

## Che cosa rende un'azienda un "Great Place to Work"?

Quali sono le condizioni ideali che un ambiente di lavoro deve possedere per poter produrre prestazioni di prim'ordine? Ne parliamo con **Gilberto Dondé**, Amministratore Delegato di **Great Place to Work® Institute Italia**.

di *Elisa Scarcella*

Il fatturato non è tutto: nell'attuale contesto socio-economico, sempre più attento non solo agli interessi finanziari ma anche al rispetto e alla soddisfazione delle necessità dei lavoratori, un'impresa può definirsi eccellente quando registra notevoli performance finanziarie e, al tempo stesso, come ambiente di lavoro presenta tutti i «basics» in regola: il salario, le prestazioni sociali, gli orari e il contesto di lavoro. Fondamentale infatti per mantenere alta la produttività dell'impresa è saper creare un ambiente di lavoro positivo, dove si possa esprimere la propria personalità e sviluppare al meglio le professionalità acquisite.



Gilberto Dondé  
Amministratore Delegato di **Great Place to Work® Institute Italia**

In questo contesto, particolare rilevanza assume il «Work-&Life-Balance», ossia l'adozione di modelli di lavoro flessibili, che permettano di conciliare le esigenze professionali con quelle personali e famigliari.

Ma quali sono le condizioni ideali che un ambiente di lavoro deve possedere per poter produrre prestazioni di prim'ordine? Ce lo spiega **Gilberto Dondé**, Amministratore Delegato di **Great Place to Work® Institute Italia**, l'istituto che rappresenta in Italia un network internazionale specializzato nello studio dell'ambiente organizzativo e nella consulenza alle organizzazioni, perché esse possano migliorare il proprio ambiente di lavoro.

### **Dott. Dondé, puoi spiegarci in cosa consiste la vostra attività?**

Operiamo principalmente in due aree: una di ricerca e una di consulenza alle aziende. Per l'attività di ricerca, elaboriamo in oltre venticinque paesi del mondo le classifiche annuali delle migliori aziende per cui lavorare, che vengono pubblicate dalle testate editoriali economiche di maggior prestigio (Il Sole 24 Ore per l'Italia e la rivista Fortune per gli Stati Uniti, con la famosa classifica "The 100 Best Companies to Work For in USA"). Inoltre, teniamo un data base aggiornato delle best practice nel campo della gestione delle persone, con i dati provenienti da più di ventimila aziende studiate in tutto il mondo.

Nell'ambito dell'attività di consulenza invece, ci occupiamo di analizzare l'ambiente di lavoro e proporre interventi per il miglioramento e la formazione manageriale, facendo leva su strategie delle risorse umane e su studi del clima organizzativo.

### **Come definite un ambiente di lavoro "eccellente"?**

Il nostro Istituto distingue tra buoni ambienti di lavoro e ambienti eccellenti. Un buon rapporto con i colleghi, una buona retribuzione, benefit particolari sono sicuramente elementi di qualità importanti dal punto di vista di chi lavora, ma da soli non sono in grado di determinare

l'eccellenza dell'ambiente.

Anche l'interesse professionale per il lavoro, pur essendo una componente importantissima per l'auto realizzazione della persona, non può determinare da solo un ambiente eccellente: la persona sarà molto gratificata, ma per qualcosa che non è caratteristico tanto di quella particolare azienda, quanto della propria professionalità. L'elemento essenziale perché si abbia un eccellente ambiente organizzativo, secondo le ricerche, risulta dunque essere la relazione di fiducia tra l'individuo e l'azienda. Ed è proprio questo elemento che noi andiamo a misurare per dare una valutazione della situazione esistente in un'organizzazione.

## **A questo proposito, di quali strumenti e metodologie vi avvalete nella vostra attività di consulenza? Avete un modello di riferimento?**

Dopo vent'anni di ricerche sulle aziende, siamo giunti all'elaborazione di un modello -che comprende strumenti di analisi e consulenza - attraverso il quale analizziamo l'ambiente organizzativo. Il Modello si articola in tre grandi coordinate che rappresentano le tre relazioni principali tra l'individuo e il luogo in cui lavora: *fiducia* (relazione tra l'individuo e il management aziendale); *orgoglio*, (individuo/ lavoro che svolge); e *cameratismo* (individuo/ altre persone dell'azienda).

Abbiamo inoltre elaborato un questionario di indagine, chiamato Trust Index©, che, attraverso i suoi 58 statement, misura queste tre coordinate, indagando la percezione dei dipendenti sui diversi aspetti attraverso cui queste dimensioni si manifestano nella vita delle organizzazioni.

## **Dal 2000 il Vostro Istituto stila una classifica delle aziende dove si lavora meglio. Quali sono le imprese giudicate migliori e quali i fattori di eccellenza che le distinguono dalle altre?**

La classifica del 2007, giunta alla sesta edizione - stilata in collaborazione con il Sole 24 Ore e pubblicata lo scorso dicembre- ha visto come prime dieci migliori imprese, nell'ordine: Ferrari SpA, Microsoft italia, Coca-Cola HBC Italia, American Express, Sevel, Johnson Wax, LogicaCMG, Abbott, Cisco Systems, CEFRIEL.

Rispetto all'edizione precedente, il numero delle aziende italiane è rimasto invariato. Dobbiamo però segnalare l'ingresso in classifica di alcune importanti e significative realtà dell'industria italiana: una grande industria farmaceutica, la ACRAF (Gruppo Angelini) con sede ad Ancona, e due grandi realtà del settore automotive: Ferrari, che non ha bisogno di presentazioni, e SEVEL, una joint venture FIAT-PSA con sede ad Atesa (CH).

Queste presenze dimostrano come i manager di grandi gruppi stiano maturando la consapevolezza che ambienti in cui motivazione, creatività, capacità di lavorare bene con i colleghi, volontà di condividere competenze, fossero in grado di fornire all'organizzazione il volano necessario per essere o tornare ad essere davvero competitiva. Queste aziende inoltre, insieme alle altre della classifica, mostrano a mio parere la convinzione che adoperarsi per realizzare condizioni organizzative adatte a meglio interpretare le esigenze da parte dei collaboratori porta risultati in termini di capacità di attrarre e trattenere le risorse migliori.

## **Come siete giunti a determinare questa graduatoria?**

Innanzitutto è bene precisare che la partecipazione all'indagine ha luogo sia attraverso un invito che rivolgiamo ad un numero ristretto di aziende tratte dal nostro Data Base, sia attraverso la candidatura spontanea di imprese che sono o vogliono diventare eccellenti e per questo intendono passare attraverso un assessment del proprio clima organizzativo. La classifica invece è determinata in base al voto dato dai dipendenti sulla qualità del clima organizzativo nelle loro organizzazione, rispondendo, in forma anonima, al nostro Trust Index©, di cui accennavo prima, che copre tutti i fattori contenuti nel nostro Modello.

Un peso molto inferiore hanno anche le valutazioni delle politiche che l'azienda ha promosso per venire incontro ai bisogni dei collaboratori: per questa valutazione, naturalmente meno oggettiva, abbiamo messo in atto delle tabelle di valutazione molto granulari che riducano al minimo l'effetto della soggettività.

## **A quali settori appartengono, in base ai dati dai Voi rilevati, le aziende che mirano all'eccellenza dell'ambiente lavorativo?**

Se analizziamo i settori di appartenenza e l'evoluzione rispetto allo scorso anno, troviamo che è raddoppiata la percentuale di partecipazione delle aziende del settore I&CT ed è aumentata di oltre il 50% quella delle aziende manifatturiere, mentre è crollata quella delle banche ed assicurazioni.

Se passiamo alla distribuzione delle aziende qualificate, troviamo spostamenti significativi di presenza nei settori di mercato rispetto allo scorso anno, con il settore chimico farmaceutico che rimane il più rappresentato, ma con due aziende in meno nella classifica. Una drastica riduzione si registra anche nel settore dei servizi.

## **Al di là dei casi di eccellenza da voi individuati, com'è, a suo parere, la situazione in Italia? Le aziende si mostrano ben disposte a mettersi in gioco e confrontarsi con il resto del mercato su questo tema?**

Negli ultimi sei anni le aziende si sono mostrate maggiormente impegnate soprattutto nel perseguimento di modelli comportamentali ispirati alla coerenza ai valori aziendali e all'aderenza ai principi di etica nel business. Prosegue anche la tendenza a preoccuparsi delle esigenze dei dipendenti non solo come lavoratori, ma anche come individui ed allargare, ove possibile, benefici e servizi anche ai membri della famiglia dei propri collaboratori. Questo è un dato molto positivo che testimonia la sempre più diffusa ricerca di un miglior equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata, che non sia limitata unicamente al lancio di iniziative mirate a facilitare la vita del dipendente e della sua famiglia, ma anche nell'ottica della cura alla persona: assicurazioni sanitarie integrative, polizze pensionistiche, spesa presso il posto di lavoro, convenzioni, benefit aziendali, palestra, piscina o altri impianti sportivi in azienda, corsi non legati all'attività lavorativa. Infine si cerca di dare sempre più sostanza ad un tema, spesso sbandierato come slogan, del lavoro di gruppo, dello spirito di collaborazione, della valorizzazione del contributo di tutti per il conseguimento degli obiettivi dell'azienda, del divertimento sul lavoro quale valore positivo, foriero di opportunità di sviluppo e non come pura perdita di tempo e freno alla produttività.

## **A livello di eccellenza, gli ambienti di lavoro italiani come si pongono rispetto agli USA, che sono da lungo tempo fortemente impegnati su questo fronte?**

Le differenze rispetto alla realtà anglo sassone non sono poi così marcate, almeno nelle aziende della classifica; in parte perché molte sono multinazionali e quindi hanno una cultura organizzativa mutuata direttamente dalle case madri, in parte perché anche le società italiane classificate hanno da tempo adottato modelli organizzativi avanzati. Se consideriamo, al contrario, altre realtà, troviamo sia una carenza di cultura manageriale (lo stile imprenditoriale "padronale" e "familiare" è ancora vivo in molteplici realtà italiane), sia una difficoltà a confrontarsi tipicamente italiana e presente anche in diversi ambienti validi ("fino a quando produrrete una classifica, noi non parteciperemo mai").

## **Jeffrey Pfeffer, docente di Comportamento organizzativo alla Graduate School of Business dell'Università di Stanford, afferma che "Le organizzazioni eccellenti sono quelle dove si ottengono rendimenti elevati con persone normali". E' d'accordo con questa affermazione?**

Non solo sono d'accordo, ma noi di Great Place to Work Institute Italia abbiamo un rapporto di stretta collaborazione con Jeffrey Pfeffer, tanto che nel novembre scorso abbiamo organizzato una giornata di workshop - "Costruire organizzazioni e culture per elevate prestazioni" - con lui per incontrare una quarantina di top manager italiani.

Io sono, da molto tempo, profondamente convinto che ricercare i cosiddetti talenti non sia la soluzione per salvare o far prosperare le aziende, ma solo quelle realtà che sono in grado di far crescere tutti i propri collaboratori, sapranno trovare al proprio interno i talenti oppure sapranno anche cercarli all'esterno e farli poi fruttare al meglio.

Quelle organizzazioni che puntano solo ai "campioni" senza avere un humus adatto hanno solo due alternative: o il talento si accorge della "povertà" in cui si è inserito e la abbandona in quindici giorni, oppure - il che è ancor peggio - si adatta.

## **Che ruolo ha, dunque, il singolo lavoratore, rispetto ai manager, nel processo di ottimizzazione dell'ambiente di lavoro e quali sono i contributi che ognuno di essi deve dare in questo contesto?**

Il ruolo del management e quello del lavoratore si integrano in un processo comune che mira all'eccellenza. Dalle molte migliaia di interviste fatte ai collaboratori di tantissime aziende è risultato che il fattore determinante per giudicare il proprio ambiente di lavoro un gran posto in cui lavorare è la fiducia.

La fiducia si crea innanzitutto dalla credibilità del management, il che comporta che si informino con regolarità i propri collaboratori sugli orientamenti e le strategie dell'azienda e si risponda apertamente alle loro eventuali domande. Poi, perché vi sia credibilità, le parole devono essere seguite dalle azioni: tutti i capi devono trattare i collaboratori con rispetto, fornendo loro attrezzature, risorse e conoscenze adeguate a svolgere le proprie mansioni e creando un ambiente di lavoro sicuro, sia da un punto di vista fisico che psicologico ed emozionale.

Inoltre, i successi economici devono essere condivisi in modo equo attraverso la retribuzione e gli incentivi, promozioni ed assunzioni effettuate in modo imparziale, e massima deve essere l'attenzione ad ogni forma di discriminazione.

Quando un'organizzazione diventa un *great place to work* le distinzioni tra manager e collaboratori si attutiscono e l'azienda diventa una comunità. I dipendenti provano orgoglio per il loro lavoro, per il loro gruppo e per l'azienda nel suo insieme, sentono di poter essere se stessi, festeggiano i successi dei propri colleghi e collaborano con tutte le diverse realtà dell'organizzazione e sono propensi a restare in azienda il più a lungo possibile.

## **La ricerca di eccellenza dell'ambiente di lavoro riguarda solo l'area delle risorse umane, intesa come sfida a migliorare costantemente, o incide anche sul rendimento finanziario dell'impresa?**

Noi siamo profondamente convinti che la realizzazione di un *Great Place to Work* sia *una strategia di business* ancor prima che una volontà di perseguire il *wellness* dei collaboratori. Le ricerche finora svolte hanno dimostrato che gli ambienti di lavoro eccellenti riescono ad ottenere risultati economici superiori. Uno studio degli andamenti finanziari delle aziende quotate in borsa sull'arco di otto anni, condotto in USA, fornisce un'evidenza pratica a questa affermazione: il ritorno dell'investimento azionario delle aziende migliori dal punto di vista dell'ambiente organizzativo presenta un andamento significativamente superiore di quello delle prime 500 aziende dell'indice *Standard & Poor's*.

Un'elevata qualità dell'ambiente di lavoro presenta inoltre vantaggi competitivi importanti quali una maggiore flessibilità degli individui e dei gruppi, una migliore gestione del cambiamento, una maggiore propensione all'innovazione, una maggiore produttività e una maggiore qualità del servizio al cliente.

26-Mar-2007

© 2007 – Eccellere – Business Community

## L'autrice

### **Elisa Scarcella**

*Redattrice di  
Eccellere - Business Community*



Opera da diversi anni come professionista di Relazioni Pubbliche, curando l'attività di Ufficio Stampa, organizzazione eventi e pianificazione campagne di comunicazione per Enti, imprese, associazioni professionali.

Dopo aver conseguito il Diploma Universitario in Giornalismo presso l'Università di Genova, ha collaborato con le redazioni di alcuni media liguri e acquisito esperienza negli Uffici Stampa di enti ed imprese genovesi, curando la progettazione e la realizzazione, in Italia e nel bacino del Mediterraneo, di congressi ed incontri tra imprese europee e la redazione di newsletter telematiche, per promuovere il processo di internazionalizzazione in ambito UE.

Successivamente, si specializza nella produzione di rassegne stampa e prodotti informativi online, e, divenuta socia FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), cura per la Federazione il servizio di informazioni al pubblico, l'organizzazione di eventi e seminari per i professionisti delle R.P. in Liguria. E' esperta, in particolare, nella progettazione ed iniziative di fundraising per associazioni non profit e di campagne di comunicazione ambientale.