

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra Organizzazione aziendale

WORK ENGAGEMENT:
DALLE GRANDI IMPRESE MULTINAZIONALI
ALLE PMI ITALIANE

RELATORE:

Prof. Laura Innocenti

CANDIDATO:

Pier Giacomo Li Pizzi

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

Alla mia famiglia,

“Grazie”

INDICE

INDICE.....	6
INTRODUZIONE	8
CAPITOLO 1	10
L'IMPORTANZA STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE.....	10
1.1. Evoluzione storica dell'aziende e della progettazione del lavoro 10	
1.2. Il contributo strategico delle risorse umane.....	14
1.3. L'importanza strategica del contratto psicologico e la sua evoluzione storica.....	21
CAPITOLO 2	25
WORK ENGAGEMENT	25
2.1. Introduzione storica e modelli teorici del work engagement	25
2.2. La soddisfazione sul lavoro.....	30
2.3. Riduzione della <i>Turnover Intention</i>	37
2.4. Gli aspetti negativi dell' <i>engagement</i>	39
3.3.3. Workaholism.....	40
3.3.3. Il lavoro emozionale	41
CAPITOLO 3	45
LE AZIENDE VERSO UN LIVELLO DI <i>ENGAGEMENT</i> PIÙ ELEVATO.....	45
3.1. La correlazione positiva tra Work Engagement e Performance	45
3.2. Great Place To Work e i suoi strumenti di analisi.....	47
3.3. Lo sviluppo del Work Engagement in aziende di diverse dimensioni	49
3.3.3. Campari Group.....	51
3.3.3. Bristol Myers Squibb.....	54
3.3.3. Walliance	57
CONCLUSIONI.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	63
SITOGRAFIA	67

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni le risorse umane vengono considerate un *asset* fondamentale per lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione. Questo concetto venne sviluppato con il superamento delle teorie organizzative, basate sul taylorismo, che sottoponevano i lavoratori a controlli rigidi concedendogli un'autonomia ridotta. Con l'introduzione della percezione dei lavoratori come risorse aziendali, si comincerà ad introdurre il collegamento tra strategia organizzativa e gestione delle risorse umane. In tale contesto, gli studi di Chandler tramite l'analisi "causa-effetto" ne faranno da padrone.

Una particolare attenzione viene riconosciuta anche alle competenze e alle capacità di apprendimento dei lavoratori. Negli ultimi decenni a causa della rivoluzione tecnologica, l'insieme di competenze necessarie che un lavoratore dovrebbe possedere è diventato sempre più eterogeneo e complesso, trasformando il processo di *recruitment* in una vera e propria guerra dei talenti. Di conseguenza si è manifestata la necessità di implementare nuove prassi per la gestione delle risorse umane al fine di creare delle condizioni di lavoro che aiutino a coltivare nuovi talenti, trattenerli nell'organizzazione e aumentare il loro *engagement*.

Il *Work Engagement* ormai un tema chiave per il successo aziendale e, nonostante non abbia una definizione unica, viene sempre utilizzato con accezione positiva. Per lavoratore *engaged* si intende un individuo strettamente coinvolto all'interno dell'organizzazione, capace di percepire il lavoro non come un mero "scambio" tra prestazione e ricompensa, ma come un luogo capace di generare delle ricompense estrinseche ed intrinseche che accrescano la motivazione e il benessere individuale.

Un dipendente coinvolto, motivato, con prospettive di crescita può essere considerato un valore aggiunto per l'organizzazione, ripagando gli investimenti sostenuti dall'azienda con prestazioni sopra la media, e capace di creare un

ambiente favorevole allo sviluppo e alla cooperazione e aumentando *l'employer branding*.

Nei prossimi capitoli si approfondirà il concetto di *Work Engagement* e si presterà maggiore attenzione all'interdipendenza tra *performance* aziendale e organizzazioni che mettono in atto delle pratiche utili ad aumentare il *commitment* dei lavoratori.

CAPITOLO 1

L'IMPORTANZA STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

1.1. Evoluzione storica dell'aziende e della progettazione del lavoro

Le aziende sono da sempre considerate un ambiente dinamico e, a causa delle continue evoluzioni che hanno subito negli anni, sono al centro di molte teorie organizzative.

Le teorie e i modelli organizzativi hanno avuto un importante sviluppo a partire dal XX secolo, ossia il secolo delle grandi fabbriche e del consumo di massa; in questo scenario il Fordismo si pone al centro della prima rivoluzione industriale. Esso si basa sul modello economico del Taylorismo, una teoria che pone le sue fondamenta sull'identificazione di standard di performance che consentissero di massimizzare l'efficienza produttiva attraverso l'eliminazione dell'autonomia degli operai, la disciplina, la misurabilità e l'articolazione dei processi produttivi in unità elementari e ripetitive, ciascuna affidata a una persona (Settis, 2016).

Alla dottrina del Taylorismo si affiancò la pratica di Ford, il “padre” della produzione di massa e delle catene di montaggio. Ford non fu solo uno dei più grandi imprenditori del XX secolo, ma fu anche un “ingegnere sociale” in quanto si oppose ai sindacati, aumentò i salari e propose l'integrazione etnica. Il fordismo aveva come idea di base la specializzazione dei ruoli, ossia:

- il lavoro deve essere diviso in piccoli semplici *task* da assegnare ai singoli dipendenti;
- i compiti di decisione, coordinamento e controllo sono assegnati a dei supervisori.

Grazie alla specializzazione era possibile ottenere dei vantaggi competitivi rispetto ai propri *competitors* grazie allo sviluppo di economie di scala molto elevate; in questo modo i tempi di produzione vennero ridotti drasticamente e la standardizzazione dei prodotti era molto elevata.

Nello stesso periodo storico si diffonde in Europa, soprattutto in Germania, un'altra corrente di pensiero ideata dal filosofo tedesco Max Weber, che prese il nome di modello burocratico. Per Weber il suo modello costituisce la forma più efficiente di organizzazione (Fontana, 2007). La burocrazia weberiana si fonda sull'autorità legale e sull'autorità razionale; l'obbedienza agli ordini del superiore deriva sia dall'autorità che è stata conferita al superiore, sia dalla posizione di maggiore responsabilità derivante dalla sua maggiore competenza tecnica. I ruoli di maggiore responsabilità devono essere puntigliosamente prescritti, il potere ad essi connesso deve derivare da una serie di norme e deve essere utilizzato con la necessaria competenza professionale. Questo meccanismo permette all'organizzazione di agire con la massima efficienza; grazie alla razionalità della norma e alla vasta conoscenza del burocrate, infatti, le problematiche che emergono durante lo svolgersi delle attività possono essere risolte con l'aiuto delle regole prescritte.

La perfetta macchina burocratica concepita da Weber si accosta molto al filone tayloristico perché entrambe trascurano le influenze emotive del comportamento umano. Da un lato Weber considera causa d'inefficienza tutto ciò che si discosta dal modello tipico ideale, e quindi tutto ciò che non sia razionale; mentre Taylor semplifica il comportamento umano, partendo da una concezione riduttiva della struttura motivazionale dell'uomo (Fontana, 2007).

L'approccio meramente produttivo dell'"*homo oeconomicus*" iniziò ad essere messo in discussione nella metà del secolo scorso; infatti gli studi e gli esperimenti di Mayo (1927) nelle fabbriche a Hawthorne sottolinearono l'importanza delle relazioni che le persone instaurano tra loro e con i task che sono chiamati a svolgere per il rendimento del lavoro. Attraverso il lavoro di

Mayo, fattori umani che prima erano stati messi in secondo piano come la motivazione, la soddisfazione, il coinvolgimento e in senso lato le emozioni del lavoratore, riacquistarono un ruolo importante per l'ottimizzazione e l'efficienza del rendimento sul lavoro. L'organizzazione cominciò ad essere percepita come un insieme di persone-lavoratori che posseggono bisogni psicologici e relazionali e non solo economici, che il lavoratore tenderà a soddisfare attraverso la socializzazione con gruppi di persone all'interno dell'azienda o con motivazioni intrinseche all'interno delle mansioni che svolge. Questo approccio motivazionale nasce dall'esigenza di porre fine al clima di conflittualità e disaffezione dal lavoro nelle fabbriche. A questo proposito, nel 1980 Hackman e Oldham sviluppano una delle teorie più importanti dell'approccio motivazionale. Il modello sottolinea cinque caratteristiche fondamentali del lavoro che incidono sulla motivazione intrinseca e sulla soddisfazione legata al lavoro:

- la *Varietà*, dipende dalla diversità dei compiti assegnati e dalle abilità e capacità diverse necessarie per lo svolgimento degli stessi;
- l'*Identità* misura se il compito sia svolto in interezza dal singolo operatore;
- la *Significatività* la possibilità di calcolare il contributo dell'operatore nel raggiungimento del risultato finale;
- l'*Autonomia* misura il grado di libertà, indipendenza e discrezionalità del lavoratore nello svolgere le modalità di esecuzione;
- il *Feedback* misura le informazioni che il lavoratore riceve riguardanti la qualità del lavoro svolto.

Queste dimensioni sono presenti in tutte le mansioni ma in livelli diversi. Generalmente, maggiore sarà il livello di queste dimensioni maggiore sarà il grado di motivazione e soddisfazione che i lavoratori percepiranno nello svolgere le mansioni che gli sono state assegnate.

Ad esempio, durante la Seconda guerra mondiale, per la mancanza di manodopera, per il continuo aumento della complessità delle macchine belliche, per gli infortuni e i lunghi addestramenti, vennero avviati degli esperimenti e delle iniziative che evitassero il più possibile le problematiche di cui sopra. In Inghilterra lo psicologo inglese Muller sperimentò un approccio multidisciplinare condotto da un'equipe di persone specializzate in varie discipline; essi avevano come unico obiettivo di porre l'uomo come elemento centrale della progettazione. Nasceva così l'approccio alla progettazione basato sull' "Adattamento della macchina all'uomo", un approccio, dunque, esattamente opposto a quello all'epoca dominante di "adattamento dell'uomo alla macchina" (Frasca, 2006). Secondo Muller l'ergonomia dovrebbe permettere di minimizzare il costo per il lavoratore, togliendo delle caratteristiche di progettazione ritenute superflue che a lungo termine porteranno probabilmente a delle inefficienze o inabilità fisiche. Attraverso l'analisi economica all'interno dell'industria si dovrebbe formare la consapevolezza che i fattori umani quando vengono considerati durante la progettazione del lavoro, risultano essere un contributo non solo per il benessere umano ma anche per l'economia nazionale nel suo complesso (Fontana, 2007).

In altre parole, l'obiettivo è quello di formare le mansioni, le postazioni, le attrezzature in modo da ridurre al minimo lo sforzo fisico e atteggiamenti che potrebbero essere dannosi per la salute del lavoratore (Figura 1.1). L'importanza di questo modello ha fatto sì che molti principi ergonomici oggi vengano considerati dei veri e propri *standard* ufficiali che devono essere rispettati durante la progettazione del lavoro.

Figura 1) – I contenuti dell’ergonomia dei sistemi di lavoro

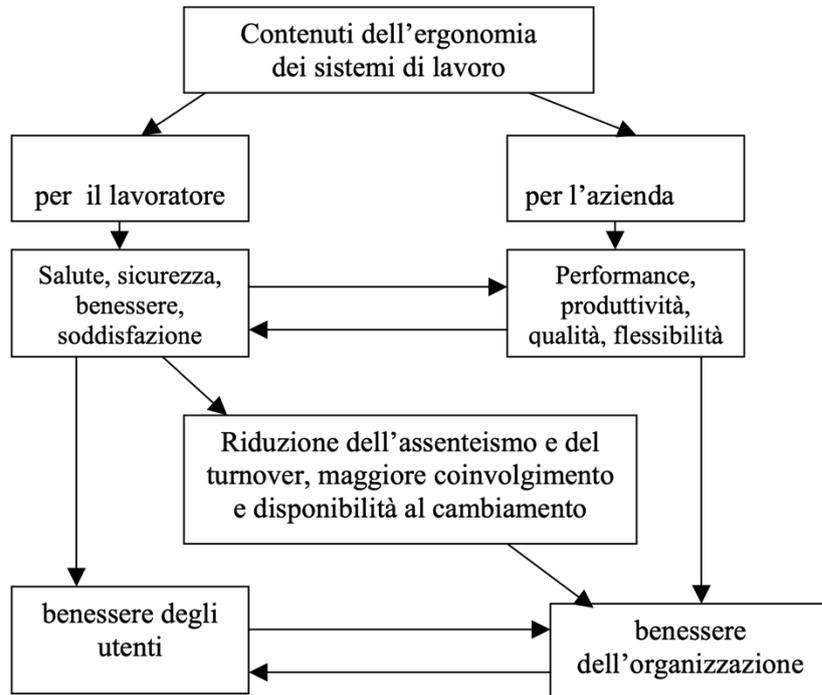


Figura 1.1.: i contenuti dell’ergonomia dei sistemi di lavoro. (Frasca, 2006).

1.2. Il contributo strategico delle risorse umane

La strategia è la modalità con cui le imprese raggiungono e sostengono nel tempo il vantaggio competitivo (Tecce, Pisano, Shuen, 1997).

Le aziende possono adoperare diverse tipologie di strategie, come per esempio la *leadership* di costo che si basa sul minimizzare il più possibile i costi operativi in modo da offrire un prodotto al minor prezzo sul mercato; oppure una strategia di differenziazione che si basa sul fornire prodotti e servizi dell’impresa con qualità più elevata al fine di catturare clienti disposti a pagare un *premium price*. Un'altra strategia molto utilizzata è la focalizzazione che consiste nell'utilizzare contemporaneamente, ovviamente in maniera meno efficiente, la strategia di *leadership* di costo e di differenziazione concentrandosi su un segmento di mercato più specifico.

In primo luogo, è necessario chiarire la relazione tra la formulazione della strategia organizzativa e la formulazione della strategia delle risorse umane. Secondo Legge (2005) ci sono due modalità di approccio tra strategia organizzativa e strategia delle risorse umane, il primo è definito “*Hard*” e il secondo è definito “*Soft*”. Nel primo i professionisti delle risorse umane partecipano al quadro strategico e intervengono attivamente alla formulazione della strategia; nel secondo approccio, la funzione risorse umane partecipa passivamente al processo strategico accettando la strategia adoperata e adeguandosi di conseguenza. Una volta che la strategia organizzativa viene decisa, una strategia HR viene implementata per supportare la strategia competitiva appena scelta. Quindi è molto importante che la strategia adoperata sia coerente con la filosofia, le politiche, i programmi e i processi dell’organizzazione in modo da stimolare e rinforzare i comportamenti del dipendente.

La relazione tra strategia e HR può essere esaminata e descritta attraverso tre tipologie di approcci, approccio lineare, approccio interdipendente e approccio evolutivo (Costa, Gianecchini, 2005):

- “Approccio Lineare” (o sequenziale): di solito la scelta di cosa produrre è una scelta strategica mentre il come produrlo è una scelta meramente organizzativa. Secondo il modello Chandler (1963), questo genera il paradigma strategia-struttura. Si tratta di una relazione lineare che possiamo considerare di “causa-effetto”, perché dopo la scelta strategica da parte dell’imprenditore sarà di conseguenza costruita una struttura adatta per implementarla dove a sua volta verranno inserite le risorse umane necessarie (figura 1.2);



Figura 1.2.: Approccio lineare. (Costa, Gianecchini, 2005).

- “Approccio Interdipendente”: in presenza di un ambiente dinamico e in continua evoluzione, in un’azienda dove il potere decisionale e gestionale non appartiene ad un’unica persona, l’approccio lineare non può essere utilizzato. Struttura, strategia e gestione delle risorse umane tendono ad influenzarsi reciprocamente al fine di adattarsi all’ambiente esterno. La struttura si conferma alla strategia che, a sua volta, si adatta alla struttura in un processo circolare. La strategia del domani, non è altro che la conseguenza della struttura di oggi e delle persone che hanno recepito e riadattato le forze provenienti dall’ambiente esterno. (Figura 1.3)



Figura 1.3.: approccio interdipendente. (Costa, Gianecchini 2005).

- “Approccio evolutivo”: con questo modello la relazione tra strategia e struttura passa da circolare a contestuale. L’organizzazione è un sistema che si evolve in base all’azione di una pluralità di soggetti sia esterni che interni all’organizzazione. Questo approccio riconosce l’aspetto creativo e relazionale della strategia considerandola una caratteristica potenziale attribuita a tutti gli attori, seguendo una logica di *path dependence*, per cui le decisioni passate interagiscono con quelle future. Questo modello colloca l’organizzazione in un contesto sociale, istituzionale e politico più ampio,

comprendendo anche l'insieme di norme e sistemi di sanzioni che hanno il ruolo di disciplinare le relazioni tra attori. Questo approccio viene definito evolutivo, perché permette di cogliere i processi di trasformazione dell'organizzazione, in rapporto ai cambiamenti presenti nei mercati, nelle innovazioni tecnologiche e nei cambiamenti sociali in differenti contesti nazionali e di diverse epoche storiche (Figura 1.4).



Figura 1.4.: approccio evolutivo. Fonte: Costa, Gianecchini (2005)

Indipendentemente dal punto di vista che si può adottare per la gestione delle risorse umane, ci sono molti fattori che possono influenzare la sua formulazione. Tra questi, l'ambiente è senza dubbio uno dei fattori principali per la formulazione della strategia HR, infatti, esso è considerato in molti modelli.

Nel modello formulato da Bamberger e Phillips vengono collegate tre grandezze: ambiente, strategia HR e strategia aziendale (Figura 1.5) poiché la strategia HR può essere influenzata da alcune variabili esterne all'azienda come il mercato, la tecnologia, le politiche di governo e quelle commerciali.

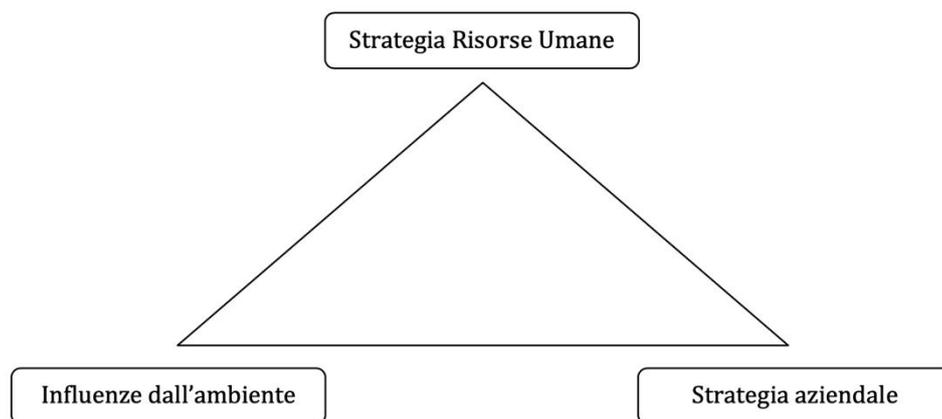


Figura 1.1: L'ambiente come una variabile mediate per le strategie di gestione delle risorse umane

Figura 1.5.: L'ambiente come una variabile mediate per le strategie di gestione delle risorse umane.

La necessità di integrare la strategia HR con quella organizzativa di *business* verte su tre aspetti fondamentali:

- collegare le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane con i vari processi strategici esterni all'organizzazione;
- l'internazionalizzazione e la diversità delle risorse umane nelle linee manageriali;
- inserire nell'organizzazione ulteriore forza lavoro per incoraggiare l'impegno e suscitare maggiore interesse negli gli obiettivi strategici.

Tale modello, elaborato da Devanna (1984) può essere riassunto nella figura 1.6, dove si può cogliere l'influenza reciproca che la struttura organizzativa, la strategia aziendale e HRM esercitano scambievolmente tra di loro mentre vengono contemporaneamente influenzate dall'ambiente esterno.

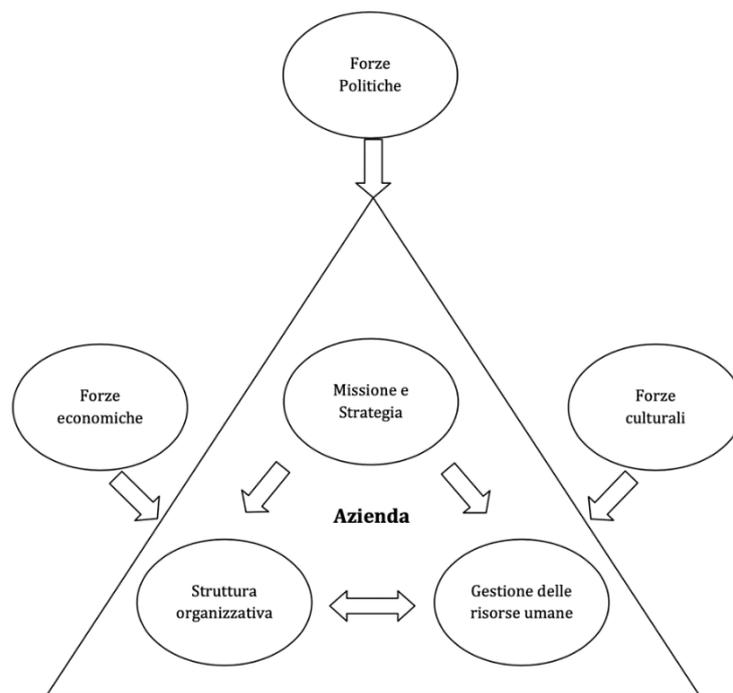


Figura 1.2: Un modello dello Strategic Human Resource Management

Figura 1.6.: un modello dello Strategic Human Resource Management.

Possiamo esaminare il collegamento tra strategia aziendale e strategia HR secondo tre diversi modelli:

- modello basato sul Controllo: si basa sul controllo del posto di lavoro e sul comportamento utilizzato dai manager per dirigere e monitorare le *performance* dei collaboratori. In questo modello la strategia HR e il comportamento dei manager vengono considerati degli strumenti utili per controllare il lavoro e per garantire una maggiore produttività e profittabilità;
- modello basato sulle Risorse: si basa sul quantificare il grado con il quale il *management* vedono le risorse umane all'interno della loro azienda come degli *asset* e non come delle variabili di costo. In questo modello l'insieme delle competenze, conoscenze ed esperienze possedute dalle risorse umane vengono considerate dei fattori chiave per creare un vantaggio competitivo per la propria azienda.

- modello Integrativo: questo modello inquadra la strategia HR in due dimensioni, “acquisizione e sviluppo” e “luogo di controllo”. La prima dimensione indica se l’azienda sviluppa il capitale interno tramite il *training* o il processo di *empowerment*, oppure, recluta il capitale umano dall’esterno. La seconda dimensione quantifica il grado con il quale la strategia HR monitora la *compliance* dei dipendenti rispetto agli standard prestabiliti e ai possibili contratti psicologici che formatosi durante il processo di *recruitment*.

Questo ultimo modello ideato da Bamberger e Meshoulum (2000) tramite le sue due dimensioni suddivide la strategia HR in quattro strategie ideali (figura 1.7):

- *commitment*: si basa sul controllo dei risultati e sull’implementazione delle competenze interne all’azienda.
- *paternalistic*: fornisce delle opportunità di apprendimento e promozione interna ai collaboratori per la loro deferenza dei processi aziendali.
- *collaborative*: consiste nel subappaltare delle attività interne all’azienda ad esperti esterni all’organizzazione e misurando le loro performance in base ai risultati finali conseguiti.
- *traditional*: questa strategia si basa sul reclutare dall’esterno delle risorse con particolari competenze e comportamenti, per poi focalizzare le attività di controllo prettamente sui processi e non sui risultati.

Risultati	Commitment HR strategy	Collaborative HR strategy
Luogo del controllo del posto di lavoro	Paternalistic HR strategy	Traditional HR strategy
Processo	Interno	Esterno

----- Acquisizione dei collaboratori -----

Figura 1.3: Categorizzazione delle strategie di gestione delle risorse umane

Figura 1.7.: categorizzazione delle strategie di gestione delle risorse umane.

1.3. L'importanza strategica del contratto psicologico e la sua evoluzione storica.

Il mercato del lavoro di oggi è il risultato di diversi cambiamenti tenutesi nel tempo, sia da parte dei lavoratori che delle organizzazioni. Già dalla metà del secolo scorso le aziende avevano compreso l'importanza strategica delle risorse umane, questo aveva portato ad una vera e propria competizione per chi doveva accaparrarsi il lavoratore "migliore". A loro volta i lavoratori hanno cambiato la loro mentalità dando maggiore importanza non alla sicurezza e alla affidabilità di un posto di lavoro, bensì alle prospettive di crescita che il loro impiego poteva offrirgli. A questo proposito un *management* attento, al fine di riuscire ad attrarre i lavoratori più validi verso la propria azienda, dovrà offrire loro una serie di *benefits* e vantaggi che altre aziende non propongono. Questi vantaggi non devono necessariamente essere materiali, ma è fondamentale che siano fortemente percepiti dal lavoratore al fine di creare un contratto psicologico forte e duraturo.

Il tema del contratto psicologico è da tempo centrale nella letteratura accademica e manageriale relativa allo HRM. Questa definizione indica l'insieme di aspettative e di promesse, per lo più implicite, che insistono in un

rapporto di lavoro ma che non possono essere formalizzate in un accordo giuridico (Rousseau, 1989). Secondo Costa e Gianecchini (2005) una gestione proficua e proattiva del contratto psicologico può trasformare i dipendenti nel fattore chiave del successo aziendale, tramite un'organizzazione coesa e una forte passione per il lavoro dove tutti i dipendenti “remano dalla stessa parte” utilizzando l'antica metafora dell'azienda-barca. Questo sottolinea il legame non solo economico ma anche emotivo che si viene a creare tra azienda e persone, inoltre il contratto psicologico aumenta anche il livello di *engagement* tramite la promozione di un interesse spontaneo nei confronti dell'azienda, aumentando anche “*la disposizione interiore ad adempiere con spirito di collaborazione, di fiducia e con forte impegno all'obbligazione tecnico-giuridica dal contratto di lavoro*” (pag. 250).

Il contratto di lavoro su base giuridica, nonostante il tentativo di disciplinare al meglio il rapporto con il lavoratore, non riesce a specificare tutti i comportamenti e atteggiamenti richiesti dall'organizzazione, e soprattutto non può influire sulla volontà del lavoratore di svolgere i propri *task* utilizzando al meglio le proprie abilità. La volontà del lavoratore deve essere periodicamente rinnovata tramite un “*supplemento psicologico che completa le dimensioni politiche economiche e socio-culturali del contratto di lavoro*” (Bargain, 2014, pag. 120 e ss.).

Per questo aspetto il contratto psicologico viene visto come uno strumento utile per rimediare all'incertezza intrinseca presente nell'esecuzione del contratto di lavoro e per stimolare il lavoratore a finalizzare i propri impegni giuridici.

Nel corso degli anni ottanta la scena cambia radicalmente e repentinamente, quando le trasformazioni del lavoro cosiddette “postfordistiche” subentrano nel sistema organizzativo. In questo nuovo contesto sociale e organizzativo, le *performance* dei lavoratori e il loro impegno nello svolgere le proprie mansioni vengono con maggior fatica ricompensate con sviluppi di carriera, inoltre la breve durata dei nuovi contratti non viene più controbilanciata con salari più alti. L'accordo tra l'individuo e l'azienda va a

posizionarsi ancora più in profondità sul piano immateriale, soggettivo, e relazionale, agendo sull'*employability* e le competenze del lavoratore che possono essere inserite all'interno del *curriculum*, diventano delle componenti decisive della sua attrattività. Ecco perché “*il vecchio contratto psicologico è morto*” (Rousseau et al, 2014).

Il contratto psicologico individuale per definizione viene considerato lo strumento ideale per la determinazione dei termini del rapporto di lavoro e per passare da un contratto collettivo ad uno individuale. Il contratto psicologico diventa quindi lo strumento ideale per stimolare la flessibilità, la disponibilità e l'*engagement* emotivo del dipendente, anche quando le imprese possono fare meno ricorso a stabilità, carriera e gratificazione economica (Costa e Gianecchini, 2005).

In tale contesto, Rousseau (1995) riassume in tre punti chiave dell'evolversi del contratto psicologico:

- le relazioni create all'interno del contratto psicologico sono cambiate, soprattutto in termini di sicurezza e stabilità dell'impiego, questo ha influenzato gli atteggiamenti dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione riducendo il livello di fiducia, il rispetto, la lealtà ed il commitment.
- molte imprese cercano di creare un contratto relazionale basato sullo sviluppo delle competenze e su un sistema di ricompense basato sulla prestazione però senza aver prima le basi transazionali di un tempo (sicurezza lavorativa, avanzamento di carriera).
- nasce un nuovo tipo di contratto, contratto “ibrido”, definito in questo modo perché viene inteso come l'insieme di richieste transazionali di performance e di sicurezza relazionale di lungo termine tra l'individuo e l'organizzazione.

CAPITOLO 2

WORK ENGAGEMENT

2.1. Introduzione storica e modelli teorici del work engagement

Il “*Work engagement rappresenta uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e immersione*” (Shaufeli, 2002). Con questa frase Shaufeli riassume, in grosso modo, la concezione attuale che le persone hanno del *work engagement* sottolineando uno stato cognitivo-affettivo nei confronti del lavoro più duraturo e non temporaneo; A questo proposito, analizzare le tre dimensioni citate da Scheufeli ci permetterà di effettuare l’operazionalizzazione¹ del work engagement.

- il Vigore si riferisce all’energia posseduta e alla capacità mentale di fronteggiare le sfide sul posto di lavoro con prontezza, determinazione e perseveranza;
- la Dedizione è la parte motivazionale del work engagement; va a sottolineare l’interesse e l’identificazione che l’individuo ha nei confronti del proprio lavoro generando un senso di entusiasmo, orgoglio, fierezza e sfida;
- l’Assorbimento è la dimensione cognitiva del work engagement, sottolinea il coinvolgimento e la piacevole immersione che gli individuo hanno nello svolgere il proprio lavoro facendogli perdere la cognizione del tempo.

Per arrivare a questa concezione del lavoro ci sono voluti diversi anni, ed ogni modello teorico ha aggiunto un tassello fondamentale. Per esempio Taylor,

¹ Operazionalizzazione - termine utilizzato nel modello comportamentista, con il quale si intende la descrizione di un comportamento in termini misurabili e osservabili. Attraverso l’operazionalizzazione dei comportamenti, si può compiere la procedura di osservazione del comportamento.

dopo aver compreso che il meccanismo di ricompensa economica non era sufficiente per ottenere il consenso e la soddisfazione da parte dei lavoratori, suggerisce una maggiore collaborazione tra i lavoratori e i dirigenti indicando che il *top management* parli agli operai ponendosi al loro livello (Kanigel R., 1997). Un'altra importante teoria che ha generato un cambiamento radicale nel modo di percepire il lavoro è la teoria del c.d. “fattore umano” di Elton Mayo (Mayo, 1969). Durante un suo studio, egli capì che la produttività e l'efficacia dell'organizzazione era in parte una conseguenza della motivazione e dei suoi componenti, ha quindi sottolineato l'importanza di risolvere i conflitti all'interno dell'organizzazione e dare un ruolo centrale al gruppo nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La teoria di Mayo verrà poi successivamente ampliata inserendo come fattore di soddisfazione per i lavoratori non solo l'appartenenza ad un gruppo, ma anche la propria autorealizzazione e l'oggetto del lavoro. Gli studi di Mayo sono stati il punto di partenza delle varie teorie motivazionali; secondo le quali le organizzazioni, e quindi il *top management*, dovrebbero riuscire a creare un contesto organizzativo nel quale gli obiettivi personali e quelli organizzativi tendono ad integrarsi. A tal fine, è quindi necessario che via sia una progettazione di mansioni e relazioni interpersonali che abbia come fine quello di favorire il raggiungimento degli obiettivi in maniera più efficace ed efficiente.

Il *work engagement* diventa un elemento sempre più centrale nelle dottrine economiche e sociali. Secondo alcuni studi, i lavoratori “*engaged*” vengono considerati all'interno delle organizzazioni delle vere e proprie risorse strategiche. Essi infatti si differenziano dai “normali” lavoratori perché offrono dei rendimenti più elevati, godono di uno stato di salute migliore e hanno un grado di soddisfazione per la vita più elevato (Giannandrea, Ferraro, 2018). Secondo alcuni modelli l'*engagement* viene determinato attraverso leve gestionali e organizzative che le imprese possono attivare al fine di accrescere la

motivazione dei collaboratori e ridurre gli sforzi che dovrebbero sostenere durante lo svolgimento delle proprie mansioni. Inoltre, l'engagement può essere anche sostenuto dall'interno, ovvero dagli stessi collaboratori che possono infatti sviluppare autonomamente alcune risorse per creare soluzioni ideali per lo svolgimento dei propri *task*, ad esempio: organizzare le proprie attività, conformare e modificare le proprie mansioni e il *work environment*.

L'interesse psico-fisico dei lavoratori diventa un tema centrale delle nuove dottrine che hanno sviluppato diversi modelli teorici come per esempio “*Job Demands-control*” (Karasek, 1979) e l’“*Effort-Reward Imbalance Model*” (Siegrist, 2000). Gli studi sopra citati si basano sul principio della “bilancia” dove lo stress viene considerato l'effetto di una mancata disponibilità di risorse e di troppe richieste sul lavoro. Le richieste che provengono dal contesto di lavoro, anche conosciute come “domanda”, vengono rappresentate come l'insieme degli aspetti sociali, fisici ed organizzativi che il lavoro impone ai lavoratori; spesso queste richieste si possono tramutare in stress nel momento in cui i lavoratori non riescono a recuperare le energie mentali e fisiche dopo aver effettuato lo sforzo richiesto. Invece le risorse sono considerate l'insieme di aspetti che facilitano il raggiungimento di obiettivi sul posto di lavoro, invogliano all'apprendimento e alla crescita e tendono a ridurre la quantità di domanda sul lavoro. La capacità di controllo e l'*empowerment* dei lavoratori possono essere considerati degli esempi pratici di risorse.

Per comprendere meglio l'importanza di questi modelli e del lavoro fondamentale che svolgono nell'individuare i fattori chiave del *Work Engagement*, analizzeremo il modello “*Job-Demands-Resources Model*” (Demeorouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001). Questo modello, a differenza di altri, tende ad analizzare sia le componenti positive che quelle negative del benessere lavorativo. JD-R al proprio interno va a sottolineare l'esistenza di due processi che coinvolgono le “*job demands*”, ossia le varie richieste provenienti dal contesto

² Di seguito anche “JD-R”.

lavorativo, e le “*job resources*”, ossia le risorse che il lavoratore può utilizzare durante lo svolgimento del proprio lavoro. Le diverse combinazioni tra le domande e le risorse possono creare due diversi processi:

1. processo “*Energy-driven*”;
2. processo “*Motivation-driven*”.

L’*Energy-driven* consiste in una quantità di domanda molto elevata che solitamente tende a consumare le risorse mentali e fisiche dei lavoratori, incidendo sul benessere fisico ma soprattutto mentale del lavoratore. Tale processo modifica l’*outcome* comportamentale, portando, nei casi più estremi, a situazioni di *burnout*. Esempi di *outcome* negativo del processo *Energy-driven* possono essere: l’eccessivo tasso di *turnover*, le scarse prestazioni dei dipendenti e le continue assenze sul posto di lavoro (Bakker, Schaufeli, Demerouti, 2003). Il secondo processo va a sottolineare degli aspetti completamente opposti rispetto al *Energy-driven*; infatti, il *Motivation-driven* sottolinea l’importanza delle risorse all’interno del contesto organizzativo, considerandole come dei fattori motivanti capaci di rafforzare l’*engagement* dei lavoratori. Alla fine, ciò che questo modello vuole trasmettere è che per raggiungere una situazione lavorativa sana non basta soltanto la mancanza di fattori negativi ma c’è bisogno di promuovere anche dei fattori positivi. Questo modello focalizzandosi su entrambe le dimensioni riesce:

- a comprendere quali sono le conseguenze e le attività che lo scaturiscono (ciò è possibile tramite lo studio del *burnout*); e
- a comprendere le cause e le conseguenze dell’*engagement* permettendo di ricavare un atteggiamento positivo sul lavoro (ciò è possibile tramite lo studio della motivazione).

Questo modello, nonostante i molti supporti empirici, è stato ritenuto migliorabile da Cotton nel 2006 e da Bakker e Demerouti nel 2007. Cotton sottolinea l'importanza di analizzare le caratteristiche personali dei lavoratori al fine di riuscire ad ottenere una visione del fenomeno più completa. Bakker e Demerouti oltre a sottolineare anche loro l'importanza delle caratteristiche personali ritengono che sia fondamentale la definizione di *outcome* oggettivi e lo studio delle relazioni reciproche.

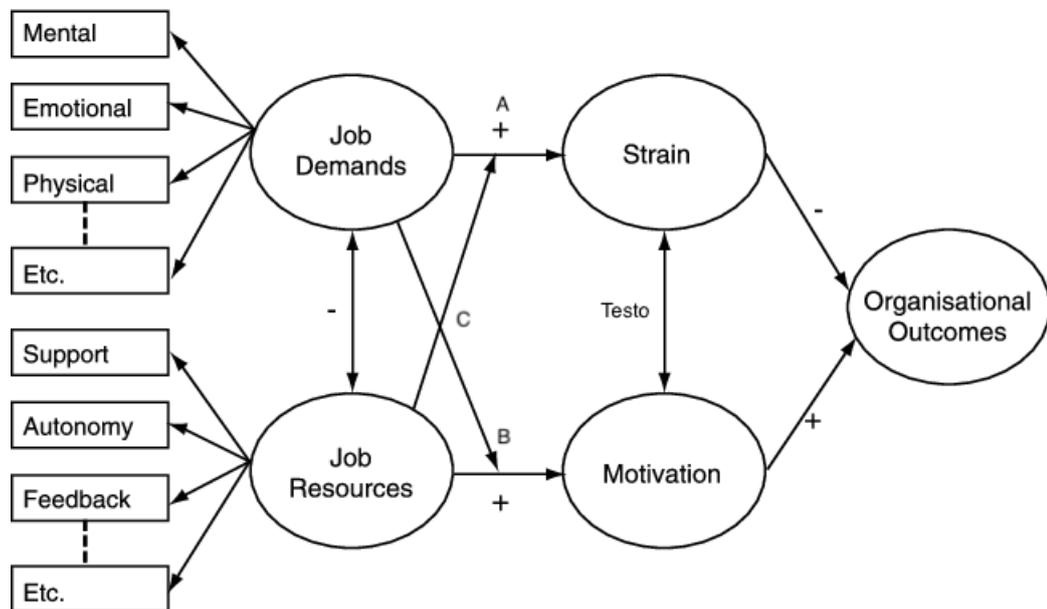


Figura 2.1. modello Job demands resources. (Xanthopoulou, Bakker, Demetouti e Schaufeli, 2007).

La figura 2.1 aiuta a riassume il modello JD-R, infatti è possibile notare come un elevato livello di *Job demands* può creare situazione di stress-correlato (linea A), ad esempio quando i ritmi del lavoro sono molto elevati e i lavoratori non possono pianificare il lavoro. Dall'altro lato, invece, un frequente utilizzo delle risorse può fornire maggiore motivazione ai lavoratori (Linea B).

L'aspetto più interessante viene raffigurato in questo caso dalle linee che uniscono la *Job Demands* e la *Job Resources* (linee C) che vanno a sottolineare l'aspetto mitigatore che la JR ricopre, facendo diminuire lo stress alimentato dalla JD. Ad esempio, in una organizzazione dove le richieste di lavoro sono

molto frequenti ma i lavoratori hanno la possibilità di pianificare il proprio lavoro, le situazioni di stress lavoro-correlato sono poco frequenti. Questo per lo più genera energia motivazionale per i dipendenti generando un maggiore tasso di engagement nei confronti dell'organizzazione.

2.2. La soddisfazione sul lavoro

La soddisfazione sul lavoro viene considerata “*un piacevole o positivo stato emotivo da una valutazione del proprio lavoro o delle esperienze lavorative*” (Locke, 1976). Le varie definizioni di *Job satisfaction* si riferiscono a tutte quelle sensazioni che il lavoratore prova nei confronti del proprio lavoro. Queste sensazioni non si riferiscono soltanto al lavoro in quanto tale, ma anche ai rapporti con i colleghi, all'ambiente lavorativo e alle condizioni di lavoro. Inoltre, il raggiungimento degli obiettivi, i *feedback* positivi e il superamento delle aspettative possono implementare e determinare la soddisfazione del lavoratore.

Le varie teorie sulla *Job Satisfaction* coincidono con le ipotesi che spiegano i meccanismi della motivazione umana. Le teorie più conosciute sono: la teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow, la teoria dei fattori igienico-motivanti di Herzberg, il modello delle caratteristiche e l'approccio disposizionale.

La teoria dei bisogni di Maslow, conosciuta per spiegare in generale la motivazione umana, viene anche utilizzata nell'ambito della *Job Satisfaction* perché tramite l'utilizzo dei suoi principi permette di risalire alle cause principali della soddisfazione sul lavoro. Questa teoria afferma che ci sono dei bisogni essenziali che devono essere soddisfatti in maniera prioritaria (necessità fisiologiche e sicurezza) prima di riuscire a soddisfare bisogni più complessi (appartenenza, stima, autorealizzazione) (figura 2.2).

Questo principio di consequenzialità dei bisogni si può riportare anche a livello organizzativo in relazione alla soddisfazione sul posto di lavoro. Per

esempio la compensazione finanziaria e l'assistenza sanitaria rappresentano degli elementi di base per soddisfare le esigenze fisiologiche dei lavoratori.



Figura 2.2 Gerarchia dei bisogni di Maslow. (Maslow A. Motivation and personality. 1954).

Il secondo livello è costituito dalle esigenze di sicurezza che vengono di solito soddisfatte tramite delle politiche rigide adoperate dall'organizzazione e tassi di infortuni molto bassi al loro interno. Dopo che queste due esigenze vengono soddisfatte i dipendenti cominciano a percepire un senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione. Questo può ovviamente far scaturire dei rapporti positivi nei confronti dei colleghi e dirigenti. Una volta soddisfatti i livelli precedenti e il lavoratore ha percepito la "stima" e l'approvazione da parte dei suoi colleghi tenderà, come ultima fase, di autorealizzarsi cercando di raggiungere i propri obiettivi superando il livello massimo di soddisfazione. Pertanto, questo modello permette di comprendere che il *top management*, per cercare di aumentare il grado di soddisfazione all'interno dell'organizzazione deve prima preoccuparsi di soddisfare le esigenze primarie e poi soddisfare le esigenze più complesse,

altrimenti i lavoratori percepiranno sempre un senso di vuoto nei confronti dell'organizzazione.

Il modello sviluppato da Herzberg dei fattori duali permette di comprendere che la soddisfazione e l'insoddisfazione sul posto di lavoro non rappresentano due estremità contrapposte, ma due grandezze talvolta anche non correlate.

Harzberg afferma che ci siano i fattori "igienici e i fattori "motivanti". I fattori "igienici" sono dei fattori di base che non generano soddisfazione all'interno dell'individuo, ma possono generare insoddisfazione quando non sono presenti (*e.g.* ambiente fisico di lavoro, condizioni di sicurezza, procedure d'impresa). Al contrario, i fattori "motivanti" sono dei fattori che possono generare motivazione quando sono presenti ma la loro assenza non genera nessun grado di insoddisfazione (*e.g.* riconoscimento dei risultati aggiunti, lavoro qualificante, la crescita professionale, avanzamento di carriera).

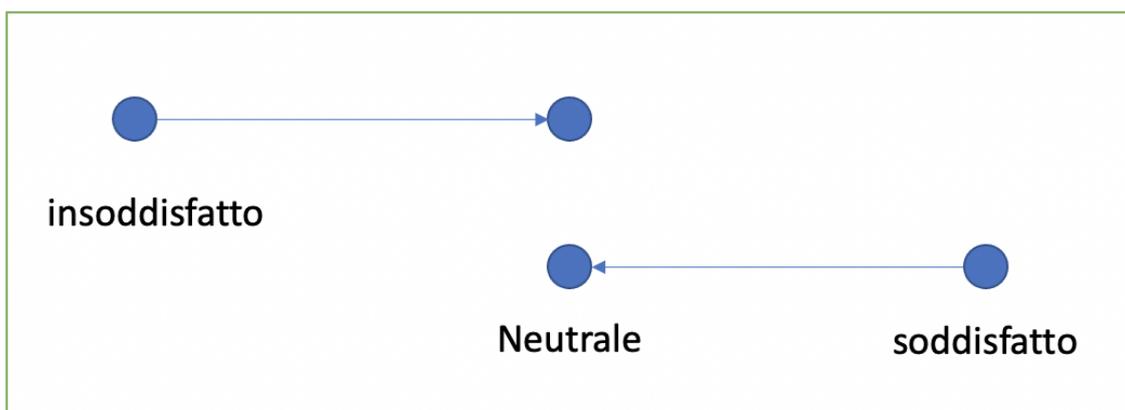


Figura 2.3 Fattori igienici e motivanti di Hezberg.

Come si può notare dalla figura 2.3, all'interno delle organizzazioni il lavoratore può trovarsi in una situazione neutrale che consiste in un alto livello di fattori igienici, ritenuti necessari per un lavoratore, e un basso livello di fattori motivanti, di conseguenza il lavoratore non deve per forza trovarsi in una situazione di soddisfazione o insoddisfazione. Questo modello nonostante

abbia dato un grande contributo alla letteratura riguardante la *job satisfaction* ha riscontrato poca evidenza empirica.

La soddisfazione sul posto di lavoro non è sostenuta soltanto dal raggiungimento degli obiettivi, come una componente motivazionale, ma è il risultato di processi cognitivi che elaborano informazioni. Questo implica una maggiore attenzione sui processi adoperati dai soggetti per valutare il proprio livello di soddisfazione dando così vita alle teorie cognitive. (Cortese, Vervai, 2008).

Hackman e Oldman (1976) hanno sviluppato una teoria cognitiva che ha collegato il contenuto del lavoro con i conseguenti stati psicologici che si vengono a creare nella mente dei lavoratori e con le loro motivazioni e soddisfazioni. Il modello identifica cinque dimensioni relative alle caratteristiche del lavoro che a loro volta portano a tre dimensioni psicologiche dalla cui interdipendenza fuoriescono gli *outcome* in termine di soddisfazione, motivazione ed efficacia. Secondo gli autori, durante tutto il processo gli individui vengono accompagnati da una forza interna chiamata “bisogno di crescita” (*Growth need strenght*) che consiste nell’ambizione del soggetto nell’ambito lavorativo; questa forza è direttamente correlata con l’importanza che il soggetto presta alle caratteristiche del lavoro perché quanto più bassa sarà questa forza, tanto meno le caratteristiche del lavoro influiranno sul processo appena descritto.

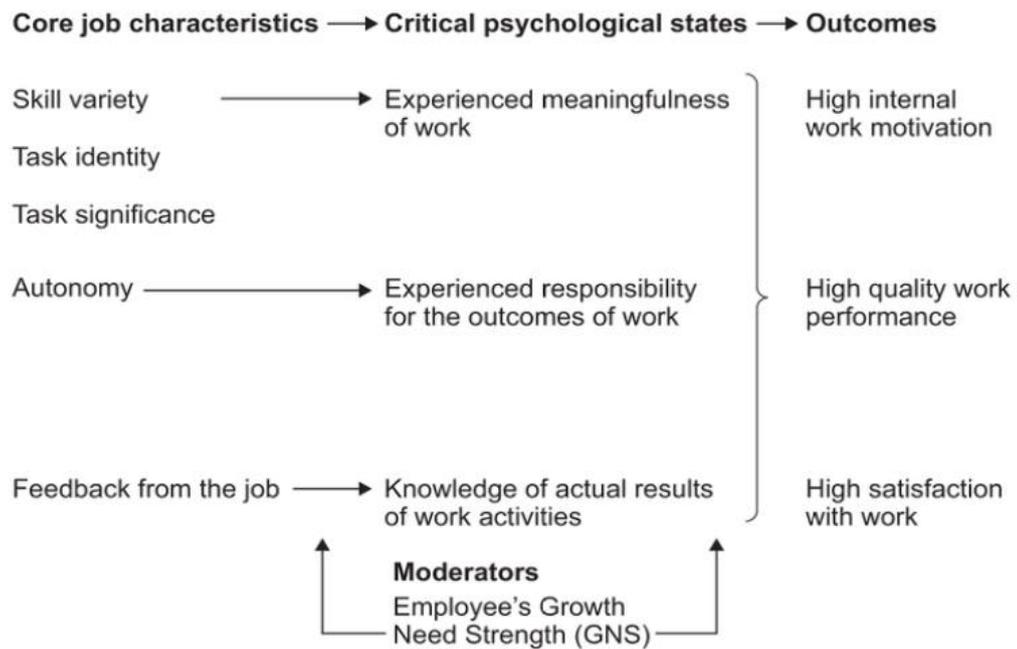


Figura 2.4 Job Characteristic Model (Hackman e Oldham, 1976)

Le cinque caratteristiche intrinseche sono:

1. Varietà delle abilità;
2. Identità di attività;
3. Importanza del compito;
4. Autonomia;
5. Feedback.

Da queste si generano gli stati psicologici:

1. Significato del lavoro;
2. Responsabilità;
3. Conoscenza dei risultati;

Dalla combinazione di queste dimensioni scaturiranno risultati in termini di:

1. Soddisfazione lavorativa generale;
2. Soddisfazione per lo sviluppo personale;

3. Motivazione interna;
4. Efficacia lavorativa.

La medesima teoria prevede anche la possibilità di misurare la possibile motivazione che un determinato posto di lavoro può offrire. Il calcolo del “MPS” (*Motivating Potential Score*) avviene tramite una formula che contiene le cinque dimensioni:

$$\text{MPS} = (\text{identità della attività} + \text{importanza del compito} + \text{varietà dell'attività}) * \text{autonomia} * \text{feedback} / 3.$$

Da questa formula è facilmente deducibile che alcune dimensioni hanno maggiore incidenza sulle altre. Ad esempio in una organizzazione dove l'identità, l'importanza e la varietà hanno un valore molto elevato, ma il livello di *feedback* è molto basso, quel posto di lavoro non risulterà mai motivante perché il valore basso del *feedback* annulla anche il valore delle altre caratteristiche (Cortese, Cervai, 2008).

Il valore fornito dal MPS che misura il grado di soddisfazione, deve essere “ponderato” con il GNS che conferisce maggiore soggettività al valore designato dalla formula. Per esempio un posto di lavoro con un alto grado di complessità, di autonomia e responsabilità sarà sicuramente molto attraente per un lavoratore con un alto grado di GNS essendo una persona molto ambiziosa e che riesce a gestire il lavoro sotto stress (Spector, 1997).

Da ciò che afferma Spector si può facilmente dedurre che la soddisfazione del lavoratore non è unicamente correlata alle caratteristiche del lavoro, che ricoprono sicuramente un ruolo fondamentale, ma è anche collegata alle caratteristiche soggettive della persona.

A questo proposito l'approccio disposizionale fornisce maggiore importanza alle caratteristiche personali appartenenti ai lavoratori, affermando che i loro umori e le loro personalità possono influenzare le prospettive di carriera e quanto sono soddisfatti del proprio lavoro (Giannandrea, Ferraro, 2018). Un

lavoratore che possiede una prospettiva di carriera dinamica, in media, ottiene più facilmente la soddisfazione sul posto di lavoro. Questa soddisfazione tende a perdurare nel tempo anche in caso di turnover volontario oppure della sostituzione del *top manager* nell'organizzazione. Altri studi invece hanno dimostrato che due dei cinque tratti della personalità, coscienziosità e estroversione, sono correlati in maniera positiva alla soddisfazione del lavoro.

Un altro fattore importante è l'età anagrafica che nella letteratura ha suscitato un po' di dibattito. Vi è una corrente di pensiero che pensa che l'età sia correlata in maniera positiva alla soddisfazione sul posto di lavoro, ossia quanto più un lavoratore ha una età avanzata tanto più sarà alta la soddisfazione. Al contrario, un'altra corrente di pensiero ritiene che l'età sia correlata con la soddisfazione formando un andamento a U (*U-shaped*), vuole sottolineare che le persone con una soddisfazione maggiore sono le persone che hanno un'età intermedia, quindi non i lavoratori troppo giovani e nemmeno quelli troppo anziani.

Un altro aspetto molto interessante venuto fuori da alcuni studi recenti evidenzia la maggiore soddisfazione delle donne sul posto di lavoro. Questa soddisfazione è dovuta dal fatto che le donne percependo una maggiore difficoltà nel subentrare nel mondo del lavoro, a causa delle disparità di genere, tendono ad apprezzare maggiormente il loro ruolo, formando un cosiddetto paradosso. Fortunatamente in Paesi dove la disparità di genere è inferiore e le opportunità di lavoro sono equilibrate non sembra manifestarsi nessuna differenza in termini di soddisfazione tra i sessi (Giannandrea, Ferraro, 2018).

Riggled et al. (2009) tramite uno studio sono arrivati alla conclusione che il supporto organizzativo percepito (SOP) può essere considerato uno strumento per con la quale l'organizzazione può suscitare un'elevata soddisfazione nei lavoratori. Le aziende che utilizzano questo approccio di supporto, di solito sono impegnate a soddisfare i bisogni psico-sociali dei lavoratori e a favorire la crescita di carriera ed economica degli stessi.

Ci sono due tipologie di supporto, uno strumentale e l'altro emotivo. Il primo si riferisce al supporto concreto che l'organizzazione fornisce ai collaboratori fornendo loro gli strumenti pratici per svolgere le proprie mansioni e facendo loro acquisire un senso di padronanza della situazione. Quello emotivo invece si riferisce a supporti verbali e non verbali che l'impresa potrebbe esprimere nei confronti dei lavoratori, per aumentare quel senso di appartenenza nei confronti dell'azienda. Inoltre, la creazione di rapporti positivi tra colleghi aiuta senza dubbio i lavoratori ad affrontare le difficoltà in maniera più sinergica e senza far calare il livello di soddisfazione, in momenti dove l'organizzazione non ha le risorse finanziarie per allocare bonus, modificare i pacchetti retributivi o per soddisfare le richieste di formazione da parte dei lavoratori.

La retribuzione è sempre stata correlata positivamente alla soddisfazione sul lavoro. Tuttavia, le diverse indagini hanno riscontrato che questo collegamento non è del tutto netto, perché entrano in gioco fattori come lo status sociale, i benefici, l'età del lavoratore e la non discriminazione. Per esempio, lavoratori che percepiscono degli stipendi più elevati ma li percepiscono in maniera più irregolare hanno un grado di soddisfazione inferiore rispetto a coloro che percepiscono un salario più basso ma con più frequenza. In paesi come la Germania, la Danimarca e l'Austria è risultato che i lavoratori che posseggono un contratto a tempo indeterminato hanno un grado di soddisfazione maggiore rispetto a coloro che sono dei precari. Questi esempi ci aiutano a comprendere come la stabilità e la sicurezza del posto del lavoro può senza dubbio incidere sulla soddisfazione e quindi l'ammontare economico non può essere l'unico fattore da considerare (Manisera, 2010).

2.3. Riduzione della *Turnover Intention*

Con il termine *Turnover* si intende il flusso di individui che entrano ed escono dall'organizzazione in maniera del tutto naturale. Un individuo può

lasciare l'organizzazione in maniera volontaria oppure involontaria. Per *voluntary turnover intention* si intende la volontà dei lavoratori di lasciare l'organizzazione. Secondo lo studio di Wyatt Workwide (2007), gli Stati Uniti hanno il tasso di *turnover* volontario più alto al mondo, con 11%. Tuttavia, la percentuale di *turnover* per le risorse più valide dell'organizzazione, ovvero coloro che posseggono competenze critiche, è del 5%. Le conseguenze di un *turnover* molto elevato sono state studiate approfonditamente da Rust, Swewart, Miller e Pielack (1996), che sottolineano il raddoppiarsi dei costi dei dipendenti per ogni lavoratore che lascia l'organizzazione, a causa dei costi di separazione, di sostituzione e formazione.

Un continuo ricambio dei dipendenti porta a delle paralisi momentanee dell'organizzazione perché, come dimostrano gli studi sul *mentoring*, c'è bisogno del tempo necessario affinché il lavoratore si inserisca all'interno dell'organizzazione e diventi partecipe dei processi interni. Per far fronte al problema dell'inserimento i top manager possono decidere di sostituire il dipendente in uscita con risorse interne all'organizzazione. Detto ciò, il *turnover* non è sempre dannoso per l'organizzazione, ma risulta esserlo quando il suo tasso è molto alto. Infatti livelli ragionevoli di *turnover* sono tollerabili e incoraggianti perché i nuovi dipendenti possono introdurre nuove idee, conoscenze e abilità che possono aiutare i processi di *problem solving* (Dalton e Todor, 1976).

Schaufeli et al. (2002) dopo aver definito il *work engagement* hanno anche identificato l'influenza negativa che c'è tra il *work engagement* e *turnover intention*. Secondo alcuni studi effettuati nel 2006 il *work engagement* può essere considerato come un fattore antecedente al *turnover intention*. I lavoratori che sono maggiormente *engaged* all'interno dell'organizzazione, e quindi sono maggiormente occupati ad incanalare le loro energie positive per svolgere i propri task, tendono a considerare meno interessante l'opzione di lasciare l'organizzazione (Saks, 2006).

La teoria del coinvolgimento afferma che sarà il datore di lavoro a decidere quanto tempo i dipendenti resteranno all'interno dell'azienda. Infatti, quando i lavoratori sono coinvolti in un lavoro impegnativo, non avranno il tempo di pensare a lasciare l'organizzazione; sarà quindi il datore di lavoro a scegliere se conservare una risorsa nell'organico o meno.

Uno studio condotto da Harte et al. (2002) ha verificato empiricamente la correlazione positiva tra *engagement* e l'intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione. Invece uno studio più recente ha verificato l'inverso, uno scarso coinvolgimento lavorativo porta ad un quasi certo cambio di azienda (De Lange, 2008). Questi studi nel 2010 hanno portato ad affermare che “*il work engagement influenza negativamente l'intenzione di turnover*” (Van Shackwyk et al. 2010).

2.4. Gli aspetti negativi dell'*engagement*

Gli studiosi sono da tempo consapevoli che i fattori sociali e ambientali possono contribuire alla nascita di nuove malattie nell'individuo. Il lavoro è l'attività principale che un individuo svolge durante le sue ore di veglia, quindi è facilmente intuibile che una situazione di stress, di incomprensione, di pressione psicologica sul posto di lavoro possa incidere in maniera marcata sul posto di lavoro. Questo concetto viene analizzato in una meta-analisi condotta da Faragher et al. (2010) su 485 studi e 267.995 partecipanti per dimostrare il collegamento positivo che c'è tra soddisfazione e salute del lavoratore. Queste ricerche ovviamente sottolineano anche l'incidenza negativa che comportamenti come il *workaholism*, lavoro emozionale, *turnover* volontario, *coping* e *bornout* hanno sulla salute dei lavoratori.

3.3.3. Workaholisim

Il termine *workaholism* nasce nel 1971 negli Stati Uniti dopo la pubblicazione di un articolo di W.E Oates dal titolo “*Confessions of workaholic: the facts about work addiction*”. Questa parola alla lettera significa “ubriaco di lavoro” lasciando trapelare un collegamento con la dipendenza da alcool. Con il passare del tempo questo concetto è diventato sempre più popolare e le preoccupazioni per la presente tematica si sono fatte sempre più concrete.

Questa che può essere definita una patologia a tutti gli effetti è estremamente complessa perché nelle prime fasi di sviluppo della dipendenza non è facilmente riconoscibile a causa della sua similarità con persone *engaged*. Uno studio che ha esaminato le differenze tra *work engagement* e *workaholism* consisteva nel sottoporre vari individui a svolgere attività impegnative e complesse (Gorgievski, Bakker, Schaufeli, 2009). Tramite ciò è stato dimostrato che entrambe le tipologie di lavoratori trascorrevano lo stesso tempo sul posto di lavoro, che in entrambi i casi molto risultava molto prolungato. La differenza principale era che i *workaholic* si sentivano obbligati e restare più tempo sul posto di lavoro invece i lavoratori *engaged* mostravano un'autonomia maggiore, scegliendo se è necessario i compiti da svolgere basandosi sulla loro organizzazione.

Il *workaholic* è un individuo completamente inserito all'interno dell'organizzazione che gode di un forte rispetto da parte dei suoi colleghi, grazie all'impegno costante che mette nel suo lavoro. I sintomi principali del *workaholism* sono vari e spesso cambiano da individuo ad individuo, ma alcuni “effetti collaterali” sono presenti quasi in tutti i soggetti come l'insonnia, la difficoltà a prendere sonno e i risvegli precoci. Il *workaholic* nonostante la difficoltà a riposare di notte non soffre di mancanza di energie sul posto di lavoro, perché riceve continuamente scariche di adrenalina all'interno dell'organismo generate dal lavoro che svolge. Un'altra conseguenza, forse la

più preoccupante, è la difficoltà che si viene a creare all'interno della famiglia. I soggetti con questa patologia tendono a comportarsi in maniera autoritaria assumendo un ruolo di superiorità sull'altro; il rapporto con il coniuge tende a sgretolarsi a causa dell'effetto anestetizzante del lavoro riducendo al minimo le dimostrazioni di affetto e i rapporti sessuali. Nelle fasi più avanzate l'ineffettività nei confronti del coniuge tende a trasformarsi in una quasi totale indifferenza sgretolando del tutto i rapporti familiari. Il *workaholic* anche durante il tempo libero tende a svolgere attività che possono avere qualche affinità con il lavoro e sotto questo atteggiamento si cela un disprezzo nei confronti di chi spende il proprio tempo in svaghi o attività considerate per lui/lei inutili.

Non esistono molte modalità per prevenire questo disturbo ma alcune aziende stanno cercando di adoperare e di trasmettere una cultura "sana" del lavoro, partendo dai manager che devono impegnarsi nel dare un buon esempio. Alcuni esempi, possono essere consentire di uscire prima della fine dell'orario di lavoro, non programmare riunioni la mattina in modo da poter accompagnare i figli a scuola, introducendo tempi di lavoro flessibili e cercare di percepire segnali chiave di questa patologia (inviare troppe e-mail, programmare sempre riunioni ecc.).

3.3.3. Il lavoro emozionale

In alcuni impieghi nonostante i lavoratori possiedono un elevato livello di *work Engagement* con il passare del tempo la soddisfazione sul posto di lavoro tende a diminuire insieme alla loro efficienza. Questi lavori vengono chiamati "lavori emozionali" e sono caratterizzati da una forte dissonanza emotiva. Solitamente i lavori emozionali sono occupazioni dove il lavoratore è a contatto diretto con il cliente e per necessità diverse è "costretto" ad esprimere ottimismo e serenità al fine di rassicurare il cliente. Un classico esempio sono le infermiere, che nonostante la preoccupazione o il dispiacere nei confronti di un

paziente con una grave patologia, devono riuscire a gestire le proprie emozioni in modo da rassicurare o mettere in guardia il paziente.

Il lavoro emozionale per alcuni ruoli risulta necessario per riuscire a creare un contatto diretto con il cliente, conquistare la sua fiducia e indirizzarlo in decisioni più adeguate. Secondo Hochschild (2003) ci sono tre caratteristiche principali di un lavoro che portano i soggetti a svolgere uno sforzo emotivo:

- necessità di un contatto diretto con il cliente in modalità *face to face* o *voice to voice*;
- richiesta al lavoratore di produrre uno stato emotivo in un'altra persona;
- necessità di controllare le proprie emozioni.

Questa tipologia di lavori vengono considerati molto stressanti perché implicano una continua pianificazione del lavoro da svolgere e un continuo controllo del lavoro già svolto. Questo continuo “*self control*” per periodi prolungati porta a problemi fisici come l'aumento del battito cardiaco, l'aumento della temperatura corporea e depressione.

In aggiunta, uno studio condotto da Baumeister et al. (2008) ha dimostrato che l'efficienza durante lo svolgimento di un *task* molto complesso, varia tra soggetti che erano obbligati ad assumere atteggiamenti di “*self control*” rispetto a persone che potevano esprimere le loro emozioni in maniera libera. Questo calo di efficienza era dovuto ad una minore concentrazione nei confronti del *task* che veniva sostituita dallo sforzo fisico e mentale per assumere un comportamento consono alla situazione.

Purtroppo a lunga andare questa continua ricerca del *self-control* ha l'effetto contrario dei fattori motivanti sul posto di lavoro, perché nonostante la passione e il coinvolgimento emotivo sia nei confronti del lavoro che della causa, il lavoratore diminuirà il suo livello di *work engagement* nei confronti dell'impiego. Quindi è necessario che persone che svolgono queste mansioni

devono alternarle con compiti lavorativi dove possono esprimere liberamente le proprie emozioni.

CAPITOLO 3

LE AZIENDE VERSO UN LIVELLO DI *ENGAGEMENT* PIÙ ELEVATO

3.1. La correlazione positiva tra Work Engagement e Performance

Nella metà del secolo scorso la valutazione e la quantificazione dei lavoratori *engaged* all'interno dell'organizzazione era molto complessa, i metodi per valutare il coinvolgimento dei lavoratori erano obsoleti ma probabilmente ritenuti anche non necessari. Fortunatamente con l'avanzare degli anni la relazione positiva tra work engagement efficienza e efficacia sul posto di lavoro si è fatta sempre più rilevante. Molte imprese hanno compreso l'importanza di monitorare questa dimensione e hanno costruito la loro cultura aziendale su questo concetto.

Con il fine di supportare con evidenze empiriche la solidità di questa relazione positiva sono stati effettuati molti studi. Un esempio è lo studio realizzato da Sodexo Benefits & Reward con l'Istituto Taylor Nelson Sofre tra il 2014 e 2015, questo studio consisteva nell'intervistare circa 800 manager e imprenditori provenienti da aziende di tutto il mondo con un *range* compreso tra 10 e 100 dipendenti e scoprire quanto siano d'accordo nell'identificare un rapporto di causa-effetto tra lavoratori soddisfatti, coinvolti e motivati e gli *outcome* economici dell'organizzazione. Da questo studio viene fuori che il 90% delle persone intervistate sono d'accordo con l'affermazione che le performance sono connesse alla valorizzazione e al riconoscimento dell'impegno dei lavoratori. Con una percentuale altrettanto alta, pari all' 87% degli intervistati, viene riconosciuta la relazione tra migliore performance e miglioramento del comfort e della sicurezza sul posto di lavoro. In ultimo, l'82% del *top management* intervistato sottolinea la correlazione tra performance

e supporto dell'azienda nelle fasi di crescita individuali e nella formazione dei collaboratori.

Da questo studio possiamo ricavare che la maggior parte del top management delle aziende è consapevole dell'importanza di questa relazione, e i manager o gli imprenditori che hanno messo in atto almeno una delle misure concrete a favore dei dipendenti, hanno notato:

- nel 78% dei casi c'è stato un miglioramento generale dell'atmosfera sul posto di lavoro;
- nel 69% dei casi si è verificato un aumento della produttività;
- nel 66% un netto miglioramento della reputazione dell'azienda.

In percentuale i manager che hanno adottato queste misure sono un numero molto inferiore rispetto al numero complessivo. Questo non avviene per la mancanza di convinzione sull'efficacia di queste misure organizzative, bensì per la mancanza di metodicità di tali provvedimenti, che spesso vengono adottati in misure non adeguate per le necessità aziendali. Questa mancata adozione delle misure viene ricollegata anche ad alcune sfide che gli imprenditori sono costretti a fronteggiare:

- il 28% di loro afferma che deve affrontare problemi di scarsa fidelizzazione da parte dei collaboratori;
- il 42% afferma che deve affrontare problemi di assenteismo continuo;
- infine, ben il 70% dei top management afferma che deve affrontare problemi di *recruitment*.

Nelle percentuali appena citate vediamo che a spiccare è quella riguardante le problematiche legate al *recruitment*. Come abbiamo accennato nei capitoli precedenti, la continua ricerca del capitale umano sempre più qualificato (guerra dei talenti) cominciata negli anni novanta non si è mai realmente conclusa e le aziende per riuscire ad accaparrarseli hanno prestato maggiori attenzione al

benessere aziendale introducendo in maniera rilevante il concetto di welfare aziendale e di fiducia nei confronti dei lavoratori.

A questo proposito e con il fine di migliorare l'*employer branding* delle organizzazioni e classificare le migliori imprese italiane e globali, nasce Great Place To Work (GPTW).

3.2. Great Place To Work e i suoi strumenti di analisi.

Great Place To Work è un brand internazionale fondato a San Francisco nel 1991, nasce con l'idea di analizzare l'ambiente di lavoro fornendo un supporto al management e HR nella creazione di un "*great place to work*".

Attualmente questa società di consulenza opera in 58 paesi diversi, avvalendosi di 600 consulenti di differenti etnie, lavorando con più di 7000 imprese e vantandosi di aver intervistato 12.000.000 di collaboratori sparsi per il mondo.

Il suo marchio ormai riconosciuto dai lavoratori di tutto il mondo è diventato un vero e proprio valore aggiunto per le organizzazioni che decidono di farne parte. Per entrare a far parte di questa "*community*" le imprese devono sottoporsi a delle valutazioni oggettive, utili per valutare lo stato di salute dell'azienda, i punti di forza e per sottolineare le possibilità di sviluppo e le aree di miglioramento. Al fine di riuscire a fornire un costante monitoraggio GPTW utilizza due strumenti specifici, il primo è Trust Index Employee Survey ed il secondo è il Culture Audit.

Il primo strumento consiste nel fornire ai lavoratori un questionario sul clima aziendale, al fine di percepire il livello di fiducia che il management trasmette all'interno dell'organizzazione. Esso è composto da 62 domande a risposta multipla, 2 domande aperte e 5 domande "demografiche". La *survey* permette di identificare il clima lavorativo presente in azienda in cinque dimensioni (Figura 3.1):

1. CREDIBILITÀ-comunicazione a due vie; competenza; integrità
2. RISPETTO-sviluppo professionale; coinvolgimento; cura
3. EQUITÀ-Equità del trattamento; Imparzialità; Giustizia
4. ORGOGLIO-lavoro individuale; Gruppo di lavoro; Immagine aziendale
5. COESIONE-confidenza; accoglienza; collaborazione

Le prime tre dimensioni valutano il grado di fiducia dei dipendenti nei confronti del loro manager, mentre Orgoglio e Coesione tendono a misurare il rapporto che si è creato tra i dipendenti e il loro posto di lavoro, le loro percezioni riguardando ad essi, e il coinvolgimento con gli altri colleghi.

Al sondaggio sono chiamati a rispondere tutti i collaborati, anche se nelle grandi aziende viene rispettato un numero massimo di 1000 individui perché sopra questa soglia il campione viene considerato casuale e rappresentativo. Invece nelle piccole aziende deve esserci un numero di partecipazione minimo che varia in base al numero dei dipendenti.

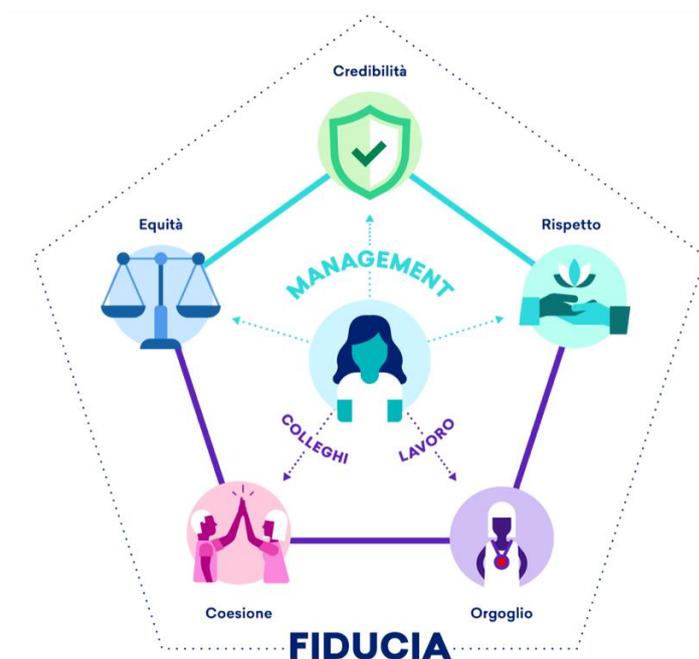


Figura 3.1. Le dimensioni del Trust Index Employee Survey.

Il secondo strumento utilizzato a differenza del Trust Index Employee Survey viene consegnato al management dell'impresa, dove dovrà indicare le politiche HR utilizzate dall'azienda. Il modello è composto da 15 domande aperte molto utili per schematizzare le politiche manageriali, che poi verranno classificate in nove aree (Figura 3.2):



Figura 3.2 le nove aree del Culture Audit.

3.3. Lo sviluppo del Work Engagement in aziende di diverse dimensioni

Great Place To Work oltre alla valutazione e alla certificazione del livello di soddisfazione e di fiducia all'interno delle organizzazioni, da più di 20 anni si occupa di classificare le prime 50 aziende italiane migliori per la quale lavorare. Nel 2021 più di 53.000 dipendenti sono stati ascoltati per la stesura di questa classifica, oltre 120 aziende hanno fatto parte a questo progetto, che a sua volta sono state classificate in 4 categorie in base alla loro dimensione.

Questo *ranking*, che ad un primo sguardo un potrebbe essere percepito solo come uno strumento per aumentare *l'employer branding*; in realtà permette di

comprendere l'importanza del coinvolgimento, della creazione della fiducia e del rispetto tra i dipendenti. A tal fine GPTW ha condotto alcuni studi che sottolineano altri aspetti e conseguenze fondamentali.

Il primo studio va a comparare la percentuale del tasso di Trust Index con la crescita del fatturato dell'aziende (figura 3.3). Questa correlazione è molto chiara perché possiamo notare che man mano che aumenta il tasso di Trust Index la crescita del fatturato cresce più che proporzionalmente.

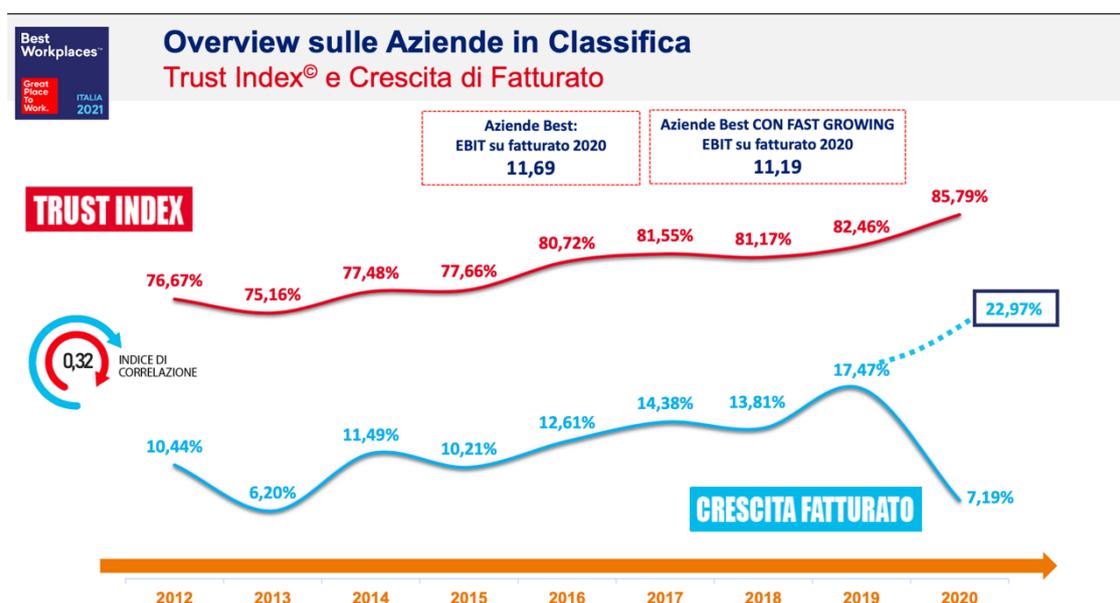


Figura 3.3 Trust Index e crescita di fatturato (Great Place To Work, 2021).

Il secondo studio invece va a comparare le variazioni del fatturato tra imprese *Best Workplace* (BW) e l'indice di variazione dell'Istat (figura 3.4). Possiamo notare che dal 2011 al 2014 dove l'indice di variazione Istat assume un valore negativo, le imprese *Best Workplace* nonostante subiscono un decremento del fatturato riescono a mantenere un valore di gran lunga sopra la media. Dagli inizi del 2014 fino alla fine del 2019, periodo durante il quale le imprese italiane sono coinvolte in un *trend* positivo, le variazioni dei fatturati delle aziende BW hanno assunto valori maggiori del +17,47%. Inoltre, durante la crisi economica del 2020 dovuta alla pandemia mondiale del COVID-19 queste imprese mantengono ancora dei tassi di variazione positivi. Fornendo

un *overview* complessiva di questi nove anni, le variazioni in media tra BW e le aziende Istat risulta essere del +12,96% a favore delle imprese Best Workplace.

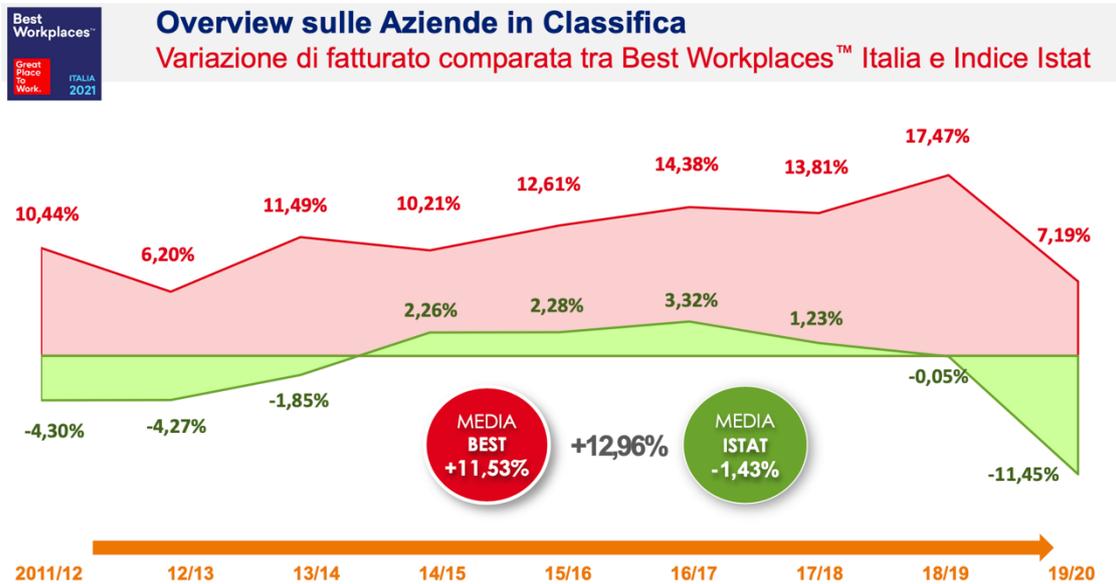


Figura 3.4 Variazione di fatturato comparato tra Best Workplaces Italia e Indice Istat (Great Work To Place, 2021).

Dopo aver analizzato questi dati empirici che sottolineano in maniera chiara e diretta la correlazione tra performance e *work Engagement*, inteso in maniera più ampia, andremo ad analizzare alcune aziende italiane di diverse dimensioni partendo da una azienda molto grande per finire con una di 17 dipendenti, questa *overview* ci permetterà di comprendere le loro iniziative che le rendono delle “*best work to place*”

3.3.3. Campari Group

CAMPARI GROUP

Campari Group è una delle aziende storiche più importanti in Italia, nasce nel 1860 ed aprì il primo impianto produttivo a Milano nel 1904. Attualmente Campari è uno dei *brand* più importanti nel mondo degli *spirits* e ad oggi esporta in ben 28 paesi diversi utilizzando la propria rete distributiva. Campari Group negli anni è diventato un vero punto di riferimento non solo del settore in cui opera ma anche per i lavoratori di tutta Italia, perché con ben 3758 dipendenti è attualmente tredicesima nella classifica delle aziende over 500 *employees* di Great Place To Work. Questo risultato è frutto di politiche HR rivolte alla creazione di un ambiente lavorativo sano e rispettoso. All'interno del proprio codice etico Campari Group ci tiene a sottolineare in primo piano i principi generali che l'azienda adopera, con il fine di diffondere e di rendere consapevoli i propri e i futuri dipendenti sul *modus operandi* dell'organizzazione.

L'azienda si basa su 4 principi generali:

- Correttezza, lealtà e onestà
- Imparzialità e avversione al conflitto d'interessi;
- Riservatezza
- Trasparenza

Un altro aspetto molto importante che ha permesso al Gruppo Campari di raggiungere questo traguardo è la loro consapevolezza sull'importanza strategica dei lavoratori, ritenendoli "a tutti i livelli, un mezzo indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi aziendali" (Campari Group, 2018). Inoltre, il Gruppo operando in mercati diversi è costretto ad interfacciarsi con culture eterogenee tra di loro, che hanno portato l'organizzazione ad operare sistemi di *diversity management* con il fine di valorizzare le diversità presenti in azienda. L'azienda a questo proposito ha voluto precisare che i lavoratori con culture, abitudini ed esperienze personali profondamente diverse tra di loro, costituiscono un sistema di crescita e di arricchimento per il gruppo stesso, repellendo qualsiasi forma di discriminazione e garantendo pari opportunità nel lavoro e nell'avanzamento professionale (Campari Group, 2018).

Il coinvolgimento attivo di tutti gli *stakeholders* del gruppo Campari non si identifica nella semplice *Mission* aziendale, ma è una parte imprescindibile dei valori aziendali, che sono:

- Passione - considerata una caratteristica fondamentale per gli operatori impiegati in azienda al fine di riuscire a migliorare l'esperienza del cliente.
- Integrità - assumere, far crescere e premiare le persone in maniera trasparente, garantendo l'equità, l'onestà e la coerenza.
- Pragmatismo - incoraggiare la risoluzione dei problemi in maniera pragmatica, evitando ove possibile un'eccessiva burocrazia, prediligendo un sistema semplice che permette la diffusione del *know how* tra le risorse dell'organizzazione.
- Insieme - considerata la filosofia alla base del lavoro di team nell'organizzazione, trasformando questo valore in un filo conduttore tra il fine per cui viene compiuto e il modo in cui viene svolto il lavoro aziendale.

Dopo aver approfondito le caratteristiche peculiari e i valori aziendali del Gruppo, è importante raccogliere ed analizzare i risultati che queste politiche HR hanno generato. A questo proposito Great Place To Work tramite i suoi strumenti di raccolta dati ha ottenuto feedback molto interessanti provenienti dagli operatori coinvolti nel Gruppo Campari.

Il 93% dei dipendenti afferma che i responsabili si comportano in maniera onesta ed etica nel loro lavoro. Il 92% ritiene che le persone vengano trattate in maniera imparziale indipendentemente dall'orientamento sessuale. Inoltre, il 93% crede nelle prospettive di crescita dell'azienda. Un altro aspetto molto importante nella quale il Gruppo ha ottenuto l'82% di feedback positivi è il processo di *onboarding*. Campari a tale proposito ha un *best practice* chiamata Mixology che ha come obiettivo far familiarizzare i neo Camparisti (persone impiegate nel Gruppo Campari) con i prodotti e le procedure aziendali, trasformandoli in barman e insegnando loro la cultura del Campari Cocktail.

Attraverso lo sviluppo di un simulatore comportamentale i Camparisti avranno la possibilità di avventurarsi in prima persona nella creazione di cocktail nella loro Workstation Virtuale.

Oltre ai pareri diretti dei dipendenti dell'azienda, GPTW classifica le organizzazioni seguendo le cinque dimensioni principali (paragrafo 3.2) al fine di poter fornire al lettore una visione oggettiva e dei benchmark paragonabili per tutte le aziende (figura 3.5).



Figura 3.5 Le cinque dimensioni del Gruppo Campari. (Best Place To Work, 2021)

3.3.3. Bristol Myers Squibb



Bristol Myers Squibb (BMS) è una società biofarmaceutica fondata nel 1946, sin da subito si è distinta per le eccelse capacità di ricerca che gli hanno consentito di vincere nel 1955 il Lasker Eward e nel 1998 il premio National Medal Of Technology. Attualmente l'azienda composta da più di 400 dipendenti, oltre a portare avanti la battaglia contro le diverse patologie ha deciso di impegnarsi contro qualsiasi tipo di discriminazione facendo dell'integrazione un pilastro portante dell'organizzazione. Questo messaggio viene sottolineato e trasmesso anche dalla scelta del logo, infatti la mano viene

percepita nel gergo comune come espressione semplice ed universale della guarigione e del dare e ricevere cure, esprimendo l'impegno per la scienza compassionevole, per i pazienti e per le persone (Bristol Myers Squibb,2021). Questo Brand oltre a far parte della “community” di Best Place To Work si è posizionata al decimo posto nella classifica 150-499 employees di Best Workplace. Come afferma Emma Charles l'attuale General Manager & CEO BMS Italia “i nostri valori non sono semplici parole scritte su un foglio, li viviamo e li dimostriamo ogni giorno, è il nostro “human Journey”. Questa citazione lascia pochi spazi all'interpretazione perché trasmette ai propri e ai futuri *employees* ciò che si devono e si dovranno aspettare nel lavorare in questa azienda. I valori fondanti della BMS sono sei:

- Integrità- dimostrare eticità, integrità e qualità in tutto;
- Senso di urgenza- necessità di muoversi con velocità e tempestività al fine di non far aspettare e soffrire i pazienti;
- Responsabilità- sono tutti responsabili dei successi dell'azienda;
- Innovazione- ricerca di soluzioni dirompenti e coraggiosi per i pazienti
- Passione- la dedizione all'apprendimento e alla ricerca è una componente fondamentale per il raggiungimento di risultati eccellenti;
- Inclusione- accogliere la diversità e promuovere un ambiente dove tutti possono lavorare insieme al massimo del potenziale.

Oltre alla particolare attenzione rivolta ai valori aziendali, BMS ci tiene a sottolineare l'importanza del work-life balance promuovendo delle iniziative che aiutano ad incentivare uno stile di vita sano ed equilibrato garantendo un equilibrio tra vita privata e impegni di lavoro. Un'altra caratteristica aziendale che genera un maggiore coinvolgimento nei dipendenti è l'attenzione nella parità di genere nei vertici aziendali. Infatti, il leadership team è composto da numero pari di uomini e donne. A corroborare questo messaggio di integrazione e di pari opportunità, l'azienda fa parte di una associazione

chiamata Valore D che è stata pioniera nel promuovere l'equilibrio di genere e lo sviluppo delle pari opportunità. Per giunta la BMS fa anche parte di un progetto chiamato B-Now che ha come Mission di creare una *leadership* femminile, creando così un ambiente di lavoro diversificato ed inclusivo. A tale proposito l'azienda si assicura che le donne presenti in organizzazione abbiano l'opportunità di essere attratte, promosse, trattenute e sviluppate in una cultura aziendale globale.

Dopo aver analizzato le politiche HR e i valori di MBS, riteniamo che sia opportuno analizzare i *feedback* dei dipendenti al fine di comprendere se tali procedure siano efficaci ed ottengano il risultato sperato. Riferendoci ai dati raccolti da GPTW durante il Trust Index Employee survey il 91% dei dipendenti è orgoglioso/orgogliosa di lavorare per questa azienda. Il 94% apprezza il modo in cui l'azienda dà un contributo alla comunità. Il 90% prova un senso di orgoglio quando vede cosa è in grado di realizzare l'azienda. Più del 95% dei lavoratori ritiene che le persone all'interno dell'organizzazione vengano trattate in modo imparziale indipendente dall'origine etnica. Ed infine, il 93% afferma che quando una persona viene assunta in questa impresa, viene fatta sentire la benvenuta. Difatti, per implementare questo *feeling* positivo tra azienda e dipendente, BMS ha implementato una *best practice* che consiste nell'organizzare nella sua sede a Roma degli incontri nel quale i nuovi dipendenti vengono presentati all'organizzazione, e possono familiarizzare con i lavoratori senior e non, durante un buffet offerto dall'azienda.

In BMS possiamo notare come le cinque principali dimensioni assumono percentuali maggiori rispetto alla Campari Group soprattutto per equità e rispetto, sottolineando l'importanza dell'impegno nel *diversity management*.

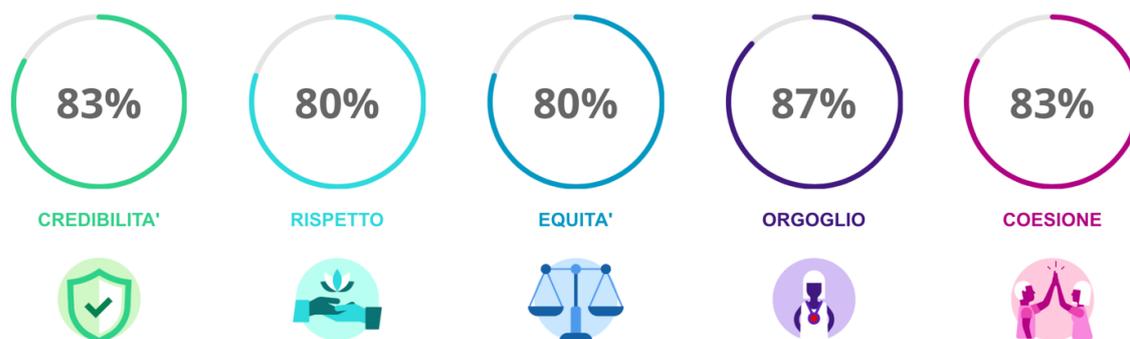


Figura 3.5 Le cinque dimensioni di Bristol Myers Squibb (Great Place To Work,2021)

3.3.3. Walliance

Walliance

La Walliance un'azienda nata nel 2017 con la sede centrale a Trento ed altre sedi dislocate a Milano e Parigi è riuscita a trasformare gli investimenti di *real estate* alla portata di tutti, tramite un sistema di finanziamento collettivo chiamato *crowdfound*. Ad oggi leader nel settore degli investimenti immobiliari online è composta da 16 dipendenti, una realtà molto più piccola rispetto alle aziende analizzate in precedenza. Questa differenza di dimensione non denota che il suo impegno nei processi HR debba essere per forza inferiore, infatti Walliance si è classificata come quinta nel ranking 10-49 employees di Best Workplace.

Il medesimo risultato è stato ottenuto mediante l'impegno costante da parte del top management dell'impresa che è riuscito a trasmettere i valori aziendali in prima persona. A tale proposito, Marta Ghiglioni che ricopriva il ruolo di *independent board member* ha affermato che "la valorizzazione della diversità e la sostenibilità sono valori fondamentali per Walliance, che oltre ad essere un ambiente di lavoro inclusivo e attento a prevenire ad ogni forma di discriminazione, promuove l'adozione di buone pratiche per la sostenibilità

ambientale”. Di conseguenza, l’affermazione consente di comprendere che oltre alla definizione concreta dei valori aziendali presenti all’interno del codice etico, l’azienda è impegnata in diversi processi per migliorare l’impatto che ha l’organizzazione sull’ambiente esterno ed interno all’impresa.

I valori della Williance Spa. sono:

- Onestà e trasparenza- creazione di rapporti trasparenti con gli stakeholder;
- Responsabilità sociale- salvaguardia dei diritti umani, apprezzare la capacità rigenerativa della terra e il benessere delle comunità;
- Centralità della persona-Diversità e inclusione;
- Tutela del lavoro- favorendo la contrattazione collettiva;
- Salvaguardia dell’ambiente e benessere degli animali;
- Rispetto delle leggi, codici e regolamenti.

Lo sforzo di creare un posto di lavoro sano per i dipendenti non si focalizza soltanto sulla messa in atto dei valori aziendali, ma sul continuo tentativo di sopperire alle esigenze dei lavoratori. La Walliance dedica ad ogni membro del team gli strumenti necessari per riuscire a crescere professionalmente, umanamente e collettivamente come squadra. Inoltre, per esaltare al meglio le caratteristiche di ogni singolo dipendente, l’impresa gli permette di partecipare a dei percorsi personalizzati di crescita professionali, presso università e centri di ricerca per fargli acquisire delle conoscenze più innovative del settore immobiliare, della comunicazione e della finanza. In aggiunta, la Walliance presta molta attenzione agli spazi di lavoro, perché ritiene che lavorare in un ambiente rinnovato e innovativo può ampliare l’engagement dei lavoratori, infatti l’impresa rinnova periodicamente le proprie sedi ed ha scelto accuratamente la loro posizione al fine di permettere un più facile raggiungimento del posto di lavoro.

Il lavoro di squadra, il confronto e la cooperazione sono considerate dall’azienda un fattore chiave per la risoluzione dei problemi. Una *best practice*

implementata dall'impresa consiste negli incontri di inizio giornata, ovvero dei meeting informali tenutesi ogni mattina tra i componenti dei diversi team, con il fine di decidere quali attività andranno a svolgere e condividere idee e suggerimenti. Ogni due settimane sono organizzati degli incontri tra i team e i vertici dell'azienda affinché il top management possa confrontare ed esporre le proprie opinioni sui risultati e i traguardi raggiunti dai vari team. Questa procedura ha suscitato molti *feedback* positivi da parte dei collaboratori al tal punto da far concordare il 94% dei lavoratori che “i responsabili si comportano in modo onesto ed etico nel loro lavoro” (Great Place to Work, 2021). Per far comprendere lo stato d'animo e la motivazione che i lavoratori traggono da questi provvedimenti abbiamo deciso di riportare ciò che affermano sull'azienda:

- il mio lavoro ha un significato particolare: “non è un lavoro come un altro” (99% dei lavoratori);
- quando vedo cosa siamo in grado di realizzare provo un senso di orgoglio (100% dei lavoratori);
- provo soddisfazione per la qualità degli strumenti che l'azienda ci mette a disposizione per lo svolgimento del mio lavoro (100% dei lavoratori);
- mi vengono offerte opportunità di sviluppo e formazione per migliorare il punto di vista professionale (100% dei lavoratori);
- le strutture delle nostre sedi contribuiscono a creare un ambiente lavorativo (100% dei lavoratori).

Questi strumenti che possiamo definire “motivanti” per i lavoratori hanno permesso di ottenere alle Walliance percentuali straordinarie nella valutazione delle cinque dimensioni del Trust Index (Figura 3.6) facendogli raggiungere ben il 95% in due dimensioni su cinque.

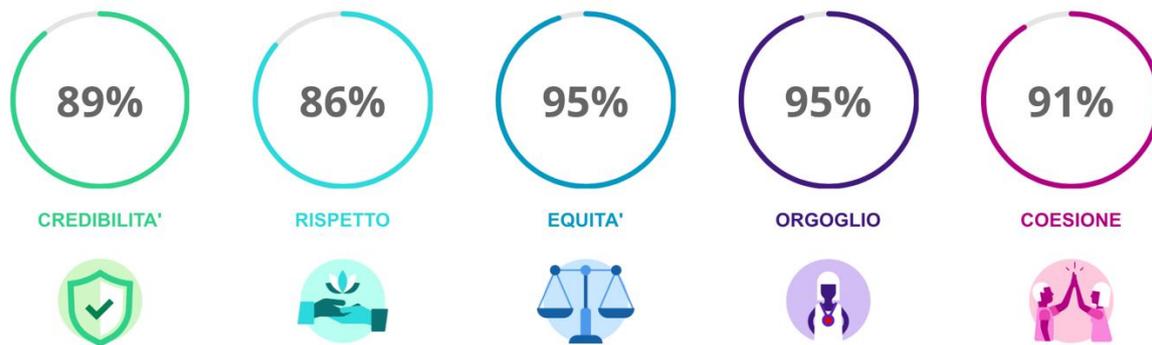


Figura 3.6 le cinque dimensioni di Williance Spa. (Great Place To Work,2021).

CONCLUSIONI

Alla luce di quanto analizzato nel corso dell'elaborato, il capitale umano e tutte le pratiche ad esso correlate sono dei processi chiave per lo sviluppo e per la crescita delle organizzazioni. Attraverso i diversi studi e le teorie che vedono le risorse umane al centro della strategia organizzativa, siamo riusciti a comprendere l'importanza di creare un legame interdipendente tra la strategia e la gestione del capitale umano, al fine di riuscire a sfruttare con maggiore vantaggio le caratteristiche peculiari che i lavoratori all'interno delle aziende possiedono.

Lo sviluppo di queste caratteristiche di solito avviene in ambienti di lavoro favorevoli alla crescita personale e all'apprendimento. I datori di lavoro, gli imprenditori, i *manager* e le diverse figure di rilievo, ormai da molti anni hanno compreso l'importanza di sviluppare degli ambienti di lavoro stimolanti che permettono al lavoratore di generare emozioni e percezioni positive durante lo svolgimento del proprio impiego.

Le iniziative volte alla soddisfazione del dipendente non si limitano soltanto all'ambiente esterno ma già dalla fine del secolo scorso si è pensato di soddisfare in *totum* i diversi bisogni dei lavoratori, perché come analizzato nel terzo capitolo le aziende che utilizzano *best practice* (percorsi di *coaching* personalizzati, *mentoring*, *bonus*, *benefits* ecc.) riescono ad aumentare l'*engagement* dei dipendenti trasformando questo maggiore coinvolgimento in prestazioni sempre migliori.

Dallo studio svolto da *Best Workplace* (figura 3.3) si è potuto evincere la fondamentale correlazione tra crescita del fatturato e politiche HR utilizzate; la correlazione positiva non è l'unico dato sorprendente rilevato perché nell'*overview* che vede partecipare le aziende iscritte a Best Place To Work e l'indice di variazione del fatturato calcolato dall'Istat, è possibile comprendere come le aziende che adottano queste iniziative riescono ad avere oltre ad un fatturato

più alto anche una maggiore stabilità nei momenti di recessione economica come durante la crisi pandemica da COVID-19.

Queste pratiche HR per anni sono state sottovalutate dalle piccole e medie imprese perché venivano ritenute poco utili in contesti dove le prospettive di crescita sono limitate, il datore di lavoro ha un contatto diretto con i dipendenti e i lavoratori davano per scontato l'assenza di queste iniziative. Tuttavia, il cambiamento di mentalità che il mondo del lavoro sta subendo ha portato i piccoli imprenditori e *manager* ad adattarsi alle nuove esigenze e ai bisogni dei lavoratori.

Questo cambiamento ha fatto sì che aziende con poco più di 10 dipendenti implementassero sempre di più le pratiche HR per riuscire ad essere più competitive nel processo di *recruitment* rispetto alle *big company*. Nonostante lo sforzo di alcune aziende il traguardo è ancora molto lontano perché la percentuale delle PMI che decidono di far parte del brand *Great Place To Work* o ad altre società di consulenza simili è al di sotto del 10% ma con un sostanziale aumento negli ultimi dieci anni.

Concludendo è possibile affermare che nonostante le grandi aziende siano state pioniere nell'utilizzo di queste *practices*; adesso stanno gradualmente lasciando il posto ad aziende sempre più piccole, che percepiscono i dipendenti come risorse fondamentali dell'organizzazione. Inoltre, non percepiscono il *Work engagement* come un mero strumento di maggior profitto ma come obiettivo da raggiungere da parte dei dipendenti dopo la somministrazione e l'attuazione di tutte le pratiche HR.

BIBLIOGRAFIA

- Angeli F. (2007), *Il sistema organizzativo aziendale*.
- Bakker A.B, Schaufeli W.B, Demerouti E, (2003), “*werkstressore energiebronnen en burnout.*”
- Bakker A.B, Demerouti E, (2007), “*the job-demands resources model: state of the art*” .
- Bamberger P. e Phillips B. (1991), *Organizational environment and business strategy*.
- Bamberger P. e Meshoulum (2000), *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and impact*.
- Bargain G. (2014), *Normativite e conomique et droit du travail*.
- Bamberger P. e Phillips B. (1991), *Organizational environment and business strategy*.
- Baumeister F., Vohs K., Tice M.D., (2008); “*the straight model of self-control*”.
- Boldizzoni D. (2007), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*.
- Campari Group (2018), “*Codice etico Gruppo Campari*”, pp. 5
- Cortese C.L., Cervai S., (2008), “*Psicologia del lavoro*”.pp. 137-158
- Costa G. e Gianecchini M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*.
- Dalton D.R., Todor W. D., (1976), “*Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective*”.
- De Lange AH, De Witte H, Notelaers G (2008), “*Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers*”.
- Demerouti E., Bakker A.B., De Jonge J, Janseen P.P.M e Schaufeli W.B,(2001), “*The job-demands resources model of burnout,*” pp. 279-286.
- Devanna M. A. (1984), *Human Resource Management and Strategic Change: Challenges in Two Deregulated Industries*.
- Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L., (2010); “*the relationship the job satisfaction and health: meta-analysis*”.

Frasca P.G. (2006), *Ergonomia del lavoro: evoluzione di un'idea rivoluzionaria dei nostri tempi*.

Giannandrea F, Ferraro P, (2018); *“Work Engagement. La ricerca della felicità nei luoghi di lavoro”*.

Gorgievski M., Bakker A., Schaufeli W., (2009), *“work engagement and workholism: comparing the self-employed and salaried employees”*.

Gyensare M.A., (2013), *“Employee turnover intention. Empirical evidence from the Savings and Loans Companies in Ghana”*.

Hackman J. R., e Oldham G.R. (1980), *Work redesign*.

Hackman J. R., e Oldham G.R. (1976), *“Motivation through the design of work: test of theory, organization behaviour and human resources”*, pp. 240-279.

Hochschild, (2003), *“The managed heart”*.

Kanigel R., (1997), *“The one best way, Fredrick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency”*.

Karasek R. A. (1979), *“Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign”*.

Legge K. (2005), *Human resource management: rhetoric and realities*.

Levy-Leboyer C. (2007), *Re-motiver au travail. Développer l'implication de ses collaborateurs*.

Locke. J, (1976), *“the nature of job satisfaction”*, pp. 1304.

Manisera M., (2010), *“Identifying the component structure of satisfaction scales by nonlinear principal components analysis”*.

Mayo E., (1969), *“Problemi umani di una civiltà industriale”*.

Maslow A.(1954). *“Motivation and personality”*

Rousseau D. (1989), *Employee Responsibilities and Rights Journal*.

Rousseau (1995), *The changing nature of work*.

Rousseau D.M., de Rozario P., Jardat R. e Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations. Comprendre les accords explicites et non explicites, Mon-treuil, Pearson France (ed. orig. Psychological Contracts in Organizations)*.

- Sack A. M., (2006), “*Antecedents and consequences of employee engagement*”.
- Schaufeli W.B (2002), “*Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement.*” pp. 293.
- Schaufeli WB, Salanova M, González-Roma V, Bakker AB (2002), “*The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*”.
- Settis B. (2016), *Fordismi. Storia politica della produzione di massa.*
- Siegrist J., (2000), “*Occupational Medicine: State of the Art Reviews*”.
- Spector, E. (1997) “*Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*”
- Tecce D., Pisano G., Shuen A., (1997), *Dynamic capabilities and strategic management.*
- Van Schalkwyk S, Du Toit DH, Bothma AS, Rothmann S (2010) , “*Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory: original research*”.

SITOGRAFIA

Campari Group: <https://www.camparigroup.com>

Bristol Myers Squibb: <http://www.bms.com/it>

Great Place to work, “Modello e strumenti di analisi”:
<https://www.greatplacetowork.it/great-place-to-work/il-modello>

Sodexo, “Come dimostrare il ROI del benessere organizzativo”:
<https://blog.sodexo.it/come-dimostrare-il-roi-del-benessere-organizzativo>

Walliance Spa.: <https://www.walliance.it/index>