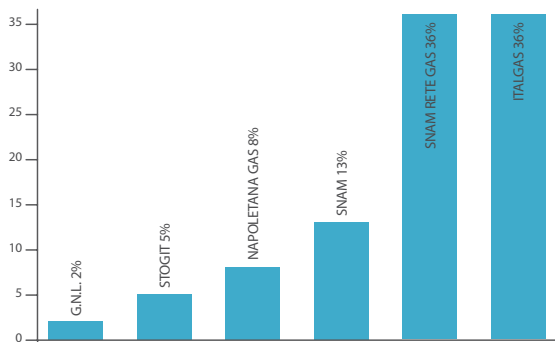




# ANALISI DI CLIMA

Gli **Speciali** di  
**energie**

## Il campione degli intervistati - società



## MIGLIORIAMO IL CLIMA INSIEME

pag. 4

A valle dei risultati dell'analisi di clima il Gruppo Snam ha programmato una serie di workshop che coinvolgeranno centinaia di dipendenti nella definizione di un piano di interventi utile a fornire risposte adeguate alle istanze emerse dall'indagine.

## SOMMARIO

**Ritratto di un'impresa forte. Che può essere più aperta**

pag. 2

**Miglioriamo il clima insieme**

pag. 4

## Il clima è importante. Anche sul lavoro

Creatività, passione ed energia sono fattori decisivi per le performance aziendali, e questi elementi non mancano dove le persone vogliono lasciare un segno positivo nel lavoro che svolgono. Creatività, passione ed energia dipendono sicuramente dalla motivazione personale, ma non è meno importante l'ambiente di lavoro, un insieme di variabili (vedi box) che influenzano il grado di coinvolgimento delle per-

All'analisi di clima del Gruppo Snam hanno partecipato i tre quarti dei dipendenti, oltre la metà dei quali ha un'età compresa tra 45 e 55 anni

sone. Per questo lo scorso novembre Snam ha condotto un'analisi di clima, indagine estesa a tutte le società del Gruppo per raggiungere diversi obiettivi: misurare i livelli di motivazione e coinvolgimento dei lavoratori; verificare la qualità delle relazioni tra le persone; identificare l'eventuale presenza di condizioni che ostacolano un clima positivo; evidenziare le possibili aree di miglioramento. All'indagine hanno partecipato più dei tre quarti della popolazione aziendale (4654 persone su 6051, pari al 77% dei dipendenti), campione composto per la maggior parte da uomini (87%). Oltre la metà degli intervistati (55%) ha un'età compresa tra i 45 e i 55 anni, mentre il 19% è composto da over 55, il 17% ha tra i 35 e i 45 anni e il 9% ha un'età inferiore ai 35 anni. I più di 2000 commenti raccolti formano un bagaglio di osservazioni leggendo i quali è possibile cogliere, in filigrana, il clima nel Gruppo Snam, che vi raccontiamo in questo speciale di energie.

# Ritratto di un'impresa forte. Che può essere più aperta

L'analisi di clima è una sorta di servizio fotografico: l'indagine riproduce in percentuali, comparazioni e statistiche tante immagini dell'azienda quante sono le variabili prese in esame. Il risultato finale è un "book" fotografico in cui – a seconda dell'argomento – l'impre-

In Snam c'è un diffuso sentimento di fiducia nei confronti del proprio responsabile

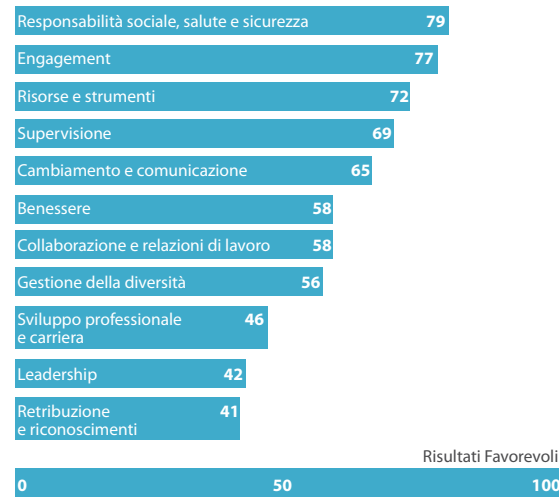
sa viene più o meno bene di fronte all'obiettivo, rappresentato dal giudizio di chi l'azienda la vive tutti i giorni. Impietosa come qualsiasi fotografia, l'analisi di clima non mira però a evidenziare i difetti organizzativi, ma a fare emergere le aree di miglioramento, suggerendo al management quali sono i "profili" che meritano maggiore attenzione. Alcuni di questi sono fondamentali per l'equilibrio e il successo di ogni organizzazione complessa, come l'interpretazione della **Leadership**, per esempio, fattore che incide direttamente sul clima aziendale. A questo proposito, l'analisi ha evidenziato che all'interno del Gruppo Snam i responsabili di funzioni e unità sono ricettivi, comunicano costantemente, sono disponibili al confronto e abili nella costruzione e conduzione del team, complesso di qualità alla base di un diffuso sentimento di fiducia nei confronti del proprio responsabile e di una relazione positiva tra "capo" e collaboratore. Il rovescio della medaglia è che i responsabili non sempre riescono a riconoscere il contributo

del collaboratore e a valutare in modo adeguato la sua prestazione, atteggiamento coerente con uno stile manageriale efficace ma ancora percepito come distante, poco attento alle aspettative, alle

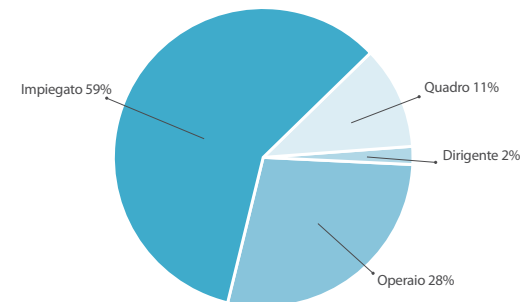
I colleghi hanno un ottimo rapporto, ma la collaborazione tra unità territoriali può migliorare

opinioni e alla soddisfazione dei dipendenti. Le dinamiche tra capi e collaboratori sono collegate al vissuto della variabile **Collaborazione e Relazioni di lavoro**, dove la prospettiva è allargata alle modalità di interazione tra funzioni e unità. Anche qui l'analisi di clima presenta una realtà in chiaroscuro: a fronte di un adeguato scambio di infor-

## I risultati nelle 11 categorie di indagine



## Il campione degli intervistati - inquadramento



mazioni tra le diverse funzioni aziendali e di un ottimo rapporto tra colleghi, secondo gli intervistati la collaborazione tra unità territoriali e sedi dovrebbe intensificarsi, così come le persone dovrebbero essere

In azienda è presente un patrimonio di competenza ancora inespresso, che andrebbe valorizzato

più orientate a lavorare in gruppo. Un aspetto determinante per trattenere i talenti in azienda è invece la possibilità di **Sviluppo Professionale**, dove a dispetto dell'orgoglio di appartenere a Snam (vedi il box dedicato all'engagement) gli intervistati ritengono che siano ancora troppo scarse le opportunità di crescita professionale e sviluppo trasversale, percezione legata all'idea che in azienda sia presente un patrimonio di competenza ancora inespresso, che dovrebbe essere riconosciuto e valorizzato. Snam è giudicata da tutti i suoi dipendenti un'azienda responsabile, in cui le persone hanno a disposizione **Risorse e Strumenti** adeguati al compito richiesto e dove la **Salute e Sicurezza** dei lavoratori sono anche tenute in grande considerazione. Le persone sentono invece l'esigenza di uno sforzo maggiore sul capitolo **Cambiamento e Comunicazione**: conoscere meglio la visione e gli obiettivi del proprio gruppo di lavoro, della propria unità operativa e più in generale del Gruppo è percepito come un fattore in grado di coinvolgere e stimolare chi lavora a dare il meglio di se stessi.



## I DIPENDENTI SNAM: COINVOLTI, ORGOGLIOSI E ANSIOSI DI ESSERE PROTAGONISTI

Dalle risposte ottenute con l'analisi di clima è possibile ricavare l'engagement, ossia il livello di impegno e coinvolgimento che le persone mettono nel lavoro quotidiano. Quando si parla di questa nozione, però, bisogna stare attenti a distinguere tra le componenti cognitive, affettiva e comportamentale. L'engagement cognitivo è **razionale** e si verifica quando i dipendenti sono allineati alla strategia aziendale e sanno come contribuire al raggiungimento dei suoi obiettivi. La componente affettiva fa invece riferimento all'orgoglio e al senso di appartenenza, adesione **emotiva** che li spinge a raccomandare l'azienda come un buon posto di lavoro. La componente comportamentale, infine, riguarda la **volontà** dei dipendenti di andare al di là delle proprie responsabilità per essere parte attiva del suo successo. L'analisi di clima ha evidenziato che il livello di engagement in Snam è alto, con una percentuale del 77% di risposte favorevoli. Se prendiamo in considerazione le tre componenti dell'engagement, tuttavia, è opportuno fare alcuni distinguo. La componente affettiva ha registrato i migliori risultati, tanto da essere decisamente sopra la media nazionale: i dipendenti Snam hanno un forte senso di appartenenza all'azienda e sono orgogliosi di farne parte. Ottimi i riscontri anche sul fronte razionale e motivazionale, anche se è emersa una domanda di maggiore chiarezza: condividere meglio strategia e obiettivi, facendo capire alle persone come possono contribuire al successo di Snam, le farebbe sentire protagoniste, stimolandole a dare ancora di più, una straordinaria iniezione di energia per affrontare le sfide del Gruppo.

## Miglioriamo il clima insieme

Appena ricevuti i risultati dell'analisi di clima, il management Snam si è riunito per analizzare i dati e costruire un piano di interventi adeguati alle istanze emerse dal sondaggio. La prima linea di interventi riguarda proprio la comunicazione dei risultati dell'analisi e degli ambiti sui quali si intende agire. A questo riguardo, è già in atto un processo di diffusione a cascata dei risultati, attraverso il quale le diverse unità organizzative confronteranno i propri risultati con quelli di Gruppo per identificare le iniziative da realizzare a livello locale. Ma l'impegno a comunicare e condividere non si ferma qui e va oltre, cercando il coinvolgimento dei dipendenti per

Il management Snam intende coinvolgere i dipendenti nella costruzione di un piano che tocchi i punti salienti emersi dall'analisi di clima

definire insieme il piano di azione: saranno organizzati una serie di incontri sul territorio con la modalità del workshop che vedranno la partecipazione di un'ampia rappresentanza della popolazione aziendale, impiegati e operai. Nel corso di questi incontri, oltre a presentare i risultati dell'analisi di clima, i partecipanti saranno invitati a discutere e condividere le priorità di intervento e suggerire ulteriori azioni per il miglioramento.

Contestualmente, si darà corso alle azioni già in cantiere come il progetto energinglish, Iniziativa 360° per i giovani quadri e Peak Performer per i responsabili.

L'obiettivo è quello di arrivare a definire, con il pieno coinvolgimento dei dipendenti, un piano sistematico di miglioramento, che nell'arco di un triennio tocchi i punti salienti dell'analisi di cli-

ma. "Dai voce alle tue idee", quindi, non è uno slogan, ma un invito a offrire il proprio contributo per migliorare ambiente di lavoro e processi organizzativi e rendere il vissuto di chi lavora in Snam più stimolante e gratificante. Ma cosa troveremo, in concreto, nel piano di miglioramento? Anticipando alcuni orientamenti del management, possiamo dire che sullo **sviluppo professionale** – una delle priorità identificate dall'analisi di clima – saranno messi a punto piani di sviluppo ad hoc con l'obiettivo di valorizzare tutti i percorsi interni. Un altro importante investimento riguarda

Una serie di workshop inviterà i dipendenti a offrire il proprio contributo per migliorare ambiente di lavoro e processi organizzativi e rendere il vissuto di chi lavora in Snam più stimolante e gratificante

la **formazione** professionale, dove la nascita del centro di Formazione Snam valorizzerà il know-how interno a fini di docenza. La progettualità del Gruppo, infine, toccherà anche il sistema di **Performance Management** e il **sito intranet** aziendale.

### Il percorso di miglioramento

