detto viene sottolineato dagli studi di casi presentati in questo report, compresa l'esperienza delle funzioni HR di ADP stessa, dove i dipendenti stanno acquisendo maggiore autonomia e flessibilità grazie alla tecnologia. Inoltre, le aziende credono nel fatto che stanno guadagnando vantaggi nella politica delle assunzioni e stanno ottenendo un miglioramento della produttività.

I risultati della ricerca di ADP e CorporateLeaders sull'uso della tecnologia mobile riscontrano un crescente utilizzo di una più ampia varietà di dispositivi per il lavoro e una ragionevole libertà d'uso di questi strumenti da parte dei dipendenti.

La ricerca si è rivolta ai dirigenti responsabili delle HR e della direzione generale in cinque paesi europei e dell'Australia ed è stata focalizzata sulle imprese con meno di 5.000 dipendenti. Circa il 44% dei 703 intervistati riporta di aver già fornito accesso alle applicazioni aziendali su smartphone o tablet dei dipendenti e/o messo a disposizione smartphone e tablet ad alcuni dipendenti. Un ulteriore 11% riporta che sta valutando la possibilità e il 2% ha deciso, ma non ancora attuato la decisione. In altre parole, più della metà o lo ha già fatto o lo sta prendendo in considerazione (Grafico 1).

Grafico 1. Approccio dell'organizzazione all'utilizzo e supporto di smartphone e tablet



Fonte: studio "Use of Mobile Technology in HR" di ADP e CorporateLeaders
Campione: tutte le aziende (n=703)

Quando è stato chiesto perché si è optato per questa decisione, le ragioni principali sono state l'aumento della soddisfazione dei dipendenti e il miglioramento del servizio HR ai clienti interni. Altre opzioni molto gettonate sono l'aumento della produttività, il processo decisionale in tempo reale e la capacità di risposta ai cambiamenti organizzativi (Grafico 2).

Grafico 2. Ragioni importanti per fornire soluzioni di tecnologia mobile ai dipendenti



Fonte: studio "Use of Mobile Technology in HR" di ADP e CorporateLeaders
Campione: tutte le aziende (n=703)

Per citare Altana: "È fondamentale responsabilizzare la forza lavoro tramite la tecnologia mobile. La chiave di tutto è dare la possibilità ai dipendenti di essere autosufficienti fornendo loro risposte a portata di mano, piuttosto che farli dipendere da altre persone per poter ricevere risposte".

"Inoltre, dobbiamo essere in grado di assumere talenti ovunque li troviamo - che sia in Iowa oppure in India, il punto è trovare le competenze necessarie per rispondere alle nostre esigenze. Un talento eccezionale può essere ovunque. Cercare talenti solo nelle grandi città limita le nostre opzioni ed è una strategia molto costosa. Di conseguenza, per assicurarci

“I fatti provano che esiste una tendenza a usare la tecnologia più recente per responsabilizzare la forza lavoro”

le competenze che ci servono, dobbiamo essere aperti a cercare ovunque e consentire alle persone di lavorare ovunque vivano.

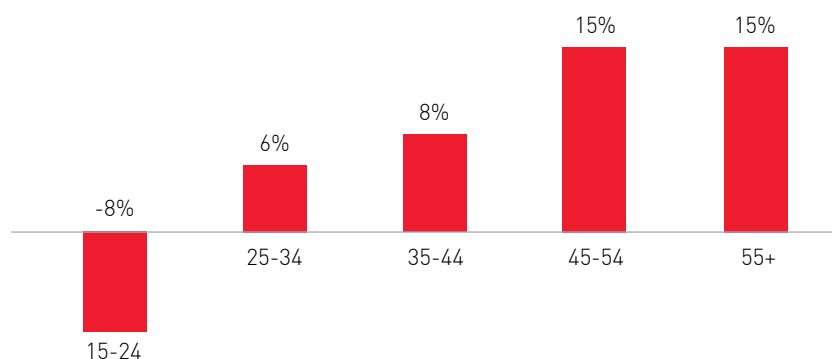
Infine, le persone sono fedeli alla loro carriera, non alle aziende: se si permette loro di essere produttivi con la tecnologia mobile, sarà più probabile che si avvicinino al lavoro con più coinvolgimento e, quindi, con più fedeltà verso l'azienda”.

I fatti provano che esiste una tendenza a usare la tecnologia più recente per responsabilizzare la forza lavoro, aiutando i professionisti delle risorse umane ad attuare le soluzioni che soddisfano le esigenze della nuova generazione. In questo modo, la funzione HR rafforza sia il coinvolgimento che la produttività - parallelamente al profilo delle risorse umane - in un momento in cui la corsa al talento è accanita.

Sulla base dei risultati dell'indagine, si può concludere che le funzioni HR sono in grado di coinvolgere e responsabilizzare il personale, aumentando la produttività. Per ottenere questi risultati, si rivolgono ai social networking e alla tecnologia mobile più avanzata.

Prove alla mano, questo sembra essere l'approccio corretto. ComScore Media Metrix ha mostrato, nell'agosto 2011 (Grafico 3) che l'uso dell'e-mail su Web nella fascia 15-24 anni è sceso dell'otto per cento dal 2010. Ma social network, messaggistica istantanea e altri metodi che usano la tecnologia mobile stanno guadagnando consensi¹¹.

Grafico 3. Variazioni nell'uso delle mail su Web in Europa, in funzione del tempo impiegato - 2011 vs. 2010



Fonte: comScore Media Metrix

Il sondaggio annuale 2009 della IABC (International Association of Business Communicators) ha riscontrato un crescente interesse nei social media per il coinvolgimento e la produttività dei dipendenti e ha mostrato che questi strumenti stanno diventando sempre più diffusi nelle comunicazioni sul lavoro¹². Nel 2010, il 33% dei 900 intervistati dichiarava di usare i social media occasionalmente per comunicare con i dipendenti, mentre il 12% li usava frequentemente. Facebook era lo strumento di social media più popolare, con un 4% di utilizzo e un 17% di previsione di uso futuro. Tuttavia, l'intranet e l'e-mail si sono confermati come gli strumenti di comunicazione interna più utilizzati.

Julie Freeman, allora presidente di IABC, ha dichiarato: "Le aziende si stanno allontanando dal modello di comunicazione a senso unico, in cui inviano informazioni sperando che la gente le leggerà. Utilizzando i vari strumenti di social media, le aziende ora possono coinvolgere i dipendenti in discussioni e agevolare le conversazioni tra i team oltre i confini geografici e di altro genere".

Nel 2011, il Financial Times ha segnalato che i dipendenti si aspettavano sempre più di frequente che le aziende avessero una qualche piattaforma di social network implementata¹³. "Se non mettete a loro disposizione [i siti di social networking] sul posto di lavoro, non crescerete a livello globale", ha detto al FT Sangita Malhotra, responsabile delle comunicazioni aziendali di GE.

Sommario

La ricerca dimostra che l'utilizzo crescente della tecnologia mobile sul luogo di lavoro:

- **migliora assunzioni e fedeltà del personale**
- **migliora la soddisfazione dei dipendenti**
- **migliora i servizi di risorse umane**
- **migliora la produttività e la capacità di risposta ai cambiamenti**



Schneider Electric: Attrarre talento grazie alla tecnologia collaborativa

La necessità di competere per attirare giovani talenti è uno dei motivi principali per cui Schneider Electric sta implementando un nuovo strumento di social networking nella sua divisione vendite e marketing, che conta 15.000 dipendenti.

Il gruppo francese, che ha raddoppiato le sue dimensioni attraverso acquisizioni negli ultimi otto anni, si è trasformato da una società essenzialmente di produzione e vendita di prodotti elettrici a quella che principalmente è un'azienda di consulenza sulla gestione dell'energia, compresa l'energia da fonti rinnovabili, e di vendita di prodotti di supporto. Così, pur avendo ancora stabilimenti di produzione, mostra una crescente attenzione sul lavoro a progetto e l'innovazione da parte di team di esperti dislocati in tutto il mondo. In particolare, è in via di forte espansione nelle nuove economie.

Per sostenere questa posizione, aveva bisogno di fornire gli strumenti per consentire ai propri professionisti di scambiare informazioni e idee su grandi distanze. Inoltre ha dovuto affrontare il problema della discordanza tra i diversi sistemi utilizzati precedentemente nelle società indipendenti. Infine, ha dovuto assumere professionisti di talento per tenere il passo con l'espansione.

Il nuovo sistema, che verrà implementato per l'intera forza lavoro nei prossimi due

anni, va a supporto di questo approccio più collaborativo alle attività. Ma la società spera anche che aiuterà la sua competitività sul mercato del lavoro.

Isabelle Michel-Magyar, Vice President for Employees Engagement and Diversity dell'azienda, dichiara: "Vogliamo implementare questo modo di lavorare per attrarre e trattenere i migliori talenti - ma anche perché oggi, per dare soluzioni al Business, i progetti possono essere realizzati solo tramite la collaborazione. Questo tipo di lavoro non può essere svolto da una sola persona. Quindi abbiamo bisogno degli strumenti per collaborare e rendere più efficiente l'azienda.

"Il nuovo sistema ci permetterà di coinvolgere più persone, compresa la nuova generazione. Vogliamo essere un datore di lavoro di primo piano, perché la corsa al talento è una vera guerra, e più ci addentriamo nel mercato delle "soluzioni per il Business", più abbiamo bisogno di talento particolare. Avere tecnologia collaborativa potrebbe essere un fattore chiave per attirare nuovo personale".

Louis-Pierre Guillaume, Head of Enterprise Community Management, aggiunge: "Il sistema aiuta a fare in modo che i dipendenti condividano le migliori pratiche e sfruttino come base soluzioni create altrove. Quindi otteniamo notevole risparmio ed efficienza. Inoltre sappiamo che le persone comunicheranno di più, aumentando la loro visibilità attraverso la condivisione e quindi trovandosi con una migliore mobilità all'interno dell'azienda. In questo modo un'azienda con un migliore networking aiuta l'avanzamento delle carriere".

La risposta del datore di lavoro

L'approccio dei datori di lavoro all'uso della tecnologia mobile e di networking per l'azienda dipende, in certa misura, dal mercato in cui operano e la natura della forza lavoro, quindi non c'è da sorprendersi che gli apripista siano le aziende di IT. Queste aziende hanno anche alti livelli di coinvolgimento: organizzazioni come Google, Microsoft e Adobe Systems occupano quasi il 20% delle prime dieci posizioni della lista Fortune 100 Best Companies to Work For del 2012.

Susan Lucas-Conwell, amministratore delegato di Great Place to Work, commenta che la corsa al talento sempre più accanita nel settore significa che le aziende hanno bisogno di guardare in profondità nella cultura dei vincitori: "Per vincere la corsa ai migliori e più brillanti, sia le start-up che le società affermate dovranno dare uno sguardo approfondito a ciò che accade dentro gli ambienti di lavoro di eccellenza, e non solo imitare i loro vantaggi e benefici, ma focalizzarsi anche su come creare rispetto e fiducia".

“Non sono certo solo le aziende IT che incoraggiano i dipendenti a utilizzare i social network sul lavoro ”

Non sono certo solo le aziende IT che incoraggiano i dipendenti a utilizzare i social network sul lavoro sui computer aziendali e forniscono strumenti di social networking all'interno dell'organizzazione. Schneider Electric e Nitto Denko dimostrano come l'utilizzo di nuovi sistemi di social networking per le comunicazioni interne e la collaborazione stia prendendo piede come forma di competizione per il talento, oltre a migliorare sia la produttività che la qualità del lavoro.

Anche in aziende che non forniscono cellulari e tablet, c'è una tendenza a incoraggiare i dipendenti a portare il proprio computer (BYOC) e usarli per accedere ai sistemi aziendali. Ciò consente alle persone di lavorare con le tecnologie a cui sono abituati.

Nella divisione Employer Services International di ADP, l'adozione di nuove tecnologie è dovuta in parte dal modo in cui la gente lavora in team virtuali, spesso sotto la supervisione di più direttori e in nazioni diverse.

Catherine Mabileau, HR Vice President della divisione, ha dichiarato: "La struttura gerarchica del luogo di lavoro sta cambiando, perciò la comunicazione top-down non è l'approccio migliore. Inoltre, la gente è sovraccarica di informazioni. Quindi, a meno che non si consenta loro di sfruttare le informazioni come preferiscono, non parteciperanno con interesse e non potranno condividere le informazioni in modo corretto".

AtoS: Abbandonare le e-mail per una migliore collaborazione

Un'organizzazione che ha meritato gli onori della cronaca per il suo approccio al social networking è AtoS, dopo che il suo presidente e amministratore delegato Thierry Breton ha annunciato nel marzo 2011 l'intenzione del gruppo di sbarazzarsi di tutti i servizi di e-mail interna. Ha descritto le e-mail come "inquinanti" e le ha paragonate all'inquinamento ambientale derivato dalla rivoluzione industriale.

AtoS è una società globale di servizi IT, con 74.000 dipendenti in più di 40 paesi in tutti i continenti. Cosa c'è alla base di questa decisione? Parlando con Jean Marie Simon, Vicepresidente alle risorse umane del gruppo, risulta chiaro che il business case unisce l'aumento di produttività con il miglioramento del benessere e del coinvolgimento dei dipendenti.

Simon spiega che il gruppo ha lanciato un programma di benessere sul posto di lavoro nel 2009 nel contesto di una più ampia trasformazione aziendale. Il programma, condotto dalle HR, comprendeva un sondaggio rivolto al personale più giovane, dai venticinque ai trentacinque anni, con domande su aspetti della vita lavorativa che spaziavano dall'ambiente e dalle condizioni di lavoro alle aspettative della direzione.

È emersa la sensazione generale di un sovraccarico e-mail e la prospettiva che la società dovesse ridurre il numero di e-mail e utilizzare nuove tecnologie per le comunicazioni. "Stavano dicendo che non erano in linea con il loro modo di lavorare", spiega Simon.

Simon pone molto valore nella comunicazione faccia a faccia, e ritiene che l'e-mail minacci di distruggere tale comunicazione. Pertanto alcuni degli approcci incoraggiati in sostituzione dell'e-mail sono semplicemente un ritorno a modi tradizionali di lavorare: alzare la cornetta e parlare, o fare due passi in corridoio e andare a trovare i colleghi nel loro ufficio: "Se vuoi congratularti con qualcuno per le sue prestazioni, vale la pena camminare 40 o 50 metri e dirglielo direttamente", dice.

Tuttavia, la società si aspetta anche che i dipendenti usino conferenze audio e video, social network e tecnologia mobile per comunicare e collaborare, mettersi in contatto tra loro, mettere documenti a disposizione di altri e organizzare riunioni e gruppi di discussione. Incoraggia l'uso di strumenti come Office Communicator e ha istituito le piattaforme di social community per condividere e tenere traccia delle idee su temi che spaziano da innovazione e lean management fino alle vendite. Il feedback iniziale è che questi tipi di strumenti riducono immediatamente la posta del 10-20%, consentendo ai dipendenti di concentrarsi su compiti a maggior valore aggiunto e quindi diventare più produttivi.

La produttività è stato il secondo fattore che ha portato a scartare la posta elettronica a favore del social networking e della tecnologia mobile: Atos sapeva che i manager possono trascorrere da cinque a 20 ore alla settimana a scrivere e ricevere e-mail e riteneva che quel tempo potesse essere speso meglio. "Abbiamo voluto dare più tempo ai manager per lavorare su ciò che era importante, ovvero fornire un servizio ai clienti", afferma Simon.

Infine, la posta aveva portato a un intasamento del sistema: "Abbiamo ritenuto che i dipendenti avrebbero potuto risparmiare spazio su disco e alleggerire il carico sui loro computer", aggiunge.

AtoS non eliminerà del tutto le e-mail: prevede di continuare a scambiare posta elettronica con il mondo esterno. Ma il mondo esterno è sempre più interessato a imitare ciò che il gruppo sta facendo. Simon riferisce che c'è stato grande interesse, da parte di altre società, all'introduzione del social networking e della tecnologia mobile per incrementare la produttività e focalizzare l'attività su compiti e funzioni essenziali.

A un anno dalla sua audace presa di posizione, Simon riporta che AtoS ha già ridotto l'utilizzo della posta elettronica del 15-20% mediante l'esecuzione di progetti pilota in varie parti dell'azienda, aumentando collaborazione e produttività. All'inizio del 2012, ha nominato un responsabile globale di progetto per lanciare l'iniziativa in tutto il gruppo. È convinto che le e-mail interne saranno via via eliminate entro la fine del 2013.

Nitto Denko: Responsabilizzazione tramite i social network aperti

Nitto Denko Corporation, multinazionale giapponese del settore chimico ed elettronico, specializzata nella produzione, tra gli altri prodotti, di pellicole adesive e protettive per un'ampia gamma di applicazioni aziendali e con una vasta capacità di produzione oltre alla ricerca e sviluppo, vendite e funzioni aziendali. Conta su 32.000 dipendenti, metà dei quali nel sud-est asiatico e circa 1.000 in Europa, dei quali la maggior parte in Belgio.

Sta emergendo il fatto che il personale più giovane è molto più interessato a utilizzare varie tecnologie mobili per le comunicazioni rispetto alle generazioni precedenti. Piuttosto che cercare di reprimere questa tendenza, come hanno fatto alcune aziende - vietare Facebook sui PC aziendali è pratica nota in alcune organizzazioni - ha deciso di non sorvegliare troppo strettamente la cosa e, al contrario, di sfruttarne il potenziale.

Sam Strijckmans, Head of HR and Finance per l'Europa di Nitto Denko, riporta che Nitto ha sviluppato un profilo aziendale su LinkedIn a livello globale e

regionale e approva che i suoi dipendenti creino i propri gruppi di discussione utilizzando i siti di social networking come LinkedIn e Facebook. Per esempio, alcuni membri del personale hanno aderito al gruppo "professionisti degli adesivi sensibili alla pressione". L'uso della tecnologia e la libera discussione sui social network permette a Nitto Denko di avere accesso ad altre idee al di fuori dell'organizzazione, ricavandone nuove conoscenze e generando innovazione.

Strijckmans dichiara: "Lo si può vietare per non correre il pericolo di consegnare informazioni riservate di mercato ad un concorrente, o si può dire che si tratta di un modo di rendersi visibili a potenziali clienti e fornitori e altri soggetti interessati. Noi preferiamo il secondo approccio".

Il personale direttivo partecipa ai gruppi e se vede cose inaccettabili, prosegue Strijckmans, può sollevare la questione. C'è stata un'occasione, racconta, in cui un dipendente ha postato su Facebook informazioni che l'azienda avrebbe preferito non rendere pubbliche e i colleghi lo hanno segnalato, ritenendo che "stava esagerando". Perciò, di fatto, il sistema si controlla da solo in modo efficace.

"Abbiamo una politica di comunicazione sull'uso di Internet, ma non una politica specifica sui social media. Potremmo sviluppare un manuale di direttive, con regole, linee guida e limitazioni, ma non appena pronto sarebbe già obsoleto. Quindi crediamo nel controllo interno tra il nostro personale. La maggior parte delle persone interessate sono abbastanza intelligenti da sapere che cosa è bene condividere e cosa no".

Nitto Denko considera il social networking e la tecnologia mobile anche come un'aggiunta ai suoi strumenti di ricerca e mantenimento del personale, sia perché coinvolge i dipendenti, migliorando la loro esperienza dell'ambiente di lavoro, sia perché migliora la visibilità del marchio all'esterno. Come fa notare Strijckmans, dato che Nitto Denko opera nel B2B, la visibilità del marchio è scarsa presso il grande pubblico e quindi tra i potenziali nuovi assunti.

Insieme ai suoi colleghi impiega parecchio tempo ed energia per assunzione e mantenimento, concentrandosi in particolare sullo sviluppo dei dipendenti che, come mostrano numerosi studi, è la priorità numero uno per coinvolgere i giovani dipendenti. Hanno sviluppato così un'ampia e varia gamma di programmi di sviluppo rivolti a tutti i livelli della forza lavoro, incluso un regime di incentivazione globale per i dipendenti di officina che propongono delle idee per il miglioramento dei processi che prevede la vincita di un viaggio in Giappone per partecipare alle finali.



ADP: Adattarsi alle esigenze di azienda e dipendenti

Il telelavoro è una realtà ormai affermata in ADP da quando il gruppo ha preso la decisione consapevole, due anni fa, di aumentare la flessibilità sul luogo di lavoro e incoraggiare una maggiore mobilità.

ADP ha voluto ottimizzare il suo spazio uffici e ridistribuire il denaro in investimenti per prodotti, servizi e vendite. Allo stesso tempo, la strategia di mobilità ha consentito ad ADP di restare in testa nella corsa ai talenti, in quanto sempre più personale e potenziali nuovi assunti hanno chiesto di lavorare in modo flessibile.

L'azienda stima che, nella sua forza lavoro USA di circa 35.000 dipendenti, circa 10.000 ora hanno un lavoro virtuale, 6.000 dei quali da casa. Jill Altana, Vicepresidente di divisione del gruppo per la vendita di servizi HR alle imprese, ha dichiarato: "Questo è un fenomeno relativamente nuovo per ADP, anche se abbiamo sempre avuto dipendenti che lavoravano fuori ufficio". Ha sottolineato, inoltre, come questa scelta abbia centrato i principali obiettivi prefissati.

Inoltre, mettendo a disposizione strumenti chiave per la mobilità che implementino questa strategia, ci sono stati benefici aggiuntivi tra cui risparmi sui costi di trasferimento e viaggi d'affari, visto che viene incoraggiato l'uso di strumenti di collaborazione per le riunioni virtuali. Questo significa inoltre che nell'ambiente dei

social network il nome di ADP è identificato come un buon posto in cui lavorare.

Uno studio recente che ha confrontato quelli che ADP chiama "dipendenti home-shored" con colleghi che lavorano in ufficio ha dimostrato che i telelavoratori sono altrettanto o più produttivi. "Abbiamo riscontrato che se da una parte in ufficio si tende a lavorare per un orario definito, la gente che lavora a casa tende a lavorare qualche ora in più", ha dichiarato Altana.

"Il lato negativo è che a volte da casa si lavora per troppe ore. Incoraggiamo i telelavoratori a fare attenzione al numero di ore di lavoro. Se da una parte la loro produttività è eccellente, dobbiamo fare attenzione al burn-out. Diamo formazione sia al personale direttivo che ai dipendenti che lavorano da casa per definire aspettative corrette e assicurarci che non esagerino."

ADP inoltre sa bene che è necessario uno sforzo in più perché chi lavora da casa si senta parte del gruppo e di pari status rispetto a chi lavora in ufficio. Mette a disposizione un gruppo di supporto per i lavoratori da casa per tenerli in contatto con i team e assicurarsi che partecipino agli eventi sociali.

La formazione del personale direttivo è essenziale. Altana riporta che il 70% dei direttori ha almeno parte dei loro team che lavora virtualmente. I direttori con membri del team appartenenti a entrambi gli ambienti ricevono formazione su come mantenere il team in contatto e per dirigere il lavoro virtualmente. Altana assicura senz'altro che le opportunità di carriera e sviluppo sono aperte a tutti.



Conclusioni

Le esperienze descritte nelle società presentate negli studi di casi e i risultati delle ricerche presentate mostrano la ricerca da parte delle aziende di un ambiente di lavoro più umano e di strumenti che aumentino il tempo disponibile e incoraggino la collaborazione. Tutti puntano a un luogo di lavoro dove le persone sono più responsabilizzate, coinvolte e produttive.

Perciò, come intraprendono questo viaggio le organizzazioni? Ci sono tre problematiche fondamentali: la tecnologia, la mentalità della dirigenza e la cultura aziendale.

Nelle aziende più lungimiranti, l'uso della tecnologia non consiste solo nel responsabilizzare la forza lavoro, fornendo, come dice Altana "strumenti a portata di mano" in modo da non dover dipendere da altre persone. È anche un'attrattiva per i più giovani, andando così a costituire una cultura aziendale più favorevole per la generazione del nuovo millennio.

Casi di studio e ricerche mostrano che le aziende sfruttano le più recenti tecnologie sul posto di lavoro per:

- migliorare le capacità delle persone di lavorare con efficacia a distanza e in viaggio;
- incoraggiare i dipendenti ad apprendere e formarsi partecipando a comunità di pratica;
- migliorare le attività di ricerca del personale attingendo ai talenti della nuova generazione;
- presentare in modo più efficace le organizzazioni ai giovani.

Ma per questi approcci serve il parere positivo della dirigenza. C'è ancora un certo nervosismo tra alcuni alti dirigenti per quanto riguarda le violazioni della sicurezza, le critiche negative che acquistano potere sulle piattaforme Web pubbliche e lo sfruttamento delle conoscenze trapelate da parte dei concorrenti. È chiaro che l'approccio delle aziende alla tecnologia dipenderà dal tipo di organizzazione e dal settore in cui operano. A Nitto Denko per esempio, dove è stata sviluppata una cultura della fiducia e del rispetto, i dipendenti controllano autonomamente il sistema.

La responsabilizzazione della forza lavoro porta al coinvolgimento. La gente manterrà più a lungo l'impiego, avrà una maggiore fedeltà al team e al datore di lavoro e farà uno sforzo in più per poter offrire un servizio eccellente.

Per vincere la corsa al talento nel prossimo decennio, la massima dirigenza deve capire la trasformazione in atto nel mondo del lavoro. Sempre più spesso, il lavoro sta cessando di essere un luogo per diventare più uno stato della mente. Per un gran numero di persone, il "lavoro" può essere ovunque e in qualsiasi momento della giornata. I dirigenti che capiscono questo aspetto e danno alle loro organizzazioni i mezzi per sopravvivere in questo nuovo mondo saranno ancora aziende di successo nell'Età Umanistica della tecnologia mobile.

Informazioni



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Automatic Data Processing, Inc. (NASDAQ: ADP), con quasi 9 miliardi di dollari di ricavi e circa 550.000 clienti, è uno dei maggiori fornitori mondiali di soluzioni per l'esternalizzazione delle risorse aziendali. Forte della sua pluriennale esperienza, ADP offre oggi ai suoi clienti un'ampia gamma di soluzioni per la gestione delle RU, del settore paghe e contributi e delle questioni fiscali e amministrative da un'unica fonte. Le soluzioni ADP sono di facile attuazione per i dipendenti e rappresentano il valore aggiunto di ogni azienda.

www.adp.com



CorporateLeaders è un network indipendente composto da quasi 6.000 dirigenti senior e leader aziendali. CorporateLeaders fornisce servizi di consulenza, valutazione e convalida di progetti, networking, eventi, ricerche, notizie e approfondimenti sull'evoluzione delle trasformazioni nei settori di strategia aziendale, responsabilità sociale, finanza e risorse umane.

CorporateLeaders pone le basi per consentire ai dirigenti di creare nuovi rapporti, di coltivare i contatti esistenti, di condividere le conoscenze e di sviluppare l'attività commerciale in un ambiente in costante evoluzione.

www.corporate-leaders.com

Bibliografia

- 1) Hamel G, 2009, The Wall Street Journal
- 2) PricewaterhouseCoopers Managing Tomorrow's People: Millennials at work: perspectives from a new generation; and Millennials at work: reshaping the workplace
- 3) Joerres, J A, 2010, Entering the Human Age
- 4) Pickard J, 'Publish and be Praised' People Management, 24 February 2005
- 5) Summary of Gallup research can be found on its website
- 6) Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B and Swart, J. (2003) Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. London, CIPD
- 7) MacLeod D and Clarke N (2009) Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. The UK's Department for Business Innovation and Skills
- 8) Farndale E, Hope Hailey V, Kelliher C, van Veldhoven M, A study of the link between Performance Management and Employee engagement in Western multinational corporations operating across India and China
- 9) IBM, The New Collaboration: enabling innovation, changing the workplace, 2008
- 10) 2011 Cisco Connected World Technology Report
- 11) Comscore Media Matrix August 2011
- 12) IABC/Buck Consultants, Employee Engagement Surveys 2009 and 2010
- 13) Palmer M Time to connect, March 2010



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

www.es.international.adp.com

info.international@adp.com