



Why spending on your employees is “smart money.”

Workforce Economics

De gens et d'argent

Ressources humaines : des investissements qui rapportent.

by / par Merge Gupta-Sunderji

WHETHER IT'S PURCHASING new manufacturing equipment, putting money into stocks and bonds, or paying for customer acquisition, the ultimate wisdom of your decisions is determined by whether you get a return on your investment (ROI). And decisions about spending on employees should be made on the same criteria. There's one significant difference: when it comes to making investments in people, the ROI is not always readily evident, nor is it always quantifiable. But don't let this measurement ambiguity fool you into thinking that the economics are not viable. They are! When you make thoughtful and wise investments in your people, beyond the basic salaries and benefits, you will get a return on those investments—in the form of engaged employees who are committed to your organization and who will go above and beyond to make your company thrive and succeed.

Engaged employees are much less likely to leave an organization; Gallup data indicates that when employees are engaged, when they love their jobs and the people they work with, they are 50 per cent less likely to quit and go elsewhere. And this matters, because the costs associated with re-hiring and training can be considerable. Research put out by the Saratoga Institute estimates that the average cost of turnover equals one year's salary plus benefits. In a different study, the American Management Association estimates that the cost of hiring and training a new employee

can range from 25 per cent to 200 per cent of annual compensation. Whichever research you choose to accept, the general gist is the same—the costs associated with re-hiring and training are considerable. This makes a solid business case for deliberately and thoughtfully creating an engaged workforce.

skills, but perhaps even more importantly, when you spend money on training your employees, you send a very powerful message to your people. What you're really saying is “I value you and what you bring to the workplace; so much so that I'm willing to invest in you to our mutual benefit.”

When you make thoughtful and wise investments in your people, you will get a return on those investments.

Coming out on the profitable side of workforce economics isn't just about throwing money at your people. True employee engagement is forged by creating trust, encouraging loyalty, opening the lines of communication, clearly articulating goals and expectations, building shared values, and ensuring that your reward systems are well-understood. But assuming that you're already working on all these important areas, where should you use your funds to emphasize and reinforce your efforts and thus produce maximum results? Here are four areas of “people spending” that will give you the greatest return on your investment.

Training and Development

This is the most obvious area in which to get the maximum return on your investment. Not only do your employees gain or improve their

Reward and Recognition

We're talking incentives that go beyond the basic salaries and benefits here, and keep in mind that these don't have to cost megabucks! The idea is to promote or encourage specific actions to produce measurable outcomes such as defined sales revenues, reduction in invoice errors, percentage decrease in energy costs, or improvement in safety statistics, to name a few. There are many ways to structure incentive programs—peer recognition, contests, or one-time rewards—they can all work very well if they are designed purposefully.

Work Areas and Office Space

Employees view their work environment as an extension of the level of care by their leaders. So poor temperature-controlled spaces or work areas that appear to be in bad condition create negative attitudes in the minds of employees.

Recent studies show that open office layouts can improve corporate culture, morale, and productivity. Collaboration is fundamental to high levels of employee engagement, so invest in creating work areas that foster employee inclusiveness, collaboration, innovation, and teamwork.

Technology

Give your people the tools they need to get their jobs done. Technological solutions to just about every workplace problem are inexpensive nowadays, so help your employees be as productive as they possibly can. Handheld scanners and mobile devices give your people instant access to the information they need and extensive Wi-Fi networks keep them connected. It's worth keeping in mind that if your employees are walking around with more technology in their backpacks than they have while sitting at their desks in the office, then they're likely disengaged. Make the investment in technology! ■■

QU'IL S'AGISSE d'acquérir du nouveau matériel de fabrication, d'acheter des actions ou des obligations ou encore de payer pour obtenir des clients, la sagesse des décisions d'investissement se mesure, au bout du compte, au rendement du capital investi (RCI). Le même critère devrait s'appliquer aux décisions quant aux dépenses consacrées aux employés. À une différence importante près : pour les investissements dans les ressources humaines, le RCI ne ressort pas toujours immédiatement et n'est pas toujours quantifiable. Mais il ne faut pas que ces questions de mesure vous amènent à croire que de tels investissements ne sont pas viables d'un point de vue économique. Au contraire! Des investissements judicieux en capital humain, autres que les salaires et les avantages sociaux de base, se traduiront bel et bien par un rendement : des employés dévoués à l'organisation, qui travaillent dur pour assurer son succès.

Les employés motivés sont beaucoup moins susceptibles de quitter leur emploi. Selon les données de Gallup, les employés qui s'investissent et qui aiment leur travail et leurs collègues ont 50 % de chances de moins de démissionner. C'est important, car les coûts associés à l'embauche et à la formation de nouveaux membres du personnel peuvent être considérables. Selon les recherches et les calculs de l'Institut Saratoga, le coût moyen du remplacement d'un employé équivaut à une année de salaire, en plus des avantages sociaux. De son côté, l'American Management Association estime que le coût de l'embauche et de la formation d'un nouvel employé peut représenter de 25 à 200 % de la rémunération annuelle. Peu importe à quelle étude on ajoute foi, il est clair que l'embauche et la

formation coûtent cher. Par conséquent, travailler délibérément à la motivation des employés s'avère très rentable.

Pour rentabiliser les ressources humaines, il ne suffit pas d'y injecter des fonds sans discernement. Pour que les employés s'investissent véritablement dans leur travail, il faut établir la confiance, encourager la loyauté, favoriser la communication, présenter des attentes et des objectifs clairs, bâtir des valeurs communes et veiller à ce que les systèmes de récompenses soient bien compris. Si

Des investissements judicieux en capital humain se traduiront bel et bien par un rendement.

vous consacrez déjà des efforts à tous ces aspects d'une grande importance, comment utiliser judicieusement vos fonds de manière à amplifier vos efforts et à maximiser les résultats? Voici quatre domaines à privilégier pour obtenir le meilleur rendement.

Formation et perfectionnement

La formation et le perfectionnement sont les domaines par excellence où maximiser le rendement de son capital. D'une part, vos investissements dans la formation des employés leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences ou de perfectionner celles qu'ils ont déjà. D'autre part, ils vous donnent l'occasion de communiquer un message important aux membres du personnel : « je tiens à vous et à votre contribution à notre milieu de travail, au point de vouloir investir dans votre personne, à notre avantage mutuel. »

Récompenses et reconnaissance

Un système de récompenses et de reconnaissance ne saurait se limiter aux salaires et aux avantages sociaux de base; cela dit, il y a moyen de ne pas se ruiner! Il s'agit d'encourager et de favoriser des actes concrets qui donnent des résultats mesurables, comme un certain chiffre d'affaires, la réduction des erreurs de facturation, un pourcentage de baisse des coûts d'énergie ou l'amélioration des statistiques de sécurité. Les programmes d'encouragement peuvent revêtir différentes formes : reconnaissance par les pairs, concours, récompenses ponctuelles, etc. Bien conçus, ils peuvent tous être très efficaces.

Espaces de travail et aménagement des bureaux

Pour les membres du personnel, l'environnement de travail reflète l'intérêt que leur portent les dirigeants. Par conséquent, les endroits où la température est mal contrôlée ou les espaces de travail qui semblent être en mauvais état engendrent chez les employés des attitudes négatives. Des études récentes montrent que des bureaux

à aire ouverte peuvent améliorer la culture d'entreprise, le moral et la productivité. Pour que les employés soient fortement engagés, la collaboration s'avère essentielle. Vous devriez donc investir pour créer des espaces de travail qui favorisent l'intégration des employés, la collaboration, l'innovation et le travail en équipe.

Technologie

Donnez à vos employés les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail. On trouve de nos jours des

solutions technologiques abordables permettant de résoudre essentiellement tous les problèmes au travail; vous pouvez donc aider vos employés à maximiser leur productivité personnelle. Les numériseurs à main et les appareils mobiles donnent aux membres du personnel un accès instantané aux renseignements dont ils ont besoin, et les réseaux sans fil étendus leur permettent de rester branchés. Rappelez-vous que si les appareils qui se trouvent dans le sac à dos de vos employés sont plus sophistiqués que l'équipement à leur poste de travail, le personnel est probablement démotivé. Il faut investir dans la technologie. ■■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at www.mergespeaks.com/blog or contact her at 403.605.4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à www.mergespeaks.com/blog ou contactez Merge au 403.605.4756.**