

Work Style

A worldwide observatory on work style changes

35 Best Workplaces in Italia 2012

3 Top Best Large Workplace: [Elica](#), [Fater](#) e [FedEx](#)

3 Top Best Small & Medium Workplace: [Tetrapak](#), [Cisco](#) e [Microsoft](#)

“Vorrei che il mio posto di lavoro fosse un luogo dove la mia identità lavorativa non fosse diversa dalla mia identità personale”

Benvenuti ai Best Workplaces italiani 2012

Identità nei luoghi del lavoro

Identità personale e identità lavorativa

di Rosario Imperiali d'Afflitto*

Sul posto di lavoro il dipendente porta avanti la sua attività come parte dell'organizzazione dovuta al datore di lavoro, e questo significa che, passando gran parte della giornata sotto le direttive del suo superiore, il profilo dell' "impiegato-lavoratore" si fonde con quello del "lavoratore-persona", che caratterizza le persone fisiche in generale. È proprio questa coesistenza dei due aspetti dell'essere lavoratore che rende la questione dell'identità nei luoghi di lavoro essenziale e complessa. In sintesi, si tratta di verificare se gli individui hanno diritto alla loro identità personale anche nella dimensione lavorativa o, piuttosto, se il servizio prestato in cambio di remunerazione ha in qualche modo compromesso il diritto dei lavoratori alla loro identità.

Come possiamo definire il termine identità e perché è questione rilevante per il successo di un'azienda?

L'identità è la coscienza di se stessi, perché la coscienza - come ha scritto il filosofo Locke - è l'elemento che caratterizza una determinata persona in una sola volta.

L'affermazione del diritto del dipendente di essere la stessa persona (identità personale) non mette in pericolo, tuttavia, il diritto altrettanto fondamentale del datore di lavoro di dirigere l'attività dei lavoratori e, quindi, di pretendere una corretta esecuzione dei loro compiti, senza che si manifesti alcuna interferenza tra l'aspetto del "dipendente-lavoratore" e del "lavoratore-persona".

L'identità del "lavoratore-persona" in ultima analisi, contribuisce alla formazione della identità aziendale, sia a livello di brand identity che a livello di corporate identity. In altre parole, la gente comincia a riconoscere una correlazione tra "business output" e una specifica "corporate-persona".

Un rafforzamento dell'identità nei luoghi di lavoro è quindi un processo duplice: crea una corporate identity, assicurando inoltre un ambiente fertile per l'espressione dell'identità personale dei lavoratori. In definitiva, non è questa una ragione sostanziale per l'economia di riconquistare la sua attenzione sulle persone, nel proprio interesse?

* Direttore Responsabile di *The Work Style Magazine*

Recensione

Brand Action,

Le scelte coraggiose di aziende eccellenti

E' una guida su come i brand possono emanciparsi dal ruolo di "cattivi" per cambiare davvero la società!

Siamo abituati a valutare i brand in base a quello che dicono di fare in termini di responsabilità sociale, per i prodotti che pubblicizzano e vendono sul mercato e qualche volta per l'efficacia comunicativa del Capo Azienda. **Ma la reputazione dei brand, quella vera e duratura, nasce dietro le quinte.**

Sono le iniziative che non si vedono che rendono grande un brand: acquistare prodotti realizzati senza sfruttare i bambini, ridurre l'inquinamento, sviluppare un design sostenibile in modo che i prodotti possano essere riusati dopo il loro ciclo di vita, prevenire le crisi, dialogare in modo trasparente con i clienti e con gli attivisti. Tutto questo viene spiegato nel testo, insieme a 90 interviste a operatori del settore, 2 ricerche di mercato e tante storie vere di imprese che si sono attivate per diventare migliori.

Titolo Brand Action (2011)

Editore Ulrico Hoepli Editore

Compera www.hoepli.it

Info www.nesurini.com

La corruzione, un tema caldo spesso sottaciuto

Work Style, #7

Stop alla Corruzione

di Mirko Nesurini*

Work Style, nell'autunno 2011, ha trattato come articolo di copertina il tema della corruzione partendo dalla constatazione che la corruzione è una pratica che prolifera in stati di confusione e di autoritarismo. La corruzione è anche un sintomo di mancanza di identità.

IN UNA SOCIETÀ DOVE L'IDENTITÀ CORRISPONDE AI FATTI E SI BASA SU DELLE REGOLE, LA CORRUZIONE NON ATTECCISCE. IN UNA SOCIETÀ IN CUI I CEO SONO ANCHE DEI LEADER, LA CORRUZIONE NON È NECESSARIA. IN UN'ORGANIZZAZIONE IN CUI L'IDENTITÀ DELLE PERSONE È UN VALORE, LA CORRUZIONE ESCE SCONFITTA.

Alcuni esperti del settore a livello internazionale quali Juanita Olaya, Frédéric Boehm, Nicholas Charron, François Vince, Indira Carr, Paul Samengo-Turner e Rosario Imperiali ne hanno scritto per Work Style da diverse prospettive, riprese qui in sintesi:

Fare affari con la corruzione è un gioco sporco. Se una società corrompe, altre società dovranno farlo se vorranno rimanere sul mercato. Il gioco finisce quando si smette di farla franca e la giustizia entra in campo. A questo punto i corruttori (e i corrotti) perdono la reputazione.

La maggior parte della gente pensa che non ci sia nulla da fare. Questo non è vero. Alcune situazioni possono realmente essere affrontate in modo collettivo. Una società può accordarsi con i propri clienti o con i propri concorrenti per cambiare le regole di base. Questi processi di azione collettiva o patti di integrità, comunque li si voglia chiamare, hanno portato risultati tangibili laddove sono stati adottati.

Inoltre tutti coloro che lavorano nel settore privato al quale viene chiesto di fare qualcosa che sembra essere immorale, potrebbero dire NO. Così facendo, dimostreranno che le aziende leader non hanno

bisogno di muoversi nel fango.

Se diamo uno sguardo empirico ad alcuni dei dati più recenti disponibili riguardo alla ricchezza troviamo che esiste una correlazione molto forte tra due realtà. Nei 50 paesi più corrotti, solo quattro hanno un PIL pro capite superiore alla media mondiale. Dei 34 paesi nel mondo con un PIL pro capite superiore a \$ 20.000, solo cinque sono nelle classifiche dei corruttori. I dati mostrano che i paesi più poveri sono percepiti come più corrotti, mentre i paesi più ricchi sono percepiti come meno corrotti (con eccezione dell'Italia, ma questo è un tema per un altro articolo).

La lotta contro la corruzione, pervade ormai tutti gli angoli della governance pubblica e aziendale. Esistono ottimi strumenti a livello internazionale per combattere la corruzione.

In definitiva, le aziende corrotte sono aziende cattive, con prodotti e dipendenti di qualità inferiore e senza una bussola morale. A nostro parere, non c'è alternativa che continuare a parlare contro i comportamenti non etici anche all'interno delle imprese. I dirigenti hanno la responsabilità di sostenere e proteggere i loro dipendenti da pressioni immorali e garantire che le relazioni commerciali siano etiche e trasparenti.

La ricompensa è grande. Una società onesta, focalizzata sui propri prodotti e clienti ha più probabilità di successo a lungo termine rispetto a una società che cerca di vincere barando.

La corruzione, in definitiva, è una performance impropria.

La parità di condizioni farà in modo che a vincere saranno le società forti, non le più corrotte.

* *Presidente di Work Style Company.*



Il coraggio di cambiare le convenzioni

Estratto dall'articolo di B. Luskin (Work Style, #7)

La denuncia è una questione di personalità

Un Whistleblower è un individuo che evidenzia pratiche o azioni illegali, disoneste o che oltrepassano il senso generale della morale o dell'etica.

Oggi ci sono molte nuove protezioni per evitare che un informatore finisca per essere la vittima.

La materia affonda le proprie origini nella storia. Nel 1864, il Congresso degli Stati Uniti ha approvato la "False Claims Act", che è stata tradotta in legge da Abraham Lincoln durante la Guerra Civile. Da quel momento ogni individuo può sporgere denuncia contro le frodi commesse a scapito del governo federale senza il timore di essere incolpato di alcunchè.

Questo è un esempio di strumento normativo che ha fornito una certa protezione e ha incoraggiato a segnalare informazioni sensibili.

Gli atti disonesti o fraudolenti all'interno delle aziende sono diffusi e con essi anche le segnalazioni, che sono in crescita di anno in anno.

Negli USA esistono regole che incoraggiano le persone a segnalare problemi e addirittura gli informatori vengono premiati con una percentuale del denaro recuperato quale risultato di una causa.

Alcune persone chiamano gli informatori "eroi coraggiosi". Tuttavia, un rischio è che un informatore possa diventare un bersaglio per una rappresaglia. Quindi, ci deve essere una propensione al rischio genetico nel cervello di un informatore. Inclusa nel rischio c'è la possibilità di essere marchiato dai colleghi in modo negativo.

Questi rischi richiedono da parte dell'informatore la disponibilità ad affrontare delle avversità, come nel recente film indipendente *The Whistleblower*.

I miei anni come psicoterapeuta mi portano a offrire le seguenti informazioni sui tratti tipici di un informatore:

- Sono guidati da altruismo
- Sono in grado di superare l'insicurezza attraverso esibizionismo al fine di rilasciare informazioni
- Sono generalmente moralistici, diventando impegnati e anche ossessionati da una convinzione personale
- Possiedono una propensione a fare affidamento sulle

teorie morali concernenti i diritti

- Sono molto sicuri di sé
- Sono ostinatamente impegnati a promettere
- Sono disposti ad andare contro le convenzioni sociali
- Contano sui propri atteggiamenti e credenze
- Agiscono dopo avere riflettuto parecchio.

Lo psicologo Simon Casey ha suddiviso gli informatori in 3 diverse categorie.

Il Whistleblower altruista.

Operano su livelli più elevati di ragionamento morale. Sono fermamente convinti che segnalare il male è moralmente degno. La paura di perdere il posto di lavoro o una retrocessione non sono deterrenti sufficienti a compromettere le loro convinzioni. Infatti, hanno la capacità di dimostrare il loro pensiero indipendente. Perciò, credono che le loro osservazioni saranno prese in considerazione e saranno attuate misure correttive.

Il Whistleblower passivo.

Queste persone si trovano spesso in posizioni chiave nelle imprese. In termini di personalità tendono ad avere forti valori personali e sono

estremamente fedeli. Tuttavia, quando e se l'organizzazione si impegna in azioni prolungate sbagliate, l'informatore passivo raggiunge un punto in cui verranno superate paure e ansie lasciando spazio alla rabbia e alla determinazione per ricondursi ad un piano coerente con i propri valori.

Il Whistleblower interessato.

La maggior parte delle denunce non è guidata da punti di vista altruistici. Questi informatori non fanno affidamento sulla moralità o sui valori etici. La loro azione è il risultato della loro reazione emotiva alle situazioni date. Tendono cioè ad essere opportunisti, emotivamente instabili, vendicativi. Sono arrabbiati, hanno una bassa autostima e la tendenza a giustificare le loro azioni.

Colpo d'occhio sulla lista dei Best Workplaces italiani 2012

Il punto di vista dei dipendenti

Azienda e dipendenti: la comunicazione al centro

di Gilberto Dondè*

Ogni anno, decine di migliaia di collaboratori di aziende italiane forniscono la loro valutazione sulla qualità delle loro organizzazioni in termini di eccellenza del loro posto di lavoro: è sulla base delle loro percezioni su molti fattori che caratterizzano le relazioni all'interno dell'ambiente lavorativo che viene redatta la classifica delle Best Workplaces Italia. Invece che concentrarci sui livelli di soddisfazione da parte dei dipendenti, abbiamo, quest'anno, focalizzato la nostra riflessione sui commenti liberi che le persone inseriscono nei questionari per segnalare le tematiche che più stanno a cuore sia in termini di punti di eccellenza sia in termini di suggerimenti per migliorare la qualità del workplace.

VITA LAVORATIVA / VITA FAMILIARE

Nel 2011, i temi più "gettonati" sono stati quelli legati all'impegno dell'azienda in relazione alla ricerca di un migliore rapporto tra vita lavorativa/professionale e vita privata/familiare accompagnati dalla richiesta di un'offerta di benefit molto orientati alla cura della persona sia in azienda (ambiente sicuro, accogliente, lavoro meno stressante, momenti di relax) sia della persona e della sua famiglia nella vita quotidiana (convenzioni, formazione linguistica anche per i familiari, vacanze studio, ...).

COLLABORAZIONE TRA COLLEGHI

Altro tema molto caldo per le persone è quello della collaborazione fra colleghi in azienda: il senso di aiutarsi, di trovarsi in ambienti in cui gli altri lavoratori siano un po' anche amici, rappresenta oggi una esigenza molto più sentita che in passato: forse è segno del clima di incertezza ed instabilità della Società in generale che spinge le persone a fare gruppo e a trovare nelle aziende, in cui passano una parte considerevole della loro esistenza, un punto di riferimento più stabile.

NUOVE ENTRATE IN CLASSIFICA

Diamo il benvenuto, nella classifica delle migliori aziende per cui lavorare in Italia, a sette new entry: Carglass®,

EMC Corporation, Iprona, Jobrapido, Loacker Remedia®, NaturalLook e Oxyprod - ed il bentornato ad altre due aziende che avevano già fatto parte di questo gruppo di eccellenza - Decathlon Italia e Fater.

IL DIPENDENTE È "DAVVERO" AL CENTRO

Nella delicata situazione in cui l'economia oggi versa, l'attenzione dei dipendenti a quanto fa l'azienda in termini di worklife balance e benefit è, come abbiamo visto, palpabile. D'altronde, sono molti i commenti che sottolineano come vi sia stata, da parte delle aziende, una elevata attenzione a salvaguardare quanto più possibile il lavoro dei propri collaboratori e ad aiutare loro e le loro famiglie ad affrontare questo momento in maniera forse più serena.

* *Amministratore Delegato di Great Place to Work® Italia*
LA METODOLOGIA DELL'INDAGINE

I numeri di Great Place to Work®

- 59 le affermazioni che compongono il questionario Trust Index®
- 5 le dimensioni del Modello® di analisi adottato
- 2/3 del punteggio definito dal giudizio espresso dai dipendenti
- 45 i paesi in cui Great Place to Work® Institute è presente
- ~ 5.500 le aziende che partecipano al progetto in tutto il mondo.



Great Place to Work®

Institute Italia

Via della Moscova 40

20121 Milano

T 0039 02 49469343

F 0039 02 32066711

E info@greatplacetowork.it

W greatplacetowork.it

Quest'anno, per la prima volta, i Best Workplaces italiani sono divisi in due liste: quella delle Large Companies e quella delle Small & Medium Companies.

Perché questa novità? Per 2 ragioni:

1) diverse aziende, negli anni scorsi hanno avanzato una simile esigenza, asserendo che le problematiche di gestione in ambienti con un elevato numero di dipendenti sono molto diverse da quelle delle altre aziende.

2) i nostri partner in Europa ed in altri paesi nel mondo già hanno realizzato liste separate.

Di qui la nostra decisione di proporre, anche in Italia, lo stesso approccio.

Le due classifiche sono originate in gran parte dal giudizio delle persone, che compilando il questionario, assegnano alla loro azienda il titolo di Best Workplace.

I risultati del questionario Trust Index® pesano, infatti, per i 2/3 del punteggio finale, mentre per la restante parte vengono analizzate le pratiche di gestione delle risorse umane, descritte dalle aziende nel questionario Culture Audit®.

Il Modello® su cui si basa il questionario Trust Index®, e da cui discende il processo di valutazione, mette in evidenza come un ambiente di lavoro eccellente sia caratterizzato da tre relazioni fondamentali: una relazione di fiducia reciproca con il management aziendale, il rapporto di orgoglio per il proprio lavoro e per l'organizzazione di cui si fa parte, e la qualità dei rapporti con i colleghi.

Queste tre relazioni si esplicano in 5 dimensioni: 1. Credibilità 2. Rispetto 3. Equità, misurano la fiducia dei dipendenti nei loro manager, mentre le altre due, 4. Orgoglio e 5. Cameratismo, mirano a valutare il rapporto dei dipendenti con il loro lavoro e la loro azienda, le loro sensazioni riguardo ad essi, ed il divertimento nel luogo di lavoro con gli altri colleghi.

10 ragioni per partecipare alla nostra survey

- 01 È poco significativo e sfidante misurarsi solo quando tutto va bene
- 02 Focalizzarsi sulla cultura organizzativa è la dimostrazione che la vostra azienda è differente
- 03 Essere riconosciuto come un Best Workplace, in un'atmosfera in cui le cattive notizie prevalgono, assume ancor più valore
- 04 È un modo per ascoltare i dipendenti in maniera non filtrata e per coinvolgerli nel cercare soluzioni alle sfide del momento
- 05 In questo periodo complesso, far sentire che l'azienda è vicina alle persone è importante
- 06 Non concentrarsi ora sulla cultura organizzativa potrebbe minare la credibilità del management anche in tempi migliori
- 07 Affidarsi alla valutazione della società riconosciuta come leader, indipendente ed esperta di ambienti di lavoro
- 08 Avere un confronto con un benchmark di eccellenza di aziende italiane ed internazionali
- 09 Entrare a far parte della community del Great Place to Work® Institute
- 10 Conformarsi alla richiesta di legge sul monitoraggio dello stress da lavoro (D. Lgs. 81/08)

Job Rotation e leadership

Estratto dall'articolo di P. Ellemann (Work Style, #7)

I grandi leader non si fermano al primo colpo d'occhio

I Leader, dal punto di vista del business, conoscendo l'organizzazione in senso verticale, capiscono quello che succede nella sala macchine della società e ciò che gli acquirenti del prodotto o del servizio desiderano. Dal punto di vista umano, capiscono cosa si prova a lavorare ai livelli più bassi dell'organizzazione e quali sono i fattori chiave per la motivazione dei loro dipendenti.

L'osservazione dell'organigramma in senso orizzontale, consente ai grandi leader di capire come funzionano i collegamenti tra i vari settori per promuovere una cultura dinamica e collaborativa.

In termini di carriera, i leader che vengono dal basso sono avvantaggiati se hanno avuto la possibilità di muoversi nell'organizzazione anche a livello orizzontale. Intanto si dà maggiore credibilità a un leader che è stato un operativo, e se la stessa persona ha vissuto in più reparti conosce bene l'impresa (o il business di riferimento).

Spesso, purtroppo, né il dipendente né la società prestano molta attenzione alla prospettiva orizzontale. In genere il dipendente è concentrato sulla specializzazione e lo sviluppo di competenze di base all'interno del suo settore, tanto che ai livelli più bassi delle organizzazioni la prospettiva orizzontale non è davvero apprezzata.

Alcune aziende stanno affrontando questa sfida attraverso l'elaborazione di programmi di job rotation che assicurano ai loro futuri leader di maturare un'ampia esperienza.

La società di costruzioni Skanska Global ha un programma di job rotation in cui i dipendenti junior, nel corso di un periodo di 24 mesi, hanno l'opportunità di sviluppare le loro competenze e conoscenze dell'azienda lavorando in diverse aree del business: sicurezza, contabilità, controllo di gestione, management dei progetti, marketing, sviluppo del business, ecc.).

I programmi di job rotation tendono ad essere progettati per talenti e sono quindi limitati a poche persone che faranno carriera, ma non sempre questa è la scelta migliore. Ovviamente è duro per una squadra perdere un talento, è molto meglio quindi tenere i talenti all'interno dell'orga-

nizzazione e assicurarsi che la persona continui a crescere e a lavorare felice piuttosto che perderlo a beneficio di un concorrente.

Un buon programma di job rotation permette di individuare le persone che hanno il potenziale, per fare di più rispetto al loro lavoro esistente a beneficio dell'impresa, ma soprattutto in modo che la persona possa trovare (o ritrovare) motivazione nel lavoro.

La fotografia di David Drebin è una curiosa metafora per il titolo dell'articolo. Il primo punto di vista porta allo stereotipo. Poi si crea una connessione emotiva più profonda tra il soggetto e lo spettatore. La verità della scena si trova sotto la superficie. Vediamo cose che erano sfuggite a primo sguardo, catturato da altri interessi. Come Palle Ellemann

suggerisce, i leader sono invitati a fare un'analisi approfondita delle carriere delle persone, andando nella loro stessa direzione. La pianificazione di una carriera intelligente non si ferma al primo sguardo, anche se ti rimanda ad una curiosa immagine.

Fotografia di David Drebin, per cortesia della Torch Gallery (titolo della fotografia: Flasher)



I Best Workplaces vincono sul mercato del lavoro

Estratto dall'articolo di L. Brunoni (Work Style, #7)

Il nuovo volto del rapporto tra azienda e dipendenti

LE AZIENDE CHE AVEVANO ORIENTATO TUTTO IL LORO AGIRE IN DIREZIONE DEL CLIENTE, AVRANNO BISOGNO DI ALLARGARE I PROPRI ORIZZONTI.

Proprio come i prodotti che devono essere attraenti per conquistare i clienti e battere la concorrenza, le aziende dovranno presentarsi come datori di lavoro attenti e di prim'ordine, se intendono assumere *la crème de la crème* offerta dal mercato del lavoro.

Employer branding significa utilizzare metodi e strategie per attrarre - e trattenere - dipendenti esperti e di talento e puntare alla costruzione di una reputazione legata all'offerta di condizioni accattivanti e di una piacevole atmosfera lavorativa.

Nell'epoca dell'IPad, smart phone e accesso a internet non-stop, non sorprende che i siti web aziendali svolgano un ruolo importante nel crearsi o incrinarsi dell'Employee Value Proposition di un'azienda, tant'è vero che la loro consultazione risulta molto attenta prima di fare domanda per una posizione di lavoro.

Ma un sito informativo e facile da usare è solo la superficie di una forte strategia di Employer Brand. Secondo Samuel Barrows, co-autore del libro *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, l'Employer Branding è un *“pacchetto di competenze economiche, sociali, umane associate all'occupazione e personificate dall'azienda datrice di lavoro”*, così come un *“esercizio volto ad adottare con i dipendenti la stessa cura e coerenza previste nei confronti dei clienti”*.

Qualsiasi strategia di Employer Brand inizia, quindi, con una nuova comprensione del rapporto tra dipendente e datore di lavoro. Comprendere che le persone rappresentano il vantaggio maggiore di un'azienda e concentrare sforzi sullo sviluppo personale dei dipendenti aiuta a creare con essi una partnership vincente.

A prima vista, l'Employer Brand potrebbe sembrare un concetto appartenente esclusivamente alle grandi imprese e ai loro dipartimenti di risorse umane a cinque stelle; tuttavia non è così: le piccole aziende hanno ovviamente una propria reputazione rispetto all'esperienza lavorativa

che offrono. Esse dovranno fare i conti con la gestione di quell'esperienza, reclutare e motivare i loro team e dovranno preoccuparsi di come il loro business si distingue da quello dei loro concorrenti.

La crescente influenza dell'Employer Branding sta modificando inevitabilmente le aspettative dei dipendenti sul contenuto e la forma delle offerte di lavoro. Le aziende non attente a questi sviluppi rischieranno d'ora in poi di essere attaccate dalla concorrenza – e per i motivi sbagliati.

Un esempio di successo

La campagna di Employer Branding di Deutsche Telekom

DT sta attirando molto l'attenzione con la sua campagna di immagine come eccellente datore di lavoro. Oltre ad attuare la proposta di ottimo datore di lavoro nelle campagne di comunicazione, tutti i programmi e le offerte sono stati costantemente modulati in modo da avere

un'immagine credibile sul mercato. Dal momento che il marchio è stato chiaramente posizionato sul mercato del lavoro, la sua reputazione è migliorata tra gli studenti e i laureati. Allo stesso modo il marchio è diventato più popolare tra gli economisti, ingegneri e specialisti, raggiungendo il 12° posto nella classifica dei 100 migliori datori di lavoro in Germania.

Cambiare ogni giorno

Estratto dall'articolo di M. Visciola (Work Style, #7)

Assieme i problemi si risolvono meglio

Sono sempre stato attratto dalle organizzazioni che combinano azione e riflessione (potrei dire indifferentemente "azione e apprendimento") per gestire i loro processi di creatività.

Ci sono diversi esempi in tutto il mondo che possono mostrare come una società può avere successo quando evolve attraverso l'ascolto dei consumatori e osservando come i prodotti e i servizi sono utilizzati in situazioni di vita reale. La struttura di queste organizzazioni, i loro stili di leadership, il loro accertamento dei fatti e le metodologie di creazione di conoscenza sono tutti governati dalla visione che la cooperazione è una *conditio sine qua non* per una crescita sostenibile.

Sebbene la cooperazione sia in genere considerata necessaria, credo che abbiamo ancora bisogno di chiederci cosa significa cooperare.

In un mondo in continua evoluzione, come possono le nostre organizzazioni mantenere un equilibrio?

La mia risposta è che la modalità sia l'apertura dei processi di creatività interna a contributi esterni.

Il cambiamento è ovunque, è veloce e si aggiunge alla complessità.

Organizzazioni che apprendono e riflettono sono quindi sempre alle prese con la sfida di elaborare prodotti, servizi e comportamenti in continua evoluzione con la loro cultura.

In particolare, i compiti più difficili per la stragrande maggioranza delle società sono: 1) capire quando la loro visione e strategia devono essere modificate, 2) stabilire come rendere la visione fruibile e 3) progettare una mappa di opportunità secondo un calendario condiviso che deve armonizzare i vasti insiemi di relazioni che caratterizzano una società basata sull'apprendimento.

I cambiamenti culturali sono molto difficili da perseguire senza un continuo interscambio tra l'azienda e il mondo esterno.

In questa prospettiva, cooperare significa espandere i confini dell'organizzazione in modo da favorire ogni possibile

influenza reciproca tra i mondi interni e quelli esterni.

Questo è ciò che fa la vera differenza tra una cultura organizzativa vitale e una opportunistica, e non è una semplice differenza.

Si richiede alle aziende di acquisire un atteggiamento darwiniano assimilando tutte le lezioni che la teoria dell'evoluzione ci propone.

I comportamenti opportunistici possono fornire alle organizzazioni alcune opzioni di sopravvivenza. La cooperazione garantisce un notevole vantaggio rispetto a quelle concorrenti che ancora si comportano in modo opportunistico.

Foto di Robert Doisneau (1912-1994), La bicicletta di Tati, 1949 © Atelier Robert Doisneau.



10 Large Best Workplaces in Italia 2012

Legenda

C = N° collaboratori in Italia

D = N° Donne

U = N° Uomini

DM = % di donne nel management

CV = N° CV spontanei ricevuti nel 2011

Nota sui contenuti

La testimonianza del dipendente è ricavata dai formulari anonimi che i dipendenti delle aziende compilano nel contesto del Survey di Great Place to Work®. La domanda al manager è stata rivolta da Work Style ai responsabili del personale delle imprese nei mesi di novembre e dicembre 2011. Laddove non presente è per mancata adesione all'iniziativa da parte dell'azienda.

01. Elica

Via Dante, 288

60040 Fabriano (AN)

Manufacturing & production



Il Gruppo Elica, attivo nel mercato delle cappe da cucina sin dagli anni '70 è leader mondiale in termini di unità vendute, con 2.800 dipendenti e una produzione annua di circa 17 milioni di pezzi tra cappe e motori.

C 1.400

D 545

U 855

DM 14,5%

CV 3.000

La testimonianza del dipendente

Il corso di formazione e-STRAORDINARIO ci permette di coltivare la passione per l'arte senza spendere dei soldi all'esterno. Mi sono diplomato al liceo artistico e trovo che questa mia passione non è stata abbandonata grazie all'azienda. Ho conosciuto artisti del calibro di Barocco o altri. L'azienda organizza delle mostre all'interno e ha delle convenzioni con musei e negozi di arte. Dipingo ed Elica mi permette di farlo.

La domanda al manager

Attraverso quali processi, strumenti, modalità garantite la conoscenza, la comprensione e la messa in pratica dei vostri valori da tutti i collaboratori?

Abbiamo dei poster in cui sono descritti i valori e i comandamenti dell'azienda e crediamo che questi valori siano davvero alla base di Elica e di tutte le politiche e i processi di gestione delle risorse umane. Anche il nostro house organ viene utilizzato per fare cultura sui valori aziendali: ogni numero racconta un valore e tanti interventi delle nostre persone che hanno come *fil rouge* proprio quel valore. Ma il momento, credo, più importante è rappresentato proprio dal primo approccio con le persone nella fase della selezione: stiamo attentissimi a scegliere persone che possano comprendere e condividere i nostri valori e che siano poi in grado di rifletterli nel proprio lavoro ogni giorno.

(Andrea Sasso, Ad)

02. Fater

Via Volta 10

65128 Pescara

Manufacturing & production



Fater è leader di mercato in Italia con i marchi Pampers pannolini per bambini, Lines assorbenti e proteggi slip femminili, Linidor prodotti per l'incontinenza. Fondata a Pescara nel 1958 dalla famiglia Angelini, Fater è dal 1992 una joint-venture paritetica fra Gruppo Angelini e Procter&Gamble.

C 937

D 153

U 784

DM 27,8%

CV 7.700 [La testimonianza del dipendente](#)

Ho un obiettivo aziendale da raggiungere e la reale possibilità di poterlo realizzare mettendo in pratica le mie idee, la mia creatività e la mia competenza come se l'azienda fosse mia. L'ambiente di lavoro è paragonabile a quello di una famiglia molto numerosa.

La domanda al manager

Attraverso quali iniziative i collaboratori possono divenire contributori del successo dell'impresa?

Il clima positivo di Fater è frutto di rapporti informali, accessibilità a tutti i livelli, responsabilizzazione supportata da strutturati percorsi formativi e iniziative di welfare. Il dialogo con i dipendenti alimenta tutti gli aspetti del business. La Direzione Generale incontra almeno due volte l'anno i dipendenti per condividere strategie, piani e recepire feedback. Sui temi della sostenibilità abbiamo promosso la costituzione di un team interfunzionale al fine di approfondire e valorizzare idee e comportamenti. Fra le iniziative che coniugano welfare con orientamento alla sostenibilità finanziamo un network di piste ciclabili a Pescara e l'incentivo ai dipendenti pari al 70% del valore per l'acquisto di biciclette a pedalata assistita.

(Roberto Marinucci, DG)

03. Fedex

Praxis Business Park
S.S. Padana Sup. 2/B
20063 Cernusco S/N (MI) **Transportation**



FedEx Express, il più grande corriere aereo espresso al mondo, fornisce un servizio di consegna veloce e affidabile in tutti gli Stati Uniti e in oltre 220 paesi e territori del mondo. FedEx Express utilizza una rete di trasporto mondiale integrata terra-aria che consente la consegna di merci e documenti time-sensitive con tempi predefiniti e garanzia di rimborso in caso di ritardo.

C 910
D 265
U 645
DM 16,7%
CV 2.500

La testimonianza del dipendente

Mi viene sempre data una risposta ad ogni problema segnalato. Ogni proposta viene ascoltata e valutata, ogni dipendente si sente parte integrante dell'azienda. Fedex è il top per me!

La domanda al manager

Attraverso quali iniziative, strumenti, politiche riuscite a fare in modo che tutti siano costantemente orientati al servizio al cliente?

Coinvolgiamo le persone negli obiettivi e nei programmi aziendali offrendo la possibilità di esprimere suggerimenti e idee. Le idee presentate sono sottoposte ad una valutazione di fattibilità e quelle riconosciute valide sono realizzate e premiate attraverso un meccanismo di riconoscimento del merito. Il ruolo del management consiste nello sviluppare il talento, orientare l'inclinazione individuale, aiutare l'individuo a capire le sue potenzialità, guidarlo su questo sentiero di crescita, recepire il parere delle persone per iniziare delle azioni correttive e facilitare l'accesso alla conoscenza.

(Renato Carrara, Managing Director & General Manager di FedEx Express in Italia)

04. Unilever

Via Paolo di Dono 3A

00142 Roma

Personal and Household goods



Unilever è una delle principali aziende mondiali di beni di largo consumo, radicata in oltre 100 Paesi. Il portafoglio italiano include marchi come Algida, Knorr, Lipton, Dove, Svelto, Cif, Lysoform, Mentadent, Fissan e tanti altri.

C 2.720
D 691
U 2029
DM 35,7%
CV NA

La testimonianza del dipendente

Ciò che rende speciale questa azienda è la capacità che ha di farti sentire speciale, non un lavoratore come tanti, bensì una risorsa importante che può fare la differenza.

La domanda al manager

Quali sono i programmi ed i processi che mettete in atto per garantire che ogni collaboratore possa effettivamente esprimere il meglio del suo potenziale?

Abbiamo investito risorse in un processo di cambiamento lungo tutti i momenti della vita in azienda, dall'ingresso allo sviluppo personale, dalle job rotation alla crescita professionale. Stiamo ridefinendo i processi di valutazione delle performance per abbinarli coerentemente alle politiche di reward, ma siamo anche molto attenti all'equilibrio tra vita privata e vita in azienda. Abbiamo infatti applicato l'assoluta flessibilità all'orario di lavoro e il Mobile working per lasciare ai dipendenti massima libertà nella gestione del proprio tempo.

(Antonio Melchionna,
HR Director)

05. McDonald's

Via Del Bosco Rinnovato 6
Edificio U7
20090 Milanofiori Assago (MI)

Hospitality



McDonald's è una società americana leader mondiale nel settore della ristorazione veloce. McDonald's negli ultimi anni ha intrapreso un processo di local relevance per andare incontro alle esigenze dei consumatori italiani, inserendo nei suoi menu ricette con prodotti DOP italiani di fornitori che seguono rigidi standard di qualità.

C 3.808
D 2.299
U 1.509
DM 41,0%
CV 52.000

La testimonianza del dipendente

E' un eccellente posto di lavoro perché mi permette di gestire la mia vita in modo ottimale, viene incontro a tutte le mie esigenze private soprattutto facendomi stare tranquilla durante il mio turno così da non farmi pesare il fatto che devo lavorare.

La domanda al manager

Come premiate i dipendenti eccellenti?

L'esperienza del cliente si costruisce a partire dal dipendente che concretamente sta prestando il servizio e che rappresenta, per quel cliente, in quel momento, l'intera azienda. È chiaro quindi che dobbiamo fare in modo che le persone che lavorano in ristorante siano adeguatamente formate e che sposino in pieno i valori e gli obiettivi aziendali.

Le politiche di employees engagement sono particolarmente curate dall'azienda, sia con finalità di celebrazione che di premiazione.

(Stefano Dedola, HR Director)

06. Lilly

Via Gramsci, 731
50019 Sesto Fiorentino (FI)

Biotechnology & Pharmaceuticals



Lilly Italia è un'affiliata della multinazionale americana Eli Lilly, azienda che opera nel settore farmaceutico. Lilly cura lo sviluppo di potenziali farmaci da biotecnologie e altre molecole frutto della chimica tradizionale al fine di portare soluzioni terapeutiche innovative a numerose patologie.

C 1.011
D 385
U 626
DM 36,0%
CV 5.000

La testimonianza del dipendente

Questa è un'azienda che ti spinge sempre ad andare avanti, a dare il massimo, ti fa sentire vivo, speciale. Questo si concretizza nelle opportunità lavorative, nei benefit, nelle iniziative che ci rendono orgogliosi e gruppo all'interno di questa realtà.

07. Leroy Merlin

Strada 8 Palazzo N
20089 Rozzano (MI)
Retail



Leroy Merlin è un'azienda associata a Groupe Adeo, primo player francese nel mercato internazionale del bricolage e del fai-da-te, al secondo posto in Europa e al quarto posto nel mondo. In Italia Leroy Merlin apre il primo punto vendita nel 1996 a Solbiate Arno (VA). Oggi, Leroy Merlin Italia annovera 46 punti di vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale per un fatturato di oltre 1 miliardo di euro.

C 5.768
D 2.444
U 3.324
DM 30,7%
CV 52.000

La testimonianza del dipendente

Ciò che caratterizza l'azienda per cui lavoro è la continua possibilità di sviluppare e fare proprio un senso di appartenenza ad essa in modo da sentirsi parte integrante e utile nel proprio operato. Le parole chiave che la caratterizzano sono condivisione nel bene e nel male - dove tutti siamo pienamente coinvolti - e senso di familiarità - che si è sviluppato sin dal primo momento in cui sono stata accolta come se avessi lavorato qui da sempre.

La domanda al manager

Come fate a coinvolgere tutta la popolazione aziendale nella strategia?

Le persone che ogni giorno ascoltano e parlano con i clienti sono le principali depositarie delle migliori idee di evoluzione. Ogni anno costruiamo gli obiettivi quantitativi e qualitativi decisi direttamente dalle singole squadre di ogni negozio, in un processo che prevede diverse riunioni di analisi dell'anno in corso, proiezione nell'anno futuro, identificazione delle priorità ed espressione e raccolta di ogni pista e suggerimento. Il coinvolgimento e l'elevata presa di responsabilità sono le positive conseguenze di questo processo che produce contenuti e innovazione di alta qualità.

(Cristian Marinelli, HR Director)

08. Decathlon

SS Nuova Valassina 268
20035 Lissone (MB)
Retail



Decathlon fa parte del gruppo internazionale Oxyane che impiega più di 50.000 persone in 29 Paesi del mondo. Decathlon apre il primo negozio in Italia nel 1993 a Baranzate di Bollate. Oggi in Italia l'azienda conta circa 6.500 dipendenti.

C 6.629
D 3.721
U 2.908
DM 36,0%
CV 125.000

La testimonianza del dipendente

Condividiamo dei valori che ci uniscono: i valori sportivi, senso di squadra, energia, dinamismo e dare il meglio di noi stessi.

09. Unieuro

s.s. 231 Zona Industriale 2
12066 Monticello d'Alba (CN) Retail



UniEuro fa parte del Gruppo inglese Dixons Retail Plc. In Italia è tra i leader nella distribuzione al dettaglio di elettronica e elettrodomestici con una rete di 93 punti vendita diretti, 90 negozi in franchising, 6 negozi ad insegna Dixons Travel negli aeroporti, 2 negozi a insegna UniEuro Outlet e un sito di vendita online.

C 2.649
D 1.382
U 1.267
DM 17,4%
CV 11.000

La testimonianza del dipendente

È un'azienda che ci permette di crescere professionalmente, ci dà possibilità di essere sempre aggiornati, di poter spaziare in vari reparti, dandoci sempre una formazione adeguata, convenzioni molto apprezzate e la certezza di avere sempre uno stipendio adeguato con relative ferie e permessi.

La domanda al manager

Come vi assicurate che la vostra cultura sia acquisita e messa in pratica in tutte le vostre sedi?

Unieuro viene da una realtà imprenditoriale. Qualche anno fa è stata acquisita da una multinazionale. Questo ha comportato dei problemi d'identità. Abbiamo scritto un nuovo modello di valori attraverso cui definire le nostre competenze. Successivamente, abbiamo attivato dei concorsi, ad esempio competizioni di carattere fotografico centrate sui valori. Ci teniamo che i nostri valori siano recepiti in maniera "giocosa". Un'altra modalità di comunicazione ci ha visto presenti sul territorio presso le varie sedi di Unieuro attraverso dei focus group, discutendo i nostri valori direttamente con i dipendenti e traendo spunto dalle loro osservazioni per apportare dei miglioramenti.

(Gabriele Belsito, HR Director)

10. Carglass

Via Caldera 21
20153 Milano

Retail



Carglass fa parte del Gruppo multinazionale Belron, leader mondiale nel settore della riparazione e sostituzione di cristalli per autoveicoli che opera in 4 continenti ed è presente in 33 Paesi con circa 25 mila dipendenti. In Italia opera con una Rete di 120 Centri di Assistenza di proprietà, oltre a 50 Centri partner, 130 Unità Mobili per interventi a domicilio ed una struttura logistica che garantisce una rapida distribuzione e una gamma completa di cristalli.

C 850
D 274
U 576
DM 24,8%
CV 800

La testimonianza del dipendente

L'azienda cerca assiduamente il contatto diretto con le persone per sapere cosa pensano, non solo tramite questa survey, ma tramite convention, meeting e riunioni a vario livello, con anche lo scopo di informare e coinvolgere praticamente tutti i dipendenti.

La domanda al manager

Come funziona la valutazione dei manager da parte dei loro collaboratori e come fate a renderlo un processo accettato da tutti come strumento di crescita e di gestione?

Le nostre persone fornendo un feedback onesto e maturo, possono contribuire a migliorare il clima in cui operano, supportando il proprio responsabile a utilizzare stili di leadership più efficaci e motivanti. I collaboratori giocano inoltre un ruolo attivo per aiutare il proprio manager ad interpretare quanto emerso dalle valutazioni per impostare un piano di azione volto a migliorare il clima di lavoro. Diversi studi dimostrano come un buon utilizzo degli stili di leadership da parte di ciascun manager può influenzare il clima percepito dal team fino al 70%, e un buon clima può migliorare la performance del team fino al 30-50%.

(Alessandra Colombo,
HR Development Manager)

25 Small & Medium Best Workplaces in Italia 2012

01. Tetra Pak

Via Delfini , 1
41100 Modena

Manufacturing & production



Tetra Pak è leader mondiale nel confezionamento alimentare con prodotti sicuri, innovativi e rispettosi dell'ambiente. Il team di Tetra Pak lavora in un ambiente stimolante, accanto a colleghi di diverse nazionalità condividendo know-how ed utilizzando la creatività ed esperienza per incrementare il business dell'impresa.

C 775
D 205
U 570
DM 17,0%
CV 3.585

La testimonianza del dipendente

Al dipendente viene concessa la libertà di prendere iniziative sul lavoro e di gestire nel migliore dei modi l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, a condizione di agire in maniera responsabile. Un esempio: l'orario di entrata e uscita dal lavoro è flessibile e non serve timbrare il cartellino; le ore di lavoro vengono autocertificate. Trovo che questo approccio sia molto moderno e dia fiducia al dipendente.

La domanda al manager

Coinvolgete tutto il personale a supportare con coerenza e continuità il perseguimento di una visione di lungo periodo focalizzata sulla protezione dell'ambiente come principio di sostenibilità del business?

Recentemente abbiamo fatto una revisione della nostra strategia facendo dell'ambiente l'elemento portante del nostro DNA. Nella Ns. sede di Modena c'è grande attenzione, nelle campagne di remainder interne, al riciclo e soprattutto al corretto conferimento dei rifiuti, perché è ovvio che ci sono dei target globali secondo cui per esempio costruiamo le nostre macchine, ma alla fine dipende tutto da ciascuno di noi: se noi non eliminiamo il pacchetto secondo le regole stabilite, tutta la catena si interrompe. Molti dei progetti a cui abbiamo dato il via di recente sono orientati allo sviluppo di tecnologie verdi, quindi macchine caratterizzate da un minor consumo di acqua, e materie prime che provengono da fonti, quali le foreste, gestite in modo responsabile.

(Gianmaurizio Cazzarolli,
Direttore del Personale)

02. Cisco Systems

Via Torri Bianche 8
Palazzo Acero
20059 Vimercate (MB)

I&CT



Cisco è leader mondiale nella fornitura di soluzioni di rete che trasformano il modo con cui le persone comunicano e collaborano. Con sede a San José in California, l'azienda impiega oltre 71.000 dipendenti nel mondo. Cisco incentiva lo sviluppo di talenti e competenze in ambito ICT tramite il programma di studi Cisco Networking Academy, lanciato nel nostro paese nel 1997 per formare professionisti delle tecnologie di rete.

C 490
D 108
U 382
DM 15,2%
CV 1.500

La testimonianza del dipendente

Quando la domenica sera, non vedi l'ora che sia lunedì per rivedere i tuoi colleghi e fare qualcosa di speciale per la tua azienda, i clienti e gli azionisti: questo è lo spirito speciale che c'è in Cisco!

La domanda al manager

Quali sono le iniziative che Cisco ha posto in atto per garantire che le sue persone siano sempre all'altezza di fornire un contributo determinante per cambiare il modo di concepire il lavoro in ogni organizzazione dell'impresa?

Incentiviamo l'uso delle tecnologie che noi stessi proponiamo al mercato, per il lavoro in remoto, la collaboration, la mobilità. Anche nelle scelte tradizionali, come i programmi di prevenzione sanitaria che offriamo ai dipendenti, sperimentiamo nuove opportunità. Un altro elemento fondamentale per noi è il coinvolgimento dei dipendenti in iniziative che vadano oltre i confini del lavoro quotidiano. Ad esempio abbiamo la Friday University. Sono eventi periodici in cui i dipendenti incontrano esperti e innovatori nei più vari settori.
(David Bevilacqua, Ad di Cisco Italia e Vice President Cisco Corporate)



03. Microsoft

Via Lombardia 2/A-1
20090 Peschiera Borromeo (MI)
I&CT

Microsoft è leader mondiale nel software, nei servizi e nelle tecnologie Internet per la gestione delle informazioni di persone ed imprese. La filiale italiana di Microsoft è diventata uno dei protagonisti dell'evoluzione informatica e dello sviluppo del nostro Paese, accompagnando milioni di imprese e individui verso l'innovazione tecnologica.

C 816
D 244
U 572
DM 16,4%
CV NA

La testimonianza del dipendente

L'attenzione alla serenità delle persone... persone che possono lavorare serenamente hanno modo di essere più produttive. Telelavoro, indipendenza delle scelte sul percorso da tenere una volta definito l'obiettivo, disponibilità di mezzi sono solo alcune delle cose che aiutano a concentrarsi solo sugli obiettivi.

La domanda al manager

Quali sono i principi che hanno guidato la progettazione e la realizzazione della vostra nuova sede milanese?

Secondo una ricerca Microsoft commissionata quest'anno e che ha coinvolto 1.500 dipendenti di aziende di ogni dimensione e settore localizzate in 15 nazioni europee tra cui l'Italia, il 73% dei dipendenti europei ritiene che la flessibilità sul lavoro inciderebbe sulla qualità della propria vita personale ed in un mondo ideale il 63% dei dipendenti sceglierebbe un mix di lavoro in ufficio e a distanza. È proprio in risposta a queste esigenze che le nostre nuove sedi sono state pensate come ambienti di lavoro flessibili. In questo nuovo modo di lavorare la chiave del successo è creare una cultura aziendale basata su fiducia e accesso alle tecnologie, poiché crediamo che in futuro avranno successo quelle aziende che sapranno abbattere le barriere che separano persone, luoghi di lavoro e tecnologia.

(Luca Valerii, HR Director)

04. Nissan

Via Tiberina Km 15,740
00060 Capena (Roma)
Retail



Nissan Italia si occupa della promozione, della distribuzione e della vendita sul territorio nazionale dei veicoli, ricambi, accessori nonché dei servizi legati al marchio Nissan attraverso la rete di Concessionarie ed Officine Autorizzate, per garantire assistenza commerciale e tecnica ai clienti finali.

C 197
D 52
U 145
DM 13,9%
CV 5.000

La testimonianza del dipendente

I dipendenti provano piacere a condividere momenti speciali delle loro vite (matrimoni, nascite di figli, promozioni, ecc.) e festeggiarli con i propri colleghi: questo dimostra che l'azienda è più di un posto di lavoro, è un luogo in cui è possibile incontrare persone che condividono le stesse idee, gli stessi valori e con cui si ha piacere ad incontrarsi anche al di fuori delle dinamiche lavorative.



05. W.L. Gore e Associati

Via Enrico Fermi 2/4
37135 Verona
Chemicals

W.L. Gore & Associati è attiva nel settore polimeri di fluorocarburi. L'impresa conta circa 9.500 associati in più di 30 siti nel mondo. W.L. Gore & Associati presta molta importanza alla propria reputazione di leader di prodotto, con costante offerta di nuovi prodotti e soluzioni migliori sui mercati di tutto il mondo.

C 90
D 40
U 50
DM 53,8%
CV 5.000

La testimonianza del dipendente

La cultura Gore è unica al mondo, e si basa su rispetto, fiducia e libertà di agire per il bene dell'azienda in diverse direzioni, dove ci si sente maggiormente portati.

La domanda al manager

Come spiegate ai nuovi collaboratori l'assenza di una gerarchia e che verranno considerati "associati"?

Non abbiamo organigrammi tradizionali e catene di comando, né canali di comunicazione predeterminati. Abbiamo la possibilità di comunicare direttamente tra di noi. Incoraggiamo il coinvolgimento nel processo decisionale di tutte le persone più vicine a un progetto. Le squadre si organizzano intorno a vari progetti dai quali emergono i leader. Come azienda una delle cose più importanti è massimizzare il potenziale individuale, mantenendo sempre un'enfasi sull'integrità del prodotto e coltivando un ambiente dove la creatività può prosperare. Gli associati, già nella fase di colloquio sono introdotti alla nostra cultura e in molti casi la scelta va sul candidato più culture fit.

(Monika Fatterello,
HR Director)

06. National Instruments

Via Anna Kuliscioff, 22
20152 Milano
Electronics



National Instruments offre soluzioni per la progettazione, la prototipazione e il rilascio di sistemi di test, controllo e applicazioni di progettazione embedded. Dai videogiochi di ultima generazione ai dispositivi medici, gli strumenti NI offrono la possibilità di sviluppare tecnologie efficaci e innovative utilizzabili da milioni di persone.

C 74
D 30
U 44
DM 35,7%
CV NA

La testimonianza del dipendente

Mi sento come in una famiglia e lavoro con persone intelligenti che cercano il dialogo e si impegnano per rendere questa azienda migliore sia sul mercato che internamente.

La domanda al manager

Cosa fate per attirare persone che si sentano di fare la cosa giusta quando sono chiamati ad impegnarsi e ad agire?

Siamo orgogliosi della solida cultura aziendale che incoraggia e sostiene un ambiente di lavoro basato sul divertimento. Essere competitivi sul mercato è importante, ma le aziende sono fatte di persone che ogni giorno si impegnano a fare del loro meglio. Gli obiettivi finanziari e le piattaforme tecnologiche con gli anni devono necessariamente cambiare ma i valori sono sempre gli stessi. Abbiamo costruito la nostra cultura sul rispetto costante per le persone, onestà ed integrità, dedizione ai propri clienti ed innovazione continua. Dare fiducia è il miglior modo per ottenerla ed ognuno di noi è chiamato ad essere un esempio per l'altro. Siamo un'Azienda solida e stabile che fa della credibilità la propria bandiera.

(Anna Garanzini, HR & Operations Manager)

07. PepsiCo

Via Tiziano, 32

20145 Milano

Foods & Beverages



Uno degli aspetti fondanti di PepsiCo è l'attenzione al fattore culturale. La nostra Performance with Purpose è centrata su tre pilastri chiave PepsiCo Beverages Italia è la filiale italiana di PepsiCo Inc., la seconda azienda al mondo nel settore alimentare. Pepsi ha iniziato a operare in Italia negli anni '60 con un business in franchising e dal 1995 PepsiCo Italia esiste come azienda a sè stante.

C 180
D 73
U 107
DM 39,3%
CV 3.500

La testimonianza del dipendente

La nostra azienda incentiva l'autonomia sul lavoro. Non fa mancare lo spirito d'iniziativa, ma lascia invece quell'importante margine di autonomia decisionale. Ognuno di noi, nel proprio ruolo, è trattato come un professionista a tutto tondo. Nella nostra azienda non esiste un rapporto di tipo gerarchico, ma esiste un rapporto di supporto e di coaching.

La domanda al manager

Quali sono le iniziative che l'azienda pone in atto perchè le persone in cerca di lavoro la percepiscano come la migliore e più appetibile azienda in cui cercare di farsi assumere?

Uno degli aspetti fondanti di PepsiCo è l'attenzione al fattore culturale. La nostra Performance with Purpose è centrata su tre pilastri chiave: l'individuo, l'ambiente e i talenti. Il prendersi cura delle persone significa sviluppo e formazione e inoltre riguarda anche l'aspetto del worklife balance attraverso la possibilità di lavorare da casa (flex-place), flessibilità oraria o compressione della settimana lavorativa. Altre iniziative sono infine la linea telefonica di assistenza riguardo a problematiche riscontrabili così come la creazione di team di lavoro variegati dal punto di vista culturale, in modo da favorire innovazione e creatività.

(Francesca Rogato, HQ HR Manager)

08. ConTe.it

Via della Bufaotta 374

00139 Roma

Financial Services & Insurance



ConTe.it fa parte del Gruppo Admiral specializzato nella vendita diretta di polizze auto e prodotti accessori. Lancia i propri servizi sul mercato del Regno Unito nel 1993 con un solo brand, zero clienti e 57 dipendenti. Oggi il Gruppo Admiral è il terzo per assicurazioni dirette in Gran Bretagna ed è presente sul mercato Europeo e USA.

C 360
D 203
U 157
DM 32,3%
CV 25.400

La testimonianza del dipendente

È un posto unico e magico, governato da valori sinceri e con una tensione continua al miglioramento. Ridiamo e scherziamo, non ci prendiamo troppo sul serio e se ci sono difficoltà ci uniamo per superarle. Per molti è più di un lavoro, è un sogno da realizzare. C'è un forte senso di appartenenza nonostante il numero delle persone sia aumentato moltissimo e non sia facile trasmettere a tutti quella coesione che era più ovvia e semplice in fase di start-up quando eravamo tutti in una sola stanza. Credo che il meglio di ConTe.it siano le persone, scelte, cresciute e riconosciute per dare un esempio concreto, corretto e positivo.

La domanda al manager

Con quali modalità l'azienda riesce a trasformare un ambiente di lavoro in un luogo dove i collaboratori si sentano parte di un tutt'uno, in cui tutti sono chiamati a dare un contributo determinante per il successo dell'organizzazione?

Ci piace descrivere la nostra organizzazione come una piramide rovesciata della quale le persone a contatto giornaliero con i clienti costituiscono il vertice e occupano la parte più importante. In quest'ottica cerchiamo di creare un ambiente di lavoro sereno, giovane, dinamico, confidenziale, con pochissime barriere e formalismi dove le persone possano inserirsi facilmente, nel rispetto reciproco e nella trasparenza, ricevendo formazione continua, venendo ascoltate e sentendosi coinvolte sin dai primi giorni nel business, nella creazione di procedure e nella gestione di progetti, secondo inclinazioni e skill individuali.

(Milena Mondini De Focatiis, Managing Director)

09. Quintiles

Cassina Plaza Edificio F Scala 2
Via Roma 108
20060 Cassina De' Pecchi (Mi)
Health Care



Quintiles è una Società di servizi per il settore della Salute presente in 60 Paesi con oltre 23.000 dipendenti. Quintiles ha contribuito solamente nel 2010 allo sviluppo clinico e/o alla commercializzazione dei 50 farmaci e prodotti di biotecnologia più importanti al mondo. In Italia il gruppo Quintiles è attivo nella ricerca clinica, nel supporto commerciale, nei servizi regolatori e delle soluzioni di market access per le aziende biofarmaceutiche.

C 729
D 441
U 329
DM 65,8%
CV 1.200

La testimonianza del dipendente

L'Azienda cerca sempre nuove modalità per coinvolgere le sue persone e non smette mai di chiedersi come si possono fare le cose al meglio.

La domanda al manager

Quali sono le modalità che Quintiles utilizza per raccogliere "la voce" e le idee dei collaboratori?

Ci confrontiamo in modo costante attraverso survey e momenti di discussione e di dialogo. Siamo attenti alla formazione, ai piani di sviluppo e di carriera e chiediamo idee e suggerimenti per migliorare la vita all'interno dell'azienda. Ogni manager indice a cadenza regolare riunioni di team in cui si parla di obiettivi presenti e futuri e delle strategie per raggiungerli. Attraverso i momenti di condivisione con il management e con i propri responsabili, cerchiamo inoltre di capire quali sono le reali necessità delle persone per vivere bene e lavorare con soddisfazione.

(Mauro Meregalli, HR Director)

10. Medtronic

Pizza I. Montanelli, 30
20099 Sesto San Giovanni (MI)
Health Care



Medtronic è una multinazionale presente in 120 Paesi con 45.000 dipendenti. Ciò che rende le persone orgogliose di far parte dell'Azienda, leader di settore, è ben sintetizzato nello slogan: Alleviare il dolore, ridonare la salute, prolungare la vita. Oggi, ogni 4 secondi nel mondo, c'è un nuovo paziente che trae beneficio da una terapia Medtronic.

C 515
D 273
U 242
DM 24,2%
CV 6.000

La testimonianza del dipendente

Molte delle persone che silenziosamente e senza suscitare grande clamore ci lavorano quotidianamente sono un pò come l'aria: solo la mancanza ne fa pesare appieno l'importanza.

La domanda al manager

Come si attua, nella pratica, l'attenzione all'ascolto e quali riconoscimenti sono previsti per ringraziare le persone dei loro contributi?

Organizziamo surveys interni su diverse tematiche così come delle surveys customizzate sulla nostra realtà che coinvolgono tutti i dipendenti nel mondo. I risultati sono condivisi in gruppi di lavoro interfunzionali e con persone di diversa responsabilità al fine di elaborare un action plan specifico con iniziative mirate, proposte da loro per venire incontro ai bisogni delle nostre persone. Diamo voce alle nostre persone attraverso la pratica quotidiana: chiunque abbia un'idea o una proposta o abbia semplicemente bisogno di un confronto sa di essere ascoltato con serietà e profonda attenzione. Oltre alla leva economica poniamo in essere altre forme di riconoscimento come la visibilità interna delle persone che si distinguono e uno strumento che offre diverse possibilità di rewarding per collaboratori meritevoli.

(Alessandra Maria Sama,
HR Director)

11. Shire

Piazza della Repubblica 6
50123 Firenze
Health Care



Shire Italia è una consociata di Shire Plc, società specializzata in biofarmaceutica con sede principale in UK. In Italia opera nell'ambito ematologico, nefrologico e gastrointestinale e nell'ambito delle malattie genetiche rare.

C 84
D 44
U 40
DM 45,5%
CV 100

La testimonianza del dipendente

Considero davvero speciale l'ambiente umano, lo splendido rapporto di collaborazione e rispetto reciproco che ognuno di noi ha instaurato con gli altri colleghi e con i manager. Altrettanto speciali considero la disponibilità sia professionale che umana e l'attenzione riservata dal General Manager alle esigenze dei collaboratori.

La domanda al manager

Il benessere delle persone che lavorano in Shire è uno dei fondamentali fattori che guidano le politiche di gestione delle Risorse, come lo trasmettete ai Vs collaboratori?

Durante le Riunioni Nazionali, creiamo momenti di aggregazione nei quali sono svolte attività di team building in modo da rafforzare maggiormente il senso di appartenenza. Inoltre vengono promosse iniziative culturali come per esempio visite a Musei, Mostre e Gallerie d'arte.

(Francesco Scopesi, Giacomo Baruchello - General Managers)

12. Sas

via C.R. Darwin 20/22
20143 Milano
I&CT



SAS è la maggiore società di software e servizi di Business Analytics al mondo e la più grande società indipendente nel mercato della Business Intelligence, con oltre 11.000 dipendenti. Il 23% dei ricavi annuali vengono reinvestiti in Ricerca e Sviluppo. In Italia ha una struttura di 330 persone operative in quattro sedi.

C 328
D 138
U 190
DM 32,7%
CV 2.574

La testimonianza del dipendente

È una azienda con un ottimo equilibrio tra la sfidante pressione per conseguire gli obiettivi di business e la possibilità di conciliare la vita privata. Orario flessibile, palestra, maggiordomo sono solo alcuni esempi di come il tempo personale sia preso in seria considerazione per un clima armonioso.

La domanda al manager

Come opera l'azienda per motivare le persone a indirizzare tutte le loro energie per il successo di SAS?

SAS coinvolge i propri dipendenti per decidere in che modo l'azienda possa contribuire a migliorare il loro tenore di vita. Via libera quindi all'asilo nido, orari flessibili, servizio di maggiordomo, palestra e telelavoro. Utilizziamo metriche accurate e il più possibile oggettive per la misurazione della performance, il rewarding e il percorso di crescita professionale. Utilizziamo job rotation, job enrichment e percorsi internazionali per garantire la massima equità e le più ampie opportunità all'interno della nostra realtà aziendale. Inoltre abbiamo introdotto un sistema di flexible benefit in grado di coniugare il contenimento dei costi aziendali all'aumento del potere d'acquisto del singolo.

(Elena Panzera,
HR e CSR Director)

13. Zeta Service

Via Caviglia 11
20139 Milano

Professional Services



Zeta Service è specializzata in paghe e amministrazione del personale in outsourcing sulla base di una solida piattaforma tecnologica e di una ottima qualità della relazione con il Cliente basata su una relazione di fiducia e trasparenza. Zeta Service è un'azienda giovane che ha registrato una forte crescita.

C 81
D 57
U 24
DM 50,0%
CV 900

La testimonianza del dipendente

Sto per prendere la laurea specialistica, mi sono iscritta poco dopo aver cominciato a lavorare qui. Zeta Service è sempre stata dalla mia parte, mi ha sostenuto incoraggiandomi e dandomi tanta flessibilità nella gestione del mio lavoro, nonchè la possibilità di stare a casa per studiare a ridosso degli esami, per gli incontri con i prof., per fare la tesi. Non so se in un altro luogo di lavoro avrei potuto portare avanti i miei studi con la stessa serenità e con un amministratore che mi diceva, in prossimità degli esami: in questi giorni studia e non pensare a noi!

La domanda al manager

Come vi rivolgete ai vostri collaboratori per trarre idee, spunti, suggerimenti?

Trasmettiamo continuamente a tutti l'importanza del contribuire sempre con il proprio punto di vista. Chiediamo ai nostri collaboratori di portarci i problemi ma anche, sempre una proposta di soluzione. Le modalità sono molteplici: vengono organizzati gruppi di lavoro ad hoc sui singoli temi, sia di natura tecnica, per esempio per migliorare i cicli produttivi, sia di natura più generale come nel caso dei gruppi di lavoro finalizzati alla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Tutto ciò ha contribuito a creare una cultura della partecipazione e dell'innovazione che ha portato moltissimi risultati.

(Paola Caccia Dominioni,
Responsabile del Personale)



14. Best Western

Via Livraghi 1/B
20144 Milano

Hospitality

Best Western, presente in oltre 80 nazioni con 4.000 hotel è il brand alberghiero più diffuso a livello mondiale. In Italia è una cooperativa con 180 hotel affiliati. In tutto il mondo gli albergatori si affiliano e in qualità di soci entrano a far parte del Gruppo partecipando alle decisioni strategiche e di sviluppo, con il voto nelle Assemblee semestrali.

C 66
D 44
U 22
DM 57,1%
CV NA

La testimonianza del dipendente

Lavorare in Best Western è come lavorare in una grande famiglia, la cosa più bella è venire a lavorare con il sorriso e tornare a casa soddisfatti per il lavoro svolto.

15. AstraZeneca

Palazzo Volta, Via F. Sforza
2080 Basiglio (MI)

Biotechnology & Pharmaceuticals



AstraZeneca, nata nell'aprile 1999 dalla fusione della svedese Astra AB e dell'inglese Zeneca Group, è un'azienda biofarmaceutica orientata all'innovazione e focalizzata su scala internazionale sulla ricerca, sullo sviluppo e sulla commercializzazione di farmaci etici.

C 840
D 330
U 510
DM 28,6%
CV NA

La testimonianza del dipendente

Mi è successo di manifestare una particolare esigenza lavorativa legata ad una concreta possibilità di realizzare un sogno familiare e l'azienda (la direzione del personale) mi ha ascoltato e mi è venuta incontro come promesso, e prima di quando potessi pensare.

16. Loacker Remedial

Via Brennero 16
39050 Prato Isarco (BZ)

Health Care



Loacker Remedial è un'azienda farmaceutica leader nel campo della medicina olistica. La sua ubicazione in Alto Adige ha influito in maniera determinante sulla filosofia aziendale impostata principalmente su valori come l'amore per la natura e il rispetto per l'essere umano.

C 80
D 45
U 35
DM 50,0%
CV NA

La testimonianza del dipendente

Condivido pienamente con l'azienda la ricerca di uno stato di benessere ed equilibrio, attraverso un'alimentazione salutare ed uno stile di vita sano. Durante le ultime due riunioni aziendali abbiamo avuto l'intervento di una dottoressa specializzata in nutrizione, che ci ha dato validi suggerimenti su come applicare uno stile di vita sano alla frenesia del quotidiano. Hannes Loacker in occasione del primo appuntamento con la dottoressa ha regalato a tutti un magnifico libro attraverso cui approfondire gli argomenti trattati. Penso sia unico vivere in prima persona quello che si vuol proporre agli altri.

La domanda al manager

Con quali iniziative l'azienda fa in modo che tutti i propri collaboratori siano coinvolti nel promuovere benessere e naturalità della salute?

Rispettiamo tutti la Natura e viviamo la passione per la Medicina che la Natura stessa offre. Una regola del gioco è di curarsi in via preferenziale con rimedi naturali. Per incentivare l'uso di prodotti omeopatici e fitoterapici l'azienda mette a disposizione di tutti i collaboratori un budget gratuito annuo per il consumo di tutti i prodotti. Per salvaguardare la salute dei propri collaboratori, l'azienda ha messo in atto un progetto dedicato. Questo programma consiste in due mesi di dieta di astinenza verso alcuni gruppi alimentari, con lo scopo di disintossicarsi da questi alimenti, guarendo una serie di disturbi cronici causati dai cibi verso cui si è intolleranti.

(Hannes Loacker, Ad)

17. JT International

Via Crocefisso, 27
20122 Milano

Tobacco



JT International Italia è agente senza potere di generale rappresentanza di JT International SA (JTI), società del Gruppo Japan Tobacco Inc. - terzo player a livello globale nel settore del tabacco - incaricata dell'attività di produzione, marketing e vendita, al di fuori del mercato giapponese, dei prodotti del Gruppo afferenti al settore del tabacco.

C 125
D 49
U 76
DM 30,6%
CV 3.940

La testimonianza del dipendente

Da subito (a dir la verità, già dalla selezione) ho percepito di essere entrata a far parte di un'azienda all'interno della quale viene data la possibilità di valorizzare al meglio il proprio contributo. Sono molto serena nel lavorare qui e credo che questo sia un elemento raro nel mondo del lavoro di oggi.

18. EMC

Via G. Spadolini 5, ED.A
Centro Leoni
20153 Milano
I&CT



EMC offre le tecnologie e gli strumenti che permettono di sfruttare al meglio tutta la potenzialità delle informazioni. EMC progetta, costruisce e gestisce infrastrutture informative che permettono di archiviare, proteggere e gestire le informazioni in modo che queste siano accessibili, ricercabili, condivisibili per prendere decisioni di business efficaci e tempestive.

C 498
D 89
U 409
DM 13,8%
CV 200

La testimonianza del dipendente

La cultura dell'eccellenza e del rispetto delle persone, tipica di EMC si percepisce a tutti i livelli dell'organizzazione.

La domanda al manager

Con quali modalità l'azienda dimostra ai propri collaboratori che le informazioni sono l'asset più importante, seconde solamente alle persone che ne fanno parte?

Le modalità di comunicazione sono molteplici, da quelle più tradizionali quali i meeting con tutti i dipendenti e i meeting territoriali a quelle via rete quali i webcast, le conference call, l'e-newsletter, i forum e le virtual community. La Intranet aziendale è il punto di riferimento per le risorse disponibili a livello globale in azienda. I dipendenti a seconda del ruolo ricoperto, sono inseriti in processi di informazione specifica per la loro funzione. Questo permette loro di assumere una visione chiara e completa del mondo EMC in modo da potersi poi rapportare in modo produttivo con la realtà esterna, sia in un'ottica aziendale sia da un punto di vista personale.

(Nicola Pozzati, HR Director)

19. S.C. Johnson

P.le Burke, 3
20020 Arese (MI)
Personal and Household goods



S.C. Johnson, leader nel mercato dei beni di largo consumo, è una delle poche aziende multinazionali a vantare una storia più lunga di un secolo; fondata nel 1886 a Racine, nei pressi di Chicago, deve le sue origini alla famiglia Johnson. I nostri valori sono ispirati dall'essere una Family Company da cinque generazioni, leader nella realizzazione di prodotti innovativi e di alta qualità e al tempo stessa attenta all'ambiente e al benessere delle persone e della comunità.

C 153
D 80
U 73
DM 50,0 %
CV 3.500

La testimonianza del dipendente

Per una persona giovane come me, è bello lavorare in un'azienda dove il mio contributo viene preso in considerazione tanto quello di chi è più senior di me...

20. Oxyprod

Via Lavoratori Autobianchi, 1
20832 Desio (MB)

Manufacturing & production

Oxyprod si occupa dello sviluppo e della produzione di articoli sportivi a marchio Décathlon (Quechua, Tribord, Domyos, Inesis i nostri Marchi più conosciuti) nonché delle relative componenti tecnologiche.

C 68
D 25
U 43
DM 25,0%
CV 700



La testimonianza del dipendente

Quando facciamo le riunioni aziendali, ogni 6 mesi, si va via almeno una giornata tutti assieme e si fa sport, si passa tempo assieme e si cena/pranza tutti assieme. Mi piace moltissimo che in questa azienda si senta lo spirito di gruppo e che le squadre, i vari settori, si sentano comunque tutti parte di una grande famiglia.

21. Kellogg

Pizzo Tiglio Via Torri Bianche 6,
20041 Vimercate (MB)

Foods & Beverages

Kellogg Company è un'azienda globale il cui business è suddiviso in cereali per la prima colazione, snack e altri prodotti a base di cereali. Kellogg Italia S.p.A è nata nel 1987 con l'obiettivo di sviluppare il business facendo leva sulle sane abitudini alimentari e sul cambiamento degli stili di vita che attribuiscono un'importanza più grande al momento della prima colazione.

C 116
D 61
U 55
DM 50,0 %
CV 3.500



La testimonianza del dipendente

Sono convinto che lo spirito di squadra sia un elemento distintivo rispetto ad altre realtà aziendali. L'azienda è sempre vicina alle persone sia nei successi sia nei momenti di difficoltà professionale o personale.

La domanda al manager

Come ottenete il commitment dei collaboratori nel perseguimento della mission aziendale?

Coinvolgiamo tutte le persone, a partire dai manager, con programmi volti a sostenere la motivazione dei singoli e dei team. Ciò si concretizza con gruppi interfunzionali per la condivisione delle strategie e delle attività, iniziative di training in aula ed outdoor e la partecipazione agli eventi di comunicazione interna. Inoltre viene continuamente sostenuta la cultura del feedback aperto e puntuale. Desideriamo che le persone si sentano pienamente responsabili della propria crescita e che il manager sia pienamente consapevole del proprio ruolo di guida.

(Katia Tsalikis, HR Director)

22. NaturalLook

Via Braille 7
39100 Bolzano (BZ)

Manufacturing & production

NaturalLook commercializza calzature. NaturalLook importa le Birkenstock in Italia. L'azienda opera anche nella vendita al dettaglio, ha nove NaturalLook Shop sul territorio italiano e realizza anche le calzature comode anatomiche Benvado.

C 55
D 32
U 23
DM 33,3%
CV 289



La testimonianza del dipendente

Il rapporto che c'è con i titolari è speciale perché loro pensano già alle necessità di qualsiasi loro dipendente partendo da un rapporto basato sulla conoscenza.

23. Iprona

Via Industria 1/6
39011 Lana (Bz)

Foods & Beverages



Iprona è una industria alimentare leader di mercato nei settori della trasformazione, lavorazione e commercializzazione della frutta. Dobbiamo il nostro successo a livello mondiale all'ottima qualità dei nostri prodotti, all'offerta orientata al mercato, all'esperienza e alla competenza del nostro personale, all'impiego di nuove tecnologie e ad un'intensa attività di ricerca e sviluppo.

C 127
D 34
U 93
DM 37,5%
CV 300

La testimonianza del dipendente

Ognuno ha la possibilità di partire da 0 e raggiungere 100.

24. Jobrapido

Via Paleocapa, 7
20146 Milano

Online Internet Services



Jobrapido è un motore di ricerca per annunci di lavoro, presente in 55 paesi e viene considerato uno dei più importanti del mondo. Facilitando l'incontro tra chi cerca lavoro e chi lo offre, mantiene una piattaforma che viene consultata ogni mese da 25 milioni di persone in tutti i continenti.

C 52
D 23
U 29
DM 56,2%
CV 700

La testimonianza del dipendente

Siamo una grande famiglia! Festeggiamo ogni compleanno, collaboriamo sempre per ottenere i risultati migliori per l'azienda, senza mai preoccuparci di averne i meriti. C'è sincerità e onestà con tutti anche con i capi grazie alla libertà che loro stessi ci offrono nell'esprimere le opinioni personali. Tra colleghi condividiamo molti momenti anche esterni al lavoro, organizzati dall'azienda o spontaneamente. Tutti questi eventi contribuiscono all'integrazione delle persone nuove, che in poco tempo riescono a trovarsi a loro agio sentendosi i benvenuti e accrescendo sempre di più la confidenza e il legame con tutti noi. Come si fa a trovare un altro posto così?

25. Corio

Via Fabio Filzi 25/A
20124 Milano

Construction & Real Estate

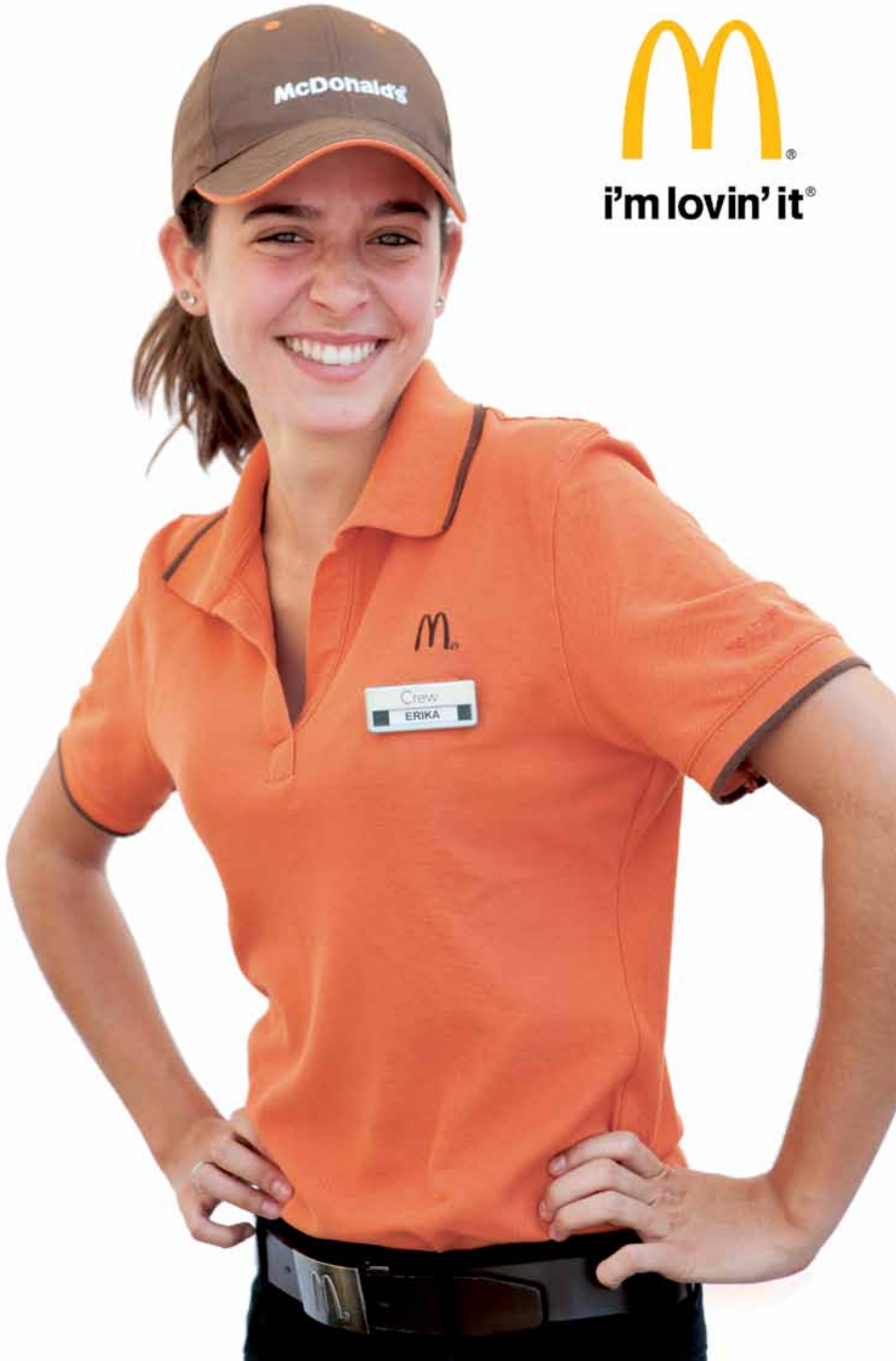


Corio Italia fa parte di un Gruppo multinazionale con sede in Olanda. È una società di investimento immobiliare specializzata nel settore retail, in particolare nello sviluppo, nella ristrutturazione e nel funzionamento dei Centri Commerciali. L'attività principale di Corio consiste nella selezione degli investimenti, project management, commercializzazione e gestione diretta dei centri commerciali.

C 88
D 56
U 32
DM 23,5%
CV 500

La testimonianza del dipendente

Una mentalità aperta verso le tendenze, le novità che vengono dall'estero, la creatività; permettono di lavorare sempre un passo avanti rispetto agli altri nel settore.



i'm lovin' it[®]

Kellogg's[®]

The

Academy

