

CONVEGNO



Unione degli Industriali
della Provincia di Varese

Welfare e premi di produttività: opportunità e prospettive

Welfare Aziendale: ricadute sull'organizzazione del lavoro e sulle performance individuali

Chiara Morelli

Il Welfare Aziendale e gli Impatti sulle Performance Aziendali

HRM e Performance Aziendali

FATTORI INTERNI

1. Strategie di R&D
2. Efficienza produttiva e allocativa
3. Potere di mercato
4. Strategie di marketing
5. Struttura organizzativa
6. Leadership
7. Strategie e obiettivi di crescita a breve e lungo termine
8. Grado di sindacalizzazione
9. **Politiche di HRM**, tra cui:
 - Selezione
 - Formazione
 - Incentivi e ricompense
 - Valutazione e feedback
 - Promozione

FATTORI ESTERNI

Specifici dell'organizzazione:

1. Richiesta di prodotti e servizi dell'organizzazione
2. Struttura del mercato
3. Ambiente competitivo

FATTORI ESTERNI

Comuni a tutte le organizzazioni:

1. Contesto politico, economico, sociale e giuridico
2. Regolamentazione finanziaria
3. Incentivi industriali
4. Condizioni di commercio e di investimento
5. Politiche macroeconomiche

La **Performance Aziendali** è il risultato della interazione tra fattori esterni ed interni all'organizzazione

Principali studi su «HRM e Performance 1990 -2003»

Reference	Number	Sample	Nation	Results of search
Hornsby & Kuratko (1990)	341	SMEs	US	+
Astrachan & Kolenko (1994)	600	FB	US	+
Arthur (1994)	30	Firms	US	+
Huselid (1995)	816	Firms	US	+
Delery & Doty (1996)	216	Banks	US	+
Flanagan & Deshpande (1996)	401	SMEs	Canada	+
Koch & McGrath (1996)	319	Firms	US	+
Ichniowsky & Shaw (1999)	41	Firms	US	+
Chandler & McEvoy (2000)	66	SMEs	US	-
Godard (2001)	78	Firms	Canada	0
Guest & Peccai (2001)	54	Firms	UK	+
Rowden (2002)	31	SMEs	US	+
Collins & Clark (2003)	73	Firms	US	+
Gadenne & Marsh (2003)	200	Firms	Australia	+
Guest et al. (2003)	366	Firms	UK	+
Hayton (2003)	99	SMEs	US	+
Wright et al. (2003)	50	Firms	Canada	+

Principali studi su «HRM e Performance 2004 - 2016»

Reference	Number	Sample	Nation	Results of search
Nguyen & Bryant (2004)	89	SMEs	Vietnam	+
Orlitzky & Frenkel (2005)	201	Firms	Australia	-
Riordan et al. (2005)	95	Firms	Canada	+
Carlson et al. (2006)	168	SMEs - FB	US	+
De Kok et al. (2006)	700	SMEs - FB	Netherlands	-
Vanhala & Tuomi (2006)	91	Firms	Finland	0
De Kok & Den Hartog (2006)	909	SMEs	Netherlands	+
Katou (2008)	138	Firms	Greek	+
Takeuchi et al.(2009)	76	Firms	Japan	+
Collings et al. (2010)	314	Firms	Turkey	0
Schmelter et al. (2010)	214	SMEs	Germany	+
Salim & Sulaiman (2011)	115	SMEs	Malaysia	+
Verreynne et al. (2012)	50	SMEs	Australia	+
Allen et al. (2013)	270	SMEs - FB	US	+
Dekker et al. (2013)	532	SMEs - FB	Belgium	+
Hamid (2013)	114	Firms	Turkey	+
Sheehan (2014)	263	SMEs	UK	+

HRM e Performance: alcuni esempi (1)

PRATICHE HRM	Performance organizzativa		Performance economico finanziario	
	+	-	+	-
Sistemi di Incentivazione	Verreyne et al. (2012): job satisfaction e commitment	Ferreira et al.(2015): se tali politiche non sono implementate correttamente , provocano fenomeni di <i>exit</i>	Sheehan (2014): migliori risultati economico-finanziari	
	Schmelter et al (2010): miglioramento performance organizzative		Dekker (2013): ROA	
	Arocas, H. et al (2007): job satisfaction e riduzione turnover dei dipendenti.		Jyothi and Venkatesh (2006): qualità dei prodotti/servizi	
	Jyothi and Venkatesh (2006): comportamento dei dipendenti		Allen et al. (2004): crescita fatturato e crescita quote di mercato	
	Mathis et al.(2004): retention dei talenti		Delaney and Huselid (1996): produttività, vendite	
	Armstrong (1996): commitment dei dipendenti			
Gestione delle diversità	Bieling et al.(2013): attrazione risorse, retention , customer satisfaction, benessere dei lavoratori		Bieling et al.(2013): qualità dei prodotti/servizi	

HRM e Performance: alcuni esempi (2)

PRATICHE HRM	Performance organizzativa		Performance economico finanziario	
	+	-	+	-
Valutazione performance	Rahman (2006): aumento del commitment dei dipendenti Wanjiku et al.(2013): produttività dello staff	Williams (2007), la valutazione se non correttamente introdotta può portare demoralizzazione/ demotivazione	Brown e Hewood (2005): aumento della produttività aziendale Wanjiku et al.(2013): raggiungimento obiettivi finanziari	Williams (2007), può portare a minori tassi di produttività
Formazione e Sviluppo	ALDamoe et al.(2011): autostima , morale, satisfaction Lee et al.(2003): staff retention Garcia et al.(2013): motivazione, riduzione assenteismo, work environment	Ferreira et al.(2015): se tali politiche non sono implementate correttamente, provocano fenomeni di exit	ALDamoe et al.(2011): produttività, qualità dei prodotti/servizi Bitner et al. (2004): vantaggio competitivo strategico Garcia et al.(2013): customer satisfaction, produttività	

Ricerca DiSEI- 493 IMPRESE DEL NORD ITALIA -

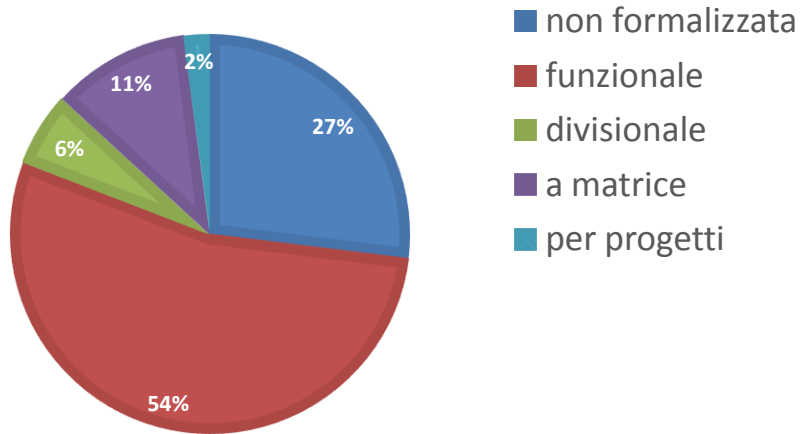
POVINCIA	
Novara	22,5%
Milano	18,9%
Belluno	8,8%
Varese	6,8%
Vercelli	6,6%
VCO	6,2%
Alessandria	5,8%
Verona	5,4%
Sondrio	5,4%
Torino	5%
Vicenza	3,6%
Brescia	2,6%
Como	1,8%
Padova	0,4%
Bergamo	0,2%

DIMENSIONE (FATTURATO mln)	
0-4	36,8%
4-8	24,1%
8-20	21,8%
20-50	12,3%
> 50	4,1%

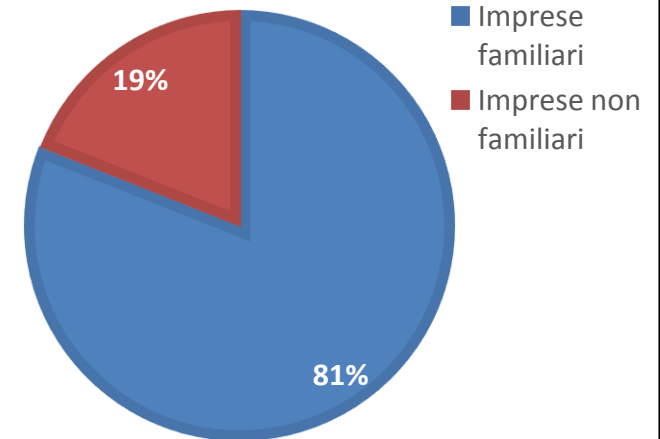
SETTORE	
Trasformazione MP	29,9%
Metalmeccanico	21,4%
Commercio	8,7%
Tessile/Abbigliamento	7,7%
Alimentari	6,9%
Elettronico	6,7%
Chimico	4,5%
Servizi professionali	3,7%
Altri servizi	3,6%
Costruzioni	2,1%
Turismo	1,9%
Trasporti	1,6%
Utilities	0,8%
Agricoltura	0,5%

Ricerca DiSEI- 493 IMPRESE DEL NORD ITALIA -

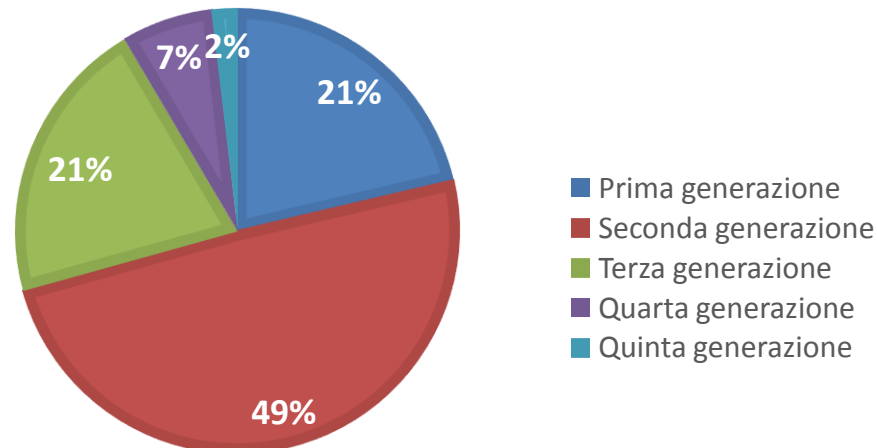
STRUTTURA ORGANIZZATIVA



TIPOLOGIA AZIENDE



GENERAZIONE COINVOLTA



ALCUNI RISULTATI (1)

Implementazione Pratiche di Incentivazione del Personale	Migliori Performance Aziendali	
	67,5%	Fatturato
	53%	Tasso di Sviluppo
	Migliori Performance Organizzative	
	72,53%	Turnover volontario

Forme di compenso di natura anche non monetaria in grado di incidere sul benessere sociale ed economico dei lavoratori, accrescendo in maniera indiretta anche il loro potere di acquisto

ALCUNI RISULTATI (2)

Implementazione Pratiche di Formazione del Personale	Migliori Performance Aziendali	
	60,90% ↑	Fatturato
	48,36% ↑	Tasso di Sviluppo
	Migliori Performance Organizzative	
	69,67% ↓	Turnover volontario

Il Welfare Aziendale: un fattore a completamento di un sistema integrato di remunerazione e incentivazione delle persone che fa leva sul benessere individuale e organizzativo

Benefici del Welfare Aziendale (Gatti e Iannotta, 2014)

- fidelizzazione dei lavoratori
- accrescimento della motivazione e della soddisfazione al lavoro
- attrazione e ritenzione dei talenti
- aumento della produttività
- miglioramento del clima aziendale e incremento della fiducia
- riduzione dei fenomeni di assenteismo e di turnover
- crescita del senso di appartenenza e identificazione
- miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale



- Le politiche di welfare si configurano come **meccanismi di incentivazione** del lavoratore verso il raggiungimento di più elevate performance.
- Il contenuto è riconducibile alla concessione di particolari servizi in grado di innalzare il benessere del lavoratore e della sua famiglia (Treu, 2013) - relazione di **“scambio sociale”**

Il Welfare Aziendale e le Ricadute Organizzative

Il welfare aziendale come frontiera dell'innovazione organizzativa

La tematica emergente del welfare aziendale tocca una molteplicità di aspetti che comprendono non solo lo sviluppo dei servizi ai lavoratori, ma anche **innovazioni che intervengono sull'organizzazione** (Rebora, 2009):

- job design,
- spazi e tempi del lavoro,
- gestione della diversità e dei rapporti inter-generazionali,
- work ability.

Welfare Aziendale e Job Design

La nuova priorità emergente sul versante job design è quella di svecchiare l'organizzazione (Rebora, 2009)

- **Ruolo professionale:** da compito a contesto_ il contesto riguarda l'impegno e l'attenzione rivolti a costituire nel tempo le condizioni di **ambiente organizzativo, sociale e psicologico** che sono favorevoli a un efficace funzionamento del nucleo tecnico
- **I sistemi premianti dovrebbero adottare soluzioni flessibili** e reversibili nel tempo: stimoli diversi in **specifici sottogruppi** di lavoratori o in diverse classi di età.
- La traccia ideale dell'unicità porta così a **ripensare tutta la gamma degli istituti di progettazione, classificazione, gestione e retribuzione del lavoro**, al di fuori di schematismi precostituiti e nella ricerca invece di una **maggiore aderenza al contesto economico, sociale e culturale specifico dell'impresa e dei suoi lavoratori.**

Welfare Aziendale e Spazi e Tempi di lavoro

Il richiamo al ringiovanimento dell'organizzazione è significativo, perché evoca l'importanza di toccare molteplici corde che agiscono anche sulla **motivazione delle persone**



Ambiente fisico di lavoro (gli spazi)



Definizione orari di lavoro



In molti casi sono inventate modalità originali di impostazione degli spazi di lavoro, lasciando, per esempio, **maggiori spazi all'autonomia e inventiva individuale**

- Creazione **di soluzioni ad hoc**, che seguano una logica di segmentazione e di personalizzazione
- Trarre il massimo dalle risorse umane in termini di efficienza, efficacia, qualità delle rispettive prestazioni

Welfare Aziendale e Lavoro sulle diversità

- E' fonte di grande **energia umana e sociale**
- È una **risorsa** che produce **conoscenza**
- Stimola a considerare **più alternative**



- Serve lo sforzo di costruire **ponti tra linguaggi e culture**



“Sul mercato sono oggi attive **generazioni diverse di dipendenti** con istanze altrettanto diverse: i *babyboomers*, cioè i lavoratori nati tra il 1946 e il 1964, la *generazione X* dei nati tra il 1965 e il 1976, i *millennials* nati dal 1977 al 1997, infine i nati dal 1998 in avanti. Ogni gruppo ha valori, aspirazioni e richieste eterogenee. Per l'individuo tutte le iniziative varate nell'ambito di un **progetto di welfare aziendale fungono da stimolo** a iniziare e continuare un percorso virtuoso..". Antonio Angioni, Talent & Organisation Director ManpowerGroup Italia

- Per trarre dai singoli il meglio in termini di competenze e di impegno, le imprese dovranno riconsiderare l'organizzazione del lavoro, i sistemi di gestione delle risorse umane e i sistemi retributivi, **differenziandoli per i diversi cluster individuati**

Welfare Aziendale e Work Ability



Gestire la Work Ability significa riconoscere ed utilizzare **i punti di forza dei lavoratori** che appartengono a diverse età, competenze, specializzazioni, gruppi e culture professionali.

L'organizzazione modifica i **contenuti e l'ambiente di lavoro**, i processi e i **sistemi di gestione del personale** per realizzare contestualmente **sia benefici economici per l'azienda, sia il benessere psicosociale per i lavoratori**

In sintesi

- Le politiche di welfare si configurano come **meccanismi per attrarre nuove risorse e per incentivare** il lavoratore verso il raggiungimento di più elevate performance.
- La tematica emergente del welfare aziendale tocca una molteplicità di aspetti che comprendono lo sviluppo dei servizi ai lavoratori in direzioni sia già percorse che nuove, ma anche **innovazioni che intervengono sull'organizzazione**.
- Il welfare aziendale rappresenta un fattore che si pone a completamento di un **sistema integrato di remunerazione e incentivazione** delle persone che fa leva **sul benessere individuale e organizzativo**.