

TURNOVER del Personale

H1 Hrms sistema integrato di gestione del personale per il controllo e l'analisi del Turnover del personale in azienda



Lavorare è più semplice.... godetevi il tempo libero

<http://www.ebcconsulting.com>

TURNOVER DEL PERSONALE

Indicazioni sul Tasso di Turnover in azienda

Tassi di turnover alti possono rappresentare un problema importante nelle aziende; anche se impossibile portarlo a zero, in quanto fisiologico, è comunque importante tenerlo ben controllato.

Il turnover è un dato che qualsiasi direzione HR deve tenere ben controllato, analizzato e storicizzato.



Ma cosa significa Turnover del personale?

Il turnover Hr, o del personale, è la MISURA DEL TASSO con cui una azienda ricambia il proprio personale, aumenta o diminuisce le risorse umane presenti in azienda. Il tasso è riferibile a tutto il personale, diretto ed indiretto, che transita in azienda.

Il tasso di Turnover de personale è ritenuto, come abbiamo visto nella pagina precedente, fisiologico in misura diversa, in base alle caratteristiche dell'azienda in cui si analizza. Sicuramente i dati di storico degli ultimi anni in relazione agli accadimenti (mercato, espansione dell'azienda, crisi generale, decisioni dell'azienda e altri fattori meno rilevanti) influiscono anche seriamente nel tasso percentuale di Turnover del personale.

Per esempio, a parità di condizioni generali di mercato e di intenzioni aziendali, le aziende fortemente commerciali avranno turnover maggiore rispetto ad aziende di tipo produttivo; stessa cosa vale per aziende di servizi private rispetto ad aziende di servizi della pubblica amministrazione.

L'analisi dei costi del personale è comunque sempre accompagnata dall'analisi dei tassi di turnover del personale, meglio se anche per reparto, divisione, stabilimento, linea, ecc.ecc. per meglio valutare eventuali cause interne di perdita di personale. Per esempio i costi di reclutamento, inserimento, affiancamento e perfezionamento del personale neo, appena inserito, rappresenta un costo che è possibile sicuramente assoggettare ai tassi di turnover Hr.

Nei periodi di crisi le aziende accettano volentieri un aumento del turnover così da ridurre "naturalmente" il personale, evitando rimpiazzi rapidi anche se purtroppo spesso accade che durante i periodi di maggiore turnover siano i migliori talenti ad abbandonare l'azienda, generando dei pericolosi eventi sicuramente da non trascurare.

Particolare attenzione va tenuta verso tassi di turnover PERICOLOSO, ovvero generato da casi aziendali speciali oppure involontario da cause esterne difficili da controllare, come per esempio:

- a) responsabili aziendali che tendono a fare "scappare" il personale;
- b) responsabili aziendali che oltre a non valorizzare il personale non riescono a riconoscere i soggetti chiave molto importanti per l'azienda;
- c) aziende concorrenti particolarmente attraenti per il personale, che inducono a volte anche senza intenzione diretta migrazioni anche evidenti di soggetti chiave o comunque importanti, con evidente perdita di know-how.

Quindi, per punti, una buona gestione del personale deve tenere presente i seguenti punti:

- a) analisi dettagliata dei tassi di turnover – divisi per sotto gruppi come reparti, divisioni, stabilimenti, tipologia di personale, produzione, età....ecc.
- b) analisi dello storico del turnover Hr, così da poter vedere tendenze e indicatori relativi;
- c) adottare strumenti in grado di gestire storico ed andamenti, a facile e veloce supporto della Direzione Hr;
- d) adottare sistemi con DWH, per la mensilizzazione dei dati per periodo;
- e) analizzare ed isolare eventuali tassi di turnover PERICOLOSO;
- f) identificare le cause primarie di turnover.

H1 Hrms dispone di numerose sezioni dedicata all'analisi ed al controllo de turnover del personale, come:

- a) storico generale di tutti gli ingressi ed uscite, registrazione e gestione delle motivazioni di abbandono;
- b) gestione delle anagrafiche, con date di ingresso ed uscite
- c) analisi dei dati del personale;
- e) business intelligence Hr, con particolare riferimento all'analisi del turnover del personale;
- f) allarmi impostabili su eccessive uscite da determinati reparti;
- g) possibilità di indicizzare il personale e di individuare le persone chiave da non perdere.



SISTEMI DI RIDUZIONE DEL TURNOVER

Oltre ad analizzare, storicizzare e approfondire continuamente il tasso di turnover del personale aziendale la Direzione del Personale può attivare sistemi e modalità di riduzione, ammesso che sia intenzione dell'azienda contenerlo.

I sistemi di riduzione del turnover del personale sono numerosi ed è disponibile, sull'argomento, ampia letteratura. In generale, grazie alla nostra esperienza ed approfondita conoscenza delle esigenze dei nostri clienti possiamo indicare alcuni sistemi "fattibili" ed "accettabili", non eccessivamente eccessivamente costosi e di facile applicazione.

POSSIBILI SISTEMI DI RIDUZIONE DEL TURNOVER

- stock option
- formazione
- trasparenza gestionale
- analisi e gestione dei bisogni formativi
- sistemi premianti condivisi ed importanti, legati a risultati
- progetti di sviluppo e miglioramento delle risorse umane
- modelli di valutazione condivisi – esempio il feedback 360
- rivisitazione frequente delle retribuzioni, controllo e miglioramento dei valori retributivi
- benefit di base come buoni pasto, palestra interna, servizi per i figli, ecc.
- benefit avanzati come assicurazioni aziendali e convenzioni
- incentivazione legata a valutazione, risultati e formazione
- attività benefiche dell'azienda, solidarietà e beneficenza
- incentivazione verso attività di volontariato, patrocinate dall'azienda
- attivazione sistemi di responsabilizzazione del personale
- portale aziendale per una condivisione delle informazioni e delle attività attività di aggregazione
- formazione outdoor
- pagamento straordinari puntuale e legato al sistema premiante
- miglioramenti frequenti del layout interno per garantire sempre le migliori condizioni di lavoro
- partecipazione attiva del personale ai progetti con visione globale delle strategie dell'azienda
- orari flessibili di ingresso e pausa - banca ore - recuperi - flessibilità massima
- feste di compleanno accettate in orario lavorativo - eventualmente concentrate un giorno della settimana.



Nello specifico abbiamo individuato 6 punti generalmente applicabili con buona percentuale di successo:

a) **FORMAZIONE DEL PERSONALE e PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE** - attivare anche minime attività formative in azienda, dando al personale la possibilità di partecipare alla definizione dei piani formativi e alla iscrizione agli stessi. Dare al personale la possibilità di partecipare anche minimamente alla progettazione delle attività azienda di formazione aumenta il senso di appartenenza e, sicuramente, migliora la raccolta delle reali esigenze formative.

b) **RETRIBUZIONI ADEGUATE AL MERCATO DI RIFERIMENTO** – controllare il valore retributivo medio di mercato, per evitare che esternamente la stessa figura professionale possa avere offerta “molto” maggiori. Il termine “molto” maggiore significa che le operazioni di Compensation e in generale analisi delle retribuzioni deve osservare logiche di valori generali, inutile osservare il centesimo di Euro. Una buona attività di confronto deve eventualmente evidenziare differenze molto ampie .

c) **JOB ROTATION E CRESCITA INTERNA** - stabilire piani di rotazione del personale e di crescita interna. La Direzione del Personale deve riuscire ad esaudire almeno alcuni dei desideri del personale registrando e gestendo le richieste interne, come trasferimenti in altre sedi, avvicinati e trasferimenti esteri. I colloqui interni sono alla base di questo punto.

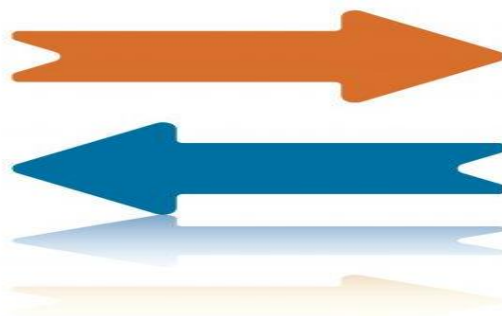
d) **CONTROLLO DEI MANAGER CON ALTO TASSO DI TURNOVER** – tenere sotto controllo il turnover generato dai dirigenti, sul personale da loro gestito, è un'altra attività che deve portare la Direzione del Personale ad attivare sistemi e strategie di miglioramento, come formazione specifica per i dirigenti con alto tasso personale, interrogazioni interne, avviamento di programmi di riduzione con obiettivo definito e controllato.

e) **VALUTAZIONE STRUTTURATA DEL PERSONALE E SISTEMA PREMIANTE** – progettare ed attivare sistemi di valutazione del personale in modalità strutturata con modelli organizzativi e valutativi condivisi e approvati dai responsabili aziendali. Tanto più i sistemi di valutazione del personale risultano essere condivisi ed imparziali tanto più l'intera azienda tende a perseguirli con interesse, fiduciosi dell'assegnazione di eventuali premi in modo corretto.

f) **ANALIZZARE E STORICIZZARE I MOTIVI DELL'USCITA DEL PERSONALE** – in fase di dimissioni la Direzione del Personale deve, per quanto possibile, arrivare a conoscere il motivo delle dimissioni. Questo aspetto è sicuramente complesso ed a volte il soggetto uscente non rilascia informazioni sufficienti e/o vere.

Il **sistema H1 hrms** è strutturato appositamente per rispondere a queste esigenze della Direzione Hr in merito al controllo e all'analisi dei tassi di turnover. Numerose sezioni permettono di strutturare processi e dati ai fini di analisi, controllo e alert di riferimento.





Dettagli aggiuntivi ed approfondimenti

- **H1 Hrms:**
<http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-software-gestione-risorse-umane.html>
- **Turnover del personale:**
<http://www.ebcconsulting.com/calcolo-turn-over-personale.html>

Per qualsiasi informazione aggiuntiva potete consultare il
sito di EBC Consulting:
<http://www.ebcconsulting.com/>

Software H1
Gestione Risorse Umane

<http://www.ebcconsulting.com> Andrea Sabbatini – 22 febbraio 2010

EBC Consulting -- Via Canova 16/20 - 40138 Bologna -- Tel 051 55 23 00