



IL COINVOLGIMENTO DELLA FORZA LAVORO

IL NOSTRO OBIETTIVO

A causa di interruzioni come pandemie globali, ostacoli politici e mercati del lavoro instabili, in combinazione ai cambiamenti nelle aspettative dei consumatori per soddisfare velocità, variazioni e costi che hanno un impatto sul settore della distribuzione, le organizzazioni devono comprendere e coinvolgere al meglio la propria forza lavoro al fine di differenziarsi ed eccellere. Comprendendo le necessità dei dipendenti e creando programmi validi con strumenti di coinvolgimento per soddisfare tali necessità, è possibile aumentare la produttività e la soddisfazione della forza lavoro e ridurre il turnover. Ma, per prima cosa, è necessario comprendere cosa ci motiva e ci ispira nel profondo.

“Lo scopo della vita è raggiungere la felicità, l’obiettivo e il fine ultimo dell’esistenza umana” è una famosa citazione attribuita ad Aristotle, il poliedrico filosofo greco vissuto attorno al 350 AC. E la Costituzione degli Stati Uniti d’America esalta le virtù di “vita, libertà e raggiungimento della felicità”.

Ma la ricerca della felicità come componente del piacere è molto probabilmente una totale delusione. Iris Mauss, psicologa sociale presso l’Università della California Berkeley afferma che “cercare di essere felici può rendere meno felici. Se ci si concentra espressamente sulla felicità, questa sembra essere una qualità controproducente.”¹

Forse il trascendentalista Ralph Waldo Emerson era vicino alla verità riguardo ai padri Fondatori dell’America o gli antichi greci quando ha affermato che “Lo scopo della vita non è essere felici. È essere utili, onesti, caritatevoli, fare la differenza per poter dire di aver vissuto e aver vissuto bene”.

Infatti, la necessità di uno scopo è fondamentale per l’essere umano e, senza di esso, ne derivano gravi conseguenze psicologiche. Avere uno scopo, qualcosa su cui concentrarsi e a cui sentirsi collegati, è un requisito fondamentale per vivere una vita piena. E, per molti di noi, ciò significa trovare uno scopo sul lavoro.

Nel corso della sua vita, una persona media passa meno di 330 giorni totali a socializzare con gli amici e più di 13 anni di tempo totale a lavorare.² E non sono inclusi gli straordinari o il lavoro da remoto, che aggiungono in totale un altro anno.

Se avere il senso di uno scopo è fondamentale per il nostro benessere, e passiamo quasi un terzo della nostra vita al lavoro, può avere senso avere la sensazione di uno scopo e un risultato, mentre lavoriamo 90.000 ore nel corso della nostra vita lavorativa. Giusto?³

Ma molti di noi si impegnano a soddisfare questo bisogno al lavoro. Infatti, molti ci riescono.

NESSUN COINVOLGIMENTO ATTIVO

Gallup ha scoperto che solo il 30% dei dipendenti in America si sente impegnato sul posto di lavoro. Espandendo questi dati per includere più di 140 paesi in tutto il mondo, questa percentuale cala ad un sconcertante 13%.⁴

L'Energy Project ha riportato in sul New York Times un articolo basato su interviste a più di 12.000 lavoratori appartenenti ad un'ampia gamma di aziende e settori. In questo articolo si afferma che metà degli intervistati ha indicato la mancanza di qualsiasi tipo di significato o importanza sul lavoro.⁵

Da quando Gallup ha iniziato a tracciare il coinvolgimento nel 2000, la percentuale dei lavoratori che affermano di sentirsi pienamente "coinvolti" rimane ad un misero 34% negli Stati Uniti.⁶ Il 53% afferma di "non sentirsi coinvolto", ma ancora peggio è che più di 1 su 10 afferma di essere "attivamente non coinvolto". Questi dipendenti proiettano sugli altri la loro insoddisfazione e agiscono specificatamente per indebolire i risultati dei loro colleghi.

Ma un'opportunità di lavoro significativa per la forza lavoro è solo una delle macroforze nell'ambiente lavorativo quando si considera l'economia della distribuzione.

UN CAMBIAMENTO EPOCALE

Nel corso dell'ultimi dieci anni e mezzo, l'operatività nella distribuzione ha subito un cambiamento epocale dei propri requisiti operativi, guidato principalmente dall'aumento della domanda di e-commerce, che si stima continuerà a crescere oltre il 20% annualmente.⁷ In un tradizionale ambiente di vendita al dettaglio, il cui peso incide più dell'80% di tutti gli acquisti, i consumatori fanno la maggior parte del lavoro di evasione. Raggiungono il negozio, passano tra le corsie e guardano sugli scaffali, scelgono i loro prodotti, li portano alla cassa e poi li trasportano a casa.

Con la crescita del commercio digitale, una grande parte di questo lavoro e le aspettative di rapidità e consegna gratuita sono stati trasferiti al magazzino. E nonostante l'accelerazione dell'automazione e della robotica, una grande parte di questo lavoro risiede ancora nella forza lavoro umana.

Come uno dei maggiori costi operativi tipico di un magazzino, il costo del lavoro può assorbire dal 50 al 70 per cento del budget per il magazzino di un'azienda.

La gestione e la riduzione del costo del lavoro, mantenendo elevati livelli di servizio per i clienti, migliorando l'efficienza e massimizzando la produttività del magazzino, è un equilibrio che molti manager della logistica fanno fatica a raggiungere.

Quando nel corso di un recente sondaggio è stato chiesto quali sono le sfide più impegnative da affrontare nella gestione della forza lavoro impegnata nelle operazioni di un centro di distribuzione (CD), gli intervistati hanno risposto che gli ostacoli più difficili sono:

1. Trovare e mantenere lavoratori qualificati/esperti/affidabili (62%)
2. Aumentare la produttività della forza lavoro (57%)
3. Controllare i costi correlati alla manodopera (45%)

Anche se il sondaggio era stato effettuato prima dell'epidemia di COVID-19, gli intervistati erano preoccupati della significativa instabilità della manodopera di magazzino disponibile.⁸ Il tasso di avvicendamento per i lavoratori nei magazzini negli Stati Uniti sulla base dei dati del Bureau of Labour Statistics, è del 36%, senza includere la crescita prevista di nuove opportunità di lavoro nel settore.

Anche dopo l'epidemia di Coronavirus, i manager dei CD hanno buoni motivi per essere preoccupati della carenza di forza lavoro. Nella prima parte del 2020, il tasso di disoccupazione negli Stati Uniti è salito ai livelli massimi del decennio, ma alla ripresa dell'economia inizierà nuovamente a contrarsi e molte organizzazioni hanno già sperimentato significativi problemi di crescita durante il periodo della pandemia. Questa insaziabile necessità di forza lavoro per rispondere alla domanda in continua crescita dell'e-commerce sta aggravando l'instabilità della forza lavoro in molti mercati. La dirigenza della distribuzione adotta spesso una varietà di strategie per attrarre i lavoratori necessari all'ottimizzazione della supply chain.

Un modo scontato per farlo è aumentare la retribuzione oraria. Mentre nel complesso la retribuzione oraria non è aumentata in modo significativo, crescendo negli Stati Uniti solo del 3,1% anno dopo anno secondo il Bureau of Labour Statistics, la paga oraria per la forza lavoro nei magazzini è raddoppiata alla velocità del 6,7% fin dal 2017.⁹ Se l'aumento delle retribuzioni ha un effetto sui conti, può essere necessario per convincere la forza lavoro proveniente da altri settori e combattere le preoccupazioni relative a malattie infettive.

Un'altra opzione per attrarre la forza lavoro è offrire maggiori servizi e benefit. I CD all'interno del paese si stanno trasformando sempre più in spazi di lavoro creativi, con locali per le pause che includono divani, ping pong e campi da pallacanestro, o includono asili per i bambini. Le aziende oggi sanno che per attrarre e mantenere i talenti, sia nei magazzini che in tutte le altre aziende americane, devono fare riferimento alle necessità della forza lavoro composta dai Millennial e dalla Generazione Z, che molto probabilmente vorranno lavorare per un brand che ammirano e a cui sentono di essere collegati.

La gestione e la riduzione del costo del lavoro, mantenendo elevati livelli di servizio per i clienti, migliorando l'efficienza e massimizzando la produttività del magazzino, è un equilibrio che molti manager della logistica fanno fatica a raggiungere.

I leader della distribuzione hanno bisogno di strumenti che li aiutino a comprendere ciò che motiva i propri dipendenti e implementare programmi all'interno di regolari attività lavorative per sviluppare i propri collaboratori al fine di fornire un senso di scopo e soddisfazione.

MATURITÀ PER LA GESTIONE DELLA FORZA LAVORO

Il potenziale di efficacia e maturità della forza lavoro impegnata nei magazzini può essere visualizzato come una piramide a tre livelli.



La base è formata dai processi ripetibili, eseguiti regolarmente da tutti i lavoratori del CD. Si tratta di attività standardizzate spesso sviluppate e tracciate mediante software di fogli di calcolo tradizionali, nel caso siano effettivamente tracciate.

Il secondo livello utilizza tecnologie e software di gestione della forza lavoro per automatizzare l'esecuzione e la misurazione dei processi, che misurano le prestazioni dei dipendenti rispetto alle attività assegnate confrontandole a benchmark standardizzati e a quelle dei loro colleghi.

La crescita delle tecnologie dei dispositivi mobili nei magazzini ha consentito interazioni dirette all'interno dei magazzini. Tradizionalmente, l'accesso dei manager al software di gestione li isola dai dipendenti, dall'inventario e dalle operazioni dirette, portando ad una mancanza di visibilità, reattività ai problemi e separazione tra supervisori e lavoratori.

Le soluzioni mobili moderne consentono ai manager di andare ovunque ci sia bisogno di loro. Grazie all'accesso ad applicazioni critiche attraverso un tablet o un dispositivo portatile, possono spostarsi all'interno del CD per supervisionare forza lavoro, attività e inventario. Possono reagire ai problemi spostando rapidamente risorse o movimentando il personale per adattarsi alle condizioni di evoluzione della domanda.

Il terzo livello è il coinvolgimento del dipendente, in cui i supervisori possono interagire con i lavoratori in tempo reale per migliorare le prestazioni e creare opportunità per i dipendenti per sentirsi importanti, mentre contribuiscono al successo dell'azienda. E l'uso integrato di strategie quali gamification all'interno degli strumenti operativi crea opportunità per mettere alla prova e premiare i dipendenti.

Più un manager interagisce con i dipendenti, maggiori saranno la fiducia e il rispetto, che portano ad un ambiente di lavoro più connesso, maggiore produttività, maggiore motivazione, maggiore soddisfazione lavorativa e un minore turnover.

Ma, se è possibile raggiungere i primi due livelli di maturità tramite numerose metodologie e soluzioni software, la capacità di integrare un senso di autonomia, competenza e scopo nell'esecuzione delle operazioni all'interno di un magazzino finora è mancata a molte organizzazioni e fornitori di software.

GAMIFICATION PER IL MAGAZZINO

Oggi molti datori di lavoro motivano i propri collaboratori pubblicando valutazioni delle prestazioni nelle bacheche e nelle classifiche, durante interazioni faccia a faccia e mediante programmi di ricompense personali. Queste tecniche sono laboriose, imperfette e hanno un impatto limitato sul coinvolgimento della forza lavoro.

Il numero crescente di "digital natives" che entrano a far parte della forza lavoro, rende queste tecniche ancora meno efficaci poiché sono viste come arcaiche e scollegate dall'integrazione digitale in tempo reale che molti sperimentano nel corso della propria vita. I lavoratori della generazione dei Millennial e Z sono abituati a un "cambiamento di mentalità mobile".¹⁰ In altre parole, una mentalità in cui qualsiasi informazione deve essere disponibile, in qualsiasi momento, ovunque ci si trovi, inclusi il meteo, risultati sportivi, indicazioni e messaggi dagli amici.

Sono cresciuti mentre la digitalizzazione dei giochi ha raggiunto nuovi livelli di realismo, maturità e, ovviamente, coinvolgimento. Karl Kapp, assistente direttore presso il Bloomsburg University's Institute for Interactive Technologies, afferma: "La cosa per me interessante è che [i giochi] coinvolgono le persone su più livelli; ti coinvolgono a livello cognitivo, quindi sei portato a pensare determinate cose; ti coinvolgono a livello emotivo ed affettivo, quindi ti forniscono una misura emotiva di ciò che sta succedendo; e mettono in collegamento le persone e le coinvolgono a livello sociale".

Ovviamente gli esseri umani giocano da migliaia di anni, e mentre l'evoluzione digitale dei giochi è avvenuta nel corso degli ultimi tre o quattro decenni, i principi fondamentali degli elementi di design motivazionale che guidano il desiderio di vittoria sono rimasti invariati. E il segmento in più rapida crescita di gamer digitali sono le donne sopra i quarant'anni.

Noi di Manhattan Associates abbiamo investito un'enorme quantità di tempo a studiare la Teoria dell'autodeterminazione, analisi comportamentali e tecniche di design dei giochi digitali. Il nostro obiettivo non è creare giochi digitali per il magazzino, ma gamificare l'intero CD nel suo complesso. Ogni attività, come picking, confezionamento e slotting, incorporano tecniche di gamification per aiutare il personale a registrare le proprie prestazioni. Le sfide legate a prestazioni, volume di produzione, ritardi e utilizzo possono essere combinate a riconoscimenti per traguardi raggiunti e punti ricompensa che possono essere utilizzati in un mercato digitale per premi o riconoscimenti a livello locale.

La progettazione di applicazioni che attraggono il nostro senso di scopo, come esseri umani, e che "gamificano" per sfruttare l'esperienza dei dispositivi moderni, offre la possibilità di creare un reale coinvolgimento dei dipendenti nel portare a termine le operazioni, migliorando significativamente la job retention, riducendo tempi e costi per la formazione e creando una forza lavoro più soddisfatta e produttiva.

Scopri maggiori informazioni alla pagina manh.com/it-it/prodotto/warehouse-management

Contatta subito Manhattan Associates all'indirizzo Italy@manh.com e insieme realizzeremo il Push Possible®.

¹⁰ go.forrester.com/blogs/forresters-mobile-mind-shift-index-monitors-an-evolving-preference-for-mobile/