

ESCLUSIVO | LA GRANDE CLASSIFICA EUROPEA «BAROMETRE ACCOR SERVICES» SUL BENESSERE DEI DIPENDENTI

Ma quanto ti piace il tuo lavoro?

Intervistati su stipendi, carriera, condizioni d'ufficio 10.288 impiegati, quadri e dirigenti in otto Paesi: dalle loro risposte emerge una mappa complessa e un po' contraddittoria. Soprattutto per gli italiani.

di NADIA ANZANI

Non siamo in Wisteria lane e a essere disperati non sono casalinghe tra il disorientato e il depresso, ma i lavoratori italiani di tutti i gradini dell'organigramma aziendale, insoddisfatti e con poco tempo a disposizione da dedicare alla vita privata. Tanto che nella classifica generale degli «uffici felici» d'Europa, il nostro Paese con un 46% di risposte generalmente positive (*vedere i grafici fino a pagina 174*) si piazza al sesto posto dietro Inghilterra, Francia, Germania, Belgio e Ungheria. Nella lista, seguono Svezia e Spagna.

Peraltro, gli stessi italiani si dicono poi «molto o abbastanza soddisfatti» dell'ambiente di lavoro nel 42% dei casi, del rapporto gerarchico nel 45%, della remunerazione nel 31%, delle prospettive di carriera nel 24% e della formazione interna all'azienda nel 22% dei casi.

A raccontare questa realtà è la grande ricerca appena realizzata da Barometre Accor Services, il primo studio sul benes-

sere e sul grado di coinvolgimento dei dipendenti sul luogo di lavoro, di cui *Economy* pubblica i dati in esclusiva. La classifica è basata sulle risposte date a un'intervista da 10.288 lavoratori dipendenti in otto Paesi europei, poi analizzate in collaborazione con l'Istituto Ipsos.

A una prima lettura i numeri della ricerca sembrano fare a pugni con le moderne teorie gestionali: quelle che, elaborate Oltreoceano, puntano alla valorizzazione del capitale umano come molla strategica per dare all'impresa maggiore forza sul terreno della competitività e della redditività. Ma se si scava a fondo nei dati dello studio Accor Services non fanno altro che sottolineare il delicato momento di passaggio da una gestione tradizionale delle risorse a una più moderna, legata al cambiamento del mondo del lavoro.

«In questi ultimi anni le aziende hanno dovuto limare i tempi di progettazione e di lavorazione, senza perdere di vista la qualità della loro merce, e creare struttu- ▶

COSA VOGLIONO DALLE AZIENDE

Le aspettative del totale dei lavoratori intervistati nei confronti delle imprese.

1	IL CONTRIBUTO ALLA FORMAZIONE PERSONALE	61%
2	ACCESSO A CURE SANITARIE	39%
3	AUMENTO DELLA PAUSA PRANZO	37%
4	IL RISPARMIO SALARIALE E PIANI PENSIONE	34%
5	UN AIUTO PER I TRASPORTI AZIENDALI	27%
6	L'ASSISTENZA DEI FIGLI E IL SOSTEGNO SCOLASTICO	25%

Fonte: Accor Services

**SONO GLI SVEDESI
E GLI SPAGNOLI
I «MENO FELICI»**

I NUMERI E I RISULTATI GENERALI DELLA RICERCA

L'indagine di Accor Services ha coinvolto 10.288 lavoratori di 8 Paesi europei. Inglese e francese, sebbene mediamente coinvolti dal lavoro, sembrano i più realizzati; svedesi e spagnoli i meno coinvolti e meno realizzati, mentre Germania, Belgio e Italia esprimono una situazione contraddittoria: un coinvolgimento elevato, ma una realizzazione inferiore alla media. I dati riportati nelle tabelle pubblicate in queste pagine sono in percentuale.

► re sempre più flessibili» spiega Graziella Gavezotti, amministratore delegato di **Ticket Accor Services**. «E la maggiore efficacia richiesta dal datore di lavoro si è tradotta in aumento della pressione sui dipendenti di ogni livello: questi, a loro volta, hanno accresciuto le attese in termini di remunerazione e di servizi».

Da qui il malessere evidenziato dalla ricerca. «Ma l'adattamento al nuovo modo di lavorare è lungo e complesso, e non solo per i lavoratori» spiega Mario D'Ambrosio, presidente nazionale dell'**Associazione italiana dei direttori del personale** e vicerettore dell'Università europea di Roma. «Anche gli imprenditori devono cambiare ottica e non tutti sono ancora riusciti a farlo. Oggi la maggior parte di loro da un lato crea strutture decentrate e chiede maggiore disponibilità ai dipendenti e dall'altro resta legata alla vecchia cultura industriale caratterizzata da una forte gerarchia e disciplina».

Così la risorsa umana non è vista come elemento attivo che può contribuire a una maggiore redditività dell'impresa, ma come elemento passivo del sistema che si

limita a gestire la macchina. Ed è proprio questa gestione strabica che provoca il maggior disorientamento tra i lavoratori: «La grande sfida dei direttori delle risorse umane per i prossimi anni sta proprio nel velocizzare il cambiamento riavvicinando le esigenze di entrambi i protagonisti, imprenditori e impiegati» prosegue D'Ambrosio. «Del resto non ci sono alternative anche perché in futuro la tendenza a lavorare su obiettivi e risultati sarà sempre più diffusa così come le forme di lavoro a distanza, dal telelavoro alla delocalizzazione».

Proprio per questo diventa strategico coinvolgere i dipendenti e responsabilizzarli. Ciò significa metterli a loro agio soprattutto sotto due aspetti: formazione e occupabilità da una parte e benessere lavorativo dall'altra. «Nel primo caso significa offrire corsi di formazione per evitare l'obsolescenza della professionalità favorendo così i turnover all'interno delle organizzazioni» puntualizza D'Ambrosio. «Nel secondo, invece, aiutare i dipendenti a liberarsi da tutta una serie di incombenze che riducono sem-

pre più il loro poco tempo libero».

E tra le aziende nazionali non mancano quelle che hanno già messo in pratica questa «regola». I due casi più approfonditi da *Economy*, Disney Italia e Spontex Italia, pur se diversi tra loro, raccontano i benefici aziendali prodotti in termini di risultati economici dall'attenzione alla soddisfazione dei dipendenti.

CINQUE PROFILI

Le cinque «classi» dei lavoratori italiani.

1. MODERATI: 42%

Sono i centristi e hanno una età di 30-50 anni.

2. AZIENDALISTI: 22%

Felici e coinvolti, sono i rampanti di 18-29 anni.

3. DISINCANTATI: 12%

Per nulla coinvolti e infelici, hanno 40-49 anni.

4. OBBLIGATI: 22%

Frustrati. Sono quadri pubblici di 40-49 anni.

5. ABITUDINARI: 20%

Per nulla felici, sono operai e impiegati sui 30-40 anni.

Fonte: Accor Services

evitare l'obsolescenza della professionalità favorendo così i turnover all'interno delle organizzazioni» puntualizza D'Ambrosio. «Nel secondo, invece, aiutare i dipendenti a liberarsi da tutta una serie di incombenze che riducono sem-



Daniele Andriolo di Walt Disney Italia.

DISNEY ITALIA: POCA GERARCHIA

DIAMOCI TUTTI DEL TU (CON TANTA FORMAZIONE)

Tra le organizzazioni nazionali, peraltro, c'è chi ha lavorato sull'organizzazione interna come **Walt Disney Italia** (450 dipendenti). Qui il direttore è un collega come un altro «e questo facilita il contatto e la comunicazione e fa lavorare meglio» commenta Daniele Andriolo, senior ►

► manager corporate facilities della società.

Nell'azienda che ha dato i natali a Topolino tutti si danno del tu, le segretarie sono state abolite da tempo e grande attenzione viene data alla formazione: «Siamo convinti che una persona che si conosce meglio renda di più sul lavoro» sostiene Andriolo. «Del resto il nostro personale ha già una professionalità molto alta ed eventuali corsi professionali vengono decisi dalle singole unità».

E il fatturato cresce. A livello mondiale la società ha chiuso i primi nove mesi con ricavi per 31,9 miliardi di dollari, contro i 30,7 dello stesso periodo del 2004.

SPONTEX ITALIA: POCHE FORMALISMI

AMBIENTI CONFORTEVOLI E IPERCOINVOLGIMENTO

Far sentire i lavoratori come a casa: con questo obiettivo **Spontex Italia** ha ridisegnato il layout degli uffici rendendoli più caldi e ha dato il via libera a un abbigliamento più informale. «Il dipendente deve entrare felice al mattino e uscire alla sera con lo stesso umore» commenta Riccardo Bianco, direttore generale di Spontex Italia, 68 dipendenti e un fatturato che nel 2004 è stato di 42 milioni di euro. «Ma questo non basta perché il livello di soddisfazione e di motivazione è condizionato anche dal ruolo e dalle prospettive di carriera».

Così il coinvolgimento della forza la-



Riccardo Bianco,
 direttore generale
 di Spontex Italia.

voro è al primo posto: a cavallo tra il 2003 e il 2004 l'azienda ha indetto il concorso «Dimostra il tuo valore» aperto a tutte le risorse interne che avevano suggerimenti per migliorare il proprio lavoro o quello altrui. Le idee approvate sono state messe in pratica e i dipendenti che le hanno ideate sono stati premiati con il 30% del risparmio prodotto per l'azienda.

«Sono arrivate tre ottime proposte, e ne abbiamo messe in pratica due» commenta Bianco. «Un risultato che ci ha fatto riflettere: i lavoratori italiani chiedono più coinvolgimento, però se vengono messi davanti alla possibilità di dimostrare le

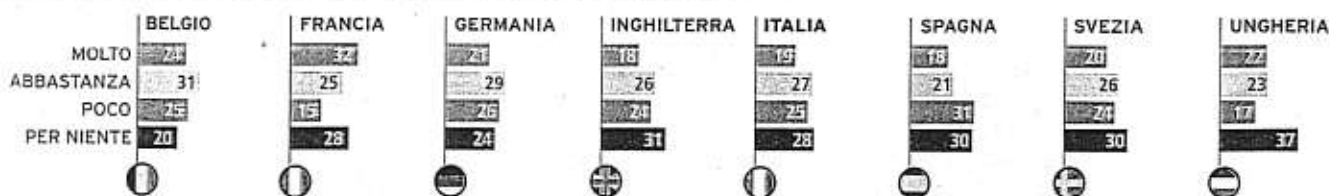
loro capacità, pochi hanno il coraggio di esporsi fino in fondo».

Per Bianco comunque vale sempre la pena di dare una chance, perché i dipendenti devono capire che sentirsi soddisfatti sul posto di lavoro significa essere proattivi, «nel senso che impiegati e imprenditori devono imparare a lavorare insieme per il bene comune: quello dell'organizzazione» conclude Bianco.

Tra le aziende che hanno messo in pratica una gestione del personale illuminata non vanno poi dimenticate quelle che hanno puntato a migliorare il rapporto tra lavoro e tempo libero. I casi storici sono quelli di **Tod's** e di **Microsoft Italia**, che hanno aperto asili aziendali; o quello di **3M Italia**, che ha offerto la possibilità di ricevere la spesa in ufficio e inaugurato un servizio tintoria; di **Guidant Italia**, che ha messo a disposizione il fattorino aziendale per il pagamento di bollette, polizze assicurative, fino alla spedizione di pacchi e buste.

Altre invece, come **Technogym**, **Mediaset** e **Vodafone**, hanno messo l'accento sul benessere degli impiegati, inaugurando palestre aziendali. Mentre **Ely Lilly** dà ai dipendenti la possibilità di prenotare in mensa la cena «take-away» in cambio di un piccolo contributo detratto dalla busta paga. Dimostrando che per soddisfare il capitale umano e fidelizzarlo basta poco, i costi sono contenuti e i risultati possono essere importanti. ■

CHI SI DICE SODDISFATTO (E QUANTO) DEL PROPRIO IMPIEGO



22 LA SODDISFAZIONE PER L'AMBIENTE IN CUI SI LAVORA



23 LA SODDISFAZIONE PER IL RAPPORTO GERARCHICO SUL LUOGO DI LAVORO



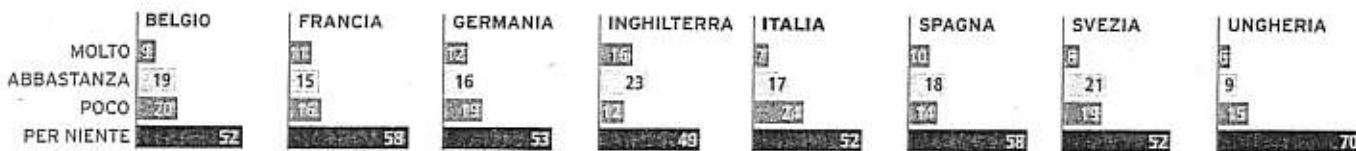
24 LA SODDISFAZIONE PER LE CONDIZIONI LAVORATIVE



25 LA SODDISFAZIONE PER LA REMUNERAZIONE



26 LA SODDISFAZIONE PER LE PROSPETTIVE DI CARRIERA



27 LA SODDISFAZIONE PER LA FORMAZIONE INTERNA





LA GUIDA IN REGALO

Con *Economy* la guida per vivere bene in ufficio, *Lavorare senza stress*, realizzata con Accor Services e Istituto Riza.

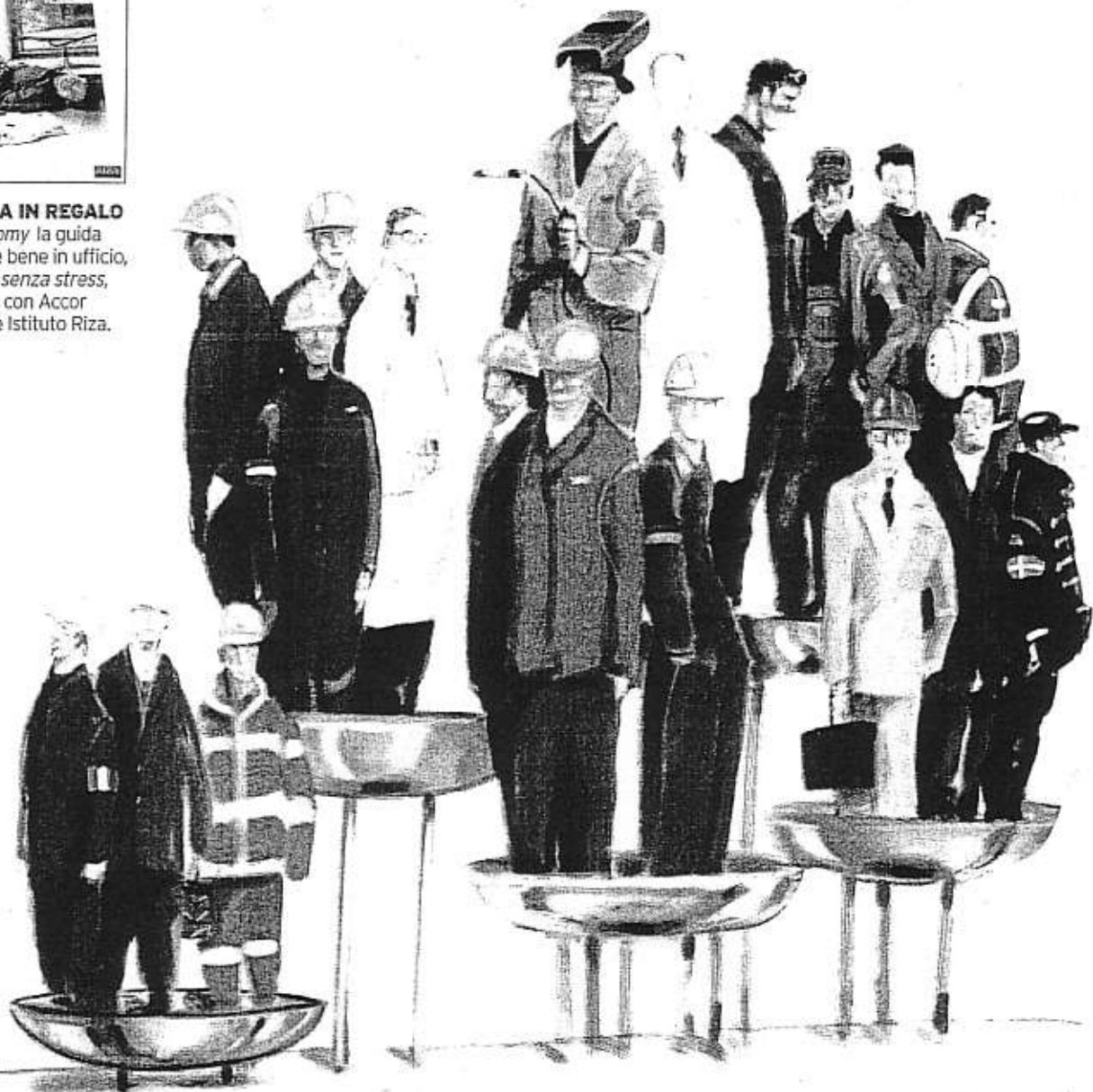


ILLUSTRAZIONE: UMBERTO GRATI

