



L'impatto del Purpose sugli ambienti di lavoro

Perché aiutare i collaboratori a **trovare un significato più profondo nel proprio lavoro** porta a risultati migliori per le persone e per l'azienda.

L'impatto del Purpose sugli ambienti di lavoro

- 03 Introduzione
- 04 Il Purpose nel lavoro anticipa se i collaboratori resteranno in azienda o lasceranno il lavoro
- 09 I vantaggi del concetto di Purpose nel lavoro
- 13 Il Purpose offre opportunità per settori ad alto turnover
- 21 Il ruolo cruciale del Purpose nelle aziende innovative
- 24 Il Purpose triplica la retention nelle migliori aziende per cui lavorare
- 27 Le 5 cose che i Millennial cercano nel lavoro
- 31 Conclusioni

La veloce trasformazione del contesto lavorativo in seguito alla pandemia da COVID-19 ha destato perplessità in molti leader

Le sfide che i leader aziendali affrontano riguardano la capacità di trattenere e attrarre nuovi talenti in un contesto di massiccia trasformazione delle aspettative dei lavoratori nei confronti del datore di lavoro. I dipendenti hanno rivalutato le loro vite, decidendo di abbandonare il lavoro per cercare opportunità più gratificanti, avviare imprese proprie o prendersi una pausa completa.

Le aziende che desiderano essere riconosciute come eccellenti luoghi di lavoro hanno un segreto per ispirare, coinvolgere e trattenere il proprio personale, riconducibile al concetto di purpose: offrire ai collaboratori un lavoro che vada oltre il "mero lavoro".

Secondo una ricerca condotta da Great Place To Work®, le aziende in cui le persone sentono di apportare un contributo

significativo sono meno inclini a perdere talenti, più propense ad essere consigliate positivamente dai propri dipendenti e più inclini a superare le performance dei propri competitor.

Il potere del purpose si fa sentire in tutto il mondo e in tutti i settori, producendo risultati eccellenti nei mercati che vanno da San Francisco a New York City. Inoltre, costituisce un elemento essenziale per connettersi con i lavoratori più giovani. In sintesi, è un elemento indispensabile oggi per le imprese.

Proseguite nella lettura per scoprire come il purpose rappresenta un indicatore primario per quanto riguarda la retention dei dipendenti e come viene efficacemente comunicato in alcuni eccellenti ambienti di lavoro odierni.



Il Purpose nel lavoro predice se i collaboratori resteranno in azienda o lasceranno il lavoro





Supportare i collaboratori nel collegare il proprio lavoro al purpose della vostra azienda, permette di osservare il miglioramento di retention, benessere dei dipendenti e rendimento del mercato azionario.

I senior leader che si confrontano con problemi di retention e i dipendenti che abbandonano l'azienda hanno più in comune di quanto si possa pensare. Entrambi sono alla ricerca di soluzioni.

I collaboratori stanno rivalutando il significato del proprio lavoro, ponendosi quesiti quali ad esempio:

- "In che modo quello che faccio in azienda ha importanza?"
- "Qual è il mio purpose?"
- "Perché sto svolgendo questo lavoro?"

Allo stesso tempo, i CEO stanno cercando di capire come incentivare le proprie persone a rimanere in azienda.

I leader spesso cercano soluzioni come aumenti di stipendio o giorni extra di vacanza quando dovrebbero invece dare priorità a fornire ai lavoratori ciò di cui hanno bisogno e desiderano: un senso, uno scopo, il cosiddetto *purpose* sul posto di lavoro. Quando le persone comprendono che il lavoro ha importanza e che il proprio *purpose* è allineato con quello dell'azienda, vi sono impatti positivi. I collaboratori sono fedeli e orgogliosi della propria azienda, che si distingue come ottimo ambiente di lavoro.

"È la ragione per cui dedichiamo così tanto tempo lontano dalle nostre famiglie per svolgere questa attività chiamata *lavoro*."

Se desiderate conoscere l'impegno dei vostri collaboratori nei confronti del proprio lavoro, non chiedete loro se ritengono giusti i loro stipendi. Chiedete loro del loro *purpose* e della connessione ai valori aziendali.

La ricerca di Great Place To Work® indica che le seguenti tre domande predicono il turnover in azienda, indipendentemente dalla generazione o dal tipo di lavoro:

- Sei orgoglioso dell'azienda in cui lavori?
- Trovi significato nel tuo lavoro?
- Ti diverti sul posto di lavoro?

Se un dipendente risponde "no" a

una qualsiasi di queste domande, è probabile che lascerà l'azienda. Perché? Le persone vogliono trascorrere il loro tempo in modi che siano significativi ed il *purpose* è il modo in cui ognuno fa la differenza nel mondo, è il motivo di impegno e dedizione.

Tutti gli esseri umani cercano uno scopo, e i dipendenti di un'azienda sono più che mai incoraggiati a trovarlo nella propria attività quotidiana.

"Per me, il *purpose* va oltre i profitti e le perdite, i bilanci e i calcoli dell'EBITDA," afferma Michael C. Bush, CEO di Great Place To Work. "È il motivo per cui dedichiamo così tanto tempo lontano dalle nostre famiglie per fare questa cosa chiamata 'lavoro'."

È il motivo per cui arriviamo in ritardo alle partite di calcio, alle cene di famiglia, alle feste di compleanno, alle visite dei genitori, alle attività dei bambini, agli appuntamenti dal veterinario e così via. Il *purpose* è anche il motivo per cui a volte mettiamo in discussione le nostre priorità e le scelte di vita."

3 domande che consentono di prevedere se i collaboratori di un'azienda resteranno o daranno le dimissioni

- 01 Sei orgoglioso dell'azienda in cui lavori?
- 02 Trovi significato nel tuo lavoro?
- 03 Ti diverti sul posto di lavoro?



Le culture organizzative orientate ad un purpose superano le altre in termini di performance

Sarà difficile trovare un leader che affermi che il purpose non è importante. Tuttavia, sarà altrettanto difficile trovare leader che trattino il purpose come un imperativo aziendale, a meno che non si considerino aziende facenti parte delle Fortune 100 Best Companies to Work For® nel 2022, dove il purpose è una priorità.

I leader dei great workplaces sono consapevoli del fatto che il purpose non sia nascosto in un manuale creato per i collaboratori bensì sanno di dover agire quotidianamente per allineare le proprie azioni e i propri valori al purpose aziendale.

Nel contesto aziendale, quando il purpose lavorativo si allinea anche a quello personale di un collaboratore e va oltre il semplice concetto di lavoro, includendo la crescita, l'apprendimento, la cura della famiglia e della comunità,

la persona sarà più coinvolta e motivata. Questo è l'obiettivo che ogni azienda aspira a raggiungere.

Il purpose è anche un elemento chiave del benessere delle persone, attualmente non così scontato nelle organizzazioni. I partecipanti ad un'indagine condotta da Great Place To Work in collaborazione con la Johns Hopkins University Carey Business su oltre 14.000 persone provenienti da 37 paesi da School ha riscontrato significative lacune nel purpose e nella connessione tra azienda e persone, due elementi necessari per sviluppare un business attento ai dipendenti.

Solo il 16% dei collaboratori negli Stati Uniti gode di un elevato stato di benessere, dato che sale al 58% nelle 100 migliori aziende in cui lavorare. Chi lavora in un'azienda Best Workplace crede di poter fare la differenza e trova un significato

profondo proprio loro lavoro, segni di culture orientate al purpose, caratteristica che differenzia queste imprese dalla media degli ambienti di lavoro.

Le aspettative al lavoro sono cambiate: le persone desiderano trovare un significato nelle proprie attività quotidiane e la mancanza di questo aspetto li spinge a cercare altrove. Il vero segreto è non sprecare ore cercando di equiparare il proprio pacchetto di benefici aziendali a quello dei *competitor* per attrarre nuovi talenti. Ogni leader dovrebbe dedicare il proprio tempo a comunicare correttamente la *mission* aziendale, legandola alle attività quotidiane dei dipendenti, così da creare una cultura organizzativa che incentivi la permanenza delle risorse in azienda.

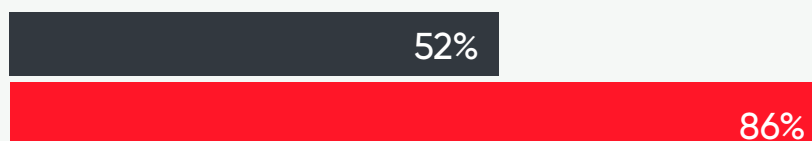
Grandi Esperienze portano a Grandi Risultati:
100 Migliori Aziende vs. media degli ambienti di lavoro negli Stati Uniti

Media aziende

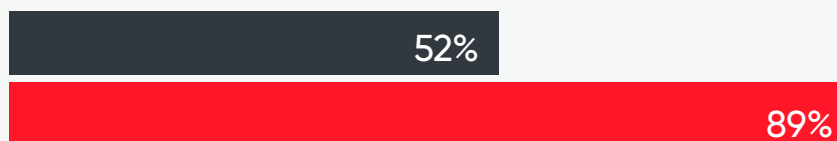
100 Best



Intenzione di restare nella attuale azienda



Consiglierebbero la loro azienda



Fonte: La survey si basa sulla media dei risultati dei Best Workplaces negli Stati Uniti. Lo studio di Great Place to Work® è stato condotto nel giugno 2021 su oltre 14.000 dipendenti globali provenienti da 37 paesi. Le Fortune's 100 Best Companies To Work For® si basano sui feedback dei dipendenti raccolti attraverso il più grande studio annuale continuo sulla forza lavoro degli Stati Uniti, che comprende oltre 870.000 risposte a sondaggi da parte dei dipendenti e dati provenienti dalle aziende certificate da Great Place to Work™, rappresentanti più di 6,1 milioni di dipendenti negli Stati Uniti.



Il Purpose in
azienda ha senso
solo se veicolato
con chiarezza





Quando si tratta delle prestazioni aziendali, il purpose al lavoro è importante, ma solo se è accompagnato da chiarezza.

Purpose oltre al profitto.

È una frase che è diventata il punto focale di molte aziende negli ultimi anni, poiché i consumatori esigono di più dai brand da cui acquistano e i collaboratori e i candidati chiedono di più dalle organizzazioni. Questo concetto è stato particolarmente vero fin dall'inizio della pandemia: due anni e più di incertezza, ansia, paura e isolamento hanno reso il purpose e la cultura aziendale ancora più centrali. Le persone desiderano acquistare da aziende che riflettono i propri valori e lavorare con aziende che facciano altrettanto. E le imprese si stanno adeguando: brand come Patagonia, Lego e Ben & Jerry's si sono mostrati come sinonimo di responsabilità aziendale.

Ma la domanda resta: il purpose sul lavoro porta davvero a risultati aziendali migliori?

Risposta: Dipende.



I dati alla base del concetto di purpose sul lavoro

Per indagare questi aspetti, la Harvard Business School (HBS) ha utilizzato l'ampio **database di Great Place To Work® sull'engagement dei dipendenti** per determinare se tutte le risorse che le organizzazioni investono nel concetto di purpose stiano effettivamente portando a risultati aziendali migliori.

La HBS ha utilizzato un campione di 429 aziende statunitensi provenienti dal database Great Place To Work®, nonché oltre 450.000 risposte alle survey da parte dei dipendenti, al fine di avere una panoramica migliore sul concetto di purpose.

Ai dipendenti è stato chiesto di concordare o non concordare con affermazioni quali ad esempio:

- "Trovo che il mio lavoro abbia un

significato."

- "Apprezzo il modo in cui contribuiamo alla comunità."

- "Sono orgoglioso/a di dire che lavoro per questa azienda."

Queste survey non hanno approfondito la tipologia di purpose che l'azienda stava perseguendo (ad esempio, ambientale, sociale, ecc.), ma si sono limitate a verificare se l'obiettivo fosse in sintonia con le opinioni dei dipendenti. Ciò che è emerso potrebbe sorprendere chi si occupa di purpose aziendale: il semplice purpose al lavoro non è correlato in modo significativo alle prestazioni finanziarie dell'azienda.

Ciò che è correlato e rappresenta la chiave per sfruttare il potenziale del purpose è la chiarezza.

Il fattore chiarezza.

A partire dal panel iniziale dei dati, la HBS ha effettuato un'analisi di approfondimento e ha identificato due tipi di aziende considerando il concetto di purpose:

Organizzazioni contraddistinte da un alto purpose e senso di coesione.

Queste aziende mostrano risultati elevati su affermazioni come "Tutti insieme, diamo il massimo per l'azienda".

Organizzazioni contraddistinte da un alto purpose e chiarezza Queste aziende hanno punteggi elevati su affermazioni come ad esempio "I Responsabili manifestano

chiaramente le loro aspettative".

Per quanto riguarda le migliori performance di business, solo un gruppo di imprese si è distinto: le organizzazioni con un alto purpose e chiarezza. Lo studio ha riscontrato che quando le persone vivono un forte purpose al lavoro e credono che i leader indichino chiaramente obiettivi aziendali, mission, vision e aspettative, le aziende hanno performance impattanti nel mercato azionario e ottengono rendimenti superiori del 6,9% rispetto al mercato.

Il Middle management fa la differenza

La ricerca ha anche rivelato che non sono i dirigenti a svolgere il ruolo predominante in questo caso, ma piuttosto i middle manager e i professional workers. Quando questi due gruppi comunicano efficacemente e con chiarezza un purpose, le prestazioni finanziarie delle aziende aumentano ulteriormente.

Il report spiega: "Questo ultimo risultato sottolinea l'importanza assoluta di investire sulla figura del middle manager all'interno delle aziende: manager che perseguono la visione dell'azienda nel lavoro di ogni giorno e sono in grado di prendere decisioni quotidiane che la guidano nella giusta direzione".

Il purpose sul lavoro reso significativo

Il purpose riveste effettivamente una grande importanza. I dipendenti desiderano sentirsi protagonisti nel contribuire in modo significativo e lavorano con maggiore dedizione quando credono pienamente nella missione dell'azienda.

È tuttavia cruciale che la mission aziendale e gli obiettivi che l'impresa vuole perseguire vengano attentamente implementati e

ben comunicati per assicurare che i middle manager all'interno dell'organizzazione ne abbiano una chiara comprensione. Devono essere pienamente coinvolti e aderire con convinzione.

In caso contrario, non si otterranno risultati significativi sul piano finanziario e non si avrà un impatto concreto.

Il Purpose offre opportunità nei settori ad alto turnover



Con i lavoratori che abbandonano i propri ruoli perché ritenuti insoddisfacenti, i datori di lavoro che si impegnano a fornire un purpose nel lavoro prevarranno sul mercato.

Nello straordinario contesto di riorganizzazione lavorativa scaturito in seguito alla pandemia da COVID-19, le persone non stanno solamente abbandonando i propri posti di lavoro, ma stanno lasciando interi settori industriali. Secondo i dati di **McKinsey**, il 48% dei lavoratori ascoltati ha affermato che sarebbe disposto a lasciare la propria posizione lavorativa non per passare ad un competitor all'interno dello stesso settore, ma per cogliere un'opportunità completamente differente.

Questa notizia rappresenta un campanello d'allarme per i dirigenti aziendali, anche alla luce di un'economia che sembra dirigersi verso una recessione. Nessuna impresa può prosperare se i propri talenti decidono di abbandonarla.



Nonostante l'incremento delle avversità economiche che caratterizzano questo ultimo periodo, i lavoratori considerano ancora la possibilità di abbandonare il proprio ruolo attuale. In una indagine condotta a luglio 2022 da Great Place To Work® su quasi 4.200 lavoratori statunitensi, il 55% di essi appartenenti a sette diversi settori ha dichiarato di essere pronto a lasciare il proprio impiego entro sei mesi.

Quali settori sono a rischio

"Cosa impedisce ai collaboratori di lasciare l'organizzazione? In una parola, il purpose."

maggiore di perdita dei talenti?

Secondo lo stesso studio, settori quali retail e ospitalità presentano percentuali più elevate di dipendenti disposti a lasciare il proprio impiego (rispettivamente il 64% e il 62% dei dipendenti).

Cosa impedisce alle persone di lasciare l'organizzazione per cui lavorano? In una parola, il purpose.

Great Place To Work® ha analizzato i migliori luoghi di lavoro in undici diversi settori e il lavoro legato ad un senso di purpose è stato un elemento chiave nella retention dei collaboratori in ogni settore.

Quali sono gli esiti del trovare un purpose nel proprio lavoro? I dipendenti che affermano che il proprio lavoro è più di "solo un lavoro" sono due o sei volte più propensi a rimanere a lungo in azienda.

I dipendenti delle organizzazioni dell'ambito sanitario sperimentano il purpose più forte tra i sette settori ascoltati nell'indagine di luglio, con il 62% che riporta di trovare un significato profondo nel proprio lavoro. Il collaboratore medio del settore retail ha invece un legame più debole con il purpose aziendale, con solo il 38% che riporta di trovare un significato profondo nel proprio lavoro.

Tuttavia, il lavoro contraddistinto da un purpose non è determinato esclusivamente dal settore industriale. Per i dipendenti nelle aziende presenti nella classifica di Fortune Best Workplaces™ in Retail, il 108% in più dei lavoratori riporta un lavoro significativo rispetto alla media delle aziende retail, con una differenza di 41 punti percentuali. Anche rispetto alla media degli ambienti di lavoro in ambito sanitario, il 23% in più dei dipendenti nei Best Workplaces in Retail sostiene di avere esperienza di un purpose aziendale (un aumento di 17 punti percentuali).

Il purpose guida la retention dei talenti in ogni settore

Indipendentemente dal settore, quando le persone sentono che il proprio lavoro è "più di un semplice lavoro", l'impegno a rimanere in azienda aumenta di almeno il doppio.

SETTORE

VALORE DI CRESCITA

Construction	3–6x
Manufacturing	2–4x
Retail	3–5x
Health Care	2–3x
Advertising & Marketing	4–5x
Technology	3x
Aging Services	2–3x
BioPharma	2x
Financial Services	3–4x
Professional Services	3–4x
Real Estate	4–5x

Great Place To Work® ha analizzato i dati provenienti dalle risposte di quasi 1 milione di collaboratori presso aziende certificate in 11 settori, ottenuti grazie alla piattaforma di survey proprietaria: Manifatturiero e Produzione, Sanità, Consulenza e Servizi Professionali, Servizi Finanziari ed Assicurazioni, Pubblicità e Marketing, Retail, Servizi Pensionistici, Immobiliare, Costruzioni, Biofarmaceutico e Tecnologia.

I dati relativi alla media degli ambienti di lavoro negli Stati Uniti si basano su una survey di luglio 2022 condotta da Great Place To Work® su quasi 4.200 dipendenti statunitensi a tempo pieno e part-time di età pari o superiore ai 18 anni.



Come rendere concreto il Purpose?

Il purpose è stato dimostrato essere un elemento cruciale per la retention in diverse aree geografiche e demografiche, comprese le diverse fasce d'età. Ma come si concretizza nel quotidiano?

Per AbbVie, azienda premiata tra le grandi aziende al secondo posto nella classifica americana Fortune delle Migliori Aziende del settore Biofarmaceutico, il purpose non è un'iniziativa sporadica.

"Esistono molti piccoli fattori che portano ad avere collaboratori appassionati al proprio lavoro", afferma Tim Richmond, EVP e CHRO di AbbVie. "Ma c'è un elemento che dovrebbe rimanere costante: restare fedeli ai propri principi".

Per AbbVie, tra questi principi ci sono "il supporto al benessere, l'agire con integrità, la volontà di innovare, il supporto personale, il servizio alla comunità e la promozione di diversità e inclusione", spiega Richmond.

Nel caso di Wegmans Food Markets, l'azienda premiata al primo posto nella classifica delle Migliori Aziende Retail nel 2022 negli Stati Uniti, il legame dei dipendenti con il purpose inizia con un mission board – ciò che Wegmans chiama il suo "W board" – esposto in ogni luogo di lavoro. Il mission board mostra i valori dell'azienda, spiegando ciò che i dipendenti possono fare per contribuire alla mission della catena di supermercati e le

"Esistono molti piccoli fattori che portano ad avere collaboratori appassionati al proprio lavoro."

"Viene veramente vissuto ogni giorno", afferma Peggy Riley, Vice President dell'area employee communications and engagement.

I valori del brand, come "Aiutare sempre gli altri", vengono costantemente rafforzati durante il periodo di impiego di un collaboratore.

"Parliamo molto di frequente e in

modo specifico di tutto ciò che è sul mission board e lo integriamo nella formazione, nei piani di performance e in ogni aspetto", afferma Riley.

È necessario uno sforzo per garantire che la missione del marchio sia accessibile a ogni dipendente. La scelta delle parole deve essere fatta con attenzione.

"Lavoriamo duramente per assicurarci che il mission board sia comprensibile per ogni persona in azienda a tutti i livelli", afferma Riley. "Non utilizziamo parole colte, complicate o equazioni. Ogni singolo dipendente contribuisce al nostro successo".

Il lavoro legato ad un purpose è fondamentale in ogni settore, ma i vantaggi sono particolarmente evidenti nei settori in cui McKinsey ha identificato elevati tassi di turnover dei dipendenti, come il retail e il manifatturiero.

what we believe

At Wegmans, we believe that good people, working toward a common goal, can accomplish anything they set out to do.

In this spirit, we set our goal to be the very best at serving the needs of our customers. Every action we take should be made with our customers in mind.

We also believe that we can achieve our goal only if we fulfill the needs of our own people.

To our *CUSTOMERS* and our *PEOPLE* we pledge continuous improvement, and we make the commitment:

"Every Day You Get Our Best"

we are merchants

To do something that no one else is doing, and to be able to offer customers a choice they don't have at the moment.

what we measure

- Sales
- Contribution
- Retention
- Diversity
- Development

who we are

1. We care about the well-being and success of every person.
2. High standards are a way of life. We pursue excellence in everything we do.
3. We make a difference in every community we serve.
4. We respect and listen to our people.
5. We empower our people to make decisions that improve their work and benefit our customers and our company.

what we do

Our target customers are looking for great food, incredible service, and a one-of-a-kind shopping experience.

Our mission is to help make great meals easy so our customers can live healthier, better lives through food.

Why customers choose us:

Our Commitment to Health, Help, Value, and Doing The Right Thing

- Incredible service
- The best ingredients
- Great-tasting, healthy meals and help preparing them
- Great-tasting restaurant foods
- Consistent low prices

We accomplish this through:

- Our caring, diverse, and knowledgeable people who are passionate about food and serving our customers and communities.
- Our collaborative partnerships with the world's top suppliers, which allow us to continually improve our products and services, with sustainability in mind.
- Our culinary expertise that enables us to develop unique, timesaving products to help prepare, serve, and complement meals.
- Our ongoing simplification of business processes for our suppliers and our people.
- Our innovative, vibrant, high-volume stores that balance customer impact and cost.
- Our positive leaders who live our values, develop people, build trusted relationships and achieve results.
- Our commitment as a family company to take a long-range view of the business, to think forward and grow with a commitment to excellence.

Wegmans

Il Purpose è importante in ogni settore

La ricerca di Great Place To Work ha evidenziato che solo il 38% dei dipendenti di un'azienda media del settore retail afferma che il proprio lavoro è indirizzato ad un purpose. Nelle aziende che sono state inserite nella classifica dei Best Workplaces in Retail nel 2022, invece, il 79% delle persone ha dichiarato che il proprio lavoro aveva un significato importante.

Anche nel settore manifatturiero, il divario tra le aziende medie e le migliori è significativo, con il 48% dei dipendenti della media delle aziende afferma di trovare un particolare significato nel proprio lavoro. Per le migliori aziende, questa percentuale sale all'83%.

Tuttavia, nessun settore può permettersi di sottovalutare

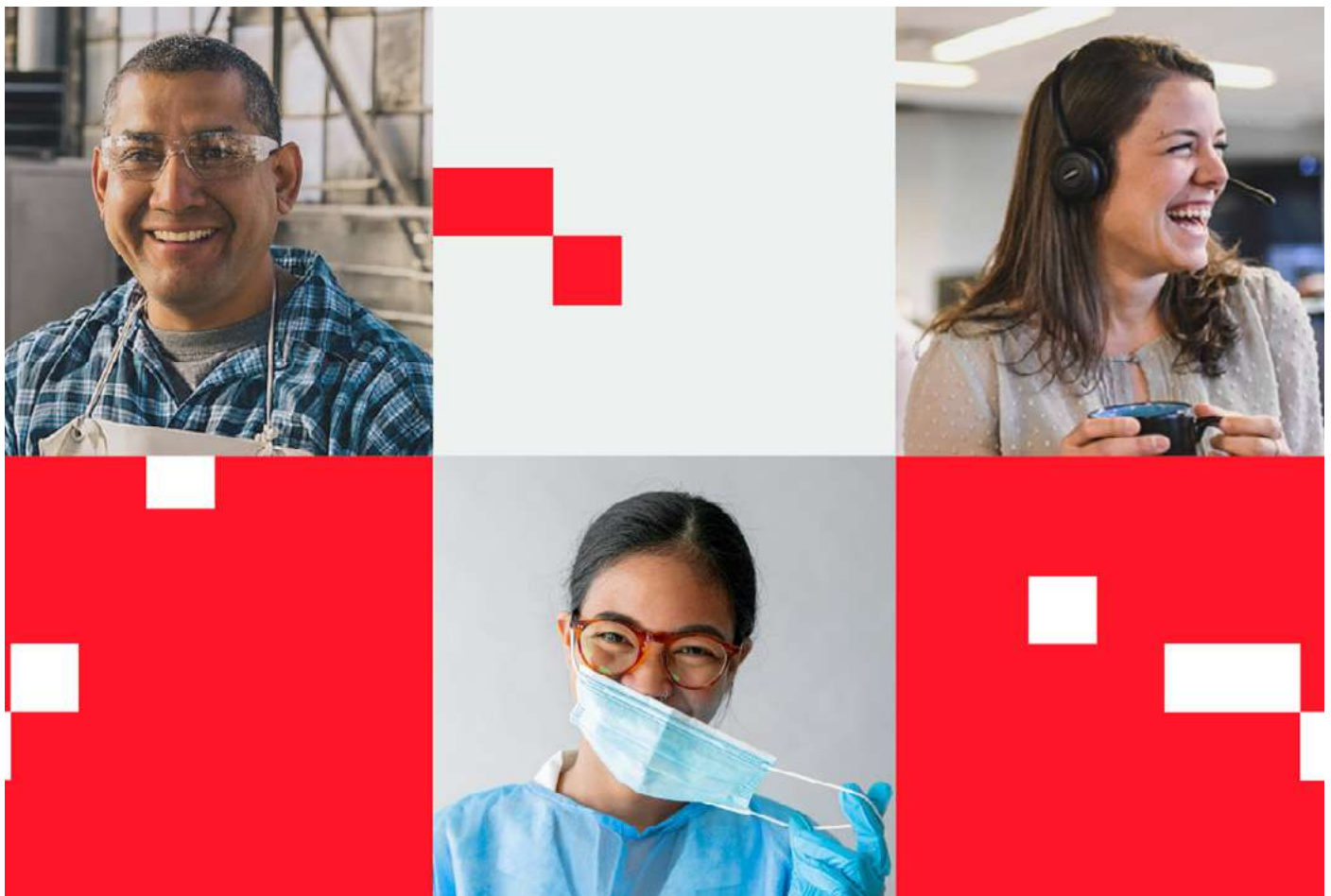
l'importanza del purpose. Anche le organizzazioni del settore sanitario, un settore con un purpose visibile e impattante, vedono un divario significativo tra la media delle aziende e le Best Companies. Solo il 62% dei lavoratori nelle organizzazioni sanitarie ha evidenziato di lavorare con un purpose di base, rispetto al 90% nelle migliori aziende.

Nel caso di KSLD Laser, classificata al 17° posto nel ranking di Fortune Best Workplaces in Manufacturing & Production per piccole e medie imprese, gli open day offrono l'opportunità di mostrare ai dipendenti l'impatto del proprio lavoro.

"I dipendenti possono vedere i nostri prodotti, tenerli in mano,

toccarli, viverli", afferma Amy Hilvers, Direttrice delle Risorse Umane. L'azienda connette anche i dipendenti al purpose attraverso il programma di responsabilità sociale aziendale.

"Uno dei nostri prodotti è una torcia laser con un raggio molto lungo, molto utile per soccorritori e vigili del fuoco", spiega Hilvers. "Abbiamo donato alcune delle nostre torce ai vigili del fuoco e poi abbiamo ricevuto feedback e foto di loro che utilizzavano le torce durante i salvataggi". Condividere queste storie ha aiutato le persone in azienda a comprendere come il proprio lavoro contribuisca a salvare vite.





Il Purpose richiede un contesto adeguato

Da solo, il purpose non è sufficiente a prevenire il turnover dei collaboratori. Se una persona sposa la mission aziendale ma si sente poco apprezzato o addirittura non valorizzato, è comunque probabile che cerchi di lasciare l'organizzazione.

Le imprese con una forte mission, come quelle del settore sanitario, hanno più dipendenti che riportano di avere un lavoro significativo, ma hanno più lacune in altre aree della cultura organizzativa, come la retribuzione equa e le promozioni. Nel settore sanitario, solo il 42% dei dipendenti afferma di ricevere una retribuzione equa per il proprio lavoro. Solo il 41% riporta policy di promozione eque. Per le aziende presenti nella classifica di Fortune delle Migliori Aziende nel settore sanitario, questi numeri salgono rispettivamente al 78% e all'81%.

L'equità è un punto di enfasi per aziende

come AbbVie.

"Sappiamo che c'è sempre di più da fare in termini di equità salariale", afferma Richmond. "Come dichiarato nel nostro rapporto ESG 2021, conduciamo un'analisi annuale dell'equità salariale per garantire che la retribuzione sia equa tra i dipendenti degli Stati Uniti, indipendentemente dal genere e dall'etnia".

In definitiva, le organizzazioni possono assumere personale da qualsiasi settore perché offrono ai collaboratori esperienze significative. Per i leader preoccupati che i talenti siano orientati verso settori più "attraenti", i dati dimostrano che tale preoccupazione non è infondata: una cultura aziendale di valore può sempre fare la differenza.

Il ruolo cruciale del purpose nelle aziende innovative



La ricerca rivela come una cultura organizzativa basata sull'innovazione sia intrinsecamente collegata all'esperienza dei dipendenti riguardo al proprio purpose al lavoro.

Negli ultimi anni, ricercatori e organizzazioni hanno dimostrato che un forte senso del purpose influisce sulle performance aziendali.

Diventa cruciale coinvolgere i dipendenti e favorire l'innovazione e modi nuovi di svolgere le proprie attività.

Tuttavia, creare un purpose che colleghi tutti in un'intera organizzazione è più facile a dirsi che a farsi. La ricerca di Great Place To Work ha scoperto un ostacolo all'innovazione che coinvolge persino le organizzazioni più attente: i manager a volte sono molto meno connessi al purpose rispetto ad altri in azienda.

"Se i dipendenti sentono di non condividere la missione e i valori dell'azienda, si sentiranno presto esclusi anche dai processi di innovazione."

Se i dipendenti sentono di non condividere la missione e l'entusiasmo dell'azienda, si sentiranno presto esclusi anche dall'innovazione. Questo fenomeno è evidente nei commenti dei dipendenti che sono molto più propensi a innovare se si sentono parte di qualcosa di straordinario.

I collaboratori altamente motivati utilizzano frasi come "un ambiente incredibilmente produttivo", "un'energia incredibile che motiva" e "un percorso aziendale incredibile". Purtroppo, coloro che si trovano in prima linea con il cliente o chi è molto operativo spesso non vede la propria esperienza lavorativa in modo così positivo. I dipendenti con ruoli come sales, rappresentanti del servizio clienti e tecnici possono sentirsi esclusi. Si sentono emarginati a causa del loro background personale, della loro posizione o delle negative esperienze quotidiane.

Retribuzioni ingiuste possono minare particolarmente il purpose e il sentiment di questa categoria di lavoratori. Considerate questo

commento di un dipendente:

"Quando la retribuzione aumenta e qualcuno è qui da otto anni e una persona nuova che è qui da un anno riceve quasi lo stesso stipendio della persona che lavora qui da otto anni, non è giusto. Le persone che sono qui da molto più tempo dovrebbero ricevere anche un aumento sostanziale per rendere equo il processo. Fa davvero arrabbiare che un nuovo assunto, senza molta esperienza, stia guadagnando quasi lo stesso stipendio di un collaboratore esperto."

L'immagine che emerge è di una cultura in cui l'energia dei dipendenti è rivolta alla rabbia e al risentimento, anziché alla produzione di nuove idee per far progredire l'organizzazione. In questo modo, le presunte ingiustizie in ambito retributivo possono incidere sulla soddisfazione generale, sul purpose, su creatività, impegno e innovazione.

Dallo studio emerge anche come alcuni dipendenti con determinate

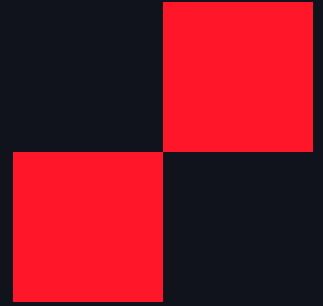
caratteristiche e ruoli rischiano di sentirsi emarginati. Tra di loro, quelli con un'anzianità elevata e i lavoratori da remoto. I dipendenti con un'anzianità di 16-20 anni hanno il 20% di probabilità in meno di avere opportunità significative per l'innovazione rispetto ai dipendenti presenti nell'organizzazione da meno di due anni.

Secondo i dati, è facile per i leader dare per scontati i propri collaboratori di lunga data e faticare a tenerli motivati.

È anche facile perdere di vista i dipendenti che non lavorano fisicamente all'interno dell'organizzazione: le persone che indicano di lavorare da remoto hanno il 56% di probabilità in più di sentirsi escluse dai processi di innovazione, come emerge dal seguente commento anonimo:

"L'azienda sta crescendo e cambiando molto rapidamente... La mia speranza è che il management non dimentichi il fatto che il personale sul campo che lavora qui ha un'ampia quantità di anni di conoscenza che dovrebbe essere consultata quando si prendono decisioni che influiscono sul proprio ambito di competenza."

Le organizzazioni di maggior successo superano i punti ciechi dei leader e collegano tutti alla mission. E, di conseguenza, vedono aumentare i livelli di innovazione.



Il Purpose triplica la retention nelle migliori aziende per cui lavorare





"Le grandi aziende sono tali indipendentemente da dove si trovano"

Quello che fanno queste aziende vincenti non ha nulla a che fare con la loro ubicazione, ma con i loro valori e il modo in cui sostengono i loro dipendenti. Offrono loro significato, scopo, orgoglio ed equità. Non è il codice postale a fare la differenza, ma la cultura".

Per esempio Great Place To Work ha identificato le Migliori Aziende negli Stati Uniti utilizzando oltre 1 milione di risposte alle survey e dati provenienti dalle esperienze di oltre 6,1 milioni di dipendenti nel mondo

Queste 330 aziende vincenti di tutte le dimensioni (piccole, medie e grandi) superano la media dei luoghi di lavoro negli Stati Uniti in termini di produttività, retention e assunzioni. I dipendenti delle

aziende vincenti:

- Sono più del doppio più propensi a dare il massimo per portare a termine il proprio lavoro.
- Quasi il doppio più propensi a raccomandare l'azienda agli amici e alla famiglia.
- Quasi la metà meno propensi a lasciare la propria azienda rispetto ai loro colleghi.

Si sentono anche accuditi: i dipendenti delle aziende premiate sono due volte più propensi a recarsi al lavoro e il 90% descrive la propria organizzazione come psicologicamente ed emotivamente sana, rispetto al 53% in un luogo di lavoro non in classifica.

I principali fattori di retention

Le migliori aziende hanno creato culture organizzative che generano ottimi risultati di business e ambienti in cui le persone si sentono supportate e valorizzate. Ma cosa guida esattamente la fedeltà che ogni CEO desidera?

In cima alla lista: il purpose.

"Nessuno dovrebbe sorprendersi di questo," afferma Bush. "Il 'purpose' potrebbe essere la parola del 2023. Cosa vogliono i dipendenti? Quello. È responsabilità di ogni leader assicurarsi che ogni lavoratore, indipendentemente dal ruolo e dalla posizione, comprenda come ciò che fa influisce sul purpose della vostra organizzazione. Devono sapere che il loro lavoro ha significato e importanza, che loro contano. Dovremmo renderlo cristallino se volete guadagnare la loro fiducia e mantenerli a bordo, e questi eccellenti luoghi di lavoro lo capiscono e lo fanno."

Se i dipendenti delle migliori aziende sentono che il loro lavoro ha un significato speciale e va oltre "solo un lavoro", la loro intenzione di rimanere triplica.

Gli altri tre indicatori che guidano la retention in tutte le regioni sono: se i dipendenti sono disposti a promuovere la loro azienda, si sentono orgogliosi della loro organizzazione e dicono che la loro azienda è un ottimo luogo di lavoro.

Il quinto aspetto dell'esperienza del dipendente che guida la retention varia tra le diverse aree. I datori di lavoro raddoppieranno le probabilità che i loro dipendenti rimangano se quei dipendenti:

- Sentono di fare la differenza
- Dicono che è un posto divertente in cui lavorare
- Vengono trattati a pieno titolo come membri dell'organizzazione, indipendentemente dal ruolo

Se i collaboratori sentono che il loro lavoro ha un significato speciale e va oltre "solo un lavoro", la loro intenzione di rimanere triplica.

Le 5 cose che i Millennial cercano al lavoro



Cosa vogliono i millennial

I datori di lavoro hanno molte responsabilità, considerando che attualmente nel mondo del lavoro sono presenti quattro generazioni (Gen Z, millennial, Gen X e baby boomers). Le aziende che riconoscono questa diversità generazionale garantiranno che nessuna generazione venga trascurata.

Parte della formazione per i dirigenti presso David Weekly Homes (quarta migliore grande azienda per i millennial) include corsi su come comunicare con le diverse generazioni. Allo stesso modo, un corso nel sistema di apprendimento collettivo di Slalom Consulting (quinta in classifica) è "Navigare nella nostra forza lavoro multigenerazionale".

Detto questo, tra tutte le generazioni, i millennial e la Gen Z sono i meno propensi a rimanere legati al proprio lavoro. Anche nelle Best Companies, solo l'81% dei millennial e il 77% della Gen Z affermano di avere l'intenzione di lavorare a lungo nella loro attuale occupazione, rispetto al 90% dei baby boomers. In un luogo di lavoro medio negli Stati Uniti, indipendentemente

dalla generazione, solo il 52% ha l'intenzione di restare.

Sebbene il purpose possa essere il divario più evidente nell'esperienza dei dipendenti più giovani, non è l'unico fattore che richiede attenzione. Dare ai lavoratori un senso del purpose è positivo, ma ciò che è davvero eccezionale è colmare tutti i punti di miglioramento e creare un ottimo ambiente di lavoro per tutti. Ci sarà un grande vantaggio per le aziende che lo faranno.

I millennial che dicono di lavorare in un ottimo ambiente di lavoro sono cinque volte più propensi a sostenere la loro azienda e due volte più propensi a rimanere nell'organizzazione. Sono quattro volte più propensi a sostenere la loro azienda quando sono orgogliosi di dire agli altri di lavorare lì, e quasi quattro volte più propensi a raccomandare il loro datore di lavoro se hanno l'intenzione di rimanere a lungo nella stessa azienda.

I millennial desiderano queste 5 cose nel luogo di lavoro:

- 01 Purpose
- 02 Chiare aspettative dalla direzione
- 03 Retribuzione equa
- 04 Condivisione dei profitti
- 05 Work-life balance



Come aumentare le probabilità che la Generazione Y rimanga – e cresca – in azienda.

Le organizzazioni presenti nella classifica dei Best Workplaces™ for Millennial comprendono il ruolo critico che il purpose svolge per la Generazione Y – quella più numerosa attualmente presente come forza lavoro.

I migliori ambienti di lavoro, sia nelle categorie delle grandi aziende che nelle piccole e medie, si sforzano di dare alle persone più giovani un purpose di valore e, in cambio, ottengono una maggiore retention, ma anche orgoglio e awareness.

Perché il purpose in particolare?

È la differenza più significativa nell'esperienza dei dipendenti tra i millennial e i loro colleghi più anziani, secondo una ricerca di Great Place To Work.

Solo il 79% dei millennial afferma che il proprio lavoro ha un significato speciale, rispetto al 90% dei baby boomer. Per i millennial (e i loro giovani colleghi della Generazione Z) il purpose influisce su come essi vedono il proprio futuro; sono disposti a lasciare posti di lavoro privi di significato.

"I millennial possono insegnare molto alle aziende sul lavoro", afferma Michael C. Bush, CEO di Great Place To Work. "Come trascorrono il loro tempo e con chi lo passano è importante, come dovrebbe esserlo per tutti noi. Aiutiamoli a trovare un significato nel loro lavoro. Diamo loro una

ragione, molte ragioni, per essere orgogliosi di lavorare per noi, e resteranno a lavorare per noi".

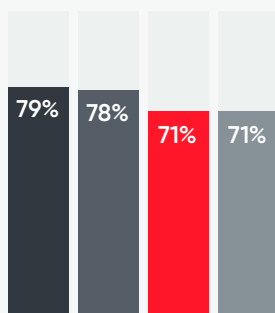
Quando i millennial credono che il proprio lavoro abbia un significato, che sia più di "solo un lavoro", sono tre volte più propensi a rimanere in azienda. E sono quasi due volte più propensi a rimanere se sentono che la loro voce è ascoltata, indipendentemente dal ruolo.

I millennial non sono gli unici nel desiderare un purpose nel loro lavoro. Il purpose è un fattore chiave di ciò che tiene le persone di tutte le generazioni al lavoro, il che sottolinea ulteriormente l'importanza di colmare il divario tra le generazioni.

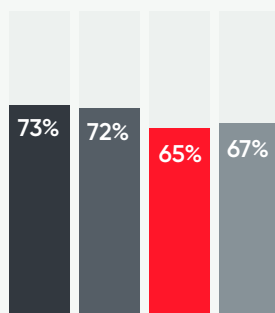
L'esperienza dei millennial è più critica rispetto alle altre

Percentuale di ciascuna generazione che ha concordato con queste affermazioni.

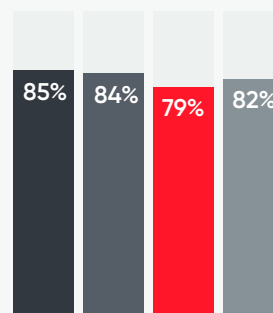
Baby Boomers Gen X
Millennials Gen Z



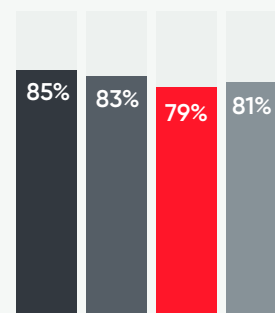
Ritengo di essere pagato equamente



I profitti vengono distribuiti in modo equo



La direzione stabilisce aspettative chiare



Viene incoraggiato l'equilibrio tra lavoro e vita privata

Le organizzazioni che non collegano i dipendenti al purpose affronteranno sfide sempre più difficili nei prossimi mesi e anni.

I dipendenti cercano organizzazioni in cui il loro contributo possa fare la differenza. La ricerca di Great Place To Work dimostra che il purpose è accessibile a qualsiasi azienda in qualsiasi settore. I leader devono comunicare in modo efficace il motivo per cui ciascun individuo conta, come ogni dipendente fa parte di qualcosa di più grande, qualcosa di potente che ha un significato duraturo.

Quando i lavoratori non sentono quel legame con il purpose, sono inclini ad andarsene. Le aziende senza un purpose definito avranno chiaramente difficoltà a reclutare giovani talenti per sostituire coloro che stanno lasciando l'azienda.

La sfida che ci aspetta non è insormontabile. Le aziende che dedicano tempo ad ascoltare i collaboratori, attraverso survey, gruppi di discussione e riunioni aziendali, ad esempio, sono pronte a distinguersi nell'economia post-COVID.

[Rimani connesso al network di Great Place To Work seguendoci sui social media e iscrivendoti alla nostra newsletter per ulteriori approfondimenti e insight.](#)

Questo è solo l'inizio e non vediamo l'ora di vedere l'ambiente di lavoro che creerai per te stesso e per le tue persone nei prossimi anni.

Great Place To Work®

Join with us. Become Great

Great Place to Work® è una società globale di consulenza e “people analytics” che aiuta qualunque organizzazione a ottenere migliori risultati di business focalizzandosi sull’esperienza dell’ambiente di lavoro dei suoi collaboratori.

Le nostre ricerche mostrano come ci sia una chiara e diretta relazione tra l’engagement delle persone e le prestazioni finanziarie. Nel corso degli ultimi 30 anni abbiamo raccolto il punto di vista di più di 100 milioni di lavoratori in tutto il mondo, aiutando aziende di diverse dimensioni, settori e provenienze a definire e costruire culture organizzative ad elevata-fiducia ed elevata-performance.

Basati su decenni di ricerche, i nostri strumenti e la nostra metodologia permettono alle aziende di mettersi in gioco, essere analizzate, confrontarsi con le medie di settore e con i top-performer, e identificare attività e iniziative che abbiano un impatto significativo sul loro business, sulle loro persone e sulla cultura.

Grazie ai nostri programmi di Certificazione e riconoscimento diamo visibilità alle aziende eccellenti, dal punto di vista della “people experience” dei propri collaboratori o su temi specifici, come l’innovazione, l’inclusione al femminile, la gestione di diverse generazioni al lavoro, ecc.

Pubblichiamo annualmente classifiche di aziende eccellenti su Il Corriere della Sera in Italia e su media partner di riferimento in più di 60 paesi in tutto il mondo.

Tutto quello che facciamo è guidato dalla nostra Missione:

**Great
Place
To
Work®**

**vogliamo costruire un
mondo migliore
aiutando ogni
organizzazione
a diventare un “Great
Place to Work For All”**