Nelle aziende italiane dipendenti poco coinvolti: le scelte sbagliate che riducono engagement e motivazione

L’engagement dei collaboratori **è un fattore di successo per le aziende**: ha conseguenze positive su redditività, soddisfazione dei clienti, innovazione, costruzione dei brand e gestione delle crisi. E tuttavia il livello medio dell’engagement dei collaboratori delle grandi aziende italiane **è di 3,5 su una scala da 1 a 5**: un dato che indica che c’è ancora molto da fare nel nostro paese, soprattutto perché **più coinvolgimento significa più motivazione** e, quindi maggiore produttività.
Questo, in sintesi, è ciò che emerge dalla **prima indagine scientifica sul tema dell’engagement in azienda mai condotta**

in Italia: realizzata dall'Università IULM, la ricerca ha coinvolto un campione di 375 imprese rappresentativo delle aziende italiane con più di 500 dipendenti per valutare se e come i dipendenti vengono motivati **attraverso strategie e azioni di "coinvolgimento" attivo nella vita dell'azienda**.

I risultati peggiori nelle aziende di proprietà italiana

"I risultati", dice Alessandra Mazzei, responsabile scientifico del Working Group Employee Communication dello IULM, "indicano che nelle grandi aziende italiane il livello di engagement è appena sufficiente e **peggiora nelle aziende di proprietà italiana**, quelle che adottano **strategie di riduzione dei costi**, che **operano solo a livello nazionale e che non sono quotate**". Come a dire, spiega, che la maggiore competizione induce le aziende a prendersi più cura dei propri collaboratori.

Le cause del "disengagement"

"Il disengagement", prosegue la Mazzei, "cresce quando **le relazioni con i collaboratori sono trascurate**, la gestione delle risorse umane **non valorizza talenti e aspettative** ed esiste in azienda un **diffuso senso di ingiustizia organizzativa**. Tra le principali cause del disengagement ci sono inoltre **l'incoerenza e l'arroganza del management**, tema questo che chiama in causa in primo luogo i vertici aziendali".

Cosa si intende con coinvolgimento

Ma cosa si intende esattamente con "engagement"? **La prima criticità emerge già in questa prima definizione**: l'indagine è stata condotta sui manager che si occupano specificatamente di favorire il coinvolgimento dei collaboratori, i quali ritengono che la componente più importante dell'engagement sia **la connessione psicologica ed emozionale del dipendente con l'azienda e i suoi valori**. Invece, dicono i ricercatori, gli studi scientifici hanno evidenziato che l'engagement è rilevante **se genera nel dipendente comportamenti proattivi**, cioè **motivazione ad azioni per contribuire concretamente** al successo dell'azienda.

Il ruolo della comunicazione (incluse le convention)

Secondo gli intervistati, l'engagement si genera principalmente attraverso due strumenti: la comunicazione e la gestione organizzativa delle risorse umane. **In termini di comunicazione interna**, le pratiche ritenute più importanti sono la comunicazione a cascata (cioè quella top-down, che parte dai vertici e arriva a tutti i collaboratori) **e le convention**, seguite da strumenti quali newsletter, blog e email. Da sola la comunicazione interna non è però una leva sufficiente per coinvolgere le persone: **entra quindi in gioco il ruolo dei capi diretti** con temi quali il dialogo manager-collaboratori, i gruppi di progetto, le conversazioni informali per raccogliere il feedback dei collaboratori. In particolare, lo studio ha indagato le pratiche volte a creare **un clima di comunicazione aperta che stimoli i collaboratori** a suggerire nuove idee, esprimere critiche costruttive e segnalare fatti controversi, e i manager hanno evidenziato **la rilevanza della politica della "porta aperta"** e delle policy che proteggono i collaboratori da ritorsioni e discriminazioni. Sono considerati invece poco rilevanti, ai fini dell'engagement, i social media interni.

Welfare aziendale e smart working considerati poco efficaci

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, le pratiche che le aziende considerano più efficaci per generare engagement sono **job rotation e mobilità orizzontale** (cioè spostare periodicamente i dipendenti in settori diversi a parità di retribuzione), **il job posting interno** e la formazione per lo **sviluppo delle competenze personali**. Elementi più innovativi di welfare aziendale, quali convenzioni per servizi alla persona, palestre aziendali, offerte per la famiglia **sono invece considerati poco importanti** ai fini motivazionali. E ancor meno lo sono, secondo le aziende, lo smart working, le iniziative di corporate social responsibility che coinvolgono i collaboratori e i programmi di diversity management