



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**BENESSERE ORGANIZZATIVO
E PERFORMANCE**

**COME LA CURA DEL DIPENDENTE CONCORRE
AL SUCCESSO DELL'IMPRESA**

**ORGANIZATIONAL WELL-BEING
AND PERFORMANCE**

**HOW EMPLOYEE CARE TRANSLATES TO
BUSINESS SUCCESS**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Gabriele Micozzi

Tesi di Laurea di:
Michela Mengoni

Anno Accademico 2021 – 2022

A mio fratello,
ai miei genitori
ed ai miei nonni,
i pilastri della mia vita.

INDICE

INTRODUZIONE

1. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA PERFORMANCE

LAVORATIVA

1.1 Il benessere organizzativo: la sua evoluzione

1.1.1 La figura di Adriano Olivetti

1.2 Gli elementi del benessere

1.3 Il rapporto tra benessere organizzativo e performance aziendale

1.4 Le aziende agili

1.4.1 Le sfide del panorama futuro per le aziende

1.4.2 Il modello delle 13T

1.4.3 Il ruolo del *leader gentile*

1.4.4 Agile HR

2. TALENTI ED EMPLOYEE ENGAGEMENT

2.1 Employee engagement come elemento di vantaggio competitivo

2.1.1 Il caso Bending Spoons

2.2 La valorizzazione del capitale umano in azienda

2.2.1 Le B-Corp e le Società Benefit

2.2.2 Il caso Ferrero

2.2.3 Il capitalismo umanistico di Brunello Cucinelli

2.3 L'employer branding

2.3.1 Attraction e retention

2.4 L'analisi delle risorse a 3 dimensioni

3. IL BENESSERE LAVORATIVO PER I MILLENNIALS E LA GENERAZIONE Z

3.1 La prospettiva delle nuove generazioni

3.2 Analisi della Generazione dei Millennials

3.3 Indagine sulla Generazione Z

3.3.1 Analisi empirica: questionario ai giovani della generazione z

4. IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE NEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

4.1 L'evoluzione del Welfare Aziendale

4.2 Il welfare mix

4.2.1 Flexible benefits

4.2.2 Fringe benefits

4.2.3 Il total reward system

4.3 Gli effetti delle politiche di Welfare

4.3.1 Il caso Patagonia

4.4 La LongLifeFormula SRL: come i suoi programmi possono aiutare le aziende

4.4.1 La *LongLife* experience

4.4.2 Percorsi specifici Welfare LongLife

5. IL RUOLO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO: L' INTERVISTA A TRE REALTA' MARCHIGIANE

5.1 Intervista sulle misure di benessere organizzativo e welfare aziendale

5.1.1 Intervista alla DIASEN: il benessere dell'informalità

5.1.2 Intervista alla Clementoni

5.1.3 Il caso Fellowes Brands: la Fellowes Leonardi s.p.a.

5.2 Considerazioni finali sulle interviste

CONCLUSIONE

BIBLIOGRAFIA

APPENDICE

RINGRAZIAMENTI

INTRODUZIONE

Il contesto socioeconomico nel quale ad oggi operano le imprese è notevolmente mutato nel corso degli ultimi anni; un cambiamento quello in atto che è stato accelerato in modo significativo dall'avvento della pandemia.

Il trend che plasmerà il futuro del lavoro in Italia è relativo al benessere dei dipendenti: saranno i bisogni dei lavoratori a guidare il mercato del lavoro verso la nuova normalità.¹

Le tendenze emergenti riguardano la rivalutazione da parte dei dipendenti delle priorità personali, attribuendo sempre più valore all'equilibrio tra lavoro e vita privata, all'inclusione ed ai valori condivisi con il proprio datore di lavoro: tutti elementi che rimandano alla centralità del benessere organizzativo.

Queste necessità, che i collaboratori presentano nel posto di lavoro, vengono ricondotte ad un fenomeno che nella letteratura viene descritto come *The Great Realization*.²

Il termine è rievocativo del fenomeno della *Great Resignation* -del quale tratterò nel primo capitolo- e sottolinea la centralità delle esigenze delle persone che esigono di più sia in termini di benessere che dal punto di vista motivazionale a lavoro.

¹ Fonte: report di ManpowerGroup "*The Great Realization*"

² Rif. nota 1

I cambiamenti in atto hanno posto alcune organizzazioni davanti alla necessità di evolversi ed ideare una nuova strategia che avesse come punto di partenza i propri collaboratori ed il loro benessere, riconosciuto ad oggi come un importante valore aggiunto. Ciò implica un cambiamento nelle risposte che le imprese devono dare ai bisogni ed alle priorità imposte dai dipendenti.

Allo stesso tempo, vi sono delle organizzazioni le quali non hanno riscontrato la necessità di ridefinire o stravolgere il rapporto con i propri collaboratori ma che, precursori del benessere del lavoratore sin dalla fondazione dell'azienda stessa, hanno affrontato le sfide poste dal contesto nel quale operano con naturalezza, perfezionando e migliorando misure di benessere organizzativo già in atto.

Il benessere organizzativo è un costrutto multidimensionale che riguarda molteplici aspetti della relazione tra dipendente ed organizzazione: un concetto ampio e complesso che ha notevoli implicazioni sulla vita personale e professionale del lavoratore e, di conseguenza, sulla sua performance lavorativa.

Cultura aziendale, organizzazione e valorizzazione dei dipendenti, servizi offerti ed ambiente di lavoro sono le macroaree sulle quali intervenire per migliorare il benessere lavorativo, il quale pone al primo posto la soddisfazione delle risorse umane.

Lo scopo della tesi è quello di analizzare l'evoluzione della concezione di benessere organizzativo e l'impatto dell'evoluzione del mercato del lavoro su di questo.

Inoltre, verrà approfondito il tema del cambiamento delle percezioni ed esigenze dei lavoratori; cambiamento che ha un significativo risvolto sulla gestione delle risorse umane in azienda e che emerge soprattutto con l'entrata delle nuove generazioni nel mondo del lavoro.

I cambiamenti nel panorama lavorativo hanno modificato infatti l'attenzione posta dalle aziende su questa tematica, aziende alle quali oggi è richiesta dinamicità e spirito di adattamento nei confronti delle proprie risorse.

Nel corso del mio elaborato di tesi ho preso in considerazione le diverse dimensioni che compongono il benessere organizzativo ed il rapporto che vi è tra quest'ultimo e il panorama nel quale operano le imprese, portando come evidenza molteplici casi di aziende che eccellono in materia di benessere dei dipendenti che lavorano presso di loro.

In particolare, nel primo capitolo della tesi ho analizzato le diverse dimensioni del benessere organizzativo, il rapporto che vi è tra questo e la performance lavorativa ed il ruolo che, nell'attuale mercato, giocano le aziende che sanno adattarsi ai cambiamenti ed hanno successo grazie ad un *agile* approccio verso le risorse che lavorano al loro interno.

Il secondo capitolo è invece dedicato alla centralità delle risorse umane ed alle aziende che hanno fatto della valorizzazione dei propri collaboratori il loro valore

aggiunto, consapevoli dell'importanza di investire e credere nel valore del benessere dei propri collaboratori.

Vista la dinamicità del mercato lavoro e la costante sfida per le aziende nell'interagire con le nuove generazioni, nel terzo capitolo ho analizzato la prospettiva della generazione dei Millennials e della Generazione Z.

Questa scelta deriva dalla necessità, quando si parla di benessere lavorativo, di conoscere i bisogni ed i tratti peculiari di chi si ha di fronte. L'analisi delle nuove generazioni è stata poi approfondita tramite un'analisi empirica da me condotta su un campione di giovani appartenenti a quest'ultima generazione.

Il quarto capitolo dell'elaborato tratta di uno degli strumenti di cui le aziende possono usufruire per migliorare il benessere organizzativo all'interno della loro organizzazione: il welfare aziendale. Uno strumento quello del welfare che ha assunto nel tempo forme diverse, evolvendo come sono evoluti nel tempo i bisogni e le necessità dei collaboratori.

In conclusione, riporto le testimonianze di Tre aziende da me intervistate, le quali hanno fornito la loro prospettiva ed il loro *modus operandi* nei riguardi dei loro collaboratori, dando un importante contributo a questo elaborato con esempi reali di azioni per il benessere dei propri dipendenti e mostrando il risvolto che questo ha avuto per la loro impresa.

L'intervista è stata ideata con il fine di creare un modello di riferimento che possa mostrare quali siano i tratti peculiari delle aziende e del loro management, e quali siano i fattori che portano un'azienda ad avere dei dipendenti felici.

Data la necessità di stare al passo con i cambiamenti del contesto economico, sorge spontaneo chiedersi se una strategia aziendale volta ad un incremento del benessere dei lavoratori possa rivelarsi realmente efficace.

Per questo motivo nel mio elaborato tenterò di analizzare le declinazioni di un investimento che un'azienda può fare verso un incremento del benessere dei propri lavoratori.

1. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA PERFORMANCE LAVORATIVA

L'analisi del benessere organizzativo non può prescindere da un excursus sulla figura del lavoratore stesso all'interno dell'azienda.

Nel corso del capitolo analizzerò come con il tempo la salute organizzativa abbia assunto un ruolo sempre più centrale all'interno delle imprese, le quali hanno iniziato a comprendere come le sfide del panorama economico siano più facili da vincere quando si ha una forza lavoro di qualità e sulla quale poter contare.

Negli anni vi sono stati notevoli progressi in materia, sebbene manchi ancora una “chiara ed inequivocabile definizione legislativa” di benessere organizzativo, con ciò che ne consegue sul piano della corrispondente assenza di una fattispecie giuridica.³

1.1. Il benessere organizzativo: la sua evoluzione e la figura di Olivetti

Il modo di considerare la forza lavoro all'interno di un'impresa ha conseguito negli anni un'importante e significativa evoluzione; lo stesso interesse verso la salute del lavoratore è aumentato e si è sviluppato, passando dalla sfera circoscritta al concetto

³ Pascucci P, “*rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*”, Franco Angeli (2016)

di sicurezza, ad un ampliamento della sfera di interesse che riguarda ad oggi molteplici aspetti, prendendo anche in considerazione il tema della prevenzione.⁴

Sino al Ventesimo secolo, il lavoratore veniva considerato come un essere passivo il quale era tenuto ad adattarsi al sistema tecnologico e organizzativo dell'azienda, e la stessa organizzazione lavorativa era concepita solo in funzione del raggiungimento del massimo profitto⁵.

Questa concezione era influenzata dalla teoria divulgata da Taylor, nel primo decennio del 1900, secondo la quale all'operaio dovevano venire affidati compiti semplici e altamente ripetitivi, al fine di ottenere un risparmio di costi e di tempo.⁶

L'organizzazione scientifica del lavoro promossa dal taylorismo, portava ad un'allienazione del lavoratore stesso, costretto a compiere i medesimi gesti per ore e ore, con pesanti conseguenze sulla sua condizione psicologica: un lavoro che veniva quindi svolto in maniera negativa, con disinteresse e senza alcuna voglia di migliorare e di evolversi.

L'attenzione verso il *così detto* fattore lavoro, emerge a partire dagli anni 30 del Ventesimo secolo, in concomitanza alla nascita del movimento delle Relazioni Umane⁷.

⁴ Avallone F. e Paplomatas Alessia. *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*.

⁵ Avallone, Bonaretti, 2003.

⁶ F.W.Taylor L'organizzazione scientifica del lavoro, 1911

⁷ Mayo, 1933

Da un lato infatti, all'interno delle fabbriche inizia ad esserci maggior cura della condizione fisica dei lavoratori, dall'altro, vengono presi in considerazione per la prima volta gli aspetti connessi alla salvaguardia dell'integrità psichica e fisica degli stessi.

Per quanto riguarda le prime misure legate al benessere fisico, queste perseguivano in particolare il fine di migliorare la sicurezza delle condizioni lavorative a prevenzione del danno fisico; a dimostrazione di ciò, si può far riferimento ad *il Regio decreto 17 agosto 1935, n. 1765*, con il quale veniva sancito il carattere pubblicistico dell'assicurazione e venivano introdotti i pilastri dell'attuale sistema normativo: venne costituito infatti il rapporto assicurativo per tutti i lavoratori, attraverso la contribuzione delle aziende, l'erogazione delle prestazioni sanitarie di cura e riabilitazione, e la liquidazione delle rendite ai mutilati ed invalidi del lavoro. Nei riguardi della salute psico-fisica dei lavoratori invece vi è stata una svolta grazie al contributo dello psicologo e sociologo australiano Mayo.

Se fino a quel momento la concezione della salute ed il conseguente intervento erano affrontati con una logica meccanicistica, dagli anni 30 l'attenzione viene posta anche su fattori come routinizzazione, dequalificazione, ma anche alienazione e fenomeni di gruppo quali aspetti sui quali intervenire per il benessere del lavoratore. Emerge così la rilevanza del fattore umano, e la stretta connessione che vi è tra performance produttiva e condizioni di lavoro: inizia ad essere chiaro come

l'organizzazione del lavoro di stampo taylorista fosse fonte di stress e malessere per il singolo lavoratore.

Periodo chiave per questa tematica furono gli anni Settanta, con lo studio degli aspetti psico-sociali del lavoro ed il conseguente intervento legislativo e di tipo preventivo: la così detta fase della *health protection*.⁸

È a partire da questi anni che si comincia a considerare la “salute” in relazione alla sua dimensione multifattoriale,⁹ considerando le conseguenze psicologiche che la routinizzazione e l'insoddisfazione potevano produrre e, soprattutto, è a partire da questo periodo che cresce la consapevolezza di come la salute non fosse un elemento da considerare solo nel momento in cui veniva a mancare, al contrario, era necessario attuare politiche di prevenzione contro gli infortuni sul posto di lavoro.

Negli anni Ottanta, grazie in particolare agli studi di Terborg, vennero introdotti i concetti di *Wellness* e di *Occupational Health Promotion*; quest'ultimo in particolare tenne in considerazione per la prima volta le misure di conservazione attiva della salute, inducendo le persone a fare scelte ragionate che migliorassero la

⁸ Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche (Avallone, Bonaretti, 2003).

⁹ Il benessere il clima e la cultura delle organizzazioni. (2012)

loro salute fisica e mentale: siamo di fronte ad un netto cambio di prospettiva nei riguardi della salute. Gli stessi manager dovettero cambiare la loro visione, ed analizzare come fosse importante, ancora prima di cercare le cause esterne, porre attenzioni ad eventuali cause interne di malessere per il lavoratore: cresce l'attenzione verso la tematica del clima organizzativo e della salute dell'organizzazione.

Viene così messo per la prima volta in risalto lo stretto legame che vi è tra salute, stile di vita e sicurezza nel 2000 Pratt con *“Creating healthy organizations”* scriveva di come fosse necessario creare una cultura della salute all'interno dell'impresa¹⁰ e prima di lui già Rosen nel 1986 nella sua opera *Healthy companies: A Human Resources Approach*, sottolineava come fossero di estrema importanza la cultura ed il clima organizzativo per la salute delle organizzazioni.¹¹

In particolare, Pratt affermava che il concetto di salute non dovesse soffermarsi alla cultura della sicurezza, bensì era importante prendere in considerazione elementi quali: una buona comunicazione, un bilanciamento adeguato tra vita lavorativa e vita privata ed infine l'empowerment, con il quale si fa riferimento al processo attraverso il quale *gli individui, a partire da una qualunque condizione di svantaggio e di dipendenza, vengono resi “potenti” (empowered), rafforzando la*

¹⁰ Pratt D. *Creating healthy organizations*, CMA Management (2000).

¹¹ Rosen R. H. *Healthy companies: A Human Resources Approach*, Amacom Books (1986).

*loro capacità di autodeterminazione e autoregolazione e sostenendo lo sviluppo di un sentimento di autostima e di autoefficacia.*¹²

I progressi sul tema arrivano poi con l'introduzione dell' OHP (occupational health psychology)¹³ con la quale si indica una nuova materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute e della salute pubblica negli ambienti lavorativi: la psicologia della *salute occupazionale*.

Secondo gli autori, un ambiente può essere considerato sano se vi è: alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, buon assenteismo, basso turnover e assenza di violenza. La psicologia della salute occupazionale infatti, considerava ed interveniva su tre dimensioni cardine della salute organizzativa: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia.

Affianco alla salute *nell'organizzazione*, ci si inizia a soffermare anche sulla salute *dell'organizzazione* per la quale è necessario rilevare dimensioni come: l'accoglienza, la possibilità di comunicare con franchezza, il coinvolgimento e l'aver peso nelle decisioni da prendere.¹⁴

¹² Voglia di fare, Milano, Guerini e Associati. (Quaglino, 1999).

¹³ Raymond, Wood, Patrick 1990

¹⁴ "Supervising organizational health". Lyden J.A., Klengle W.E. (2000)

Dell'analisi del benessere organizzativo nel dettaglio delle sue dimensioni, tratterò nei paragrafi successivi, non prima di aver introdotto uno dei pionieri del pensiero *employee driven* attento alla salute dei lavoratori: Adriano Olivetti.

1.1.1. La figura di Adriano Olivetti

È a metà del Ventesimo secolo, nel pieno dell'evoluzione della concezione di salute organizzativa, che si afferma una figura visionaria per quell'epoca: Adriano Olivetti.

Imprenditore, industriale, editore, intellettuale e politico; guida al successo internazionale, tra il 1932 e il 1960, l'omonima azienda di macchine da scrivere e prodotti per ufficio fondata dal padre nel 1908.

La netta differenza tra Olivetti e le ideologie di quel tempo, emerge dalle parole stesse pronunciate dalle figure imprenditoriali in quegli anni.

Quando infatti, nella prima metà del 900, era popolare la figura dell'uomo macchina; le due figure precursori di quell'ideale di lavoratore, ovvero gli statunitensi Taylor e Ford, affermavano: *"Voi siete pagati per lavorare, non per pensare; c'è qualcuno che è pagato per questo"*¹⁵ e ancora: *"Il preciso risultato dell'applicazione di queste massime è la riduzione della necessità di pensiero da parte degli operai e la eliminazione di ogni loro movimento superfluo"*.¹⁶

¹⁵ 1911, Frederick Winslow Taylor

¹⁶ 1922, Henry Ford

Dalle frasi dei precursori dell'organizzazione scientifica del lavoro, è chiara la rigida frattura tra manualità e intellettualità e la pura riduzione del lavoro umano a processi disumani, imposti e regolati dall'alto, di tipo uniforme e ripetitivo.

Oltreoceano al contario, spiccano le parole dell'imprenditore italiano, che ribaltano la concezione della forza lavoro di quel tempo: *“La fabbrica fu concepita alla misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza”*.¹⁷

Quelle appena citate sono le parole con le quali il 23 aprile 1955, Adriano Olivetti parlò ai suoi dipendenti in occasione dell'inaugurazione del nuovo stabilimento della Olivetti a Pozzuoli, in Campania.

Il discorso, che verrà poi pubblicato nel 1959 nell'antologia *“Città dell'Uomo”* dalle Edizioni di Comunità, passa alla storia, mostrando come Adriano Olivetti fosse un imprenditore visionario del suo tempo, sempre pronto a mettere i dipendenti della sua azienda al centro di questa, come affermava ad Ivrea nel 1945: *“(...)voi dovete essere messi in grado di conoscere dove la fabbrica va e perché va. È quello che in termini sociologici si potrebbe chiamare dare consapevolezza di fini al lavoro”*.

¹⁷ Adriano Olivetti

L'impresa così detta "*Olivettiana*" si fonda sull'idea di Comunità: secondo l'imprenditore infatti, il capitalismo del suo tempo stava fallendo nel non riuscire ad orientare al bene di tutti le sue forze materiali.

Il primo bene comune era l'impresa stessa, e, come tale, era sottoposta alla distruzione se attivata secondo la logica individualistica delle persone.

Allo stesso modo, con la sua *idea di fabbrica come Comunità*, era necessaria la partecipazione democratica dei lavoratori e collaboratori alla vita dell'impresa che doveva rappresentare una fonte di rinnovamento sociale, economico, politico e intellettuale anche per il territorio circostante.

Nel cuore del modo di fare impresa di Olivetti, vi erano quindi l'impatto che questa generava nell'ambiente nel quale operava ed i suoi lavoratori, parte attiva e vitale dell'azienda.

Le idee di Olivetti sono ad oggi considerate essere state rivoluzionarie e visionarie in quanto mai prima di allora si era posta così tanta attenzione e cura della condizione dei lavoratori in fabbrica; sembra infatti che egli avesse già ben chiare tutte le tematiche delle quali si dibatte oggi nelle organizzazioni aziendali riguardanti il benessere dei lavoratori, anticipando così il futuro.

1.2. Gli elementi del benessere

Il benessere organizzativo può essere definito come *“la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.”*¹⁸

*“La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.”*¹⁹

Dalle definizioni proposte, emerge come, sebbene il benessere organizzativo sia un costrutto articolato che tocca diverse dimensioni: quali l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative; è di notevole importanza il contesto lavorativo in quanto esso produce degli effetti sulla salute dei lavoratori; allo stesso modo, altrettanto importante è la salute dell'organizzazione di cui si fa parte per il benessere dei suoi lavoratori.

Analisi fattoriali esplorative e confermate condotte dall'Osservatorio Italiano sulla Salute Organizzativa (OISOrg), hanno rilevato e definito 15 indici fattoriali principali per la valutazione del benessere organizzativo:

¹⁸ Benessere Organizzativo (2003), Avallone e Bonaretti

¹⁹ Benessere Organizzativo, Miur

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. Comfort dell'ambiente di lavoro, | 8. Sicurezza, |
| 2. Percezione dei dirigenti, | 9. Fatica, |
| 3. Percezione dei colleghi, | 10. Isolamento, |
| 4. Percezione dell'efficienza, | 11. Apertura all'innovazione, |
| 5. Percezione dell'equità
organizzativa, | 12. Disturbi psicosomatici, |
| 6. Percezione del conflitto, | 13. Indicatori positivi, |
| 7. Percezione dello stress, | 14. Indicatori negativi, |
| | 15. Soddisfazione. |

I fattori sopra elencati sono relativi alle dimensioni che definiscono lo stato di *salute* di un'organizzazione, in quanto ognuna di esse analizza un aspetto diverso dell'azienda e della presenza del lavoratore all'interno di essa.

In particolare, le dimensioni che fondano il benessere organizzativo sono:

- le caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge,
- la chiarezza degli obiettivi organizzativi e la coerenza tra enunciati e pratiche organizzative,
- il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze,
- la comunicazione intraorganizzativa circolare e la circolazione delle informazioni,
- la prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali,
- il clima relazionale franco e collaborativo,

- la scorrevolezza operativa e il supporto verso gli obiettivi,
- la giustizia organizzativa,
- l'apertura all'innovazione,
- lo stress
- la conflittualità.

All'interno di un'azienda vi sono dei fattori imprescindibili per il raggiungimento e la diffusione del benessere aziendale: il clima organizzativo e la cultura organizzativa.

Con clima organizzativo si definisce un costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro:

*“Consiste in un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accomuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro.”*²⁰

Il clima organizzativo ha un forte impatto sulla vita del dipendente e, di conseguenza, sul benessere individuale.

Nello specifico, il modo in cui i dipendenti vivono la relazione con l'azienda incide sulla motivazione, perché il senso di appartenenza all'organizzazione, la condivisione dei valori e della cultura conferiscono significato all'attività di ognuno.

²⁰ (Ostroff, 1993).

Difatti il modo in cui il clima viene percepito determina: la motivazione e l'impegno del singolo, il senso di appartenenza all'organizzazione, la capacità di concentrazione del singolo e del team ed infine determina la qualità della performance e delle relazioni intrattenute in ambiente lavorativo.

A sua volta, il clima organizzativo è influenzato dalla cultura aziendale, identificata come: *“Principi di fondo che un gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato nei processi di adattamento all'ambiente esterno ed integrazione all'interno dell'organizzazione; principi ritenuti validi e come tali trasmessi ai nuovi membri come il modo giusto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi”*.²¹

Vi sono dei fattori all'interno dell'azienda che fungono da indicatori della cultura aziendale, come: la mission; i sistemi di valutazione/valorizzazione delle risorse umane, il diversity management, il cambiamento ed infine la coerenza etica.

Elemento imprescindibile della cultura organizzativa, assieme alla coerenza, è la condivisione dei valori da parte di tutti i soggetti coinvolti.

²¹ (Schein)

Difatti la condivisione della cultura aziendale è uno degli *indici positivi* del benessere organizzativo; dove, con indice positivo si fa riferimento *alla percezione di vissuti di affettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro*.²²

Gli altri indicatori di *salute organizzativa* di un'impresa sono dati da: soddisfazione, investimento libidico, appartenenza, voglia di andare al lavoro, realizzazione, sentimento del futuro, giusto equilibrio, socialità, condivisione della cultura organizzativa, fiducia nella capacità professionali e umane della dirigenza, legittimazione sociale dell'organizzazione.

Il professor Francesco Avallone, definisce assieme agli indicatori positivi di benessere, anche gli indicatori di malessere rintracciabili in azienda, quali:

- Assenteismo;
- Disturbi psicosomatici;
- Sentimento di inutilità e/o irrilevanza;
- Aggressività inusuale e nervosismo;
- Confusione organizzativa rispetto a ruoli e/o mansioni;
- Anaffettività lavorativa.

²² La valutazione del benessere organizzativo, Rilevazione della soddisfazione interna dell'Agenzia (2011) ENEA Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile

Dalla natura degli indicatori di benessere organizzativo, emerge come questo sia un costruito multidimensionale: i fattori che lo compongono infatti si riferiscono al luogo di lavoro fisico, ma anche all'organizzazione strutturale e funzionale, nonché alla relazione tra le persone appartenenti all'azienda.

Ne consegue che nel parlare di benessere organizzativo, l'attenzione richiesta al management riguarda l'azienda a 360°, con riguardo anche ad aspetti non tangibili, ma che fanno la differenza. Il risvolto di un investimento ed una maggior cura della salute organizzativa è visibile in diversi studi e testimonianze, delle quali tratterò nel prossimo paragrafo.

1.3. Il rapporto tra benessere personale, organizzativo e performance aziendale

L'economista e consulente manageriale Peter Drucker affermava che: "*Culture eats strategy for breakfast*" (la cultura si mangia la strategia a colazione), a dimostrazione del fatto che non solo le due debbano essere allineate, ma per quanto valida possa essere una strategia, questa non potrà essere attuata senza un'efficace cultura organizzativa, nella quale deve trovare corrispondenza.

Accade spesso che le organizzazioni investano cospicue somme di denaro allo studio di nuove strategie di business, ma non altrettanto per creare, sviluppare e

rafforzare la cultura organizzativa al proprio interno, non riuscendo così a raggiungere i propri obiettivi.

Molti studi dimostrano come la cultura e i valori aziendali abbiano un impatto determinante sul livello di motivazione individuale e, di conseguenza, sulla performance aziendale.

La Queen's University Centre for Business Venturing ha analizzato per 10 anni i sondaggi aziendali rispetto al coinvolgimento dei collaboratori, confrontandoli con le performance al fine di studiare la relazione tra cultura e produttività.

L'indagine ha mostrato come le imprese con un alto coefficiente di engagement dei dipendenti nei confronti della cultura aziendale registrassero:

- aumento del 65% del valore dei titoli azionari societari
- incremento del 15% della produttività aziendale
- aumento del 30% del livello di soddisfazione dei clienti
- diminuzione del 20% dei fenomeni di assenteismo
- calo del 26% del turnover del personale
- crescita del 100% del numero di candidature spontanee

Un esempio di employee engagement di successo è quello della nota azienda TIM, la quale ogni 2-3 anni dà vita ad iniziative dove ogni dipendente può esprimere idee atte a migliorare i processi, risparmi di tempo, eliminare sprechi.

A fine periodo, una giuria trasversale premia le idee migliori ed attuabili, e l'ideatore partecipa in prima persona alla realizzazione di queste direttamente lavorando con un apposito team.

Allo stesso modo, un elemento che i leader ed il management non dovrebbero trascurare è la felicità dei propri collaboratori: carburante delle prestazioni e propedeutico alla motivazione stessa, come hanno ben dimostrato la Psicologia Positiva e la Neuroscienza.

La felicità infatti precede e facilita il raggiungimento di grandi risultati, così come la diffusione del benessere organizzativo apre enormi possibilità per le aziende.²³

A dimostrazione di questo sono stati condotti diversi studi, uno dei quali è stato pubblicato da Gallup Healthways nel 2008, anno cruciale per l'economia mondiale. Lo studio ha mostrato come i dipendenti di un'organizzazione che registrano bassi livelli di soddisfazione rispetto alla propria vita si assentano dal lavoro 1,25 giorni in più rispetto agli altri: dato che si traduce in un calo di produttività misurabile in 15 giorni all'anno. D'altro canto, nel settore retail è emerso che le catene i cui dipendenti registrano un alto livello di soddisfazione registrano un profitto di 32 milioni di dollari superiore.

²³ Benessere organizzativo: come facilitarlo e diffonderlo in azienda. (2021) Malara Domenico

Contributo altrettanto importante in materia è stato dato da Shawn Achor, autore statunitense, il quale con nel suo libro “The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work” porta casi reali di dipendenti che, con “esercizi di felicità quotidiana”, hanno visto aumentare il livello di ottimismo e soddisfazione rispetto alla propria vita, influenzando la produttività e la felicità al lavoro.

Da una ricerca condotta da Sodexo Benefits & Rewards con l’Istituto Taylor Nelson Sofre tra il 2014 e il 2015, vediamo come i partecipanti (un campione di circa 800 tra manager e imprenditori di aziende di tutto il mondo con un range di dipendenti compreso tra 10 e 100) siano concordi, nella quasi totalità, nel riconoscere un rapporto di causa-effetto positivo tra lavoratori soddisfatti, coinvolti e motivati e risultati economici dell’azienda.

Riconoscimento, ambiente lavorativo e crescita del personale sono elementi fondamentali, riconosciuti in maniera pressoché totale dagli intervistati.

In particolare, il 90% degli intervistati si dice d’accordo con l’affermazione che le performance siano connesse alla loro valorizzazione e riconoscimento.

Allo stesso modo, è alta la percentuale di dipendenti che lega le performance al miglioramento del comfort e della sicurezza nell’ambiente di lavoro.

Infine, l'82% dei partecipanti sostiene che ci sia correlazione tra performance e supporto da parte dell'azienda alla crescita personale e alla formazione dei collaboratori.

Da questi risultati emerge come i manager e gli imprenditori che hanno attivato almeno una misura concreta a favore dei dipendenti, hanno notato:

- nel 78% dei casi un miglioramento generale dell'atmosfera sul luogo di lavoro;
- 69% un aumento della produttività;
- 66% un miglioramento della reputazione dell'azienda.

Si calcola infatti come, per ogni dollaro investito nel benessere dei dipendenti, ce ne sia un ritorno di ben quattro.²⁴

Ultimo studio al quale è necessario far riferimento è il sondaggio di Ipsos, condotto in collaborazione con Aon nel 2021, riguardo il modo in cui i datori di lavoro stanno affrontando il tema del benessere dei dipendenti e quale sia l'impatto che un programma di benessere può avere sulle performance aziendali complessive.

In particolare, dall'indagine condotta su più di 1.000 aziende operanti in 41 Paesi del mondo, è emerso come i principali rischi per il benessere dei dipendenti che incidono sulla performance aziendali sono dati da: stress (67%), burnout (46%) e ansia (37%). Inoltre, a livello internazionale i principali problemi di benessere dei

²⁴ World Health Organization

dipendenti includono: il work-life balance (65%), la salute mentale (46%), l'ambiente/cultura di lavoro (44%), la salute fisica (35%) e il burnout (33%).

I numeri registrati nel corso dell'indagine mostrano come i datori di lavoro debbano integrare pienamente il benessere nella loro strategia e sviluppare attività di benessere che si colleghino alla cultura aziendale desiderata: per avere successo infatti è necessario concentrarsi sul coinvolgimento dei dipendenti con un programma ed una strategia guidati dalla cultura aziendale.

Il benessere nell'attuale panorama non può più essere considerato accessorio, ma va posto al centro dell'attenzione come imperativo aziendale.

La considerazione finale con la quale si conclude l'indagine, è un ottimo riassunto dell'approccio che ad oggi devono tenere le aziende: *“Coloro che abbracciano il benessere si troveranno con una forza lavoro di una forza lavoro resiliente, pronta a sopportare qualsiasi future perturbazioni e avranno maggiori probabilità di migliorare i risultati.”*²⁵

Un approccio attento e dinamico, caratteristica delle organizzazioni che verranno descritte nel prossimo paragrafo.

²⁵ Aon, Ipsos, *Working Well- 2021 Global Wellbeing Survey*

1.4. Le aziende agili

Il contesto socioeconomico nel quale operano le aziende, ha portato alla necessità di individuare l'*identikit* dell'azienda le cui caratteristiche la rendono competitiva sul mercato del lavoro: *L'azienda agile*.

Un'organizzazione quella agile che non può prescindere da dinamicità ed attenzione verso ciò che le risorse umane al suo interno cercano.

Tra le nuove sfide che le aziende devono affrontare infatti vi è il tema del recruiting e la mancanza di competenze, che si unisce all'importanza di gestione della diversità ed inclusione delle risorse già presenti in azienda.

Si riscontra inoltre la necessità di costruire processi agili affinché in contesti incerti vengano comunque garantite resilienza e produttività.

Le nuove sfide le aziende sapranno affrontare solo con delle risorse umane valide e motivate: il motore di ogni organizzazione.

1.4.1. Le sfide del panorama futuro per le aziende

Il mondo, come gli ultimi anni hanno ben dimostrato, è in continua evoluzione e lancia costantemente nuove sfide. Come precedentemente affermato, solo le aziende abili ad adattarsi ai cambiamenti sapranno essere competitive ed avranno successo, non lasciandosi sopprimere dalle nuove sfide ma, al contrario, sapranno farne tesoro ed imparare da queste.

In merito a questo, Klaus Schwab, Presidente del World Economic Forum, con un interessante riflessione parla di come per affrontare il prossimo inevitabile tsunami di nuove sfide sia necessario che i leader adottino un modello di governance diverso:

*“Al centro della nostra incapacità di prevedere e gestire i rischi globali c’è un problema di governance. Le nostre istituzioni e le loro leadership non sono più adatte allo scopo.”*²⁶

I leader verso i quali si è verificato un netto calo di fiducia sono i leader politici tanto quanto i dirigenti aziendali, e la *governance* alla quale l’economista fa riferimento è la così detta “*Governance 4.0*”.

L’emergere di questo quarto modello è stato preceduto dalla “*Governance 1.0*” immediatamente successiva alla Seconda guerra mondiale e nella quale era centrale la figura del leader forte, dalla “*Governance 2.0*” nella quale predominante era il capitalismo degli azionisti ed infine è successivo alla “*Governance 3.0*”, collocabile nel periodo pandemico, e caratterizzata da un approccio a breve termine, il quale ha portato a una gestione confusa della pandemia e delle sue ricadute socioeconomiche.

²⁶ Klaus Schwab, *Una governance più responsabile per affrontare le sfide globali*, (2022), il Sole 24 Ore

La “Governance 4.0”, in netto contrasto con le precedenti, secondo Klaus Schwab deve:

- 1- Prediligere un pensiero strategico a lungo termine; come afferma l’autore infatti: *“L’attenzione ai problemi attuali come la pandemia, le crisi socioeconomiche, e la salute mentale delle persone deve essere integrata con azioni dirette a contrastare i cambiamenti climatici, invertire la perdita di biodiversità e i danni ambientali causati dalle attività umane, e ad affrontare le sfide come le migrazioni forzate.”*
- 2- Sostituire la visione “a tunnel” e l’approccio top-down che prevalevano in passato. I ruoli e le responsabilità di ogni stakeholder della società devono cambiare proprio come cambia il mondo nel quale viviamo: discontinuo e complesso. Lo stesso impatto sociale e ambientale non può più essere ignorato dalle organizzazioni.
- 3- Cessare l’enfasi su una concezione angusta dell’economia e degli interessi finanziari a breve termine: *“Il primato della società e della natura deve essere al centro di qualsiasi nuovo sistema di governance. Finanza e affari sono importanti. Ma devono servire la società, non il contrario.”*

Il modello di Governance proposto riguarda quindi diverse dimensioni, in particolare guarda all’osservanza ed al rispetto dei valori ambientali e sociali.

1.4.2. Il ruolo del *leader gentile*

Uno dei protagonisti del modello di Governance 4.0 è il leader: la crisi che il modello di leadership sta vivendo è dovuta alla mancata attenzione verso l'adozione di strumenti per affrontare il contesto mutevole nel quale le imprese operano.

Uno dei risvolti della crisi della leadership è ben visibile da un fenomeno che ha colpito diverse realtà italiane e mondiali: la *Great Resignation*, ovvero, la fuga dal posto di lavoro.

A livello mondiale, uno studio McKinsey mostra come il 40% dei lavoratori è intenzionato a cambiare lavoro nei prossimi mesi: il Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti afferma che ad agosto 2021 sia stato raggiunto il valore record di 4,6 milioni di americani che hanno lasciato volontariamente il lavoro; nel 2021 infatti quattro lavoratori su dieci hanno deciso di cambiare lavoro, innescando un comportamento divenuto una sorta di fenomeno di massa che ha colpito diversi Paesi a livello mondiale: in Australia un lavoratore su due pensava di lasciare il lavoro; in Cina i giovani hanno iniziato a rifiutare di lavorare perché si sentivano solo un ingranaggio del sistema.

Allo stesso modo anche in Italia i dati non sono affatto rassicuranti: il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha rilevato che fra aprile e giugno 2021 quasi mezzo milione di persone abbiano dato le dimissioni; inoltre, l'Associazione Italiana Direzione Personale ha pubblicato i dati secondo i quali le dimissioni volontarie fra i giovani in Italia toccano il 60% delle aziende.

A fronte di questo fenomeno, è importante analizzare sia le cause sottostanti le decisioni dei lavoratori, sia i fattori che si rivelano essere rilevanti per le persone che si approcciano ad una nuova azienda.

Le cause dei licenziamenti sono solitamente ricondotte al *burnout*, alla ricerca di un posto che guardi al benessere ed al desiderio di poter avere la possibilità di gestire il work-life balance.

Allo stesso modo, ciò che le risorse cercano nel nuovo posto di lavoro è strettamente connesso alle motivazioni sopra elencate che portano lo stesso ad abbandonare, spesso, anche un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Difatti dal confronto tra il 2020 e il 2021 emerge che nell'approcciarsi a una nuova occupazione, le persone diano più rilevanza a: flessibilità (+12,3%), cultura aziendale inclusiva (+7,3%) ed equilibrio vita privata-lavoro (+6,3%).

Dunque, il fenomeno è la prova che, se le imprese vogliono trattenere le proprie risorse e non diminuire la propria produttività a causa della mancanza di personale, è alquanto necessario investire in misure di benessere organizzativo.

Il leader ha in questo un ruolo chiave, e, secondo Boccardelli quello ideale è il così detto *leader gentile*, il quale ha le abilità di: vision futura, creative thinking, focus sull'execution e orientamento al valore condiviso.

“Il leader gentile è colui che pratica l’ascolto, è empatico, non nasconde le emozioni e lavora su di esse per favorire una maggiore coesione e responsabilizzazione del proprio team. [...] Le organizzazioni guidate da leader gentili sono più attrattive per i talenti: la gentilezza genera motivazione e senso di partecipazione alle decisioni.”²⁷

Il leader gentile deve: *“(…) saper comprendere pienamente il potenziale di un’azione; stimolare, motivare, trovare nuove soluzioni a nuovi problemi; reagire rapidamente ai cambiamenti, adattando capacità, strutture, modelli di business e metodi di lavoro; ma anche, co-creare in modo sostenibile instaurando solide partnership strategiche con tutti gli stakeholder attorno all’azienda.”²⁸*

Allo stesso modo, il leader dovrà combinare la complessità delle scelte gestionali con un pensiero positivo.

Egli dovrà avere un forte orientamento alla strategia e intelligenza emotiva, così da produrre idee brillanti e di pianificare a lungo termine in maniera strategica.

L’adozione di questo tipo di leadership ha evidenti conseguenti sulla *performance* del singolo dipendente e dell’impresa: una gestione efficace delle risorse ha un impatto positivo sulla motivazione, stimola la creatività e l’innovazione continua.

²⁷ Paolo Boccardelli, *Sono i leader gentili visionari e ottimisti che attirano i talenti*, il Sole 24 Ore, (2022)

²⁸ Paolo Boccardelli, *Sono i leader gentili visionari e ottimisti che attirano i talenti*, il Sole 24 Ore, (2022)

Il tema della leadership efficace è stato più volte affrontato nella letteratura ed il modello di leadership che più si contrappone a quello tradizionale *piramidale*, ovvero il modello della leadership *rovesciata*, trova la sua origine, seppur in chiave filosofica, già nel 500 a.C. con Lao Tzu ²⁹, che nel *Tao Te Ching* scrisse: “*Il tipo più alto di sovrano è uno di cui si conosce a malapena l’esistenza. Poi arriva quello che amano e lodano, [...] poi arriva uno che disprezzano e sfidano. Quando manchi di fede, gli altri ti saranno infedeli. [...].*”

La leadership alla quale il fondatore del taoismo fa riferimento è la *servant leadership*, la quale pone al primo posto i bisogni dei collaboratori e le misure che il leader deve porre in essere al fine di farli performare e crescere al meglio.

La servant leadership viene applicata per la prima volta al management con Robert Greenleaf, il quale nel 1970 scrisse “*The Servant as Leader*” e successivamente nel 1972 “*The institution as Servant*”.

L’idea di leadership dell’autore, prevede che egli si metta al servizio dei propri dipendenti al fine di sviluppare il loro potenziale ed ottenere i risultati migliori possibili. Le capacità essenziali che questo dovrà avere sono: empatia, ascolto, consapevolezza, persuasione, pensiero prospettico, stewardship e, infine, benessere

²⁹ V. D’Amato, *Nuovi modelli di leadership partecipativa*, Guerini next (2020)

inteso come l'aiuto nella promozione della salute e della completezza emotiva e spirituale dei collaboratori.

Dopo di lui altri furono gli autori che approfondirono l'argomento, come James Sipe e Don Frick che nel loro libro "The seven Pillars of Servant Leadership", pubblicato nel 2001, affermarono come fosse necessario che i leader siano collaboratori compassionevoli ed esercitino autorità morale.

1.4.3. Il modello delle 13T

Importante contributo in materia di Azienda Agile viene dato dal professore Gabriele Micozzi, il quale dopo anni di esperienza nel mondo del Marketing, del Sales e della Comunicazione, ha ideato il modello di *Sales Strategy Design*, al centro del quale si colloca la *Rolling Stones Company*, ovvero un'azienda agile dove "i ruoli interni assumono conformazioni morfologicamente mutevoli tenendo conto degli stimoli del mercato, non più la gerarchia di una piramide ma un organismo vivente che si sviluppa e cresce."³⁰

Il DNA di quelle organizzazioni che riescono a trasformarsi e che agilmente trasferiscono valore al mercato, è stato ideato dal professore con la risultante del modello delle 13T. (Fig.1)

³⁰ G. Micozzi, *Strategie di vendita e di marketing*, Flaccovio Dario, (2021)

Attraverso il modello,³¹ il docente ha elencato quelle che, dopo anni di esperienza, ha associato essere le caratteristiche che rendono le imprese *agili*, caratteristiche di seguito elencate:³²

- | | |
|-------------------------|-------------|
| 1. Try | 8. Talent |
| 2. Think | 9. Touch |
| 3. Tempters | 10. Task |
| 4. Time | 11. Tattich |
| 5. Technology and Tools | 12. Talks |
| 6. Tenable targets | 13. Tablea |
| 7. Trust | |

Le organizzazioni descritte dal professore si differenziano nel mercato in quanto i team che le compongono sono dinamici e multifunzionali, sviluppando in questo modo la capacità di evolversi.

Vi sono in particolare delle azioni chiave dell'operare delle aziende agili, quali:

- Scoprire, Sfidare e Provocare
- Pianificare e Prioritizzare
- Organizzare, Motivare e Crescere
- Eseguire, Raggiungere e Controllare

³¹ Fonte: G. Micozzi, *Strategie di vendita e di marketing*, Flaccovio Dario, (2021) pag.126

³² G. Micozzi, *Strategie di vendita e di marketing*, Flaccovio Dario, (2021)

Le prime azioni si collocano nella fase dell'Ascolto, fase nella quale le aziende agili mostrano la loro capacità di sperimentare (try), agire nel breve termine coniugando il pensare nel lungo termine (think) e la capacità di provocare e essere tentatrici (tempters). In secondo luogo, nella fase di Comprensione, il pianificare ed il prioritizzare vengono messi in atto tramite una gestione tempestiva delle decisioni (time), grazie all'utilizzo di tecnologie facilitatrici (technology and tools) e focalizzandosi su piccole sfide raggiungibili.

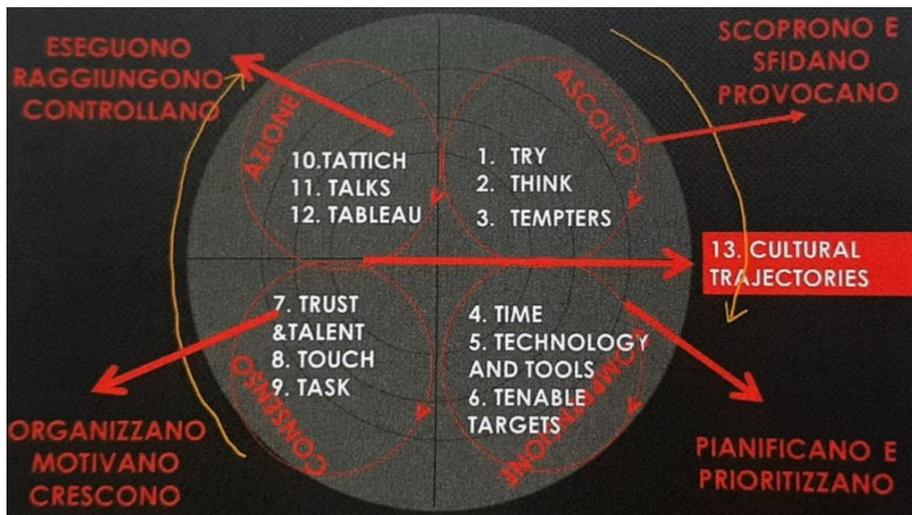
Nel modello ideato dal professore inoltre, troviamo la terza fase chiave: il consenso. È qui che l'azienda cresce, coltivando la fiducia per il talento (trust), dando rilevanza al tocco personale ed umano (touch) ed assegnando compiti in base alle singole missioni da svolgere, senza rigidità (task).

La quarta ed ultima area di attività è quella dell'Azione, fase nella quale l'azienda agile si distingue con la sua capacità di trovare soluzioni innovative di fronte ai problemi ed alle opportunità (tattich), l'abilità di generare significati e sensi (talk) e l'attenzione verso la misurazione di ciò che è stato fatto tramite indici motivanti, semplici e condivisi.

L'innovativo DNA delle aziende agili si conclude con un indicatore imprescindibile, pilastro dell'organizzazione stessa: trajectories.

Questa ultima caratteristica, propria di quelle che il professore definisce *Rolling Stones Companies*, si riferisce alla capacità delle stesse di avere “*traiettorie culturali, generano e scambiano cultura, mai si sedimentano, riescono a trasferire tutto questo enorme valore per il cliente e per lui sono fonte di stimoli, ispirazioni, immaginazioni, evoluzioni, cambiamento e crescita.*”³³

Ancora una volta emerge come nell’azienda *agile* sia fondamentale l’approccio verso le risorse interne, che ritroviamo in particolare nella fase del “consenso”, dove fiducia e valorizzazione dei propri collaboratori fanno la differenza.



(Fig 1)

³³ G. Micozzi, *Strategie di vendita e di marketing*, Flaccovio Dario, (2021)

1.4.4. Agile HR

Nel contesto aziendale e lavorativo odierno, il sistema di controllo e gestione tradizionale, basato sulle gerarchie, non può più funzionare, al suo posto le imprese devono assumere un approccio diverso, sviluppando un *mindset* di collaborazione e sperimentazione.

È in questo contesto che emerge lo scenario dell'Agile HR³⁴, il cui manifesto, il quale presenta i punti chiave per il miglioramento della cultura del lavoro, prevede:

- 1- Reti di collaborazione
- 2- Trasparenza
- 3- Adattabilità
- 4- Ispirare ed ingaggiare
- 5- Motivazione intrinseca
- 6- Ambizione

Il metodo Agile è applicabile non solo alla funzione delle risorse umane in azienda, bensì a tutte le aree dell'impresa, con l'obiettivo di una collaborazione tra quest'ultime.

La collaborazione tra le diverse funzioni aziendali, nell'ambito del metodo Agile, emerge ad esempio nella gestione del *candidature journey* nel quale HR e

³⁴ Far crescere le persone e stimolare l'innovazione con l'agile HR

Marketing collaborano per un *employer branding* di successo, argomento del quale tratterò più avanti.

Colonna portante dei progetti Agile sono senza dubbio le risorse umane.:

*“Bisogna accettare il cambiamento, invece di contrastarlo. Perché è proprio l’adattabilità, invece della cosiddetta prescrittività, una delle raccomandazioni del Manifesto dell’Agile HR”.*³⁵

Secondo la visione sopra presentata, è importante che delle persone vengano valorizzare le motivazioni intrinseche, ovvero il potenziale naturale dell’individuo che delle volte però non emerge e non viene quindi sfruttato.

Il risvolto pratico del modello ha come obiettivo quello di “Make the people awesome” (rendere le persone straordinarie), ovvero crescere talenti favorendo un’evoluzione progressiva della cultura organizzativa.

³⁵ Alessandro Raguseo, Ceo di Reverse

2. TALENTI ED EMPLOYEE ENGAGEMENT

Quando si affronta il tema del benessere organizzativo, il fulcro dell'attenzione è il lavoratore, dalla cui percezione e soddisfazione deriva una determinata considerazione dell'azienda.

Ne consegue che un'analisi del benessere del lavoratore non può prescindere dallo studio delle tecniche per coinvolgerlo e valorizzarlo per le sue capacità oltre che per le sue performance lavorative.

Di seguito verranno illustrate le pratiche di *Employee Engagement* ed *Employer Branding* le quali costituiscono un importante tassello del mosaico che un'organizzazione *employee oriented* è tenuta a comporre per avere successo nella sua strategia.

2.1. Employee engagement come elemento di vantaggio competitivo

Tra le prime definizioni di *Employee engagement* vi è quella di Khan, il quale lo definisce come “*l’attaccamento dei membri di un’organizzazione al proprio ruolo lavorativo, al proprio lavoro; nell’engagement le persone si impegnano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro*”.³⁶

³⁶ W. A. Khan, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. (1990.) p.694

Una seconda importante definizione, la quale insieme a quella di Khan costituiscono le principali della letteratura accademica, è la definizione di Schaufeli il quale 12 anni dopo Khan definisce *l'employee engagement* come: “*una condizione psicologica positiva e soddisfacente risultante dall'energia (vigor), dalla dedizione (dedication) e dal coinvolgimento (absorption) che i lavoratori impiegano nel proprio lavoro*”.³⁷

Ci sono diversi fattori che incidono sull'engagement, e nello specifico per migliorare il suo livello all'interno di un'organizzazione è necessario porre attenzione a: un buon ambiente di lavoro, uno stile di leadership che preveda comunicazione aperta e trasparente, alla formazione e la progettazione di piani di carriera i quali hanno un risvolto positivo sia sul senso di fiducia nelle proprie competenze che nell'impegno anche nel lungo periodo ed infine un'attenzione alla retribuzione ed alle politiche organizzative che garantiscano equilibrio nella vita del lavoratore.³⁸

I risvolti dell'employee engagement in azienda sono stati dimostrati da diversi studi, i quali hanno mostrato come elevati livelli di coinvolgimento dei lavoratori permettano all'impresa di trattenere i propri talenti, favoriscano la fedeltà dei

³⁷ W. B., Schaufeli, *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach* (2002).p.74

³⁸ Anitha, J. "*Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, (2014).

clienti, migliorino le performance ed accrescano agli occhi degli stakeholder il valore dell'azienda.

Difatti uno studio condotto nel 2013 dal *Gallup Business Journal* ha mostrato come le imprese caratterizzate da un numero elevato di lavoratori *engaged* abbiano circa l'80% delle possibilità di potenziare le loro performance e di raggiungere un certo livello di successo.

Lo studio è arrivato alla formulazione di queste conclusioni tramite un'analisi su 192 imprese la quale ha mostrato esserci un'influenza positiva dell'engagement su nove fattori presi in considerazione dallo studio.

In particolare, si è vista esserci:

- Un'influenza diretta su fattori correlati alle condizioni di lavoro quali: il turnover, che rappresenta un indicatore di flusso che indica il tasso di rigiro del personale; gli incidenti sul lavoro; l'assenteismo; il rischio clinico; e, seppur con grado minore, un'influenza diretta sulle perdite di prodotti lungo la catena logistica, essendo queste dovute anche ad errori nei processi, danneggiamenti, furti o i taccheggi, le differenze inventariali;
- Condizionamento indiretto sulla redditività, che dipende maggiormente da elementi come fedeltà dei clienti, la produttività, il turnover, la sicurezza, l'assenteismo, le perdite di prodotti, il rischio clinico e la qualità.

Infine, dallo studio è emerso come ci siano alcuni effetti correlati alle maggiori performance individuali e di gruppo.³⁹

Per numerose realtà l'employee engagement è una prassi quotidiana, ed il successo che ne deriva è la prova di come la cura per il benessere del dipendente porti a notevoli risultati.

Di seguito verrà illustrato il caso di una giovane azienda esemplare per il benessere organizzativo e *l'engagement* dei suoi collaboratori: la Bending Spoons.

2.1.1. Il caso Bending Spoons

Bending Spoons: letteralmente “cucchiai che si piegano”, un nome parlante quello dell'azienda italo-polacca, con il quale i fondatori trasmettono il loro pensiero secondo cui le cose possono cambiare – e volare verso il meglio– se si cambia il modo di guardarle.

L'azienda tech produttrice di app nata nel 2013 ha un fatturato di 90 milioni e conta 150 dipendenti con un'età media di 29 anni; ad oggi Bending Spoons è la prima tech company d'Europa per numero di download e una tra le prime dieci del pianeta.

Il motore del successo di Bending Spoon è senz'altro dato dalla sua forza lavoro e dalla modalità di gestione delle risorse e di organizzazione del lavoro: un approccio

³⁹ F. Lazzarini, *il coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa profili e determinanti dell'employee engagement*, tesi di laurea triennale, Università degli studi di Padova, relatore prof.ssa Gianecchini, A.A. 2015-2016

quello dei fondatori che ha portato l'azienda ad ottenere il premio di *Best Workplace* italiano e a vincere anche il titolo come miglior azienda per le donne e miglior azienda per i Millennials.⁴⁰

«Qui non ci sono dipendenti. Noi siamo Spooners, e ci sentiamo una tribù», queste le parole con la quali i lavoratori di Bending Spoons si definiscono.

Centrale per l'azienda è il concetto di engagement dei propri collaboratori, come afferma infatti Alice Valsecchi, che dal 2015 lavora nel team People Operations Lead di Bending Spoons: *«Quando in azienda si affronta il tema dell'Employee Engagement è fondamentale partire sempre da un assunto: le persone vivono il lavoro come una relazione»*.

All'interno di Bending Spoons questa idea è radicata e condivisa da tutti i dipartimenti ed i livelli gerarchici, con la consapevolezza di quanto sia necessario che l'engagement sia parte di un progetto condiviso per avere successo e, allo stesso modo, di come non ci sia un punto di arrivo, al contrario: “a ogni traguardo raggiunto si continuano a raccogliere i feedback dei collaboratori per prepararsi a fare il passaggio successivo.”

⁴⁰ Indagine sulle opinioni di 60 mila collaboratori di 153 aziende raccolte in Italia nel corso del ciclo di indagine del 2019 e si basa sull'ascolto di quasi 13 mila Millennials.

Nell'organizzazione i benefici che l'engagement dei dipendenti produce si sono visti sia per collaboratori che per l'azienda stessa: un dipendente ingaggiato ha più senso di responsabilità e si impegna al massimo per raggiungere i risultati; allo stesso modo: *“(...) l'azienda crede fortemente nel concetto di “better home life”: rendere uno spooner ingaggiato lo fa lavorare bene e lo rende contento, quando torna a casa è di buonumore e ha più energie, e si crea un circolo virtuoso di benessere di cui beneficiano le persone e l'organizzazione”*.⁴¹

Nel loro manifesto aziendale vi è un pillar: *“we are open”* il quale fa riferimento al credere l'uno nell'altro, alla totale trasparenza ed alla comunicazione onesta, alla flessibilità, ed al valore dell'autonomia.

Nel concreto delle giornate lavorative, l'engagement dei collaboratori si manifesta sotto diversi aspetti⁴²:

- Attenzione alle fasi *dell'onboarding* per accompagnare passo dopo passo i neoassunti e farli sentire subito parte del team
- La partecipazione delle persone a sondaggi interni prima del lancio di un'attività per permettere all'azienda di avere informazioni puntuali sui loro bisogni, sulle loro preferenze, sulle difficoltà che stanno vivendo.

⁴¹ Intervento di Alice Valsecchi al Richmond Human Resources Forum 2020.

⁴² Rif. nota precedente

- Creazione di canali di comunicazione bidirezionali, che permettono alle persone di comunicare con gli executive e con i manager e viceversa.
- Dare feedback costanti e di apprezzamento per lavori ben svolti
- Organizzare momenti di gruppo quando si ha l'occasione

La filosofia della giovane realtà Milanese può essere riassunta con il credo dei dipendenti della stessa, che insieme rendono l'impresa sempre più grande e di successo: *«Io do il meglio di me per attribuire un lavoro di valore alle persone e per renderle felici, sia quando sono qui, dentro Bending Spoons, che fuori. Le aziende possono continuare a crescere solo se gli individui sono felici di esserci.*

2.2. La valorizzazione del capitale umano in azienda

L'importanza del capitale umano all'interno di un'organizzazione viene espressa nella teoria della Qualità Totale, approccio nato in Giappone a metà degli anni Cinquanta.

Secondo il modello organizzativo, infatti, per raggiungere la Qualità Totale e creare dei vantaggi competitivi, l'impresa deve procedere su tre circuiti di valore quali: la tecnologia, il servizio e la comunicazione.⁴³

⁴³ M. Giannini, *Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamica organizzativa*. G. Giappicchelli.(1996)

I principi della qualità totale enfatizzano i temi di: autonomia, autocontrollo, creatività e collaborazione, sottolineando come l'uomo costituisca un fattore determinante per il successo di un programma di miglioramento della qualità.

E, poiché la qualità è una conseguenza dell'attività dell'uomo e l'uomo è condizionato dalla soddisfazione che trae dal suo lavoro, ne consegue che la qualità dipende dalla motivazione stessa dell'uomo.

Il lavoratore coinvolto nell'attività di produzione del valore e nella missione aziendale è una risorsa chiave per l'impresa, la quale deve saperlo coinvolgere e valorizzare visto il suo rilievo strategico.

Per il dipendente, la valorizzazione significa riscossione del premio, sia nella sua espressione monetaria sia nella sua espressione psicologica.⁴⁴

Ampio spazio per la valorizzazione del personale può essere rintracciato nel rapporto con i manager: responsabili del miglioramento delle prestazioni e detentori della possibilità di incidere sui fattori determinanti ai fini prestazionali.

I manager infatti possono contribuire al livello di motivazione, alla crescita professionale ed all'efficacia ed efficienza del gruppo.

Prendendo in considerazione ciò che gli autori Martin e Nicholls definiscono come *commitment force*⁴⁵, impegno e motivazioni sono il risultato di: senso di

⁴⁴ G. Costa, M. Gianecchini. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill (2009)

⁴⁵ P. Martin e J. Nicholls, *Il commitment*, Franco Angeli, (1989)

appartenenza, sensazione di svolgere un lavoro stimolante e fiducia nella leadership manageriale.

In Italia vi sono delle realtà esemplari per la valorizzazione delle risorse al loro interno; aziende che hanno fatto del benessere del dipendente la loro missione ed il loro punto focale; di due di queste realtà esemplari, quali la Ferrero e la Casa di Moda Brunello Cucinelli, tratterò a breve.

Prima però, è necessario far riferimento ad un movimento, la cui nascita è conseguente a una maggiore sensibilità verso i temi della *fabbrica a misura d'uomo*; un movimento nato agli inizi del Ventunesimo secolo che anticipò la tendenza ad oggi molto popolare della sostenibilità d'impresa a 360°: il movimento delle B-Corporation.

2.2.1. Le B-Corp e le Società Benefit

La valorizzazione delle risorse umane nelle aziende è uno degli elementi cardine delle sempre più diffuse B-Corporation.

Le B-Corporations sono le aziende che hanno ricevuto, a seguito delle loro performance sociali ed ambientali, la certificazione B-Corp, certificazione ideata nel 2006 dall'ente no profit statunitense B-Lab.

La missione di B-Lab è diffondere un nuovo modello di business e premiare le realtà che maggiormente si impegnano e raggiungono determinati standard.

Le aziende che vogliono ottenere la certificazione di B-Corp vengono analizzate attraverso diversi step, il primo dei quali è un questionario chiamato BIA (Business Impact Assessment) che misura la performance aziendale in 5 aree diverse:

- Governance
- Workers
- Community
- Environment
- Customers

In particolare, la Governance fa riferimento alla responsabilità, la trasparenza, l'etica e a come valori e vision vadano a costruire lo statuto dell'impresa stessa. L'area dei workers riguarda l'impegno dell'azienda nel creare un impatto positivo sulla forza lavoro, mentre quella Customers l'impegno nel servire i clienti nel modo migliore, facendo attenzione all'impatto positivo dei prodotti e dei servizi.

La performance in merito la questione dell'Environment è inerente l'impatto che l'azienda, con il suo lavoro, ha sull'ambiente e la capacità di compiere scelte sostenibili per il bene del pianeta.

Ultima area di analisi è la Community: come l'azienda contribuisce alla salute della comunità in cui opera.

Al fine di garantire che gli standard continuino a essere soddisfatti e promuovere la resilienza a lungo termine, le B Corp sono tenute a sottoporsi ogni tre anni al processo di verifica al fine di ri-certificarsi.

Il movimento delle B- Corporation è in rapida crescita, ad oggi infatti sono più di 3.500 le aziende ad aver conseguito la certificazione, in oltre 70 paesi del mondo; in Italia sono circa un centinaio, con maggior concentrazione al nord.

Molto spesso le B-Corp vengono associate alle Società Benefit, sebbene le due non siano la stessa cosa. Quest'ultima si riferisce infatti ad un tipo di forma giuridica legalmente riconosciuta che un'azienda può assumere, ovvero una scelta che i soci di un'impresa compiono nel momento in cui decidono di vincolarsi a perseguire uno scopo di beneficio comune, oltre lo scopo di lucro.

Con “beneficio comune” si fa riferimento ad *“il perseguimento di uno o più effetti positivi (perseguibili anche riducendo gli effetti negativi) su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interessi.”*⁴⁶

Per diventare una Società Benefit, è necessario procedere ad una modifica statutaria che fornisce maggiori garanzie di protezione dei valori fondamentali e della

⁴⁶ “Cosa Sono Le Società Benefit?” Società Benefit, <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>.

missione di un'impresa in caso di aumenti di capitale e cambi di leadership, creare una maggiore flessibilità nel valutare i potenziali di vendita e mantenere la missione anche in caso di passaggi generazionali o quotazione in borsa.

La forma giuridica di Società Benefit è stata introdotta in Italia nel 2016, e ad oggi le BCorp certificate sono tenute a modificare il proprio statuto e trasformarsi in Società Benefit entro due-tre anni dall'acquisizione della certificazione, pena il decadimento dello status raggiunto.⁴⁷

La crescita del movimento delle B-Corp e delle imprese che diventano Società Benefit è segno della consapevolezza da parte delle aziende di come ormai il fine del loro operato non possa più essere circoscritto al *mero profitto*.

2.2.2. Il caso Ferrero

La prima delle due realtà esemplari vista la considerazione dei propri lavoratori è la Ferrero: un esempio di come anche nelle realtà più grandi, con il giusto corpo direttivo è possibile dare valore ad ogni singolo dipendente.

Un chiaro riferimento alla sensibilità ed all'impegno dell'azienda in questo tema è visibile dal *credo* dell'impresa: *“Ferrero crede fermamente che diversità e inclusione rappresentino valori indispensabili per il successo a lungo termine dell'azienda. Ci impegniamo a motivare i nostri dipendenti, ad assegnare loro*

⁴⁷ Fonte: societàbenefit.net

maggiori responsabilità decisionali e a migliorare il loro livello di attenzione verso le esigenze dei consumatori. ” ⁴⁸

Con oltre 37.000 dipendenti, in oltre 50 Paesi, la Ferrero rappresenta un’azienda simbolo dell’economia italiana, conosciuta e presente a livello globale dal 1946.

Il ruolo chiave delle risorse umane nell’azienda è un concetto condiviso e fondamentale per l’impresa; Michele Ferrero infatti, considerato il *patron della Nutella*, più di quarant’anni fa scriveva i principi che i capi dovevano rispettare per avere dei dipendenti felici: egli sapeva che un buon clima umano era uno dei segreti di un’azienda di successo.

Di seguito troviamo elencati i 17 punti chiave del documento che descrive l’azienda che cura e valorizza le persone: ⁴⁹

1. Nei vostri contatti mettete i vostri collaboratori a loro agio: dedicate loro il tempo necessario e non le “briciole”; preoccupatevi di ascoltare ciò che hanno da dirvi; non date loro l’impressione che siate sulle spine; non fateli mai sentire “piccoli”; la sedia più comoda del vostro ufficio sia destinata a loro.
2. Prendete decisioni chiare e fatevi aiutare dai vostri collaboratori, essi crederanno nelle scelte a cui hanno concorso.

⁴⁸ *Ferrero Sustainability*, <https://www.ferrerosustainability.com/int/it/our-approach/empower-people>

⁴⁹ F. Del Bono, Le 17 regole di Michele Ferrero per i contatti con le persone, [medius.it](https://www.medius.it)

3. Rendete partecipi i collaboratori dei cambiamenti e discutetene prima della loro attuazione con gli interessati
4. Comunicate gli apprezzamenti favorevoli ai lavoratori, quelli sfavorevoli comunicateli solo quando necessario, in quest'ultimo caso non limitatevi a una critica, ma indicate ciò che dovrà essere fatto nell'avvenire perché serva a imparare.
5. I vostri interventi siano sempre tempestivi: “Troppo tardi” è pericoloso quanto “Troppo presto”.
6. Agite sulle cause più che sul comportamento.
7. Considerate i problemi nel loro aspetto generale e non perdetevi nei dettagli, lasciate ai dipendenti un certo margine di tolleranza.
8. Siate sempre umani.
9. Non chiedete cose impossibili.
10. Ammettete serenamente i vostri errori, vi aiuterà a non ripeterli.
11. Preoccupatevi di quello che pensano di voi i vostri collaboratori.
12. Non pretendete di essere tutto per i vostri collaboratori, in questo caso finireste per essere niente.
13. Diffidate di quelli che vi adulano, a lungo andare sono più controproducenti di quelli che vi contraddicono.
14. Date sempre quanto dovete, e ricordate che spesso non è questione di quanto ma di come e di quando.

15. Non prendete mai decisioni sotto l'influsso dell'ira, della premura, della delusione, della preoccupazione, ma demandatele a quando il vostro giudizio potrà essere più sereno.
16. Ricordate che un buon capo può far sentire un gigante un uomo normale, ma un capo cattivo può trasformare un gigante in un nano.
17. Se non credete in questi principi, rinunciate ad essere capi.

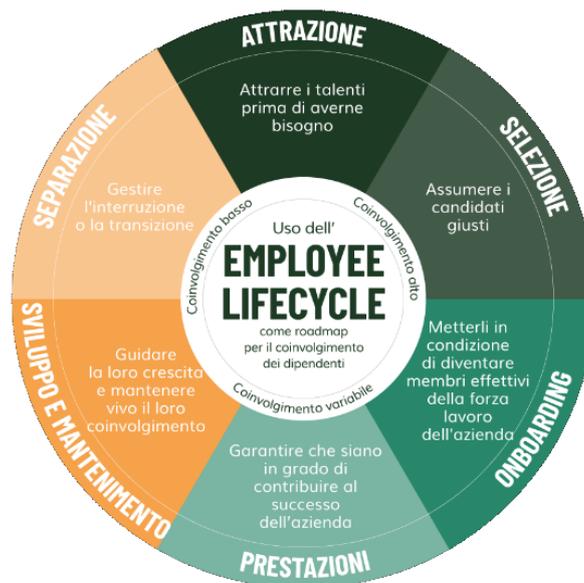
Le parole di Michele Ferrero sono tutt'oggi un credo per l'azienda, che quarant'anni dopo persegue la sua politica di valorizzazione del capitale umano.

La "Ferrero Sustainability" si basa infatti su quattro principi fondamentali:

1. Valorizzazione delle persone
2. Protezione dell'ambiente
3. Approvvigionamento sostenibile degli ingredienti
4. Promozione di un consumo responsabile

All'interno del sito aziendale sono chiare e ben individuabili le misure messe in atto da Ferrero per una sostenibilità a 360°. Considerati i principi cardine della Ferrero Sustainability, e ponendo maggiore attenzione sul principio relativo al capitale umano, il coinvolgimento adottato si basa sull'*Employee Life Cycle* (Fig.2), ovvero

un modello che identifica il “ciclo di vita” di un dipendente all’interno dell’azienda e che è riportato nella figura sottostante.⁵⁰



(Fig.2)

Coinvolgere i dipendenti nei processi di digitalizzazione e in una comunicazione aperta, coerente e veloce in tutti i paesi è per il Gruppo una priorità assoluta.

Altro elemento fondamentale per la valorizzazione dei collaboratori è, secondo l’azienda, la Formazione: *“In Ferrero l'apprendimento fa parte del nostro DNA. In quanto azienda in crescita e in cambiamento, supportiamo la crescita e lo sviluppo delle nostre Persone.”*⁵¹

⁵⁰ Fonte immagine: Ferrero sustainability

⁵¹Ferrero Sustainability, <https://www.ferrerosustainability.com/int/it/our-approach/empower-people>

In tutte le diverse sedi aziendali, ogni dipendente ha la possibilità di partecipare fisicamente o virtualmente ad esperienze formative.

Dal momento dell'assunzione fino al pensionamento, i dipendenti hanno a disposizione molte opzioni per costruire percorsi di sviluppo e crescita individuali tramite la Ferrero University.

2.2.3. Il capitalismo umanistico di Brunello Cucinelli

La seconda realtà italiana- trattata in questo capitolo- che si è distinta sul mercato per la sensibilità del suo fondatore, è la casa di Moda Perugina di Brunello Cucinelli, di seguito le sue parole:

“Ho fatto del capitalismo umanistico la guida della mia condotta di imprenditore fin dai primi passi, e ho immaginato e coniato per l'impresa tale espressione [...] Immagino il capitalismo umanistico come una grande armonia entro la quale il profitto, il dono, la custodia, la dignità della persona umana e l'etica della verità vivono nel reciproco arricchimento.”⁵²

L'impresa di Cucinelli, nata nella piccola realtà di Solomeo, è cresciuta nel tempo sino ad essere quotata in Borsa a Milano nel 2012.

⁵² B. Cucinelli, *La mia idea di Capitalismo umanistico e Umana sostenibilità*

Le idee e lo spirito dell'imprenditore lo hanno portato nel 2018 a scrivere e pubblicare un libro: "*Il sogno di Solomeo*", nel quale narra la storia di un contadino che, seguendo i valori umanistici scoperti nella vita rurale e nella filosofia, diventa un grande industriale.

La filosofia di capitalismo umanistico di Cucinelli fa riferimento all'ideale di vivere in armonia e senza danno per il creato: il *giusto profitto*.

Con giusto profitto l'imprenditore vuole toccare quattro grandi temi: equilibrio tra profitto e dono, fare profitti con etica, dignità e morale, lavorare in luoghi che elevano la dignità, ed infine il tema del giusto tempo del lavoro.

Centrale è quindi la figura ed il benessere del lavoratore per Cucinelli, il quale crede che l'ambiente di lavoro debba essere *amabile* e che ci sia inoltre un tempo per il lavoro ed un tempo per l'anima:

"Il lavoro giusto non ruba mai l'anima alle persone, e va riconosciuto nel suo grande valore. Così facendo il lavoro riesce meglio; e dunque dimostrare la stima e il giusto apprezzamento per il lavoro svolto è importante, perché aumenta la responsabilità e la creatività.", afferma.

La valorizzazione del dipendente nell'impresa umbra emerge anche da una lettera rivolta ai dipendenti con la quale si esprimono in dieci punti chiave l'impegno e la dedizione di Cucinelli verso di loro:

Ai Nostri Amabili Dipendenti⁵³

- I. Abbiamo sempre fatto in modo che i nostri luoghi di lavoro fossero curati e accoglienti, e che in essi fosse sempre possibile alzare gli occhi per guardare il cielo.
- II. Da noi, osserviamo tutti le giuste ore e gli stessi tempi di lavoro, ma il sabato e la domenica nessuno è connesso.
- III. Abbiamo sempre fatto in modo che i salari fossero un po' più alti per tutti, senza differenza alcuna.
- IV. Nella nostra impresa vogliamo che tutti abbiano pari opportunità, nella costante consapevolezza del valore dei propri saperi.
- V. Abbiamo dedicato la massima cura ai sani rapporti di stima e fiducia tra i lavoratori, che consideriamo anime pensanti.
- VI. Crediamo nel grande valore della cultura come fattore di miglioramento dell'uomo. Per questo cerchiamo di incentivarla amabilmente.
- VII. Siamo consapevoli che la trasmissione dei saperi sviluppi il genio del lavoro. Per questo a Solomeo abbiamo istituito la Scuola di Arti e Mestieri.
- VIII. Se mai la nostra impresa, come auspichiamo, durerà secoli, questo sarà anche grazie al cambio generazionale che abbiamo sempre curato nel tempo.
- IX. È nostra abitudine riunirci periodicamente nell'anno e parlare tra noi, affinché tutti possano venire a conoscenza di come si evolve l'impresa.

⁵³ B. Cucinelli, *Ai nostri amabili dipendenti*, brunellocucinelli.com

X. Non smettiamo mai di cercare nelle persone l'istinto del genio, e quando lo riconosciamo poniamo ogni cura per valorizzarlo.

La sensibilità dell'imprenditore ha reso grande la casa di Moda, che è cresciuta nel tempo non dimenticandosi mai delle sue origini e dell'importanza dei suoi valori.

La fondazione della "Scuola di Arti e Mestieri" fondata a Solomeno, permette a molti giovani di conoscere il valore dell'artigianalità, frequentando corsi e ricevendo un compenso mensile, lavorando 5 ore al giorno.⁵⁴

La Scuola, voluta da Cucinelli, prevede che siano gli stessi lavoratori della casa di Moda Perugina ad insegnare ai ragazzi ed il progetto fa sì che l'azienda possa venire in contatto con giovani talenti.

Un ponte questo tra formazione e lavoro, utile e proficuo nell'ottica dell'*attraction*, strumento di *employer branding* del quale tratterò nel corso del prossimo paragrafo.

⁵⁴ Cucinelli, *La Scuola di Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri di Solomeo*, brunellocucinelli.com

2.3.L'employer branding

L' employer branding è un'innovazione verificatasi nelle aziende a partire dagli anni 10 del ventunesimo secolo.

La sua definizione può essere ricondotta a: *“L'insieme di attività poste in essere dall'azienda sul mercato interno ed estero del lavoro, con il fine di creare una reputazione ed una visibilità che sappiano attrarre e trattenere i migliori candidati che si riconoscono nei valori proposti dall'organizzazione.”*⁵⁵

Interessante è anche la definizione fornita da Amendola, secondo il quale l'employer branding è *“una strategia di marketing finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento.”*⁵⁶

Sottostante l'employer branding vi è l'idea che, al pari dei clienti, le aziende debbano impegnarsi ad acquisire e trattenere i propri dipendenti, potenziali e attuali. Per farlo, è necessario definire una value proposition e avere cura della coerenza tra corporate brand ed employer brand, essendo, in particolare i candidati più giovani, particolarmente attenti alla presenza di sinergia.

⁵⁵ G. Costa, M. Gianecchini. Risorse umane: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill (2009)

⁵⁶ E. Amendola, *“Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze”*. Ed. Anthea Consulting s.r.l. (2008)

L'interesse verso questo approccio all'HR emerge in particolare come conseguenza di tre fattori: l'evoluzione del mercato del lavoro -caratterizzato da una forte concorrenza e dal diffondersi *dell'employability*-, la volontà delle aziende di assumere collaboratori che condividano obiettivi e valori, in quanto saranno più fedeli nel lungo termine, ed infine il cambiamento insito nella forza lavoro più giovane che viene considerata *prosumer* dal mercato e che di conseguenza vuole mantenere questa abitudine di partecipazione attiva anche all'interno dell'azienda.

Il successo di una buona strategia di Employer Branding sul tasso di fidelizzazione è stato dimostrato: secondo una ricerca di Boston Consulting Group la fidelizzazione può arrivare a ridurre il tasso di rotazione (turn-over) dei dipendenti fino al 28%, con tutti i risparmi in termini di costi di assunzione di nuove risorse che possiamo immaginare.

Una delle fasi fondamentali del processo di employer branding è la valutazione della performance, la quale avviene secondo indicatori relativi alla capacità di attrarre e di trattenere le risorse all'interno dell'azienda.

In riferimento a quest'ultime, un indicatore di tale capacità può essere rintracciato nella presenza dell'azienda all'interno di classifiche sui migliori posti di lavoro (come ad esempio Great Place to Work oppure la classifica Top Employers) ed indicatori relativi a turnover ed engagement.

In riferimento alla classifica *Great place to work*, l'oggetto in esame è l'ambiente organizzativo dell'impresa, il quale deve definire un luogo “*in cui si fida delle persone per cui si lavora, si è orgogliosi di ciò che si fa e ci si trova bene con le persone con cui si lavora.*”, afferma il fondatore Robert Levering.

Le dimensioni nelle quali si articola il modello presentato da Great Place to Work sono: la fiducia, quale relazione tra individuo e management, l'orgoglio, ovvero la relazione tra individuo e lavoro svolto ed infine lo spirito di squadra quale relazione tra individuo e le altre persone dell'azienda.

2.3.1. Attraction e retention

Il fine delle misure di *employer branding* è quello di attirare i migliori talenti presenti sul mercato e di trattenere i migliori già presenti all'interno dell'azienda: le così dette azioni di *attraction e retention*.

L'importanza dell'implementazione di queste politiche in azienda è emersa in particolare con l'avvento della pandemia, momento in cui tutto il mondo ha cominciato a guardare al lavoro da una prospettiva diversa: quella che mette al centro e al primo posto la persona, i valori, il sentirsi felici ed appagati.

Inoltre, analizzando l'attuale scenario del mercato del lavoro, sono protagoniste in questo le nuove generazioni, le quali si stanno affacciando al mercato con la consapevolezza di quanto valore abbia il benessere lavorativo e della sua correlazione con la soddisfazione individuale.

Visto l'utilizzo del digitale delle nuove generazioni, sempre più aziende prediligono, con riguardo all'employer branding, l'approccio multimediale, innovativo e vicino al linguaggio delle ultime generazioni.

L'importanza della presenza e del controllo che l'azienda ha sui canali social, emerge da un'analisi condotta da LinkedIn, dalla quale si vede come il 75% dei potenziali candidati effettua ricerche sulla reputazione dell'azienda prima di presentarsi per una posizione, e quasi il 70% dei candidati non accetterebbe un'offerta da un datore di lavoro con una cattiva reputazione.

In merito al tema dell'attraction, ad oggi la ricerca di candidati qualificati è costante e indispensabile per guadagnare in termini di qualità professionale e produttività.

Una ricerca condotta da InfoJobs, dal titolo "Trend mercato del lavoro 2022" mostra come proprio la capacità di essere attrattivi sarà il principale elemento di competitività, seguita dalla diffusione degli strumenti digitali.

Afferma infatti Filippo Saini, capo di InfoJobs: «*Employer branding, formazione continua, welfare aziendale, percorsi di crescita, uniti a benefit e possibilità di lavorare in Smart Working risultano fattori determinanti per attrarre e trattenere le risorse più qualificate.*»

Vista l'importanza strategica della qualità delle proprie risorse, ai fini di un'efficace attraction, è opportuno che il brand abbia un'immagine attrattiva e accattivante e che l'azienda sappia differenziarsi nel modo di comunicare.

Tra gli strumenti e le tattiche della Talent Attraction rientrano l'Employer Branding, il recruiting marketing, la cultura aziendale e gli incentivi sotto forma di benefit.

Le misure di attraction hanno un elevato risvolto sul clima aziendale ed il benessere organizzativo: la scelta del *personale giusto* è infatti fondamentale per migliorare o mantenere l'elevata qualità dell'ambiente di lavoro. Ambiente di lavoro nel quale dipendenti e collaborativo hanno un peso assai rilevante.

Gli strumenti di selezione del personale devono essere quindi molto efficienti al fine di non farsi sfuggire dei possibili talenti.

Per migliorare la propria immagine e farsi conoscere nel mercato del lavoro, si è sviluppata nel tempo un'evoluzione dell'Employer Brand: il *Talent Brand*.

È una strategia che si riferisce ad un modo nuovo di raccontare l'impresa, con il fine di presentare l'azienda come luogo di lavoro ideale: nel Talent Brand infatti a "parlare" sono i dipendenti che, nelle vesti di ambasciatori del brand e dei suoi valori, utilizzano i social media per pubblicare video e post in cui si ritraggono come parte integrante dell'azienda e quindi responsabili del suo successo.

Secondo aspetto dell'employee branding è l'Employee retention, con il quale si fa riferimento alla capacità di un'azienda di trattenere i propri dipendenti e prende in considerazione gli sforzi messi in atto da un'organizzazione per coinvolgerli e motivarli.

La fase di *retention* è fondamentale per mantenere saldo il filo logico che ha portato il candidato a diventare dipendente e per far sì che quest'ultimo, una volta entrato in azienda, veda mantenute le promesse ricevute in fase di attraction.

L'ingresso e la vita di un dipendente in azienda devono quindi essere curati con una robusta strategia di engagement e sviluppo.⁵⁷

Le strategie di Employee Retention portano con sé diversi benefici:⁵⁸

- L'azienda può risparmiare sui costi che assunzione e formazione di nuovi dipendenti comportano, difatti se un dipendente si licenzia troppo presto, le spese non vengono recuperate. Inoltre, anche la coesione del Team all'interno del quale il dipendente aveva iniziato a lavorare può risentirne, inficiandone la produttività;
- il turnover dei dipendenti riduce la produttività: un nuovo lavoratore ha bisogno di tempo per iniziare a produrre a un livello paragonabile a quello del suo predecessore;

⁵⁷ De Vita, A., *Recruiting funnel: come organizzare la filiera del talento*, Altamira, (2020). <https://www.altamirahrm.com/it/blog/recruiting-funnel>

⁵⁸ Adecco, *Employee Retention: perché è importante in azienda*, adecco.it

- un flusso costante di dimissioni ha un effetto smorzante sul morale e sulla produttività dei dipendenti che rimangono;
- più a lungo i dipendenti restano in azienda, più sono coinvolti, informati ed esperti, con forti legami con clienti e fornitori;

L'*employee retention rate* può essere calcolato prendendo come riferimento un lasso temporale e calcolare il numero di dipendenti rimasti in azienda nel periodo preso in analisi, senza però includere quelli assunti in quell'arco temporale.

Un'indagine condotta dall'Employer Brand International's (EBI) nel 2011 ha rilevato che, tra le aziende che hanno adottato il ROI (Return On Investment) come indicatore di performance per un progetto di employer branding, il 38% ha utilizzato il tasso di trattenimento (retention rate).

In un articolo scritto per Deloitte, vengono indicati i punti salienti di una efficace ed efficiente *retention strategy* per poter trattenere in azienda le risorse umane di maggior valore⁵⁹:

- Fornire un lavoro significativo offrendo autonomia, dando ai dipendenti l'opportunità di partecipare a piccoli team e preoccupandosi di collocare i dipendenti nei posti di lavoro per i quali sono adatti.

⁵⁹Bersin J., "*Becoming Irresistible: a new model for employee engagement*," Deloitte Review (2015)

- Praticare una gestione *alla mano* stabilendo obiettivi chiari e trasparenti, offrendo *coaching* e investendo nello sviluppo del management.
- Costruire un ambiente di lavoro positivo tramite la creazione di un ambiente di lavoro flessibile; costruire un posto di lavoro che sia "umano" e coltivare un ambiente che sia inclusivo e diversificato.
- Offrire opportunità di crescita tramite una formazione eccellente, facilitando il talento e la mobilità lavorativa, fornendo opportunità di apprendimento autonomo e promuovendo una cultura ad "alto impatto" dove l'apprendimento è incoraggiato.
- Praticare una leadership positiva investendo costantemente nelle persone, comunicando la vostra missione e il vostro scopo, puntando sulla trasparenza e l'onestà e offrendo anche ispirazione.

La notevole attenzione mostrata dalle aziende nei riguardi delle misure di *employer branding* si inserisce, come precedentemente detto, nello scenario della Great Resignation.

Il fenomeno, tradotto con “Grandi Dimissioni”, può essere letteralmente tradotto con il termine “*Grande Rassegnazione*”. Una riflessione questa riconducibile ad “*una rassegnazione dal rapporto lavorativo che negli anni di pandemia ha*

accentuato tutti gli aspetti di sfiducia e malessere collegati alla vita professionale.”⁶⁰

In questo, il ruolo delle misure di benessere organizzativo è di fondamentale importanza, basti guardare come tra le principali cause del fenomeno vi sia una cultura tossica all'interno dell'organizzazione.

La cultura tossica viene in particolare individuata nell'incapacità di promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione; e nei contesti nei quali i lavoratori si sentono mancati di rispetto e si verificano comportamenti poco etici all'interno dei processi di lavoro.⁶¹

La sfida alla quale le aziende sono ad oggi sottoposte riguarda la consapevolezza della presenza di eventuali tossine sulle quali intervenire.

Compito dell'azienda sarà fare particolare attenzione ad eventuali segnali da parte dei lavoratori, difatti demotivazione e rassegnazione conducono ad uno stile produttivo abbandonato all'inerzia.

⁶⁰ Giulio Beronia, *“Great Resignation: l'identikit degli italiani che lasciano il lavoro. Il “lavoro duro” e la carriera a tutti i costi non sono più credibili”* (2022)

⁶¹ Sull D., Sull C., Zweig B., *“Toxic Culture Is Driving the Great Resignation”*, MIT Sloan Management Review (2022)

2.4.L'analisi delle risorse a 3 dimensioni

Il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze sono un importante indicatore dello stato di salute di un'organizzazione.

Parte del processo di valorizzazione è la valutazione del lavoratore, in quanto è il presupposto per esplicitare e quantificare il valore dell'associazione tra le sue caratteristiche, i comportamenti e la posizione ricoperta ai risultati ottenuti.⁶²

In un'azienda orientata all'innovazione ed alla gestione della conoscenza, la valutazione assume un ruolo di apprendimento, condivisione di valori e di conoscenza, individuazione e rafforzamento dei comportamenti ritenuti più coerenti.⁶³

Come scrive il professor Micozzi nel suo libro *“Strategie di vendita e di marketing”*, all'interno di un'azienda “[...] ciò che determinerà se l'azienda raggiungerà o meno il traguardo saranno i muscoli, i movimenti quotidiani dati dalle attività e dai processi, e l'atteggiamento mentale, dato dalla motivazione, dalle competenze e dall'allineamento culturale.”⁶⁴

Fondamentale risulta quindi essere l'analisi interna dell'organizzazione, poiché solo con la consapevolezza del *“Chi siamo”* sarà possibile raggiungere gli obiettivi

⁶² G. Costa, M. Gianecchini. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill (2009)

⁶³ A. Klarsfeld, E. Oiry, *Gerer les competences. Des instruments aux processus*. Vuilbert, (2003)

⁶⁴ G. Micozzi, *Strategie di vendita e di marketing*, Flaccovio Dario, (2021), pagina 299, 5.2

e trasferire valore al mercato. In merito a questo, per una buona consapevolezza di sé, l'azienda deve essere in grado di analizzare le sue risorse interne, al fine di valorizzarle e tirar fuori il meglio da ognuna di loro, con conseguenti risvolti positivi sui risultati.

Per analizzare nel modo più efficiente possibile il capitale umano aziendale, il professore Micozzi ha ideato il modello dell' "*Analisi delle risorse*"⁶⁵ con il quale le organizzazioni possono valutare i loro collaboratori sulla base di tre indici:

- Indici di performance
- Indici di potenziale
- Indici di condivisione ed allineamento organizzativo

Gli indici di performance sono relativi a risultati qualitativi e quantitativi ottenuti nell'arco di tempo prefissato, gli indici di potenziale si riferiscono al talento che la risorsa deve e può ancora esprimere, infine gli indici di condivisione ed allineamento organizzativo descrivono quanto la risorsa sia portatrice di cultura, stile, valori e metodi operativi dell'azienda stessa.

Il risultato che si ottiene dell'analisi effettuata tramite il modello ideato dal docente è alquanto emblematico, difatti sulla base dei diversi indici, la risorsa aziendale analizzata risulterà essere:

⁶⁵ G. Micozzi, *Strategie di vendita e di marketing*, Flaccovio Dario, (2021), pagina 303

- Una talpa: dipendente con scarse performance e scarso potenziale
- Un vitello: risorsa con alto potenziale ma che presenta performance ancora limitate
- Un cinghiale: risorsa che pur avendo elevate performance, ha scarso potenziale
- Un'aquila: dipendente con alte performance ed alto potenziale

Il terzo indice relativo a condivisione ed allineamento, risulta invece dalla grandezza del dipendente nella rappresentazione del modello.



(Fig.3)

Condurre un'analisi delle risorse interne è un investimento che le aziende è bene facciano se vogliono valorizzare il proprio capitale umano.

Essere consapevoli del valore di ognuna di loro ed agire di conseguenza, permetterà al management di compiere scelte orientate e ridurre le inefficienze.

Prendendo ad esempio in considerazione la figura del vitello, verificare la sua presenza in azienda permetterà a chi di competenza di valorizzarla e farla crescere, così da trasformarla nel tempo in un'aquila ad alte prestazioni e di immenso valore per tutta l'organizzazione.

Scrive in merito il professore: “*Secondo la mia esperienza, una azienda è sana se i vitelli pesano almeno il 30%, ed è ottima se pesano il 40%. Ed è sana se almeno il 50% di questi vitelli diviene aquila nell'arco di massimo 3 anni.*”

Troppo spesso accade che le risorse giovani non solo non vengano valorizzate in azienda, ma allo stesso tempo non vengono formate e stimolate, con pesanti conseguenze sul fenomeno di *retention*.

È stato dimostrato come un'azienda riesca ad aumentare le sue performance ed a crescere dal momento in cui le persone al suo interno sono stimolate, sviluppando così potenziale tale da permettere loro di superare nuove sfide, ed all'azienda di crescere.⁶⁶

Il contributo dato dall'analisi delle risorse sopra proposta permette di introdurre il terzo capitolo di questo elaborato, incentrato sulle figure più giovani nelle aziende, quelle provenienti dalle generazioni Y e Z, delle quali è fondamentale conoscere tendenze e driver per poterne trarre il meglio sul posto di lavoro.

⁶⁶ Johnson W. *Creare un top team*, Hoepli, (2019)

3. IL VALORE DEL BENESSERE LAVORATIVO PER I MILLENNIALS E LA GENERAZIONE Z

"I vostri dipendenti a livello globale stanno ripensando non solo al modo in cui lavorano, ma anche al perché lavorano e cosa vogliono fare delle loro carriere e delle loro vite".⁶⁷

Questa frase è esplicativa del cambiamento in atto nel mondo del lavoro, rappresentato dall'affermarsi di una nuova scala di priorità che ha sostituito quella precedente; un cambiamento in linea con le tendenze affermatesi con l'avvento delle nuove generazioni.

Il team del CEO di LinkedIn ha infatti monitorato la percentuale di membri di LinkedIn che hanno cambiato lavoro, scoprendo che le transizioni di lavoro della Gen Z sono aumentate di ben l'80%.

Nel corso di questo capitolo verrà affrontato il tema del rapporto che vi è tra il mondo del lavoro e le Generazioni Y e Z, analizzando quale sia l'approccio che le imprese sono tenute ad adottare se vogliono trarre il meglio dalla forza lavoro più giovane, e, in particolare, ponendo l'attenzione sulla concezione *del benessere a lavoro* dei più giovani.

⁶⁷ Ryan Roslansky, CEO di LinkedIn

3.1 La prospettiva delle nuove generazioni

Se con la generazione Y, ovvero quella dei Millennials, ci si riferisce alla generazione nata in un contesto in cui la protagonista è stata la globalizzazione (tra il 1980 ed il 1995), la Gen Z è la prima generazione nata dopo la nascita del web (tra il 1996 ed il 2009).

Si stima che gli appartenenti alle ultime generazioni sopra citate nel 2025 rappresenteranno il 50% della forza lavoro: per questo motivo conoscere i loro bisogni e necessità è un fattore chiave per l'azienda che vuole acquisire e trattenere talenti.

Nel 2020 Ramstad ha condotto in Italia l'analisi "*employer brand research*", nella quale ha studiato, tra le altre cose, cosa cercano in un'azienda i potenziali dipendenti in base al profilo generazionale. L'*employer brand research* condotto da Ramstad è uno studio rappresentativo dell'*employer brand* basato sulle percezioni del pubblico generale che ottimizza i risultati di 22 anni di analisi approfondite sull'*employer branding*.

Le generazioni prese in considerazione nella ricerca sono state: la Generazione dei Baby boomer (che comprende i nati tra il 1946 ed il 1964), la Generazione X così detta Generazione della transizione (1965-1979), i Millennials (nati negli anni 1980-1995) e la Generazione Z conosciuta anche come la Generazione delle reti (nati tra il 1996 ed il 2009).

Interessante è il risultato dell'analisi, dalla quale si vede come ogni generazione dia maggiore importanza a fattori differenti nella scelta del posto di lavoro.

In particolare se le nuove generazioni sono più attente al benessere organizzativo, la generazione *uscente* dal mercato del lavoro predilige fattori di tipo economico.

Difatti, il 23% dei rispondenti appartenenti alle generazione Z cerca un datore di lavoro che dia valore alla diversità e all'inclusione.

Questo risultato è significativamente più alto se confrontato con le altre generazioni (17% millennials, 16% “gen x” e 12% “boomers”).

Prendendo in considerazione la generazione dei Millennials invece, il 53% dei millennials cerca un'atmosfera di lavoro piacevole. I rispondenti “gen x” e “boomers” sono meno interessati a questo fattore (49% e 47%, rispettivamente).

La generazione X a sua volta, considera importanti una retribuzione e benefit interessanti (48 % contro il 42% della “gen z” ed il 43% dei “boomers”); infine, per la generazione dei Boomers, il fattore che ritengono più importante è quello della solidità finanziaria.⁶⁸

⁶⁸ Randstad, *Employer Brand Research Italia*, (2020)

La Generazione Z ed i Millennials mettono al primo posto nella vita la felicità: il 56 % di loro, infatti, ha detto che lascerebbe il lavoro se questo gli impedisse di «godersi la vita», contro il 38 % nella fascia 55-67 anni.

A sua volta è una priorità la soddisfazione per il proprio impiego, con il 40 % dei giovani della Gen Z che preferirebbe essere disoccupata piuttosto di svolgere un lavoro che non gli piace.⁶⁹

A dimostrazione di ciò, emerge la rilevanza di un fenomeno comune tra Millennials e Gen Z: "*job hopping*", termine che mette insieme il concetto di lavoro (job) e il concetto del saltare (hopping) delineando la tendenza del cambiare lavoro più volte e a distanza di poco tempo.

Accade spesso che i giovani appartenenti alle nuove generazioni provengano da percorsi di studi che li hanno formati e suoi quali hanno investito tempo e denaro, ma si trovano comunque non valorizzati e senza un'occupazione stabile a causa della crescente instabilità economica.

Ne consegue inoltre che la mancata valorizzazione del giovane lavoratore lo porta a cercare occasioni per negoziare salari più alti o condizioni lavorative migliori.

⁶⁹ Fonte: Randstad

Altro tema rilevante alla base del *job hopping* è il non allineamento dei valori ed interessi tra datori di lavoro e giovani dipendenti, dovuti soprattutto alle nette differenze generazionali.

Secondo un sondaggio condotto da Deloitte, il 36% dei Millennials e il 53% dei Gen Z, se ricevessero un'offerta, sarebbero disposti a cambiare lavoro entro due anni; un dato questo in linea con quelli di un sondaggio della London Business School di qualche anno fa che riportava che circa il 40% di Gen Z e Millennials accetta un nuovo lavoro già pianificando quello successivo.

Mentre una volta "il posto fisso e la carriera" rappresentavano le ambizioni dei giovani di intere generazioni, ad oggi il sistema basato sul lavoro tradizionale fortemente gerarchizzato e su performance e produttività ha iniziato a cedere sensibilmente, lasciando spazio alle dimensioni del benessere.

Ulteriore tratto istintivo delle nuove generazioni riguarda la loro sensibilità nei riguardi degli aspetti non economici del lavoro.

Un'attenzione questa che è cresciuta negli ultimi anni nelle stesse istituzioni internazionali.

Nel 2015 infatti le Nazioni Unite hanno elaborato l'Agenda 2030, contenente 17 obiettivi riferiti ad indicatori per guidare le politiche locali, nazionali e sovranazionali nei successivi 15 anni.

L'obiettivo numero 8 in particolare riguarda “Il lavoro dignitoso e la crescita economica” e tra le altre, comprende la necessità di proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati, in particolare le donne ed i precari.

Reattivo a quanto detto, vi è un'ulteriore analisi condotta da Deloitte nel 2021 sulla generazione dei Millennials e la generazione Z la quale ha esaminato i tratti peculiari della nuova forza lavoro e l'impatto che la pandemia ha avuto su di loro. In particolare alla luce dell'indagine, la società ha individuato cinque punti chiave per i *business leaders* che si interfacciano già, o lo faranno nel futuro più prossimo, con i collaboratori più giovani nati nell'ultimo trentennio.

I seguenti *key takeaways* sono il frutto dei driver principali delle nuove generazioni e della sensibilità nei riguardi di determinate tematiche, una sensibilità che per loro è fondamentale trovare anche nell'azienda dove lavorano o lavoreranno in futuro:⁷⁰

- 1- Consapevolezza dell'impatto del lavoro sulle donne
- 2- Rivalutare le modalità di assunzione e retention con maggior attenzione alla diversità ed all'inclusione
- 3- Esaminare il ruolo che l'azienda può assumere nel supportare i dipendenti con problemi economici e *financial stress*

⁷⁰ Deloitte, *A call for accountability and action: the deloitte global 2021 millennial and gen z survey* (2021)

- 4- Assicurarsi che le questioni ambientali non scendano troppo a lungo nella lista delle priorità
- 5- Dare priorità alla salute mentale e creare una cultura nella quale riconoscere lo stress non sia un problema.

La centralità del benessere della risorsa umana risulta essere chiara quindi anche dal report della Deloitte. E ancora una volta viene posta l'enfasi sul ruolo che il leader ha nel processo e nella salute dei suoi collaboratori: guardando all'ultimo dei punti chiave dell'indagine, si richiede infatti al leader di destigmatizzare le conversazioni riguardi la salute mentale nei posti di lavoro, al contrario è necessario non solo che le persone siano trasparenti sui loro problemi ed i loro bisogni, ma è altrettanto importante che le stesse organizzazioni aiutino i dipendenti ad essere più felici e sentirsi meglio.

Come si legge nel corso dell'analisi, i leaders che ignorano i divari di reddito e ricchezza e le problematiche di salute e non dei collaboratori, rischiano l'allienazione dei propri dipendenti dei quali l'azienda ha bisogno per poter prosperare.

3.2 Analisi della generazione dei Millennials

Nel 2019 MAF (Millennials Ambassadors Forum), piattaforma europea del network HRC, ha presentato il rapporto annuale *Millennials Ambassadors Outlook*, un documento frutto di raccolta e analisi di dati provenienti da autorevoli fonti. L'outlook analizza “La ricerca della felicità dei Millennials”, con un particolare focus sul rapporto che vi è tra questa ed il posto di lavoro.

Ciò che conta per un Millennial è il benessere all'interno dei contesti di lavoro, assieme alla consapevolezza che il loro lavoro abbia un impatto nel mondo, e che ciò che fanno abbia un significato ed uno scopo, per sé stessi e per il resto della società.

Nella ricerca del benessere nell'ambiente di lavoro, un ruolo chiave è svolto dall'equilibrio vita-lavoro e dalla necessità di autonomia che conducono a maggiore creatività e produttività nel contesto aziendale.

Il raggiungimento dell'equilibrio sfera professionale e privata non dovrebbe essere soltanto nell'interesse dei dipendenti ma anche nell'interesse dei datori di lavoro a causa del beneficio indiretto sulla creatività individuale, che a sua volta influisce sul risultato economico dell'organizzazione.

Tratto comunque distintivo dei Millennials rispetto la generazione Z è la maggiore ricerca, assieme ai valori e necessità sopra citati, di sicurezza sociale ed economica.

Ciò potrebbe derivare dal trovarsi in una fascia di età nella quale spesso si inizia a

costruire una famiglia ed è necessario acquisire indipendenza e flessibilità organizzativa.

Quella dei Millennials è, secondo un'indagine condotta da Gallup nel 2016, una generazione che reputa ci sia un rapporto direttamente proporzionale tra il senso di engagement e la percezione della mission aziendale; inoltre, i leader che i giovani desiderano sono quelli proattivi nel produrre un impatto positivo nella società e nel rispondere ai bisogni dei dipendenti. Emerge quindi una forte attenzione alla collettività e ai valori condivisi mostrata da questa generazione.

I Millennials oggetto di analisi infatti, ritengono che il successo aziendale debba essere misurato in termini più ampi rispetto alla sola performance finanziaria, ma allo stesso tempo solo il 35 % confida che le imprese perseguano e rispettino principi quali etica e impegno sociale.

3.3 Indagine sulla generazione Z

Figli della Generazione X vissuta in un'era di profonda crisi economica, che li ha resi individui più responsabili, determinati, talvolta anche parsimoniosi, la Generazione Z viene chiamata anche la “*True Gen*”⁷¹ ovvero la generazione della verità.

⁷¹ McKinsey & Company, ‘*True Gen*’: *Generation Z and its implications for companies*. (2018)

La continua ricerca della verità e dell'autenticità si riconducono alla caratteristica peculiare di una generazione che non vuole definirsi in un solo modo, ma piuttosto cercare modi di espressione personali autentici.

Come riportato sul Washington Post, la Generazione Z è alla ricerca di prove sulla dedizione dei datori di lavoro verso i temi della diversità e dell'inclusione: negli Stati Uniti, il 77% della Generazione Z ha indicato che il livello di diversità di un'azienda influisce sulla loro decisione di lavorare lì.

Quindi, l'impegno di un'organizzazione per l'uguaglianza, la diversità e l'inclusione è un fattore chiave da valutare per le persone della Generazione Z nel momento in cui valutano nuove opportunità di lavoro.

Ulteriore conferma dei driver della Generazione Z emerge da un'indagine di McKinsey & Company secondo la quale le persone appartenenti alla Gen Z *“si mobilitano per diverse tipologie di cause. Loro credono profondamente nell'efficacia del dialogo per risolvere conflitti e migliorare il mondo.”*⁷²

Questo dimostra l'importanza per i datori di lavoro di mettere molto impegno in quello che fanno, permettendo ai dipendenti di sentirsi come se stessero apportando benefici a tutta la società.

⁷² Fonte: McKinsey & Company

Nonostante la Generazione Z e quella dei Millennials si siano dimostrate essere allineate in merito all'importanza di fattori extra retributivi a lavoro, vi sono tuttavia notevoli differenze tra le due, al punto che a novembre 2021 è stato pubblicato nel New York Times un articolo che è diventato virale, nel quale l'autrice e ricercatrice Emma Goldberg ha affermato come i Millennial abbiano "paura" dei lavoratori della Generazione Z.⁷³

Difatti la fascia più adulta della generazione dei Millennials, generazione ad oggi nel complesso comprende tra i 27 ed i 42 anni circa, è stata da sempre abituata a giornate strutturate e pesanti carichi di lavoro⁷⁴.

Ne consegue che seppur attenta e pretenziosa di un ambiente di lavoro piacevole e di un giusto equilibrio tra vita privata e professionale, la generazione Y si interfaccia con una generazione che porta all'estremo queste necessità e, se come emerge da uno studio, due terzi degli americani intervistati sono desiderosi di cambiare lavoro, tra i più giovani *digitali*, la percentuale arrivava addirittura al 91%, più di qualsiasi altra generazione (contro il 78% dei Millennials).⁷⁵

⁷³ Goldberg E., *The 37-Year-Olds Are Afraid of the 23-Year-Olds Who Work for Them*, New York Times (2021)

⁷⁴ Casciabanca F., *“Lasciare il lavoro è virale: la Gen Z festeggia il licenziamento sui social”* (2021)

⁷⁵ Personal Capital e The Harris Poll, *How Finances Factor into the Pandemic ‘Great Resignation’*, (2021)

Ulteriore tratto distintivo dei giovani appartenenti alla generazione Z è la tendenza a diffondere la notizia di un avvenuto licenziamento.

Con post e video nei loro profili social, gli utenti *fanno squadra* contro un mondo del lavoro opprimente, incoraggiando chi svolge ruoli *tossici* a lasciare il proprio posto di lavoro per cercare nuove opportunità e puntare a una vita lavorativa più flessibile. Ciò, a conferma del fatto che il trend ad oggi è che chi abbandona il posto di lavoro è un vincitore, non un perdente, come invece era percepito in passato.

3.3.1. Analisi empirica: questionario ai giovani della generazione Z

Con il fine di portare nell'elaborato un'ulteriore prova del punto di vista dei giovani appartenenti alla Generazione Z, ho condotto un'analisi su un campione di 40 giovani, facendo loro domande inerenti le loro aspettative e priorità nei confronti del mondo del lavoro.⁷⁶

In particolare con le domande del questionario sottoposto ho indagato due aspetti: l'aspetto dell'attraction e quello della retention.

Nella prima parte del questionario ho chiesto loro quali siano i driver che più li condizionano nella scelta del posto di lavoro e di assegnare un livello di importanza a fattori caratterizzanti il contesto lavorativo.

⁷⁶ Rif. Appendice 3.3

Nella seconda parte del questionario ho invece elencato una serie di situazioni che si possono verificare sul posto di lavoro, chiedendo loro se il verificarsi di quelle precise circostanze potesse portarli o meno a licenziarsi.

Interessante ed in linea con gli studi precedentemente citati è la risposta alle prime due domande, nei quali veniva chiesto quali fattori gli intervistati mettessero al primo e secondo posto quando si presenta loro un'offerta di lavoro.

Al primo posto i giovani mettono: la possibilità di avanzamenti di carriera e crescita personale e professionale (40,5%) e benessere organizzativo (37,8%)

Gli appartenenti alla generazione Z che considerano prioritaria la retribuzione sono solo l'8,1%, fattore quest'ultimo che viene invece considerato dal 40,5% di loro come secondo driver per importanza.

Ulteriore dato interessante è quello relativo all'importanza di determinati fattori nel contesto lavorativo: il 100% degli intervistati ritiene sia di massima importanza (punteggio di 5 su 5) il sentirsi appagati e sereni nello svolgere il proprio lavoro, contro, tra le altre, il fattore retribuzione che è di massima rilevanza solo per il 27% del campione.

La serenità si rivela essere un fattore fondamentale anche in domande successive: il 92% degli utenti non lavorerebbe in un'azienda dove, nonostante la possibilità di guadagnare molto, la persona ci rimetterebbe sotto l'aspetto del benessere psico-fisico.

Allo stesso modo, più del 91,7% degli intervistati è concorde nell'affermare che lascerebbe un posto di lavoro fisso se non dovesse trovarsi bene con i propri colleghi e/o capi mentre l'88,9% afferma che si licenzierebbe se si trovasse in una situazione di costante tensione e stress nello svolgere i propri compiti lavorativi.

Come illustrato da diversi studi, la crescente importanza che i giovani della generazione Z attribuiscono al benessere rispetto al fattore retribuzione è evidente anche dalle risposte date in merito all'ultima domanda del questionario: *“Lasceresti il tuo posto di lavoro se ricevesti un'offerta da un'azienda dove il benessere è maggiore anche se la retribuzione minore?”*. A questa domanda ben l'80,6% degli utenti ha risposto in modo affermativo.

4. IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE NEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

I driver delle diverse generazioni inerenti le scelte nel mondo del lavoro, si riflettono naturalmente anche sulle loro preferenze nei riguardi dei *benefit* messi a disposizione dalle aziende.

Dalla ricerca *Welfare Index PMI 2021* è stato rilevato un crescente interesse da parte delle imprese italiane, in particolare le PMI, verso il tema del welfare, che viene sempre di più considerato essere un utile strumento per la gestione ed il benessere delle risorse umane in azienda.⁷⁷

L'obiettivo ultimo delle aziende è infatti quello di creare una condizione di lavoro ideale per tutti, che possa avere effetti positivi sull'intera produzione.

Il welfare aziendale, della cui evoluzione e composizione tratterò nel corso del capitolo, ha subito notevoli cambiamenti nel corso del tempo: se le prime forme di welfare aziendale italiano potevano essere considerati esperimenti di 'paternalismo', ad oggi è divenuto un elemento indispensabile per la buona riuscita del lavoro e per il miglioramento della vita dei dipendenti.

⁷⁷ Fonte: ricerca *Welfare Index PMI 2021*, www.welfareindexpmi.it/

4.1 L'evoluzione del welfare aziendale

Il noto sociologo inglese Richard Titmuss, pioniere della ricerca sociale, nel 1958 elaborava il concetto di *occupational welfare*, considerato come “l'insieme di prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le uni agli altri.”⁷⁸

In particolare, le misure possono trarre origine dalla libera iniziativa degli imprenditori (“*welfare occupazionale-unilaterale*”) o da accordi collettivi (“*welfare occupazionale-contrattuale*”)⁷⁹ nonché da accordi individuali.

Il welfare aziendale ad oggi conosciuto, può essere ricondotto al *welfare occupazione unilaterale*, ma, poiché con l'approvazione della legge di stabilità del 2016 è venuta meno la distinzione terminologica tra welfare aziendale con i caratteri dell'unilateralità e volontarietà e quello contrattuale, vi è una corrispondenza tra quello che è il welfare occupazionale e il welfare aziendale in senso lato (unilaterale o contrattuale, volontario o obbligatorio).⁸⁰

Accanto all'*occupational welfare*, gli altri 2 pilastri del sistema venivano ricondotti, secondo lo studioso, al *social welfare* ed al *fiscal welfare*, rispettivamente inerenti le prestazioni assicurate dallo Stato attraverso o meno il sistema fiscale.

⁷⁸Tempi Moderni, il welfare nelle aziende in Italia. Emmanuele Pavolini, Ugo Ascoli, Maria Luisa Mirabile.

⁷⁹ M. Jessoula, Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione, in Rivista delle Politiche Sociali, 2/2017

⁸⁰ Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA, Giada Benincasa

Se fino agli anni Novanta, le misure di welfare riguardavano soprattutto queste ultime due tipologie, alla fine del ventesimo secolo si sono diffuse forme negoziali e scelte unilaterali da parte delle imprese al fine di sviluppare interventi di welfare autonomi da quelli pubblici.

L'affermazione di questa sfera del welfare assume particolare importanza solo dopo un sostanziale cambiamento nel modo di percepire il lavoratore, il quale, con la crisi del modello organizzativo post-fordista ed un progressivo mutamento di composizione della forza lavoro, viene percepito come una risorsa di egual importanza rispetto agli altri fattori produttivi.

Considerare il dipendente come una risorsa porta la stessa Direzione del personale a non occuparsi più solamente di gestione conflitti e controllo dei lavoratori, piuttosto si vanno ad analizzare e curare le loro potenzialità.

Il nuovo Strategic HR Management, approfondito nei precedenti capitoli, tenta difatti di aumentare il benessere nel lavoro come nella vita, tramite coinvolgimento e commitment, al fine di impattare in modo positivo sulle performance aziendali.

Un'analisi empirica, condotta dalla prof.ssa Giulia Mallone su quattro grandi aziende italiane, mostra come in ogni realtà, siano gli interessi, le idee e le istituzioni ad influenzare le scelte nella formazione di welfare.

In particolare, gli interessi, sono intesi come necessità e strategie aziendali, le istituzioni, l'eredità delle strutture preesistenti, e le idee si diffondono e variano in base al clima aziendale e alle diverse influenze culturali presenti.

Se sono quindi gli interessi a scatenare un cambiamento, le idee lo rendono possibile.⁸¹

Inoltre, lo studio afferma che nonostante le modalità di attuazione e la scelta del sistema di gestione siano diversi sulla base delle caratteristiche aziendali, è possibile evidenziare come la maggioranza dei benefit riguardi i bisogni dei lavoratori che si mostrano nelle prime fasi di vita dei dipendenti e che si sostanziano quindi in supporto alle famiglie con figli e tutela della salute, ma anche conciliazione vita / lavoro.

4.2 Il welfare mix

Il welfare mix caratterizzato dalla presenza di attori privati, il cosiddetto secondo welfare, si sviluppa in un panorama caratterizzato da crisi ed insicurezza economica.

Se infatti dopo la grande espansione del *Welfare State* della seconda metà del 900, i paesi europei avevano investito su questo campo, con il periodo dell'*austerità*

⁸¹ Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto* (2012),

permanente ⁸² è iniziato un periodo di ricalibratura delle spese di welfare per i governi dei diversi Paesi.

Spesa pubblica che ha subito un ulteriore contraccolpo con la crisi del 2008, che vede l'espansione di importanti rischi sociali ed una disoccupazione estremamente allarmante. Si afferma quindi in questo contesto una necessità di contribuire a soddisfare nuovi e vecchi bisogni, con mezzi aggiuntivi rispetto al welfare state pubblico, il quale non basta più.

Le imprese si sono rivelate indubbiamente tra i protagonisti del secondo welfare avendo potenzialità economiche e organizzative per implementare politiche aziendali a favore della sostenibilità, sia sociale che ambientale.

In Italia, le prime misure di benessere poste in essere per i lavoratori, possono però essere ricondotte al 1700, quando il re Carlo di Borbone, scopre i vantaggi degli interventi a favore dei dipendenti della Real Colonia di San Leucio.

La Real Colonia di San Leucio era una seteria nei pressi di Caserta dove ai dipendenti viene assegnata un'abitazione all'interno della colonia ed era offerta l'istruzione gratuita per i figli. Ad oggi riconosciuta come Patrimonio dell'Unesco fu dei primi esempi di raccordo *tra l'opificio e la comunità dei lavoratori*.⁸³

⁸² Paul Pierson (2001)

⁸³ Varcasia N., *Il Welfare che cambia il lavoro*, (2022)

Ulteriori casi di welfare aziendale primordiale possono essere rintracciate ai tempi della prima rivoluzione industriale, periodo nel quale si verificò un esodo della popolazione dalle campagne alle città per lavorare nelle prime fabbriche.

In quel tempo vi furono figure imprenditoriali del tessile che sentirono l'esigenza di intervenire con il fine di ricreare una rete di aiuto per migliorare il benessere dei propri dipendenti.

Un esempio delle iniziative di quegli anni fu il villaggio *Crespi d'Adda* in Lombardia, fondato nel 1878, dove vennero messi a disposizione degli addetti le strutture di riferimento sociale come, oltre alla casa, la scuola, la chiesa, i luoghi dello svago: "*Crespi nasce nel pieno della rivoluzione industriale, ed è la risposta degli imprenditori illuminati di fine Ottocento ai drammi causati dalla prima, violenta industrializzazione.*"⁸⁴

Ad oggi il welfare aziendale è considerato *l'insieme di iniziative, beni e servizi messi a disposizione dall'azienda come sostegno al reddito*. Misure che mirano ad accrescere il potere di spesa, la salute e il benessere del lavoratore con contratto a tempo indeterminato, rispondendo alle esigenze delle persone, tutelando e supportando dall'infanzia all'anzianità.

84 Fonte: Villaggio crespi

Il nuovo approccio di Welfare aziendale è correlato all'interesse delle aziende di essere competitive sul mercato del lavoro, così da attrarre e trattenere le risorse, le quali si mostreranno più motivate e coinvolte: un atteggiamento employee driven imprescindibile da una cultura aziendale ad esso allineata.

Difatti un elemento importante nella scelta delle imprese in materia di misure di welfare è la cultura aziendale di quest'ultime: le aziende e settori industriali con tradizioni di welfare occupazionale avranno maggiori probabilità di continuare lungo questa strada e, una volta che si troveranno di fronte a nuove sfide o bisogni sociali, rileggendo la propria storia e le passate scelte fatte recupereranno filosofia e strumenti di intervento da adattare alle esigenze del momento.⁸⁵

In Italia, a livello normativo, è stata di notevole importanza per il Welfare Aziendale la legge di stabilità del 2016. Un welfare innovativo quello promosso che aumenta la responsabilità sociale delle aziende e migliora la vita delle persone.

La partecipazione dei lavoratori alla vita delle aziende per conciliare meglio i tempi di vita e tempi di lavoro, è stata promossa attraverso: una nuova politica fiscale, il sostegno alla contrattazione di secondo livello, la promozione della democrazia economica (agevolando la distribuzione degli utili d'impresa dei lavoratori) e

⁸⁵ Tempi Moderni, il welfare nelle aziende in Italia. Emmanuele Pavolini, Ugo Ascoli, Maria Luisa Mirabile.

tramite misure di welfare aziendale che, affianco a quello pubblico, permettono di soddisfare i bisogni individuali.

Tali importanti misure mostrano, attraverso la manovra finanziaria, come si stia procedendo nella direzione di sostenere e favorire il welfare aziendale anche nelle piccole e medie imprese: *“detassando i servizi e, di fatto, venendo incontro sia all’esigenza di risparmio sul costo del lavoro delle aziende, sia ai bisogni dei dipendenti e alle nuove sfide, come quella dell’anzianità di genitori o parenti, che si troveranno ad affrontare. Saranno in ogni caso gli stessi lavoratori a optare, nell’ambito degli accordi aziendali, per servizi di welfare o per un premio retributivo legato a un incremento di produttività, qualità, efficienza, innovazione.”*⁸⁶

Le tipologie di benefit che un’azienda può erogare nei riguardi dei propri dipendenti possono essere raggruppate in due categorie: i fringe benefits e i flexible benefits, due categorie che condividono la natura di servizi che il datore di lavoro offre ai dipendenti al fine di migliorare il loro benessere, sia in ambito lavorativo, che in ambito privato.

⁸⁶ Randstad, *Welfare aziendale: ecco tutte le novità nella legge di stabilità 2016* (2016)

4.2.1 I flexible benefits

I flexible benefits si riferiscono ad una serie di beni o servizi che l'azienda decide di erogare al dipendente affiancandoli alla retribuzione e sono il frutto di una scelta aziendale, oppure l'esito di una contrattazione collettiva. Giocano un ruolo importante all'interno dei piani welfare aziendali vista la flessibilità che li contraddistingue: all'interno di un piano di welfare aziendale che prevede un paniere di benefit, il dipendente è libero di scegliere quelli a lui più *utili* fino al raggiungimento di una soglia di valore massima. Vista la loro peculiarità delle volte ci si riferisce ai flexible benefit come al "*carrello della spesa del dipendente*".

Tra gli altri, i flexible benefits più richiesti sono:

- previdenza integrativa
- salute
- assicurazioni per dipendenti e famiglie
- pari opportunità e sostegno genitori (telelavoro, orari flessibili, asilo, ...)
- conciliazione vita/lavoro (disbrigo pratiche burocratiche, convenzioni con centri sportivi...)
- sostegno economico ai dipendenti (contributi per alloggi e abbonamenti a mezzi pubblici, soggiorni estivi per i figli, mensa...),
- formazione (corsi d'aggiornamento, orientamento per i figli...)
- sicurezza e prevenzione incidenti

- integrazione sociale e soggetti deboli (inserimento di disabili, mediazione culturale...)

Poiché i flexible benefits godono di un regime fiscale agevolato, aumentano il potere d'acquisto del dipendente, oltre che migliorare la qualità della sua vita.

Con misure come: l'orario di lavoro flessibile, il doposcuola per i figli, la palestra o le consulenze specialistiche online, si vuole liberare il proprio dipendente da incombenze quotidiane e rendergli la vita più facile.

Con il tempo, le tipologie di benefit hanno assunto forme diverse, come a rappresentare “[...] *uno specchio della più ampia evoluzione dell'immagine sociale dei luoghi di lavoro, del significato attribuito dagli individui alla propria appartenenza a un'organizzazione e pertanto delle loro attese nei suoi confronti; ma anche del nuovo equilibrio che si sta definendo tra vita lavorativa, da una parte, e vita familiare e personale, dall'altra.*”⁸⁷

Se infatti tradizionalmente i benefit di maggiore interesse erano relativi ad: area previdenziale, assicurativa e sanitaria, negli anni più recenti le aziende hanno scelto di offrire pacchetti che più incontrassero le mutate aspettative dei dipendenti.

I nuovi benefit sono sempre più finalizzati ad aiutare il lavoratore a conciliare la vita lavorativa e la vita personale e familiare, in un periodo in cui i confini tra le

⁸⁷ Boldizzoni D, Quarantino L. (2014) *Risorse Umane*. (pag. 179)

due sfere sono sempre meno delineati ed in cui sempre più persone soffrono di ansia e stress.

All'interno di un'organizzazione disporre di un piano welfare è alquanto importante ma questo deve essere inserito in un contesto di investimento strategico se se ne vogliono trarre benefici nel breve e lungo periodo.

Di conseguenza il management deve innanzitutto analizzare le necessità dei dipendenti e trovare un equilibrio tra il budget, i bisogni dei collaboratori ed i bisogni dell'azienda stessa.

Senza una visione di ciò di cui il dipendente ha bisogno, non vi sarà un riscontro motivazionale ed un beneficio per i dipendenti stessi: gli interventi devono quindi essere mirati, *ad hoc* per la struttura interna e la cultura aziendale.

Le aziende ad oggi devono però tenere in considerazione un aspetto importante nel momento in cui definiscono il piano di benefit aziendali: la composizione della loro forza lavoro.

Se si vuole difatti mantenere la finalità di sopra presentata, è bene che il management non trascuri che ad età e genere diversi, ad esempio, corrispondano a loro volta esigenze diverse: serve quindi flessibilità nell'assegnazione dei benefit.

Come un dipendente al suo primo impiego potrebbe avere maggiore interesse in agevolazioni immediatamente usufruibili, un dipendente nella fase di

pre pensionamento potrebbe avere al contrario l'esigenza di proteggere il patrimonio in caso di eventi fortuiti.

Negli Stati Uniti vi è un metodo utilizzato dalle aziende in relazione alla flessibilità dei benefit: l'approccio del cafeteria plan. Questo prevede che, proprio come in un ristorante, il dipendente possa scegliere dal menù le misure di benefit che preferisce andando in questo modo a costruire un pacchetto ad hoc per le sue esigenze.⁸⁸

4.2.2. I fringe benefits

I fringe benefit sono rappresentati da provvidenze che l'azienda concede al lavoratore o a persone della sua famiglia. Considerati essere elementi aggiuntivi della retribuzione vera e propria, solitamente si presentano come beni e servizi forniti al dipendente diversi dalle somme in denaro.⁸⁹

Sono di norma legati alla funzione del dipendente e servono per agevolarlo nello svolgimento della propria mansione lavorativa sgravandolo di alcune spese.

Ad oggi i fringe benefits più utilizzati sono:

- l'auto aziendale,
- i buoni pasto,
- il telefono e il pc aziendale,

⁸⁸ Irs.gov, official website of the United States Government, *FAQs for government entities regarding Cafeteria Plans*

⁸⁹ Cavalleri C, Conte I., "La linea sottile tra benefit e welfare", (2018)

- immobili in locazione o in comodato d'uso,
- prestiti aziendali,
- voucher.

Da un punto di vista fiscale si differenziano dalla tipologia di benefit *flessibile* in quanto non concorrono a formare reddito solo nel caso in cui il loro valore complessivo non supera, nel periodo d'imposta (cioè nell'intero anno), la cifra di 258,23 Euro.

Questi *compensi in natura* hanno avuto un periodo di forte crescita nel boom economico e negli anni Ottanta, dopo un periodo nel quale, a causa di tensioni industriali e crisi economica, erano stati messi in secondo piano. La *rinascita* dei piani welfare sotto forma di fringe benefit per i dipendenti sono infatti il risultato dell'influenza delle grandi multinazionali americane sulle aziende italiane.

Se però nell'ultimo ventennio del Ventesimo secolo le aziende usufruivano dei benefit in particolare per aumentare la motivazione di dirigenti e figure di alta professionalità, è solo dagli anni Novanta che emerge la loro capacità di sostenere l'employing branding.

4.2.3. Il total reward system

I benefit sono ad oggi una parte fondamentale della nuova configurazione della retribuzione, identificata con l'espressione "total reward".

Secondo il total reward system vi è la necessità da parte delle imprese di rispondere alle motivazioni sottostanti comportamenti e prestazioni in quanto la compensation non è più sufficiente.

Il modello total reward è stato sviluppato da Brown ed Armstrong nel 1999 e prevede la presenza di 4 fattori i quali formano il sistema di retribuzione: due fattori tangibili, quali benefit, inteso come prestazioni di welfare e retribuzione (fissa, variabile, stock option, partecipazioni azionarie) e due fattori intangibili, ovvero formazione e sviluppo e ambiente di lavoro.

Quest'ultimo fa riferimento al clima organizzativo, la qualità e la cultura aziendale, lo stile di leadership e l'equilibrio tra vita private e lavoro; mentre il primo riguarda la possibilità del dipendente di fare esperienze di apprendimento e sviluppi di carriera e di crescere professionalmente.

4.3. Gli effetti delle politiche di welfare

Gli studi dimostrano come, in particolare nelle aziende nelle quali la qualità del capitale umano è particolarmente rilevante, i benefit legati al welfare fungono da strumenti di incentivazione e di fidelizzazione dei lavoratori.

Oltre ad aumentare la percezione della retribuzione, il Piano Welfare apporta benessere in tutti gli ambiti della vita del dipendente:

- Aiuta a conciliare vita privata e lavorativa aumentando anche la possibilità di dedicare tempo a se stessi
- Migliorano la qualità di vita offrendo dei servizi cui magari non si penserebbe di acquistare
- Integra la retribuzione
- Possibilità di far usufruire dei benefit anche i familiari
- Dimostra l'interesse dell'azienda per il benessere e la famiglia ⁹⁰

Dal lato aziendale invece, tra i benefici che apportano le misure di welfare vi è un avvicinamento maggiore dei collaboratori all'azienda ed un miglioramento dell'employer branding, in quanto questi contribuiscono a rendere l'azienda un posto dove le persone vogliono lavorare; il che implica un miglioramento dal punto di vista sia dell'attraction che della retention. Si pensi come tramite l'offerta di particolare servizi, si possano andare a creare occasioni in cui i dipendenti si incontrano ed hanno la possibilità di svolgere insieme delle attività extra lavorative. Inoltre, grazie alla possibilità di ottenere benefici fiscali per le persone e ridurre il carico contributivo dell'azienda, migliora grazie ai benefit la posizione reddituale di entrambi sia dell'azienda che del dipendente stesso.⁹¹

⁹⁰ Edenred, *WELFARE, i vantaggi per le persone*

⁹¹ Fonte<: Randstad

McKinsey & Company ha effettuato una ricerca su 1.300 lavoratori dipendenti, tendando di dimostrare come sia possibile per le imprese dare un contributo alla domanda di welfare, rendendo l'intervento vantaggioso anche sotto il profilo economico.

Le misure di welfare difatti hanno una valenza strategica, in quanto permettono di migliorare il benessere organizzativo e le performance economiche, visto anche il miglioramento del clima aziendale e l'aumento della soddisfazione dei lavoratori.

.Le evidenze raccolte mostrano che le aziende che hanno implementato politiche di welfare presentano un engagement index più elevato rispetto a quelle che non le hanno implementate.

Difatti nelle prime, i lavoratori sono più soddisfatti (+16%), si registra un maggior impegno e dedizione al lavoro (+6%), una più elevata retention (6%) e una migliore percezione dell'immagine aziendale (+12%).

Il welfare aziendale può altresì avere un impatto positivo anche sulla produttività, in particolare con riferimento a misure che portano ad una maggiore flessibilità e maggior attenzione alla conciliazione tra vita private e vita lavorativa:

“Gli interventi quali la maggiore flessibilità nell'utilizzo del part-time e del lavoro a distanza, la messa a disposizione di baby-sitter e l'attivazione di convenzioni con asili nido possono portare ad assenze per maternità più brevi (1,6 mesi, pari a 1.200 euro di minori costi per dipendente); l'attivazione di servizi di assistenza

sociale per gli anziani non autosufficienti può portare a una riduzione delle assenze per l'assistenza di quest'ultimi fino al 15%, con conseguente riduzione dei costi pari a circa 1.350 euro all'anno per dipendente.

Inoltre un'accresciuta motivazione dei lavoratori in seguito all'attuazione di politiche di welfare aziendale può aumentare la disponibilità di questi a lavorare di più (un aumento del 5% delle ore lavorate può avere un impatto positivo nell'ordine di 1.600 euro all'anno per dipendente).”⁹²

È stato quindi calcolato che con un investimento annuo di circa 150 euro a dipendente, un'azienda può ottenere un beneficio economico netto di circa 300 euro, il doppio rispetto ai costi.

In merito alle misure di welfare, vi è una realtà italiana che ancora una volta funge da modello di riferimento per molte realtà: la Ferrero, un'azienda nella quale il dipendente viene valorizzato nella forma e nella sostanza.

Nel 1983 Michele Ferrero fonda la “Fondazione Ferrero”, la quale aiuta gli ex-dipendenti ormai anziani a vivere il processo di invecchiamento come un'occasione per scoprire nuove opportunità, valorizzando il capitale sociale dell'individuo.

Nel 2009 inoltre, è stato aperto l'asilo nido aziendale, che ospita 80 bambini a condizioni agevolate per i dipendenti. Ad alcune attività educative partecipano

⁹² D. Grandi, *Il valore generato dal welfare aziendale*. Fonte: McKinsey & Company

anche gli *Anziani Ferrero*. Accanto all'asilo nido, per aiutare i genitori lavoratori l'azienda ha attivato una scuola materna.

Per citare altre, delle misure poste in essere da Ferrero, si pensi che l'azienda, con il fine di preservare e curare la salute e il benessere fisico dei propri dipendenti, consente il libero utilizzo di strutture sportive come palestre, campi da calcio e da tennis ad Alba, a pochi passi dalle strutture di lavoro, all'interno del "Village+sport" e del Gruppo Sportivo Ricreativo Ferrero.⁹³

4.3.1. Il caso Patagonia

Oltreoceano, vi è un altro uomo dal cui amore per la natura, il pianeta e le persone è nata una grande impresa: Yvon Chouinard, padre dell'azienda tessile statunitense Patagonia.

Il noto marchio di abbigliamento e attrezzatura per attività outdoor ad alte prestazioni è divenuto per molte imprese un vero e proprio modello da seguire.

La mission dell'azienda è infatti quella di *"Realizzare il prodotto migliore, non provocare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale"*.⁹⁴

⁹³ Il welfare secondo Ferrero tra sostenibilità sociale, ambientale ed economica

⁹⁴ Patagonia.com, *Our Business and Climate Change*

L'amore sincero e profondo del suo fondatore per il pianeta ha reso Patagonia una tra le prime aziende al mondo a diventare una Benefit Corporation ed a introdurre strategie di Welfare Aziendale.

La perseveranza nel tempo e le azioni concrete poste in essere dall'azienda si sono rivelate essere la dimostrazione di come le scelte dell'azienda non siano frutto di marketing o strategie di comunicazione, ma la naturale conseguenza del credo di Yvon Chouinard.

Ad oggi l'azienda ha dipendenti in tutto il mondo ed un fatturato che supera i 1,3 miliardi di dollari; eppure, ha sempre tenuto fede alla sua vision: *“Avere un'impronta positiva sul mondo con i prodotti che vendiamo.”* e lo fa, tra le altre, donando l'1% delle sue vendite ad associazioni impegnate nella tutela dell'ambiente.

La filosofia dell'imprenditore *ribelle* è stata declinata nella sua autobiografia: *“Let My People Go Surfing”*, scritta nel 2005, che era inizialmente pensata come un manuale filosofico per i dipendenti di Patagonia, e che si è invece rivelata essere uno spunto di riflessione ed un modello per imprenditori in tutto il mondo.

Il titolo del libro è esplicativo dell'approccio che vi è nei confronti dei collaboratori in Patagonia. Sin da subito la filosofia dell'azienda è stata quella del *work/life balance*, e l'obiettivo quello di lavorare in modo piacevole, con orari flessibili: sia per restare accanto alla famiglia, sia semplicemente per divertirsi.

L'ambiente lavorativo nella sede in California rispecchia la filosofia del fondatore: non vi sono uffici privati, o orari d'ufficio, le gerarchie rigide non esistono, e l'ambiente è quanto più possibile rilassato e amichevole.

Patagonia è stata sin dall'inizio all'avanguardia per i benefit concessi ai propri dipendenti, di questo ne sono degli esempi l'assicurazione sanitaria completa per tutti ed il congedo di maternità/paternità retribuito che è di 16 settimane pagate per le mamme e 12 per i papà.

Inoltre, su impulso di Malinda, la moglie di Chouinard, i figli dei dipendenti possono godere di asilo nido aziendale e del dopo scuola, grazie alla creazione di asili nido in loco presso la sede di Ventura ed il centro di distribuzione di Reno.⁹⁵

Quando Yvon Chouinard scrive "lasciate che i miei dipendenti vadano a surf", lo fa in riferimento alle pause surf concesse ai suoi dipendenti che lavorano nella sede in California: "*(...) Certo, anche noi assumiamo alcune persone esclusivamente per le loro competenze tecniche. (...) Quello che tutti hanno, come notò il nostro consulente per lo sviluppo organizzativo, è la passione per qualcosa al di fuori da se stessi, che sia il surf o l'opera, l'arrampicata o il giardinaggio, lo sci o l'attivismo sociale.*"⁹⁶

⁹⁵ Family business, eu.patagonia.com

⁹⁶ Estratto di "Let My People Go Surfing", Yvon Chouinard

La grandezza di questa realtà è l'esempio di come il successo non derivi dal solo e mero profitto, e di come mettersi nei panni dei propri dipendenti ed essere per loro un esempio, faccia di un imprenditore un Grande Uomo.

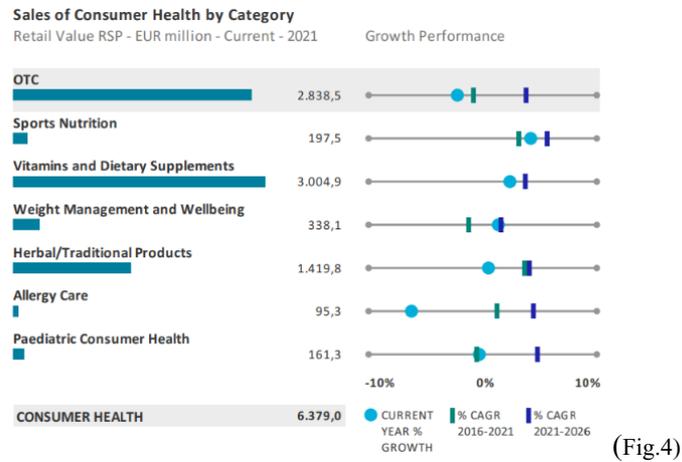
Patagonia è uno dei più grandi esempi di azienda che si prende cura dei propri dipendenti, della comunità e del pianeta nel quale opera.

Pioniere di numerose iniziative per il Welfare aziendale, è anche la prova di come le idee migliori e più apprezzate siano quelle che partono dal capire ciò di cui la persona ha bisogno e cosa può rappresentare un valore aggiunto per la sua vita.

In particolare, analizzando alcuni dei bisogni odierni degli individui, si è verificata dopo l'avvento della pandemia, una notevole presa di coscienza da parte delle persone di quanto la cura del proprio corpo sia fondamentale.

Questa consapevolezza si traduce in spese per il "consumo di benessere"; un consumo che, come mostra l'analisi di Passport "*consumer health in Italy*"⁹⁷, crescerà molto nei prossimi anni.

⁹⁷ Fonte: Passport



La salute ed il benessere personale hanno naturalmente forti conseguenze sulla performance sul posto di lavoro, per questo motivo molte aziende hanno introdotto nelle loro misure di Welfare convenzioni con centri di salute e benessere per dare la possibilità ai propri dipendenti di ritrovare un equilibrio psico-fisico personale troppo spesso trascurato.

In merito, ho riportato nel prossimo paragrafo l'esempio di un'eccellenza italiana, ideatrice della *"formula della lunga vita"*, la quale grazie alla sua presenza in numerose piattaforme di Welfare, introduce i collaboratori delle imprese agli elementi costitutivi di uno stile di vita sano affrontando le particolari problematiche legate al lavoro: La Long Life Formula SRL.

4.4. La Long Life Formula SRL: come i suoi programmi possono aiutare le aziende

"Una società evoluta è una società che sa coniugare la salute e il benessere per un futuro migliore".⁹⁸

Queste sopra citate le parole dell'amministratore delegato della LongLife Formula S.r.l., che riassumono il credo di Lucia Magnani. Un'ideologia che la CEO dell'azienda ha tradotto nel metodo Long Life Formula, nato nel 2011, che si pone l'obiettivo di prolungare l'aspettativa di vita in buona salute, attraverso: l'adozione di un corretto stile di vita, la diagnosi precoce delle malattie, interventi di prevenzione sanitaria, la corretta alimentazione e un'adeguata attività fisica.

4.4.1. La LongLife experience

LongLife Formula SRL è una società con sede a Castrocaro, in provincia di Forlì, proprietaria della Lucia Magnani Health Clinic, del Grand hotel Castrocaro e delle Terme di Castrocaro.

Da sempre appassionata a contrastare i fenomeni d'invecchiamento precoce cellulare, Lucia Magnani ha selezionato i migliori professionisti nell'ambito dell'ospitalità, della cucina, della prevenzione, della ricerca scientifica e del benessere per sviluppare la Long Life Formula.

⁹⁸ Lucia Magnani

La Health Clinic con sede a Castrocaro è un centro di eccellenza che, basandosi sul metodo e la ricerca scientifica, ha sviluppato la formula della “lunga vita”, con l’obiettivo di aiutare le persone a trovare l’equilibrio ed il benessere fisico e mentale. A contribuire al successo aziendale è la sinergia tra scienza, esperienza e la proposta termale, un valore aggiunto all’offerta della clinica.

Una sinergia riassunta nella Long Life Formula che viene definita come: protocollo scientifico volto a combattere lo stress ossidativo, ovvero il *“mancato equilibrio del sistema biochimico di scambio cellulare, che causa la produzione dei cosiddetti radicali liberi, i quali provocano un’aggressione alle cellule e ai tessuti e causa un invecchiamento precoce.”*⁹⁹

4.4.2. Percorsi specifici Welfare LongLife

I principi e gli obiettivi della Long Life Formula, quali il benessere ed il miglioramento della vita delle persone, si sposano perfettamente con la finalità delle misure di welfare poste in essere dalle aziende.

Per questo motivo, la Lucia Magnani Health Clinic ha riadattato dei percorsi specifici di benessere che possano introdurre i collaboratori delle imprese agli elementi costitutivi di uno stile di vita sano affrontando le particolari problematiche legate al lavoro.

⁹⁹ *La LongLife Formula: la formula scientifica per il tuo Wellbeing di lunga vita.*
luciamagnanihealthclinic.it

Lo stress ossidativo che la clinica vuole contrastare ha ripercussioni sulla persona quali stanchezza cronica, mancata forma fisica, un sistema immunitario indebolito, fattori questi che impattano negativamente anche sulla produttività del singolo.

I lavoratori possono usufruire dei percorsi specifici di lunga vita grazie alla presenza della clinica in numero piattaforme di welfare e scegliere quale percorso sia più adatto alle loro esigenze e bisogni.

I programmi Long Life ideati dallo staff medico della clinica sono 11, ognuno dei quali ha una precisa funzionalità per soddisfare al meglio l'esigenza del singolo paziente: *evergreen*, ovvero il percorso antinvecchiamento, *weightloss*, dimagrante, *re start*, riabilitante, *energy* per un percorso rivitalizzante, *relax*, rilassante, *sport*, rinvigorente e *clean*, disintossicante. Vi sono poi i percorsi focalizzati maggiormente sulla salute quali: *restart post Covid*, ovvero il programma cardiopolmonare, *immunita'*, per migliorare le difese immunitarie e *smoke*, per smettere di fumare.

Una novità dell'ultimo anno è stata l'ideazione del programma "*happiness route*".

Un percorso realizzato per ritrovare la serenità ed il benessere, fisico ed interiore, dopo periodi di stress e ansia e per chi vuole allontanare pensieri negativi.

L'happiness route, afferma la clinica, è inoltre per coloro che voglio essere pronti per affrontare le nuove sfide con energie ed entusiasmo.

La scelta di dare la possibilità alle aziende di far usufruire ai propri collaboratori dei percorsi Long Life, è dettata dalla profonda convinzione dell'amministratore delegato Lucia Magnani che il benessere personale sia fondamentale nella vita di ogni persona e per raggiungerlo delle volte è necessario riprogrammare le abitudini di vita scorrette, per guadagnare salute.

I partecipanti ai programmi vengono educati ad un corretto stile di vita, infatti anche dopo il percorso in clinica vengono effettuati 3 *recall* a distanza di tempo, per verificare e capire con loro che abbiano conseguito uno stato di ben-essere ottimale.

Il principio ispiratore dell'azienda è lo stare bene nel corpo e nella mente ed è in linea con ciò che dice l'OMS: "*La salute è uno stato completo di benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o di infermità.*", la LongLife Formula è quindi strumentale per quelle aziende che prestano attenzione alla salute dei propri collaboratori e vogliono contribuire al proprio benessere.

5. IL RUOLO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO: L' INTERVISTA A TRE REALTA' MARCHIGIANE

Come è accaduto negli ultimi anni in materia di sostenibilità ambientale con il fenomeno del *Greenwashing*, anche in merito di benessere organizzativo e salute del dipendente si verificano sempre più casi di aziende che si definiscono *employee oriented*, ma che, ne realtà dei fatti, non rappresentano esempi di aziende sane e con un buon clima organizzativo.

Per questo motivo ho deciso di approfondire la mia tesi con dei casi aziendali, nei quali ho intervistato amministratori delegati e responsabili risorse umane di aziende performanti ed innovative del territorio Marchigiano.

L'obiettivo della ricerca è stato quello di portare un'ulteriore prova di come una strategia aziendale volta ad un incremento del benessere dei lavoratori possa rivelarsi realmente efficace.

Inoltre, analizzando queste realtà ho voluto dimostrare come le tipologie di investimento che un'organizzazione può porre in essere siano di diversa natura, e come, molto spesso, le misure più efficaci siano quelle intangibili e non *monetizzabili*, che non necessitano somme di denaro ingenti.

Il modello vuole mostrare quali siano i tratti peculiari delle aziende e del loro management, e quali siano i fattori che portano un'azienda ad avere dei dipendenti *felici*.

Le aziende da me scelte per l'analisi sono imprese innovative del territorio, le quali sono cresciute molto sul mercato senza mai perdere l'attenzione per l'asset strategico più rilevante: il dipendente.

Importante sottolineare come queste siano state scelte appartenenti a business e settori diversi per sottolineare come valori e sensibilità siano in primo luogo influenzati dalle persone che governano le realtà, indipendentemente dal settore nel quale operano.

In particolare, i casi aziendali presi in considerazione sono i seguenti:

- DIASEN: eccellenza nel settore dell'edilizia ecologica con i suoi prodotti e soluzioni innovative ad alta tecnologia per l'isolamento, l'impermeabilizzazione e il ripristino di superfici nella moderna edilizia.
- Clementoni: società italiana, che si occupa della produzione di giocattoli educativi, con sede a Recanati.
- Fellowes Brands: azienda che offre soluzioni tecnologiche innovative per l'ufficio, la casa e la mobilità per un mondo in continua evoluzione.

Tramite la somministrazione di un medesimo questionario ho voluto indagare su quali fossero i valori cardine delle aziende, le misure poste in essere per il benessere del lavoratore e quale fosse a parere loro il rapporto tra il benessere dell'individuo e la performance, sua personale e dell'azienda.

Parlare direttamente con figure chiave all'interno delle aziende mi ha permesso di guardare le diverse sfaccettature che nella pratica della vita lavorativa può assumere il benessere aziendale e quali siano giorno dopo giorno le iniziative delle imprese per raggiungere la soddisfazione e la salute dei propri collaboratori a partire dagli ambienti di lavoro sino ad attività di team building per sentirsi parte dell'organizzazione.

5.1 Intervista sulle misure di benessere organizzativo e welfare aziendale

5.1.1. Intervista alla DIASEN: il benessere dell'informalità

“Siamo produttori di tecnologia per il bene ed il bello dell'uomo.”, così si definisce la DIASEN, eccellenza nel settore dell'edilizia ecologica situata a Sassoferrato, nel cuore delle Marche.

Un'eccellenza, quella della DIASEN, coronata con il conseguimento, nel 2017, della certificazione B Corporation, vista la volontà dell'azienda di soddisfare volontariamente standard di trasparenza, responsabilità e sostenibilità.

L'azienda è una delle poche realtà marchigiane B Corp e una delle prime in Italia che a inizio 2021 ammontano a poco più di 300 unità. Inoltre, da settembre 2020 Diasen è anche Benefit Corporation, riscrivendo di conseguenza l'oggetto sociale dello statuto aziendale.

“Il benessere del dipendente è il contesto nel quale recarsi al lavoro è un momento della giornata che vivi con partecipazione, intensità e senza una negatività preconcepita. [...] Un mosaico complesso, che va costruito giorno dopo giorno, [...] e che non va mai dato per scontato.”, questa la definizione che il dott. Simonetti, responsabile delle Risorse Umane della Diasen, dà, nel corso dell'intervista, al termine “benessere del dipendente”.

Secondo il responsabile risorse umane, delle volte il benessere può essere confuso con una tendenza poco rigorosa ed è per questo importante che si faccia attenzione al mantenimento di un equilibrio.

Alla domanda inerente al rapporto che vi è tra benessere e performance, la risposta che viene data è quella di un rapporto complesso. Tendenzialmente, infatti, un clima positivo incrementa la performance ma bisogna senza avere un senso del limite perché un eccesso di positività abbassa i livelli di performance. È necessario trovare il punto empirico nel quale le due cose si incontrano. È necessario prendere in considerazione anche la potenzialità negativa del benessere.

La produttività è legata a molti fattori, il benessere è un contributo fondamentale quando si hanno le giuste risorse umane che dal benessere riescono a trarre il meglio di loro stessi.

All'interno della DIASEN il dipendente vive il benessere ed in questo, il ruolo del responsabile delle risorse umane è di cruciale importanza.

Il dottor Simonetti fa riferimento all'importanza di cogliere quelli che lui definisce *“i segnali deboli”* in quanto è su quelli che l'azienda deve intervenire.

L'attenzione verso i piccoli cambi d'umore, verso determinati atteggiamenti, fa capire al dipendente di come egli venga effettivamente ascoltato e riconosciuto per ciò che è e ciò che fa: *“Paradossalmente, ha più successo questo tipo di*

interlocuzione piuttosto che la classica politica di mettere a disposizione una quota per il welfare.”, afferma il dottor Simonetti.

Questo approccio verso le risorse umane non preclude il “*do ut des*” insito della natura stessa del rapporto lavorativo subordinato, tenendo sempre in considerazione quanto quella persona possa dare all’azienda, quale sia il suo talento e farlo crescere: “*La valorizzazione della persona, delle sue competenze ed aspirazione, la sua esigenza di formazione, sono tutti tasselli del mosaico del benessere.*”.

L’alchimia da costruire è laboriosa, va coltivata e curata giorno dopo giorno, poiché le persone stesse cambiano giorno dopo giorno.

Alla base dell’approccio della DIASEN vi è l’ascolto delle proprie risorse, e questo comporta il non chieder loro di lasciare gli affari privati fuori dalle mura dell’azienda, poiché le conseguenze dei problemi personali si rifletterebbero comunque sull’attività lavorativa: “[...] è un percorso laborioso, ma l’ufficio delle risorse umane oggi deve essere un soggetto della conciliazione tra la sfera pubblica e privata della vita del lavoratore.”.

Le misure di welfare sono la diretta conseguenza dell’esercizio di benessere. “*il problema-* continua il dottor Simonetti- *è che ad oggi si sta delineando una monetizzazione del welfare. Non può riassumere le politiche di socialità ed integrazione all’interno di un’organizzazione. Ma confinare il welfare a “contrattazione non dichiarata del secondo livello sindacale” vuol dire avere un*

welfare che tradisce la sua missione quale parte del benessere che, su più versanti, si costruisce in azienda”.

Il welfare è per la DIASEN una componente del benessere secondaria, al primo posto vi sono i momenti di quotidiana socialità, che ogni giorno costruiscono il clima organizzativo della DIASEN: *“stare in azienda è socialità, benessere è prendere un caffè insieme: il benessere dell’informalità.”*

Un altro aspetto importante del benessere, è l’impegno dei dipendenti stessi di difendere il clima aziendale, poiché ogni dipendente è protagonista di questo clima e non bisogna approfittarsene, bisogna farne tesoro.

La discrezione del dipendente gioca in questo un ruolo molto importante, il management dell’azienda infatti pensa sia fondamentale curare l’ambiente di lavoro, renderlo luminoso e ben curato: *“vi è l’idea della bellezza come elemento del benessere, [...] le persone stanno male se lavorano in spazi non curati. (...) il benessere è anche bell-essere.”*, ma può accadere, racconta il responsabile delle risorse umane, che poi le persone passino il tempo a chiacchierare tra gli open space o si approfittino della libertà che gli viene data.

Il ruolo che il dipendente ha nel mantenimento e nella tutela del benessere organizzativo è rilevante; allo stesso modo anche l’azienda ha la responsabilità di mettere le sue risorse nelle condizioni migliori e di fidelizzarle: *“[...] la fidelizzazione del collaboratore è un pezzo del benessere e della produttività,*

poiché ogni volta che ogni persona va via, tu bruci competenze che devi rigenerare da capo.”

“Il bene ed il bello sono le partite che la DIASEN va a giocare su tutti i livelli” afferma il dottor Simonetti, sottolineando come la loro sostenibilità riguardi l’ambiente, la *governance* e la società.

L’approccio sostenibile a 360°, l’azienda lo ha *affinato* con il conseguimento della certificazione B-Corp la quale ha dato una forma al modo di essere dell’impresa e permette al management di fare continui progressi in termini di benessere e sostenibilità.

Cercare sempre soluzioni per migliorare il benessere è importante per l’azienda, di questo ne è un esempio il recente accordo con Intesa Sampaolo per l’utilizzo della loro piattaforma di accesso ai servizi welfare nella quale i collaboratori hanno un proprio cruscotto personale e possono fare acquisti regolamentati fiscalmente.

Un modo questo per avvicinare i collaboratori al welfare che così è più immediato, accessibile e *alla portata di telefono* e rende i dipendenti *protagonisti* delle scelte che riguardano il loro benessere.

5.1.2. Intervista alla Clementoni

“Il gioco è una cosa seria. Non bisognerebbe mai smettere di giocare, specialmente quando si diventa grandi”¹⁰⁰ dalle parole di Mario Clementoni, fondatore dell’azienda, emerge lo spirito della nota realtà marchigiana, la cui mission è favorire la crescita di piccoli e grandi con esperienze di gioco in continua evoluzione, aprendosi a nuove frontiere, nel rispetto della persona e dell’ambiente.

Flessibilità, rispetto e familiarità, questi gli elementi chiave dell’azienda Clementoni, nata nel 1963 a Recanati, oggi leader nel mondo dei giocattoli educativi per bambini.

Al fine di scoprire il ruolo che il benessere organizzativo ha all’interno della Clementoni e quali siano le misure adottate dall’azienda, ho svolto un’intervista con il responsabile delle risorse umane: il dott. Emilio Zampetti.

Dall’ intervista emerge come la cultura aziendale della nota impresa di giocattoli sia influenzata dal territorio e dalla famiglia che hanno dato vita alla Clementoni.

Un’impresa questa, dove i dipendenti si danno del “Tu”, non vi sono barriere gerarchiche ed ognuno si sente libero di dire la propria opinione ed esprimere le proprie idee.

¹⁰⁰ Mario clementoni

I valori cardine dell'azienda, quali: passione, competenza, rispetto, heritage e spirito di squadra, sono così importanti da essere ben scritti all'interno degli uffici: *“La scelta di seguire questi valori è dettata dalle caratteristiche stesse del business, del territorio e dell'imprenditore. [...] Questo di fare giocattoli è un mestiere che bisogna fare con passione, non bisogna farlo solo per business.”* afferma il dott. Zampetti.

L'ambiente informale e creativo si riflette poi sul benessere dei dipendenti, 550 in totale di cui oltre 80 all'estero.

Alla domanda: “Cos'è per voi il benessere del dipendente?”, il responsabile Risorse Umane risponde con una parola chiave: “Comprensione”.

Ogni dipendente infatti ha esigenze e bisogni diversi, per questo per l'azienda è importante la flessibilità nelle azioni e nelle misure di welfare, che siano queste misure ufficiali di welfare o consuetudini. Per migliorare nella flessibilità, un investimento che l'impresa vuole fare è quello di rendere più *user-friendly* i processi per usufruire delle misure di welfare, i quali a volte risultano complessi e, di conseguenza, i dipendenti finiscono con il non beneficiarne.

Un passo importante ed un obiettivo quello sopra citato, che si è posto il dott. Zampetti, con l'ulteriore fine di migliorare l'*attraction* e la *retention* dei dipendenti. In merito all'*employer branding* ed in particolare alle misure di attraction, nell'ultimo periodo l'azienda ha organizzato numero iniziative per conoscere ed attrarre giovani talenti, che sono una risorsa da non trascurare per il responsabile

risorse umane. Uno degli ultimi *recruiting day* si è svolto all'interno di un centro commerciale durante il weekend, con uno stand colorato ed attrattivo, informale, che rappresenta e mostra lo spirito e l'identità della Clementoni.

In conclusione, all'intervista con il responsabile risorse umane, il dottor Zampetti afferma come la Clementoni investa quotidianamente sul benessere organizzativo dei propri collaboratori nella consapevolezza che un dipendente felice, avrà delle performance migliori, e, a parità di prodotto, l'azienda con la forza lavoro soddisfatta e appagata ha sicuramente una marcia in più rispetto i competitors.

5.1.3. Il caso Fellowes Brands: la Fellowes Leonardi s.p.a.

Dal 1917, l'azienda Fellowes opera per offrire soluzioni per lavorare e vivere meglio, occupandosi del benessere nel posto di lavoro con passione.

Una realtà l'azienda che ha fatto del benessere il suo credo, essendo questo la chiave del suo business ma anche dei suoi valori.

La Fellowes Leonardi si occupa di prodotti per la casa e per l'ufficio, in particolare il suo core business è dato da soluzioni per lo spazio di lavoro: Macchine Ufficio e Prodotti per la Gestione dello Spazio di Lavoro.

La salute nel luogo di lavoro è quindi un elemento cardine dell'impresa che ha, a tal fine, condotto delle indagini per analizzare l'impatto specifico dell'ufficio sulla salute del lavoratore.

Le caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge, insieme con il comfort di quest'ultimo, sono noti essere degli indicatori di salute dell'organizzazione e, quindi, del benessere organizzativo.

In particolare, un'indagine fornitami dall'azienda, condotta a giugno 2019 da William Higham studia le tendenze in evoluzione della salute, identificando i potenziali problemi in agguato in quattro distinte "zone di pericolo": le nostre postazioni di lavoro, uffici, posti di lavoro e stili di vita.

Questo, in quanto l'ufficio è un'area chiave per godere di una buona salute, essendo l'ambiente di lavoro più comune e diffuso. Di conseguenza se non controllato, rischia di rappresentare una minaccia significativa per la salute futura di ciascuna nazione e, in ultima analisi, per la sua produttività.

La Fellowes ha deciso di condurre questa indagine in quanto i problemi di salute causati dalla "sindrome da edificio malato" non sono predeterminati, al contrario tramite cambiamenti negli atteggiamenti, comportamenti e luoghi di lavoro, il problema può essere ridotto.

Certo, l'analisi condotta dall'azienda è strumentale al suo business, ma può essere per ogni azienda uno spunto di riflessione per migliorare l'ambiente di lavoro e contribuire al benessere del lavoratore.

La prima area di pericolo individuata nell'indagine riguarda la postazione di lavoro, in quanto la sedentarietà alla quale questa porta, i movimenti ripetitivi ed il fissare troppo a lungo uno schermo possono avere un impatto terribile sulla salute del lavoratore. In particolare, gli stili di vita sedentari non solo influiscono sulla salute fisica, ma influenzano anche la capacità mentale.

Un team di ricercatori della John Moores University di Liverpool ha trovato prove che stare seduti per lunghi periodi di tempo può ridurre il flusso sanguigno al cervello. Questo può rallentare la funzionalità del cervello e aumentare la probabilità di sviluppare disturbi neurologici come la demenza.

Troppo poco movimento può anche contribuire alla depressione. Stare seduti e al chiuso significa meno esposizione al sole e alla vitamina D e meno benefici sull'umore derivanti dall'esercizio fisico. Fabienne Broucuret ritiene che la mancanza di movimento influenzi anche la mente dei dipendenti in un altro modo: ostacolando la creatività e l'emergere di nuove idee e innovazioni.

Una seconda area di pericolo è quella dello stile di vita.

L'autore dell'indagine afferma infatti che le nuove pressioni e i nuovi metodi di lavoro influiscono sugli stili di vita dei lavoratori e sul loro equilibrio tra vita professionale e privata.

Più il loro lavoro si sovrappone alle ore di "tempo libero", meno tempo di pausa avranno per esercizio fisico, pasti sani o semplicemente tempo per loro stessi. Ciò

può portare a malattie cardiache, stress ed obesità. L'aumento dell'uso del pc a casa, il pendolarismo e lo stress portano ad una riduzione di qualità e quantità di sonno e le conseguenze di questo si pagano con scarse performance e problemi di salute.

Sulla base dei risultati dell'indagine l'azienda ha ideato Emma, una rappresentazione a grandezza reale di come i lavoratori potrebbero essere tra 20 anni se si continuasse a lavorare con posture inadeguate e postazioni di lavoro scarsamente attrezzate. Emma infatti soffre di:

- Problemi alla schiena a causa di una postura errata, una seduta non idonea o una posizione scorretta dello schermo che causano mal di schiena e tensione al collo.
- Vene varicose per via dello scarso flusso sanguigno causato dallo stare seduta per lunghi periodi.
- Stomaco rotondo causato dalla sedentarietà.
- Problemi agli occhi per via delle troppe ore davanti ad uno schermo spesso causa irritazioni agli occhi e peggioramento della vista.
- Mal di testa a causa della pressione lavorativa, orario di lavoro prolungato e postazione di lavoro non idonea.
- Polsi e caviglie gonfie a causa dei movimenti ripetitivi.
- Pelle ingiallita per la sovraesposizione alla luce artificiale.
- Eczema causato dallo stress.

- Avambracci e cosce arrossati per il contatto regolare con il calore del portatile.
- Peli nel naso e seni nasali irritati e gonfi a causa della scarsa qualità dell'aria.

A fronte di questa indagine, afferma l'azienda: *“I datori di lavoro e i dipendenti devono entrambi assumersi le proprie responsabilità per un lavoro sano. Muovendoci di più e prendendo pause regolari, possiamo evitare problemi di salute gravi quanto quelli che pensavamo di esserci lasciati indietro fin dai tempi della rivoluzione industriale!”*¹⁰¹

Per la mia indagine sulle misure di benessere organizzativo, la Fellowes è stata un'azienda chiave, in quanto ho avuto modo di analizzare il punto di vista dell'amministratore delegato, del direttore marketing e del responsabile risorse umane.

La coincidenza delle loro risposte, quasi totale, è stata la dimostrazione della veridicità dei valori dichiarati dall'azienda e della coerenza di pensiero tra i vertici aziendali, che si riflette su tutta l'impresa.

Inoltre, approfondendo questa azienda tramite un'intervista diretta, ho avuto la possibilità di constatare come la Fellowes non si limiti a *vendere benessere*, bensì l'azienda lo pone in essere a partire dai suoi dipendenti, poiché ci crede, è parte della sua *vision* e cerca giorno dopo giorno di crescere sotto questo punto di vista.

¹⁰¹ *“Fellowes presenta la nostra collega del futuro”*, Fellowes.com

Nel rispondere alla domanda sulla definizione di benessere del dipendente, l'amministratore delegato ed il responsabile risorse umane rispondono:

“La sua percezione continuativa di trovarsi nelle migliori condizioni per dare il meglio di sé”.

Monica Leonardi invece, direttore marketing, afferma: *“il benessere del dipendente vuol dire predisporre ed agevolare tutti i presupposti per promuovere la salute e il benessere e l'espressione del massimo potenziale. Vuol dire inoltre trovare un buon equilibrio tra vita professionale e privata.”*

Le motivazioni sottostanti la scelta di investire sul benessere dei dipendenti sono le stesse per le parti intervistate: accrescere la produttività e migliorare l'organizzazione aziendale la prima, seguita da migliorare il clima aziendale ed il senso di appartenenza dei lavoratori nei confronti dell'impresa.

Anche nei riguardi del riscontro da parte dei lavoratori vi è una risposta concordante: l'aumento del senso di appartenenza all'azienda. La dottoressa Leonardi in aggiunta, afferma come abbia riscontrato nel suo team anche un ambiente di lavoro più disteso in quanto i dipendenti sono più sereni.

Per il livello di attenzione manageriale nei riguardi della salute e delle abitudini dei lavoratori, gioca un ruolo importante l'attitudine del manager stesso verso quei temi: nell'intervista con la dott.ssa Leonardi è emerso infatti uno spiccato interesse

ed attenzione verso lo stile di vita sano che il direttore di marketing segue da sempre. Quest'attitudine rende naturale per lei cercare di portare delle buone pratiche di conservazione della salute anche tra i suoi collaboratori.

“Il benessere è una componente fondamentale della performance, ma è necessario che l'approccio al benessere sia sostenibile: ovvero possa perdurare nel tempo.”, afferma il direttore marketing.

Nella Fellowes il benessere del dipendente è in continua evoluzione.

Dopo un periodo nel quale ai dipendenti era stato chiesto di lavorare più del solito, a causa dell'improvvisa dimissione di un dipendente chiave, la direzione non ha esitato ad organizzare una vacanza per rilassarsi a tutti i dipendenti: *“È stato un modo per dire loro grazie, e si è rivelata essere un'opportunità per consolidare lo spirito di squadra ed il senso di appartenenza all'azienda.”*

Per l'impresa è importante non dare per scontata la presenza del dipendente ed il suo benessere, per questo nel futuro più prossimo l'azienda vorrebbe avviare l'area fitness, una mensa con del cibo sano ed un'assistenza infanzia per permettere ai neogenitori di andare al lavoro tranquilli e conciliare al meglio la vita privata e professionale.

5.2. Considerazioni finali sulle interviste

L'analisi delle tre realtà intervistate ha fatto emergere punti comuni tra imprese di settori e dimensioni diversi, dai quali ne deriva un modello di riferimento di un'azienda attenta al benessere dei propri dipendenti ed *agile* nella gestione delle risorse umane.

Tratto comune delle imprese e fulcro del modello che ne deriva è la flessibilità: una flessibilità che si declina nella pratica delle misure poste in essere per i dipendenti, imprescindibile da una flessibilità di *pensiero critico* ed empatia del management e di chi le risorse umane le gestisce e le vive quotidianamente.

In ognuna delle realtà analizzate infatti, i responsabili in questione hanno affermato come il benessere organizzativo non si ottenga attraverso premi o misure prestabilite, le quali magari rischiano nel lungo termine di divenire scontate o addirittura percepite di poco valore ed utilità da parte dei dipendenti.

Piuttosto, la chiave del successo è la comprensione dei bisogni del lavoratore, la quale funge da punto di partenza per le misure che il management decide di porre in essere.

Alla comprensione deve seguire poi una cultura aziendale che condivida la flessibilità di gestione di risorse e misure di benessere.

Quando si parla di comprensione dei bisogni, come abbiamo visto nei casi affrontati, molto spesso il management si trova a fare scelte non calcolate, quasi spontanee, relative ai propri dipendenti.

Ciò può declinarsi nel dare giorni liberi o permessi non programmati, piuttosto che organizzare un'uscita di team o chiedere ai collaboratori stessi cosa fare per migliorare l'ambiente lavorativo o la loro condizione di lavoratore.

Sulla scia del modello delle 13T, illustrato nel primo capitolo, il DNA dell'azienda che ha a cuore i suoi dipendenti è rappresentato da:

-empatia: quale capacità di mettersi nei panni dell'altro

-flessibilità: poiché la comprensione dell'altro non può seguire schemi predeterminati

-condivisione: la visione e l'approccio nei confronti delle risorse umane devono essere condivisi da tutti in azienda

-coinvolgimento: quale consapevolezza che ogni dipendente è protagonista dell'armonia e concorre al raggiungimento del benessere organizzativo.

Le aziende considerate hanno mostrato come solo attraverso la consapevolezza di avere d'avanti un uomo, prima che un dipendente, il benessere organizzativo può diventare una consuetudine, e non una misura strategica.

CONCLUSIONE

Può un'azienda beneficiare da un maggior benessere dei propri dipendenti?

Quanto risulta essere oneroso un investimento fatto in favore del benessere delle risorse umane?

Questi, i quesiti principali ai quali ho cercato di rispondere con l'elaborato di tesi.

Domande che mi hanno portata ad analizzare diversi aspetti e sfumature del mondo del lavoro passato ed odierno, poiché un argomento come questo necessita di una profonda analisi di diverse variabili, avendo come punto focale l'uomo.

La risposta al primo dei quesiti è stata più volte data nel corso della tesi: un dipendente che sta bene è un beneficio ed un valore aggiunto per la sua azienda. Ciò è stato provato da numerosi studi e confermato dalle stesse realtà da me intervistate; tramite il benessere si viene infatti a creare nell'azienda una *virtuosa catena positiva*: *“Quando le persone stanno bene, lavorano meglio e le aziende crescono (...). Ormai ce lo dicono i numeri e la letteratura, c'è uno stretto legame tra il benessere psicologico e la produttività”*.¹⁰²

Senza alcun dubbio la performance aziendale deriva da diversi fattori quali: la qualità del prodotto, la concorrenza ed il settore nel quali si opera, ma il motore di ciò che l'azienda è e produce, è rappresentato dalle persone che la compongono.

¹⁰² Cit. Biancamaria Cavallini

Per questo motivo il loro benessere è una componente del successo e concorre alla sua realizzazione.

Diceva in merito il celebre Andrew Carnegie: *“Portatemi via la mia gente e lasciatemi le aziende vuote e presto l'erba crescerà sul pavimento dei reparti. Portatemi via le aziende e lasciatemi le persone con cui lavoro e presto avrò aziende migliori di prima.”*

Il secondo quesito è invece relativo all'onerosità dell'investimento aziendale sul tema.

E se come afferma la World Health Organization: *“Per ogni dollaro di investimento per il benessere organizzativo vi è un ritorno di quattro”*, io credo che, come emerge anche dai casi aziendali da me analizzati, spesso l'investimento maggiore richiesto al management sia quello di *tempo* e di *attenzione*.

Tempo di ascoltare i propri collaboratori e tempo di adattare le misure pensate dall'azienda alla necessità del singolo, ma anche *attenzione* verso la singola risorsa, verso i suoi bisogni palesi e latenti e verso i suoi cambiamenti.

Questo non vuol dire che chi si occupa della gestione dei dipendenti debba vestire i panni anche di un consulente psicologico, ma il semplice porre domande e mostrare interesse può fare in questo la differenza.

L'investimento necessario quindi, seppur poco oneroso, viene spesso meno, poiché risulta essere più facile per un'azienda adottare misure in modo meccanico piuttosto che cercare di capire di cosa effettivamente le sue risorse hanno più bisogno.

In ciò gioca un ruolo fondamentale una sensibilità del management che spesso non è innata, ma che va allenata quotidianamente.

Nel corso dell'elaborato di tesi ho più volte cercato di sottolineare come il benessere organizzativo, seppur si presenti con diverse sfaccettature, talune persino intangibili, non sia affatto un'utopia e neppure una semplice moda.

Ciò che negli anni sta emergendo è la centralità della persona e del suo benessere, una centralità che spesso veniva offuscata dal business e dagli obiettivi di mero profitto aziendali.

Sempre più nel tempo si è parlato di burn-out e di stress da lavoro correlato, sino a far diventare queste, delle naturali conseguenze del mondo del lavoro; conseguenze quasi a dire inevitabili se si vuole portare l'azienda al successo.

Solo col tempo si è consolidata la consapevolezza che benessere e lavoro siano un binomio imprescindibile, e di questo la pandemia è stata un acceleratore.

Allo stesso tempo, molte sono le imprese che ad oggi si professano *employee driven* con il solo scopo di attrarre talenti ed essere ben viste agli occhi degli stakeholders.

A parer mio però, le aziende che non mantengono le promesse di benessere avranno ben presto problemi di reputazione agli occhi dei propri collaboratori.

Difatti la sensibilità del lavoratore verso il suo benessere a lavoro sta crescendo nel tempo, sino ad arrivare al punto nel quale la consapevolezza porterà lo stesso a pretendere di stare bene in azienda; benessere e salute non saranno più concepiti e concepibili come una *concessione* dell'impresa.

Il cambiamento che la nuova generazione sta apportando nel mondo del lavoro è la prova inconfutabile di una nuova visione che diventerà presto, speriamo, una consuetudine; consuetudine alla quale le aziende non potranno rispondere con finto perbenismo, ma che dovranno abbracciare come parte di una nuova cultura aziendale.

La strada è in salita e gli interessi in gioco sono molti e tra loro contrastanti, ma parafrasando le parole di Olivetti, si potrà arrivare un giorno all'idea condivisa della *fabbrica per l'uomo, e non l'uomo per la fabbrica*.

BIBLIOGRAFIA

A. Klarsfeld, E. Oiry, *Gerer les competences. Des instruments aux processus.*

Vuilbert, (2003)

Adecco, *Employee Retention: perché è importante in azienda*, adecco.it

Amendola E., “*Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*”. Ed.

Anitha, J. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, (2014).

Aon, Ipsos, *Working Well-2021 Global Wellbeing Survey*

Avallone F. e Paplomatas A., *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi.*

Avallone, Bonaretti, *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche* (2003).

Benincasa G., *Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*

Beronia G., “*Great Resignation: l’identikit degli italiani che lasciano il lavoro. Il “lavoro duro” e la carriera a tutti i costi non sono più credibili*” (2022)

Bersin J., “*Becoming Irresistible: a new model for employee engagement*,” Deloitte Review (2015)

Boccardelli P., *Sono i leader gentili visionari e ottimisti che attirano i talenti*, il Sole 24 Ore, (2022)

Boldizzoni D, Quaratino L. (2014) *Risorse Umane. (pag. 179)*

- Casciabanca F. , *“Lasciare il lavoro è virale: la Gen Z festeggia il licenziamento sui social”* (2021)
- Cavalleri C, Conte I., *“La linea sottile tra benefit e welfare”*, (2018)
- Chouinard Y, *“Let my people go surfing. The Education of a Reluctant Businessman”*
- Costa, Gianecchini. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill (2009)
- Cucinelli, *Ai nostri amabili dipendenti*, brunellocucinelli.com
- Cucinelli, *La mia idea di Capitalismo umanistico e Umana sostenibilità*
- D’Amato V., *Nuovi modelli di leadership partecipativa*, Guerini next (2020)
- De Vita, A., *Recruiting funnel: come organizzare la filiera del talento*, Altamira, (2020). <https://www.altamirahrm.com/it/blog/recruiting-funnel>
- Del Bono F., *“Le 17 regole di Michele Ferrero per i contatti con le persone,”* medius.it
- Deloitte, *A call for accountability and action: the deloitte global 2021 millennial and gen z survey* (2021)
- Giannini M., *Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamica organizzativa*. G. Giappicchelli.(1996)
- Goldberg E., *The 37-Year-Olds Are Afraid of the 23-Year-Olds Who Work for Them*, New York Times (2021)
- Grandi D, *Il valore generato dal welfare aziendale*. McKinsey & Company (2014)

InfoJobs, ricerca su: “*Trend mercato del lavoro 2022*”

Jessoula M., *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2/2017

Johnson W. *Creare un top team*, Hoepli, (2019)

Khan W. A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. (1990.) p.694

Lazzarini F., *il coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa profili e determinanti dell'employee engagement*, tesi di laurea triennale, Università degli studi di Padova, relatore prof.ssa Gianecchini, A.A. 2015-2016

Lyden J.A., Klengle W.E. "*Supervising organizational health*". (2000)

Magnani L., *La LongLife Formula: la formula scientifica per il tuo Wellbeing di lunga vita*. luciamagnanihealthclinic.it

Malara Domenico, *Benessere organizzativo: come facilitarlo e diffonderlo in azienda*. (2021)

Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto* (2012),

Martin P. e Nicholls J., *Il commitment*, Franco Angeli, (1989)

Micozzi G., *Strategie di vendita e di marketing*, Flaccovio Dario, (2021)

Pascucci P., “*rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*”, Franco Angeli (2016)

Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L.. *Tempi Moderni, il welfare nelle aziende in Italia*. (2013)

Personal Capital e The Harris Poll, *How Finances Factor into the Pandemic 'Great Resignation'*, (2021)

Politini S, *Futuro del lavoro: tra nuove dinamiche ed esigenze delle persone*

Pratt D. *Creating healthy organizations*, CMA Management (2000).

Quaglino, *Voglia di fare*, Milano, Guerini e Associati. (1999).

Randstad, *Employer Brand Research Italia*, (2020)

Randstad, *Welfare aziendale: ecco tutte le novità nella legge di stabilità 2016*

Rosen R. H. *Healthy companies: A Human Resources Approach*, Amacom Books (1986)

Schwab K., *Una governance più responsabile per affrontare le sfide globali*, (2022), il Sole 24 Ore

Shaufeli W. B., *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach* (2002). p.74

Sull D., Sull C., Zweig B., *"Toxic Culture Is Driving the Great Resignation"*, MIT Sloan Management Review (2022)

Taylor F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, 1911

Varcasia N., *Il Welfare che cambia il lavoro*, (2022)

Welfare Index PMI 2021

APPENDICE

3.3. Analisi sul rapporto Generazione Z e mondo del lavoro

Analisi empirica sulla percezione che i giovani appartenenti alla Generazione Z (ovvero i nati tra il 1996 ed il 2010) hanno nei riguardi del mondo del lavoro.

Quando si fa riferimento al BENESSERE ORGANIZZATIVO ci si riferisce alla “capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.”

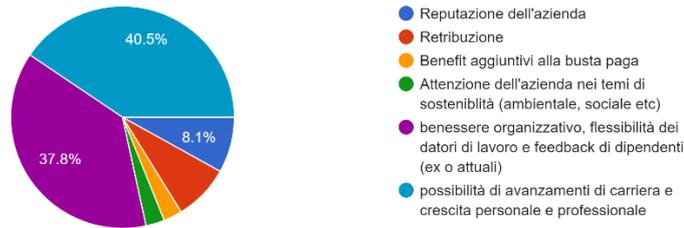
Occorre precisare che quando si fa riferimento ai benefit aziendali, questi possono fungere da strumento per il raggiungimento del benessere che è invece un costrutto più ampio (comprende ad esempio relazioni, gestione dello stress, conflitti, soddisfazione e comfort ambientale sul posto di lavoro)

1. Cosa metti al primo posto quando si presenta un'offerta di lavoro?

- Attenzione dell'azienda nei temi di sostenibilità (ambientale, sociale etc)
- benessere organizzativo, flessibilità dei datori di lavoro e feedback di dipendenti (ex o attuali)
- Clima organizzativo, flessibilità dei datori di lavoro e feedback di dipendenti (ex o attuali)
- Possibilità di avanzamenti di carriera e crescita personale e professionale
- Reputazione dell'azienda

Retribuzione

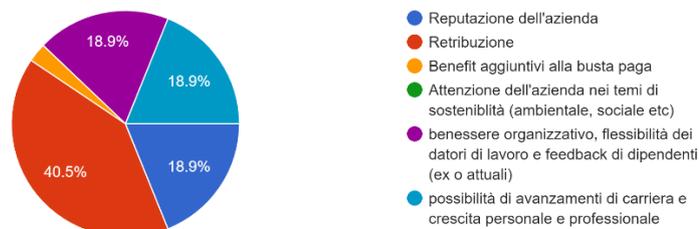
Cosa metti al primo posto quando si presenta un'offerta di lavoro?
37 responses



2. Cosa metti al secondo posto quando si presenta un'offerta di lavoro?

- Attenzione dell'azienda nei temi di sostenibilità (ambientale, sociale etc)
- benessere organizzativo, flessibilità dei datori di lavoro e feedback di dipendenti (ex o attuali)
- Clima organizzativo, flessibilità dei datori di lavoro e feedback di dipendenti (ex o attuali)
- possibilità di avanzamenti di carriera e crescita personale e professionale
- Reputazione dell'azienda
- Retribuzione

Cosa metti al secondo posto quando si presenta un'offerta di lavoro?
37 responses

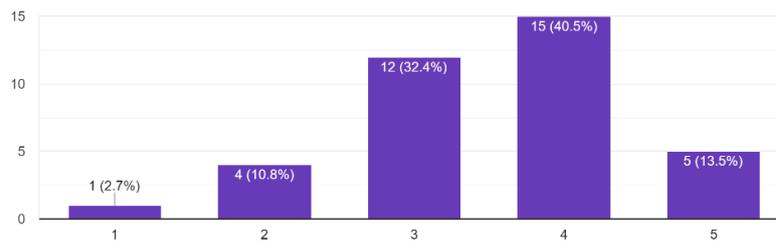


3. Quanto sono importanti i seguenti fattori in un contesto lavorativo?

Alle seguenti opzioni gli utenti hanno risposto con un punteggio da 1 a 5

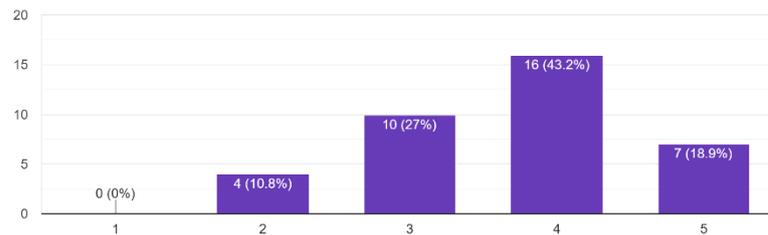
condividere i valori del capo e dell'azienda

Quanto sono importanti i seguenti fattori in un contesto lavorativo?
37 responses



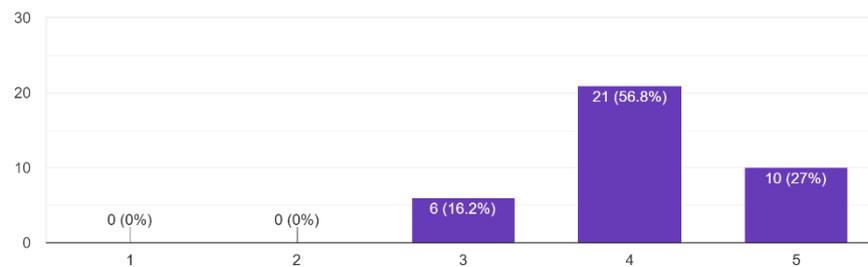
poter avere orari flessibili

Quanto sono importanti i seguenti fattori in un contesto lavorativo?
37 responses



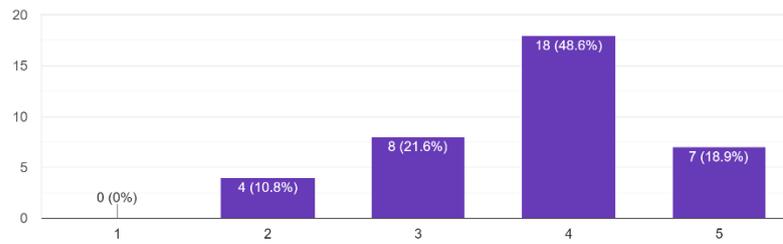
retribuzione

Quanto sono importanti i seguenti fattori in un contesto lavorativo?
37 responses



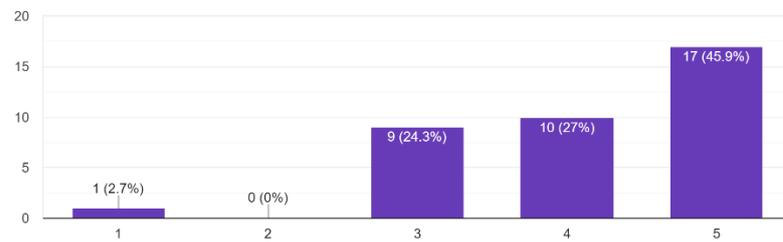
seguire una formazione continua

Quanto sono importanti i seguenti fattori in un contesto lavorativo?
37 responses



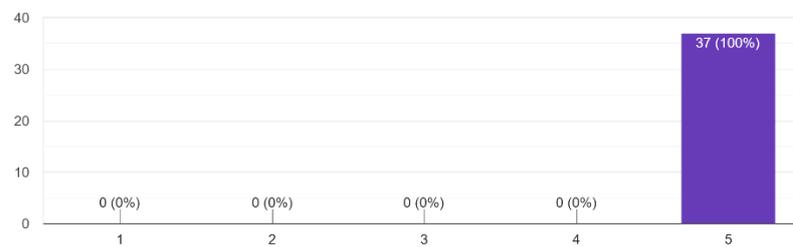
sentire che il mio lavoro sia utile in azienda

Quanto sono importanti i seguenti fattori in un contesto lavorativo?
37 responses



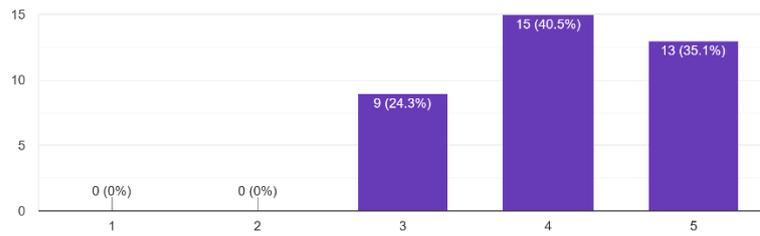
Sentirmi appagato e sereno nello svolgere il mio lavoro

Quanto sono importanti i seguenti fattori in un contesto lavorativo?
37 responses



sentirsi parte del gruppo

Quanto sono importanti i seguenti fattori in un contesto lavorativo?
37 responses

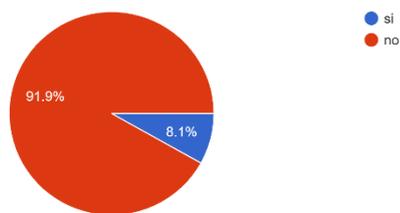


4. Lavoreresti in un'azienda dove potresti guadagnare molto ma a discapito del tuo benessere psico-fisico?

si

no

Lavoreresti in un'azienda dove potresti guadagnare molto ma a discapito del tuo benessere psico-fisico?
37 responses



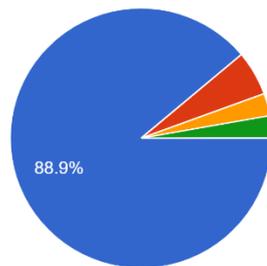
Nelle prossime domande ti verrà chiesto se i fattori di seguito elencati potrebbero portarti o meno cambiare posto di lavoro.

Nell'opzione "other" puoi inserire delle tue personali considerazioni qualora la tua risposta sia incerta. (alle seguenti opzioni gli utenti hanno risposto con: si / no / other)

1. Costante tensione e stress nello svolgere i miei compiti

Costante tensione e stress nello svolgere i miei compiti

36 responses

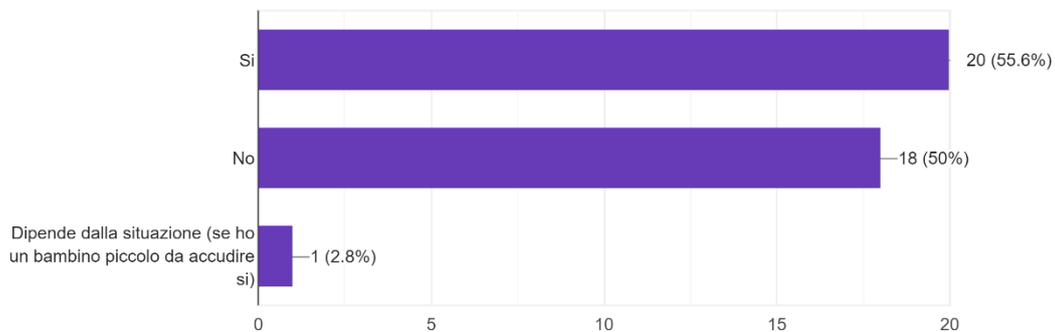


- Si
- No
- Bisogna anche imparare a gestire la tensione, è positiva e se presa bene porta ad ottimi risultati.
- Non cambierei nel caso in cui il lo stress sia collegato alla delicatezza e rilevanza delle mansioni. Cambierei nel caso in cui lo stress sia collegata alla necessità di essere sempre più produttivi

2. Difficoltà nel chiedere permessi o avere orari flessibili

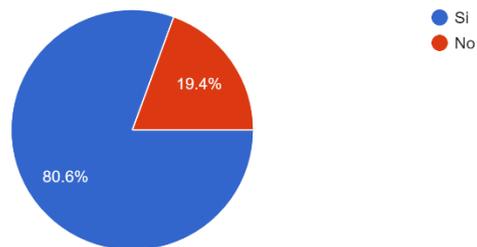
Difficoltà nel chiedere permessi o avere orari flessibili

36 responses



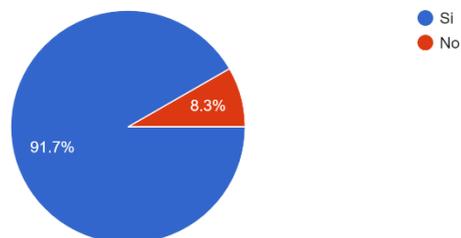
3. Non sentirmi accettato / mancanza di spirito di squadra in azienda

Non sentirmi accettato / mancanza di spirito di squadra in azienda
36 responses



4. Non trovarmi bene con capi e/o colleghi

Non trovarmi bene con capi e/o colleghi
36 responses



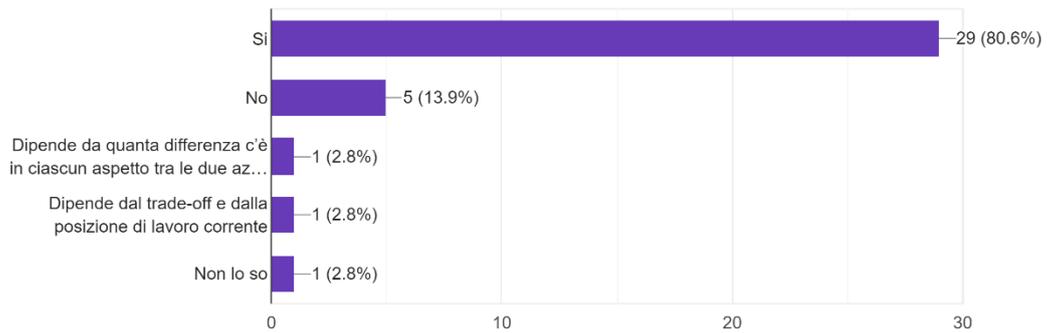
5. Non venire valorizzato per le mie capacità

Non venire valorizzato per le mie capacità
36 responses



6. Ricevere un'offerta da un'azienda dove il benessere è maggiore anche se la retribuzione minore

Ricevere un'offerta da un'azienda dove il benessere è maggiore anche se la retribuzione minore
36 responses



5.1.Intervista sulle misure di benessere organizzativo e welfare aziendale

La mia tesi di laurea tratta il rapporto che vi è tra il benessere del dipendente ed il successo dell'impresa. Ho deciso di contattarVi in qualità di azienda di successo che si prende cura dei propri dipendenti; per questo Vi chiedo di collaborare con la presente ricerca ed essere parte in questo modo del mio elaborato di tesi.

Il presente questionario ha come obiettivo di conoscere ed approfondire l'aspetto del benessere organizzativo e del Welfare aziendale presso la Vs azienda, a quale si è mostrata essere un esempio per molte realtà italiane.”

1. Numero personale aziendale

- tra 1 a 49
- tra 50 e 500
- oltre 500

2. Cos' è per voi il benessere del dipendente?

3. Come definireste l'ambiente di lavoro nella vostra azienda?

- stimolante
- creativo
- performante
- formale
- frenetico
- sereno
- altro_____

4. Come definireste la vostra cultura aziendale e quale avete notato essere l'impatto di questa sui vostri dipendenti?

5. Quali sono le motivazioni dietro la vostra scelta di investire sul benessere dei vostri dipendenti?

- non ci sono motivazioni particolari, è parte della nostra vision
- accrescere la produttività e migliorare l'organizzazione aziendale
- migliorare il clima aziendale e il senso di appartenenza dei lavoratori
- ottenere effetti positivi in termini di relazioni industriali
- ridurre l'assenteismo
- altro _____

6. Qual è secondo voi, il rapporto tra il benessere organizzativo e le misure di welfare?

7. Su quale area di intervento del welfare aziendale siete maggiormente sensibili?

- area istruzione figli
- assistenza ai familiari non autosufficienti e ai disabili
- assistenza sanitaria integrativa
- buoni e card per l'acquisto di beni (sostegno economico)
- check-up medici
- conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori
- formazione per i dipendenti
- pacchetti benessere presso cliniche di salute e benessere per il dipendente
- pensione integrativa
- permessi aggiuntivi per maternità/paternità, servizio disbrigo pratiche ...)
- polizze assicurative (infortuni, viaggi all'estero, abitazione, decesso ...)
- tempo libero (palestra, gite...)
- nessuna
- altro _____

8. Quali aree di intervento hanno ottenuto ed ottengono tuttora maggiore successo tra i dipendenti?

9. Quali risposte hanno riscontrato le vostre iniziative di welfare nei lavoratori?

- aumento della disponibilità a fermarsi in ufficio oltre l'orario di lavoro
- diminuzione delle assenze a causa dall'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti
- è aumentato il senso di appartenenza
- è aumentato l'impegno, la dedizione e la produttività
- l'ambiente di lavoro è più disteso perché i dipendenti sono più sereni
- non vengono troppo apprezzate, i dipendenti preferirebbero aumenti di paga
- riduzione delle assenze per maternità
- risolti positivi sulla capacità di "attraction" e di "retention"

10. Se aveste la possibilità, come migliorereste il benessere organizzativo della vostra azienda? Attivereste delle particolari misure?

11. Quanto il successo dell'azienda dipende dal benessere dei lavoratori?

12. Qual è il futuro del benessere del lavoratore secondo voi?

- aumenteranno le azioni di prevenzione primaria finalizzati alla promozione attiva della salute
- diventerà un elemento cardine delle aziende
- il benessere verrà ricondotto sempre di più alla conciliazione vita-lavoro
- le aziende investiranno in primis sull'ambiente lavorativo
- altro_____

RINGRAZIAMENTI

Dedico queste ultime pagine a ringraziare coloro che mi hanno accompagnata lungo questo percorso universitario.

I miei genitori ed i miei nonni, sempre pronti a sostenermi nei momenti difficili e a gioire con e per me in quelli felici. Grazie.

Mio fratello Riccardo, esempio di tenacia e modello da seguire. Nessuno meglio di te ha saputo mostrarmi come nonostante le difficoltà iniziali si possa arrivare a grandi risultati.

Andrea, il tuo amore (e la tua pazienza) un approdo per me da cinque anni. Il mio ringraziamento più grande va a te.

Le mie amiche Nicole, Sofia, Susanna e Valeria con le quali ho condiviso ogni momento di questi anni. Grazie Susanna per la tua costante presenza e grazie Sofia, per avermi sempre spronata e per aver condiviso con me una delle esperienze più belle della nostra vita.

Grazie ai miei amici del FC Mollami, con voi spensieratezza e risate non sono mai mancate.

Un ringraziamento speciale al mio relatore e professore Gabriele Micozzi. Averla affiancata in questi mesi è stato per me un onore; l'amore e la passione per il suo lavoro mi hanno insegnato che ognuno di noi può raggiungere grandi traguardi nella vita grazie ad impegno e dedizione.

Ringrazio infine le aziende che mi hanno dedicato del tempo prezioso per poter dare un contributo alla tesi:

-La Diasen, in particolare il dott. Gian Pietro Simonetti.

-La Fellowes Leonardi s.p.a., in particolare la dott.ssa Monica Leonardi.

-La Clementoni, in particolare il dott. Emilio Zampetti.

A voi tutti, grazie.