



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia
Applicata (FISPPA)**

**Corso di Laurea Magistrale in
Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione**

**Tesi di Laurea Magistrale
I cambiamenti del mondo del lavoro e il benessere organizzativo
come leva strategica: dall'approccio teorico allo studio del caso
GBR Rossetto S.p.A.**

Changes in the world of work and organizational well-being as a strategic lever:
from the theoretical approach to the GBR Rossetto S.p.A. case study

Relatrice
Prof.ssa Roberta Maeran

Correlatrice esterna
Dott.ssa Elisabetta Rossetto

Laureanda
Aurora Manuela Bandinelli Rigobello
Matricola **2114416**

Anno Accademico 2024/2025

*Ai miei genitori e ai miei nonni, che da sempre sono per me il faro, essenziale
punto di riferimento, in questo meraviglioso viaggio che è la vita,
A chi mi ama ogni giorno e a chi mi ha amato,
A chi è divenuto stella, illuminando il mio cammino,
A Niglio, amore puro e incondizionato,
A me, che sono stata, sono e sarò.*

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1: Le principali trasformazioni del mondo del lavoro e le nuove sfide per le organizzazioni	3
1.1 I cambiamenti e le trasformazioni del mondo del lavoro nell'epoca della Yolo Economy	3
1.2 Il ruolo del Work-Life balance nel mondo del lavoro	6
1.3 Lo Smart Working, tra innovazione organizzativa e benessere lavorativo: vantaggi e criticità	14
1.4 La Gig Economy: flessibilità lavorativa, digitalizzazione e nuove forme di occupazione tra opportunità e rischi	20
1.5 Downshifting: mobilità volontaria verso il basso per uno stile di vita più sostenibile	23
1.6 L'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul futuro del lavoro: scenari, normative e implicazioni strategiche per le aziende	26
1.7 Green Transition e Green Economy: un nuovo paradigma per la competitività e la sostenibilità aziendale	35
Capitolo 2: Cultura, clima, motivazione e soddisfazione: un approccio integrato per la promozione del benessere organizzativo	42
2.1 La cultura organizzativa, elemento chiave per il successo delle organizzazioni	42
2.2 Il clima organizzativo: aspetti teorici e applicativi	46
2.3 Differenze fra cultura organizzativa e clima organizzativo	58
2.4 La motivazione e la soddisfazione organizzativa: due leve strategiche per il benessere e l'efficacia nelle organizzazioni	59
2.4.1 La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow	62
2.4.2 La teoria dei due fattori di Herzberg	66

Capitolo 3: Il caso di studio di GBR Rossetto S.p.A., un'azienda orientata al benessere	71
3.1 La storia dell'azienda	71
3.2 La sostenibilità integrale di GBR Rossetto S.p.A.: le strategie e l'impegno di un'azienda orientata al benessere	74
3.3 Analisi di due workshop: ViviLab e AbitaLab	89
 Conclusioni	 99
 Bibliografia	 101
 Sitografia	 103

Introduzione

Il mondo del lavoro sta subendo rapidi, profondi e irreversibili cambiamenti legati a una molteplicità di fattori economici, tecnologici, sociali e culturali.

L'evoluzione delle esigenze individuali in un contesto di incertezza economica e sociale, l'ingresso nel mercato del lavoro delle nuove generazioni, l'affermarsi del nuovo modello economico e sociale Yolo Economy, alla cui base vi è la crescente attenzione all'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata, la diffusione di modelli di lavoro flessibile quali lo smart working, unitamente alla rivoluzione tecnologica e alla spinta verso la transizione ecologica, stanno ridefinendo il concetto di lavoro stesso e portando a importanti cambiamenti strutturali all'interno delle organizzazioni. Ciò rappresenta una sfida per quest'ultime, che devono prendere coscienza di quanto sta accadendo e attuare le giuste strategie, al fine di mantenere la propria competitività nel mercato del lavoro attuale.

In quest'ottica diviene fondamentale per le organizzazioni il concetto di benessere organizzativo, che mai come ora assume un rilievo strategico, andando a incidere positivamente sulle performance, sulla produttività, sull'engagement, sull'employer branding e sull'attraction e retention dei talenti. Promuovere, infatti, ambienti di lavoro positivi in grado di valorizzare le persone, favorirne la motivazione e la soddisfazione e di garantire un sano work-life balance, rappresenta oltre che un obiettivo etico, anche e soprattutto una leva fondamentale per la competitività, la sostenibilità e, più in generale, per il successo delle organizzazioni.

La presente tesi di laurea è il risultato di un approfondito studio volto ad analizzare i cambiamenti e le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro e a fornire, attraverso una prospettiva teorica e applicativa basata sui concetti propri della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, con particolare riferimento all'approccio della Psicologia Positiva, possibili strumenti che consentano alle organizzazioni di affrontare efficacemente le nuove sfide legate proprio a tali mutamenti.

Il primo capitolo è dedicato alla comprensione dei fattori che, singolarmente e in combinazione tra loro, stanno contribuendo alla succitata trasformazione e alla ridefinizione del concetto stesso di lavoro. Partendo dalla Yolo Economy, un

fenomeno legato all'ingresso nel mercato del lavoro delle nuove generazioni e alla cui base vi è la filosofia "*You Only Live Once*" che porta a ripensare il rapporto tra vita e lavoro e a ricercare un più armonioso work-life balance, si è passati ad analizzare l'impatto che la rivoluzione digitale sta avendo sul mondo del lavoro, approfondendo nuovi approcci lavorativi quali lo smart working e la Gig Economy. Non si è trascurato poi il fenomeno del Downshifting, il quale si basa sull'idea di "rallentare", abbracciando uno stile di vita più semplice ed essenziale, che ponga al centro i valori personali e il benessere psico-fisico dell'individuo, per poi passare all'analisi di due dei più importanti drivers della trasformazione del mercato del lavoro globale: il cambiamento tecnologico, con particolare focus sull'impatto dell'Intelligenza Artificiale (IA), e la Green Transition.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi teorica e applicativa di concetti chiave quali cultura e clima organizzativo, motivazione e soddisfazione lavorativa che, sfruttando i principi della Psicologia Positiva, attraverso un approccio integrato, sono in grado di promuovere il benessere organizzativo. L'intento è quello di comprendere come tali costrutti, in costante interazione tra loro, possano tradursi in pratiche organizzative virtuose atte a migliorare le condizioni e gli ambienti di lavoro e a realizzare il potenziale umano all'interno delle organizzazioni.

Il terzo capitolo, infine, è volto allo studio del caso dell'azienda GBR Rossetto S.p.A., un'azienda della provincia di Padova leader nella fornitura di soluzioni per l'ufficio e il lavoro, specializzata in prodotti, servizi e consulenza per l'organizzazione e il miglioramento degli ambienti di lavoro. Si tratta di una realtà dal forte impegno sociale e ambientale che ha posto in essere il suo rinnovamento improntandolo sulla promozione del benessere organizzativo, sia attraverso la ristrutturazione degli ambienti di lavoro che mediante workshop e progetti di formazione rivolti a tutto il personale, dimostrando che nell'epoca attuale, per avere successo, un'azienda non può prescindere dal connubio innovazione organizzativa e benessere individuale.

Capitolo 1

LE PRINCIPALI TRASFORMAZIONI DEL MONDO DEL LAVORO E LE NUOVE SFIDE PER LE ORGANIZZAZIONI

1.1 I cambiamenti e le trasformazioni del mondo del lavoro nell'epoca della Yolo Economy

Il senso del lavoro oggi è un tema complesso e dinamico che riflette le profonde trasformazioni della società moderna. Il concetto di lavoro ha sempre giocato un ruolo centrale nella vita degli individui e delle società: in passato il lavoro era visto come un dovere necessario per garantire la sopravvivenza e il benessere economico; oggi, con l'incertezza economica e sociale e una crescente ricerca di significato personale, esso non è più solo un mezzo di mero guadagno economico, ma anche un modo per realizzare sé stessi, costruire la propria identità, trovare significato e dare il proprio contributo alla collettività. In quest'ottica la rivoluzione digitale ha cambiato il modo in cui lavoriamo e ciò che ci aspettiamo dal lavoro; il concetto di "carriera" è diventato più fluido, con molti lavoratori che cercano non solo stabilità economica, ma, per l'appunto, anche realizzazione personale e significato. La crescente importanza dell'equilibrio tra vita professionale e privata, insieme alla ricerca di un lavoro che rispecchi i propri valori e passioni, ha ridefinito il concetto stesso di lavoro¹. Ciò trae la sua origine dalle difficoltà sociali e dal disorientamento personale causati dalla pandemia da Covid-19 e dalle conseguenti misure restrittive messe in atto per ridurre il contagio, fattori che hanno portato a un radicale cambiamento di paradigma anche nel mondo del lavoro; le persone hanno, così, cominciato a riconsiderare le proprie priorità e a mettere in discussione la concezione tradizionale del lavoro, basata su gerarchie rigide, suddivisione del lavoro in compiti e procedure complesse. È in questo contesto che nasce la Yolo Economy, un fenomeno alla cui base vi è il concetto di "You Only Live Once" (acronimo del termine stesso, che tradotto in italiano significa "si vive una volta sola"), strettamente collegato al fenomeno della Great Resignation (in italiano "Grandi Dimissioni"). Si tratta di una filosofia che,

¹ RisorseUmane-HR. (2024, maggio 23). *Il Senso del lavoro oggi, tra incertezza e motivazione*.

portando a ripensare completamente il rapporto tra vita e lavoro al fine di trovare un equilibrio più armonioso fra le due sfere, mette al centro la valorizzazione della vita nel suo complesso, di cui il lavoro è sicuramente una parte fondamentale che, però, non deve essere totalizzante o in contrasto con gli obiettivi personali, le passioni e il proprio benessere; rischio e incertezza, quindi, non sono visti come elementi negativi, bensì come opportunità di cambiamento per trovare una strada più appagante.

La Yolo Economy interessa particolarmente i Millennials² e gli appartenenti alla Gen Z³ che, come già evidenziato, hanno un approccio al lavoro estremamente diverso rispetto alle generazioni precedenti. Essi sono più orientati verso l'equilibrio tra vita privata e professionale, la flessibilità lavorativa e la realizzazione personale.

Il fenomeno della Yolo Economy è caratterizzato da vari aspetti, fra cui il più rilevante è il desiderio di un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata (work-life balance); in tal senso, il lavoro non rappresenta più una priorità assoluta, ma è considerato una delle componenti della vita che deve convivere in armonia con altri aspetti di essa, quali il tempo libero, le passioni e le relazioni personali. È in quest'ottica che alcune persone scelgono di ridurre le ore lavorative o di abbracciare carriere che, anche a discapito dell'aspetto economico, permettano loro maggiori flessibilità e controllo sulla gestione del proprio tempo.

Un altro aspetto riguarda il lavoro flessibile: i tradizionali modelli lavorativi, basati su orari fissi e postazioni stabili in ufficio, sono sempre meno attraenti per coloro che abbracciano la filosofia YOLO, i quali, invece, preferiscono modalità di lavoro che permettano una maggiore autonomia e libertà decisionale⁴. Un numero sempre più crescente di lavoratori sceglie di intraprendere carriere indipendenti, diventando freelancer, avviando progetti imprenditoriali, come ad esempio startup, o dedicandosi a progetti creativi e socialmente utili che consentono loro di lavorare dove e quando preferiscono⁵. Questo approccio è facilitato dalla diffusione delle

² Con i termini Millennials, Millennial o Generazione Y si indica la generazione composta da persone nate tra l'inizio degli anni Ottanta e la metà degli anni Novanta del Novecento.

³ Con i termini Gen Z o Generazione Z si indica la generazione composta da persone nate tra il 1997 e il 2012.

⁴ Randstad. (2024, novembre 5). *Yolo economy: principi e caratteristiche*.

⁵ APL Network. (2025, gennaio 10). *La Yolo Economy: una rivoluzione nel mondo del lavoro*.

tecnologie digitali e dalle piattaforme online che permettono di lavorare a distanza e di collaborare con clienti e partner in tutto il mondo.

Altri aspetti che contraddistinguono la Yolo Economy sono la ricerca di significato e il rischio. Per quanto riguarda il primo, infatti, i lavoratori che seguono tale tendenza ritengono che la soddisfazione personale e la realizzazione professionale siano strettamente connesse, cercando, così, un impiego che rispecchi i propri valori e che sia in linea con le proprie attitudini, che abbia un impatto positivo sulla propria vita e che dia un contributo alla società. Per ciò che concerne il rischio, tali lavoratori sono disposti ad accettare l'incertezza, lasciando un impiego sicuro che garantisce stabilità economica a favore di un'occupazione che offra maggiori ricompense in termini di realizzazione e libertà personali.

I lavoratori che abbracciano questa filosofia e il cambiamento di mentalità che essa richiede hanno la possibilità di costruire una carriera su misura, che rispecchi le loro passioni e i loro desideri, senza sentirsi vincolati dalle aspettative sociali o dalle convenzioni tradizionalmente radicate nel mondo del lavoro⁶.

La Yolo Economy rappresenta una sfida per le aziende, che vedono messa in crisi la propria capacità di attraction e retention dei talenti, costringendole a rivedere le loro politiche. Nella ricerca Randstad Workmonitor 2025 vengono fornite indicazioni alle aziende e ai leader su come costruire un ambiente di lavoro coinvolgente e produttivo in grado di incontrare le aspettative dei talenti. Tali aspettative, come dimostra l'indagine, sono in continua evoluzione e risultano essere influenzate dall'incertezza economica, dai progressi tecnologici e dai mutevoli scenari sociali, delineando, così, una nuova concezione del lavoro. In primo luogo emerge la necessità di motivare i lavoratori attraverso la personalizzazione del lavoro, in quanto i talenti di tutto il mondo cercano luoghi di lavoro in linea con i propri valori personali, le proprie aspirazioni e la propria storia. Altrettanto importante è la promozione del senso di comunità: molti talenti oggi sono alla ricerca, nel loro percorso professionale, di uno scopo e di un senso di connessione in grado di gratificare il bisogno di appartenenza; favorire la connessione in azienda diventa una vera e propria leva a supporto del business, infatti i dati della ricerca dimostrano che promuovere un forte senso di comunità

⁶ Randstad. (2024, novembre 5). *Yolo economy: principi e caratteristiche*.

stimola la produttività, supportando al contempo il benessere delle persone sul luogo di lavoro. Altri temi rilevanti emersi dal citato rapporto sono la formazione delle competenze con sguardo al futuro, tenendo in considerazione i progressi tecnologici, in particolare nell'intelligenza artificiale, e i luoghi di lavoro basati sulla fiducia⁷.

Secondo il “Future of Jobs Report 2025” del World Economic Forum, il cambiamento tecnologico, la frammentazione geoeconomica, l'incertezza economica, i cambiamenti demografici e la transizione verde, individualmente e in combinazione, sono tra i principali fattori che dovrebbero plasmare e trasformare il mercato del lavoro globale entro il 2030⁸.

1.2 Il ruolo del Work-Life Balance nel mondo del lavoro contemporaneo

Il cambiamento del mondo del lavoro sta avvenendo in modo più rapido di qualsiasi altro mutamento avvenuto nella storia recente. In questo, un ruolo sostanziale lo ha giocato la pandemia da Covid-19, la quale ha evidenziato le debolezze di un ecosistema lavorativo complesso e in costante trasformazione; una di queste debolezze è la crescente difficoltà di trovare il giusto bilanciamento tra il tempo dedicato all'attività lavorativa e quello dedicato alla vita privata. Tale bilanciamento viene definito “work-life balance”, termine di origine inglese che letteralmente intende l'equilibrio tra vita privata e lavorativa, facendo riferimento, quindi, alla capacità di conciliare la sfera professionale e quella personale, pena il potenziale manifestarsi di estesi disagi in termini di benessere psicologico.

Negli ultimi anni si è assistito in modo inedito alla tendenza, da parte di molti lavoratori, di abbandonare volontariamente il proprio impiego, anche a discapito di una sicurezza lavorativa ed economica, al fine di migliorare la qualità della propria vita e di poter disporre di più tempo ed energie da dedicare alle proprie passioni e, più in generale, alla propria vita extra-lavorativa. Tale tendenza è stata ribattezzata “Great Resignation”, ossia “Grandi Dimissioni”, ed è stata ricondotta, in parte, al cambiamento di prospettiva nella valutazione dell'importanza che la dimensione lavorativa ha nella vita di ognuno e, quindi, al ridimensionamento della

⁷ Randstad. (2025). Randstad Workmonitor 2025.

⁸ World Economic Forum. (2025, gennaio 7). The Future of Jobs Report 2025.

centralità del lavoro nel plasmare l'identità personale, in favore di altre dimensioni di vita e di sviluppo individuale. Il fenomeno è nato e ha manifestato più marcatamente i suoi effetti negli Stati Uniti, presentandosi poi, seppur con minore impatto, anche in Italia e nel resto d'Europa⁹.

Con l'ingresso nel mercato del lavoro delle nuove generazioni (Millennials e Gen Z) l'importanza del work-life balance è destinata a crescere ulteriormente, soprattutto nei settori labour-intensive. Esiste, infatti, una frattura evidente tra le nuove generazioni e le precedenti che è legata al concetto di multidimensionalità delle prime, che può essere inteso in svariati modi. Fra questi, quello di maggior interesse per il tema, è il concetto di realizzazione personale: in passato esso si riferiva quasi esclusivamente ai risultati lavorativi e, nella più lungimirante delle ipotesi, alla dimensione familiare; oggi, invece, assume una dimensione molto più ampia, in quanto la realizzazione comprende anche la volontà di collezionare esperienze di vita o di portare avanti abitudini più sane e, in generale, i più giovani la intendono come una sensazione di soddisfazione personale e di appagamento psicologico.

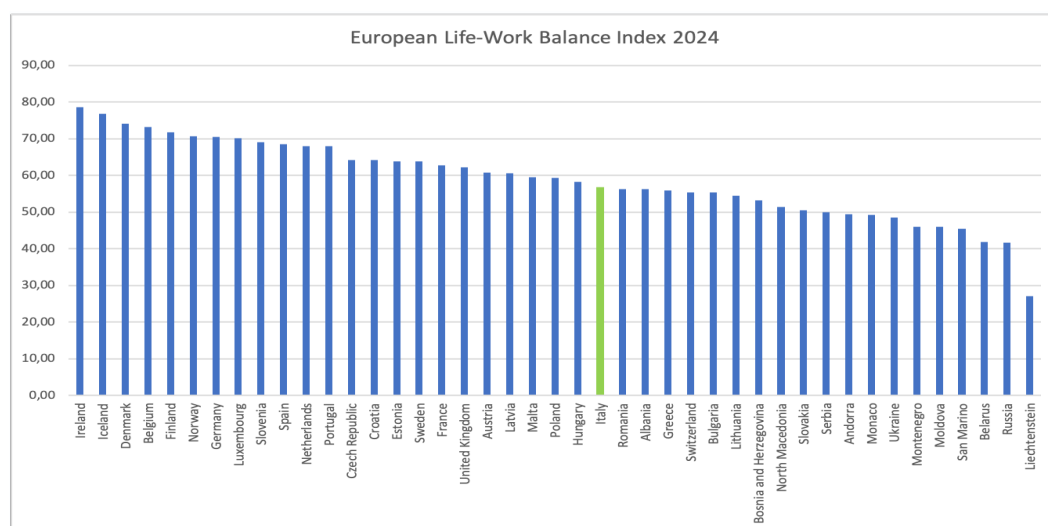
Un recente sondaggio condotto in Austria dimostra che l'81% dei lavoratori appartenenti alla Gen Z ritiene importante il work-life balance, mentre se si prende un campione più anziano, nello specifico lavoratori baby boomers, la percentuale si dimezza (41%). Inoltre, nell'ondata di mass resignation a cui si è assistito negli Stati Uniti, un sondaggio di LinkedIn e CensusWide nel 2022 ha evidenziato come il 72% degli appartenenti alla Gen Z e il 66% dei Millennials hanno pensato o stavano pensando di dimettersi nei successivi dodici mesi, numeri molto più alti rispetto ai colleghi con più esperienza (Gen X e Baby Boomers); sebbene sia chiaro che l'età sia solo uno dei molteplici fattori che influenzano la risposta, i dati suggeriscono che le nuove generazioni hanno un approccio al bilanciamento tra lavoro e vita privata completamente diverso rispetto a quelle precedenti¹⁰.

Vari studi hanno provveduto a quantificare il livello di work-life balance per ciascun Paese, tra questi vi è quello di Remote, piattaforma che tratta tematiche e

⁹ Belardinelli, S. (2023, marzo 6). *La trasformazione del lavoro. Il difficile equilibrio tra vita personale e professionale*. Il Bo Live Università di Padova.

¹⁰ Giorgio, L. (2025, gennaio 13). *Work-life Balance: da Benefit a Necessità per l'Employer Branding e l'HRM*. Next Forbes Leaders.

servizi attinenti al capitale umano su scala globale. Esso ha elaborato l'European Life-Work Balance Index, concentrandosi a livello geografico sui Paesi europei, classificando la qualità del lavoro in ogni nazione in ragione di una serie di fattori, che vanno dal numero di giorni spendibili in ferie, all'assistenza sanitaria, senza tralasciare l'eventuale presenza di un salario minimo, gli orari di lavoro medi, i congedi a disposizione, la retribuzione in caso di malattia, i livelli di inclusività LGBTQ+ e i livelli di felicità espressi dai lavoratori e dalle lavoratrici. In base ai dati relativi al 2024, l'Irlanda occupa il primo posto in classifica con un index score di 78.67/100, mentre l'Italia occupa il ventiquattresimo posto con un index score di 56.81/100, posizionandosi tra l'Ungheria e la Romania¹¹.



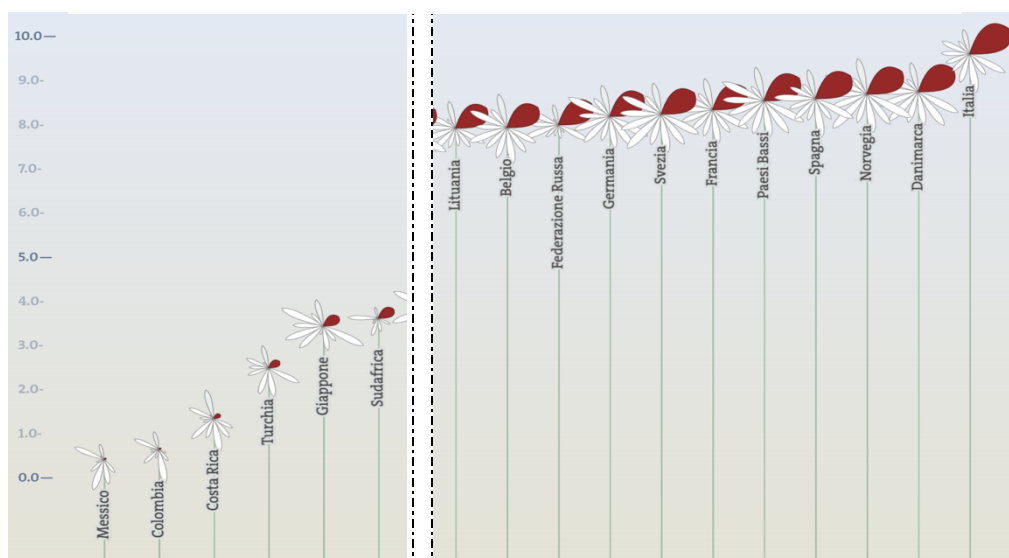
Fonte: Remote – European Life-Work Balance Index

Diversa è la posizione dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) che ha elaborato il Better Life Index prendendo in considerazione i seguenti undici parametri: abitazione, occupazione, istruzione, impegno civico, soddisfazione per la vita, reddito, relazioni sociali, ambiente, salute, sicurezza ed equilibrio vita-lavoro. Per ciò che concerne quest'ultimo parametro, l'OECD presenta una situazione estremamente positiva del lavoro in Italia che, confrontata con altri Paesi dell'OCSE, quindi anche extraeuropei, si posiziona al primo posto nella classifica

¹¹ Remote. (2025). European Life-Work Balance Index 2024.

del work-life balance. A influenzare tale risultato è, in particolare, il fatto che in Italia circa il 3% dei dipendenti ha orari di lavoro retribuito molto lunghi, una percentuale molto inferiore rispetto alla media OCSE del 10%. Inoltre, i lavoratori a tempo pieno dedicano in media il 69% della loro giornata, ovvero 16,5 ore, alla cura personale (mangiare, dormire, ecc.) e al tempo libero (socializzare con amici e familiari, hobby, giochi, utilizzo di computer e televisione, ecc.), dato, questo, superiore alla media OCSE di 15 ore¹².

Classifica dei Paesi in relazione al parametro “Work-Life Balance” del Better Life Index



Fonte: Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD Better Life Index

Tuttavia, in generale, la percezione sul tema da parte degli stessi lavoratori italiani rimane negativa, infatti, secondo la Ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, il corretto equilibrio tra vita privata e vita lavorativa è uno degli elementi più critici sia per le aziende sia per i lavoratori, con questi ultimi che si sono dichiarati soddisfatti del proprio work-life balance solamente in 1 caso su 5¹³.

A riprova dell'importanza di un sano equilibrio vita-lavoro, nel 2017 il Parlamento europeo, il Consiglio e la Commissione, nel definire i 20 Pilastri

¹² OECD. (2024, giugno 19). OECD Better Life Index.

¹³ Tamma, C. (2025, febbraio 26). *Work Life Balance: come trovare l'equilibrio tra lavoro e vita privata*. Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano.

europei dei Diritti Sociali, hanno portato alla luce il complesso concetto di work-life balance come “equilibrio tra attività professionale e vita familiare”, ponendo l’accento su regole fondamentali riguardo congedi, modalità di lavoro flessibili e accesso ai servizi di assistenza¹⁴. Ciò è stato tradotto a livello normativo dall’Unione Europea, che nel 2019 ha emanato la Direttiva (UE) 2019/1158, con la quale ha stabilito nuove norme per migliorare l’equilibrio tra vita professionale e vita privata di genitori e prestatori di assistenza. In essa sono state introdotte diverse novità, stabilendo prescrizioni minime relative al congedo di paternità, al congedo parentale e al congedo per i prestatori di assistenza e a modalità di lavoro flessibili per i lavoratori che sono genitori o prestatori di assistenza¹⁵.

Sia nel “Pilastro europeo dei diritti sociali” che nella Direttiva (UE) 2019/1158 si sottolinea l’importanza che gli uomini e le donne abbiano pari accesso ai servizi di assistenza, ai congedi speciali e a modalità di lavoro flessibili, al fine di incoraggiare una più equa ripartizione delle responsabilità di assistenza.

L’Italia ha recepito la Direttiva UE nel 2022, approvando il decreto legislativo n. 105/2022, con il quale ha confermato sostanzialmente quanto stabilito a livello europeo con alcuni elementi aggiuntivi peculiari relativi allo smart working, anche alla luce della situazione generata dal Covid-19.

La ricerca di un buon equilibrio tra vita lavorativa e privata è importante, in quanto uno squilibrio fra i due ambiti può avere importanti ripercussioni a livello di salute fisica e mentale. Diversi studi scientifici, infatti, hanno evidenziato come i sovraccarichi di lavoro siano associati a un maggior rischio di incorrere in ictus e, in generale, in problemi cardiocircolatori. Uno studio pubblicato nel 2017 sull’*European Heart Journal* ha evidenziato che orari di lavoro prolungati sarebbero associati ad un più elevato rischio di fibrillazione atriale, la forma più comune di aritmia cardiaca che, a sua volta, può causare ictus e infarto¹⁶. A conclusioni molto simili è giunta anche un’altra indagine più recente pubblicata nel 2020

¹⁴ Parlamento europeo, Consiglio dell’Unione europea, Commissione europea. (2017, novembre 17). *Pilastro europeo dei diritti sociali*. p. 17.

¹⁵ Parlamento europeo, Consiglio dell’Unione europea. (2019, giugno 20). Direttiva (UE) 2019/1158 relativa all’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza. Gazzetta ufficiale dell’Unione europea.

¹⁶ Kivimäki, M. et al. (2017, settembre 7). *Long working hours as a risk factor for atrial fibrillation: a multi-cohort study*. *European Heart Journal*. Volume 38. Issue 34. pp. 2621-2628.

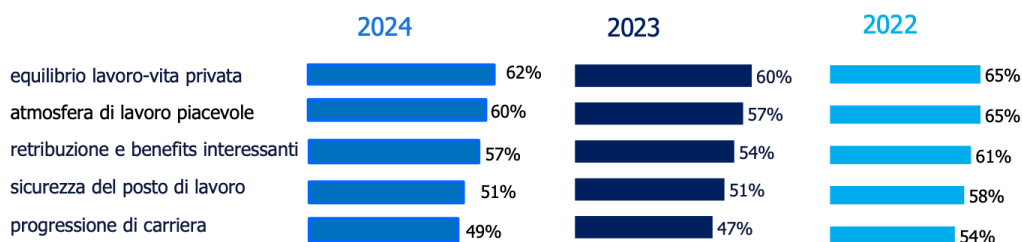
sull'European Journal of Preventive Cardiology che ha individuato una correlazione tra burnout, sindrome legata allo stress lavoro-correlato, e un aumento del rischio di sviluppare fibrillazione atriale¹⁷.

Dedicare del tempo ai propri interessi staccando dal lavoro può essere fondamentale anche a livello psichico. Alcuni segnali, più di altri, sono indicativi del fatto che bisognerebbe calibrare meglio le abitudini quotidiane, ritagliandosi il giusto spazio al di fuori della sfera professionale: sensazione di forte stress, mancanza di tempo per fare qualsiasi cosa, disturbi del sonno, irritabilità, difficoltà relazionali, difficoltà di concentrazione¹⁸.

Appare evidente che il disagio del lavoratore provocato dallo squilibrio tra la sfera professionale e quella personale abbia notevoli ripercussioni economiche per le aziende, infatti un lavoratore stressato e potenzialmente a rischio di burnout è meno produttivo di un lavoratore sano dal punto di vista fisico e mentale¹⁹.

Inoltre, nella Randstad Employer Brand Research 2024 è emerso che il 62% dei potenziali dipendenti italiani, di cui il 67% donne e il 56,5% uomini di età compresa fra i diciotto e i cinquantquattro anni, classifica il work-life balance come il driver più importante nella scelta di un datore di lavoro, seguito da un'atmosfera di lavoro piacevole, retribuzioni interessanti, sicurezza del lavoro e avanzamento di carriera. Dati molto simili erano già stati registrati nel 2023 e nel 2022.

I 5 drivers più importanti nella scelta di un datore di lavoro per i potenziali dipendenti



 employer brand research 2024 – italia

¹⁷ Garg, P. K. et al. (2020, gennaio 13). *Associations of anger, vital exhaustion, anti-depressant use, and poor social ties with incident atrial fibrillation: The Atherosclerosis Risk in Communities Study*. European Journal of Preventive Cardiology. Volume 28. Issue 6. pp. 633–640.

¹⁸ Randstad. (2023, luglio 14). *Work life balance: cos'è e come favorire l'equilibrio vita lavoro*.

¹⁹ Belardinelli, S. (2023, marzo 6). *La trasformazione del lavoro. Il difficile equilibrio tra vita personale e professionale*. Il Bo Live Università di Padova.

Il miglioramento del work life balance si attesta, poi, al secondo posto tra le ragioni che spingono i lavoratori a cambiare datore di lavoro (36%).

Motivi per lasciare un datore di lavoro



Infine, l'indagine mostra un gap significativo fra le aspettative che i lavoratori italiani hanno riguardo il profilo ideale di un datore di lavoro e la valutazione del proprio datore di lavoro, evidenziando che esso non corrisponde al profilo ideale. Il campione coinvolto nella ricerca ritiene che l'equilibrio tra vita professionale e privata sia uno degli elementi non offerti o non comunicati a sufficienza dalle aziende, le quali, al contrario, sempre secondo la percezione dei lavoratori italiani, sarebbero maggiormente concentrate su aspetti quali solidità finanziaria, sicurezza del posto di lavoro a lungo termine e buona reputazione²⁰.

²⁰ Randstad. (2024). Randstad Employer Brand Research 2024.

Percezione dell'offerta del datore di lavoro in Italia

valutazione del datore di lavoro attuale

1.	solidità finanziaria
2.	sicurezza del posto di lavoro a lungo termine
3.	buona reputazione
4.	buon equilibrio fra vita lavorativa e vita privata
5.	azienda situata in posizione comoda da raggiungere
6.	atmosfera di lavoro piacevole
7.	contenuto di lavoro interessante
8.	retribuzione e benefit interessanti
9.	CSR
10.	progressione di carriera

profilo del datore di lavoro ideale

1.	buon equilibrio fra vita lavorativa e vita privata
2.	atmosfera di lavoro piacevole
3.	retribuzione e benefit interessanti
4.	sicurezza del posto di lavoro a lungo termine
5.	progressione di carriera
6.	equità
7.	formazione
8.	solidità finanziaria
9.	possibilità di lavorare da remoto
10.	ottima reputazione

 employer brand research 2024 - Italia

Dunque, come si può evincere dai dati soprariportati, favorire il work-life balance è una strategia chiave per le aziende, in quanto contribuisce a promuovere maggior benessere lavorativo, work engagement, commitment organizzativo, soddisfazione lavorativa e motivazione, che si traducono in un miglioramento della produttività aziendale. Inoltre, politiche aziendali volte a favorire un miglior bilanciamento vita-lavoro hanno un impatto positivo sia in termini di brand reputation che di employer branding, favorendo meccanismi di attrazione e di retention dei talenti. Si tratta, quindi, di un obiettivo ambizioso ma fondamentale per creare un ambiente di lavoro sano, produttivo e gratificante.

Per raggiungerlo ci sono diverse strategie che le aziende possono adottare, ad esempio promuovendo politiche flessibili di orario di lavoro, con la facoltà di scegliere, quando possibile, se lavorare da remoto, offrendo supporto attivo nella gestione dello stress e nel mantenimento di uno stile di vita sano, attraverso benefit come la consulenza psicologica, le attività sportive o di fitness²¹.

In merito alle politiche di flessibilità dell'orario di lavoro si apre l'importante capitolo riguardante lo smart working, il quale può essere un prezioso alleato per favorire una migliore conciliazione fra la sfera professionale e quella privata; tuttavia, come evidenzieremo nel prossimo paragrafo, tale modalità di lavoro presenta luci e ombre.

²¹ AlmaLaurea. (s.d.). *Work-Life Balance e Welfare Aziendale: dati, normativa e strategie vincenti*.

Infine, è cruciale che il management dia l'esempio e promuova concretamente un equilibrio sano tra lavoro e vita privata, incoraggiando i dipendenti a prendersi il tempo necessario per le attività personali ed evitando di inviare e-mail o richieste di lavoro durante le ore serali o nei giorni di riposo²².

1.3 Lo Smart Working, tra innovazione organizzativa e benessere lavorativo: vantaggi e criticità

Come evidenziato nel paragrafo precedente, una strategia utile che le aziende possono adottare per favorire un miglior work-life balance è la promozione di forme di lavoro flessibile, come ad esempio lo smart working, che rappresentano un importante parametro nella scelta dell'azienda da parte del lavoratore e un'importante strategia aziendale di attraction e retention dei talenti. Si tratta di un trend in continua crescita che è stato sicuramente favorito e accelerato dal diffondersi della pandemia da Covid-19 che, impedendo ai lavoratori di recarsi sul posto di lavoro a causa del lockdown imposto per il contenimento del contagio, ha costretto le aziende a riorganizzare in modo repentino il lavoro, al fine di consentire comunque l'espletamento dell'attività lavorativa. In questa occasione impropriamente si è parlato di smart working, quando, in realtà, sarebbe stato più corretto parlare di telelavoro o di lavoro da remoto, forme per certi versi simili al lavoro agile e spesso ad esso sovrapposte, ma che prevedono minor flessibilità e autonomia: il telelavoro è caratterizzato da una maggiore rigidità spaziale e temporale, in quanto il lavoratore ha una postazione fissa che però si trova in un luogo diverso da quello dell'azienda e gli orari, di norma, rispecchiano quelli stabiliti per il personale che svolge le medesime attività all'interno dell'azienda.

Lo smart working, o lavoro agile, è un nuovo approccio lavorativo, nonché una nuova filosofia manageriale, che implica un'organizzazione diversa nel rapporto subordinato, restituendo ai lavoratori flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti lavorativi a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Tale approccio si fonda su quattro importanti pilastri: revisione della cultura organizzativa, flessibilità rispetto a orari e luoghi di lavoro, dotazione tecnologica e spazi fisici. Pertanto, telelavoro e smart working

²² AlmaLaurea. (s.d.). *Work-Life Balance e Welfare Aziendale: dati, normativa e strategie vincenti*.

rappresentano due modalità di lavoro diverse tra loro sia da un punto di vista sostanziale che contrattuale²³.

In Italia la disciplina di riferimento in merito al lavoro agile è la Legge 22 maggio 2017, n. 81, che al Capo II, art. 18, Comma 1, recita: *“Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”*.

Dal citato articolo appaiono evidenti già alcuni elementi fondamentali che le organizzazioni devono prendere in considerazione affinché tale modalità lavorativa venga attuata con successo, quali gli spazi in cui viene espletata e gli strumenti tecnologici utilizzati; ad essi, in modo complementare e simultaneo, devono essere aggiunti anche altri due elementi: policy (direttive) e cultura e competenza.

Per quanto riguarda gli spazi, lo smart working presuppone un ripensamento mirato degli stessi, al fine di creare un ambiente di lavoro con spazi flessibili in grado di favorire la collaborazione, il benessere individuale, l'introduzione delle tecnologie digitali e di superare le logiche della postazione fissa. Ciò porta, quindi, a un'evoluzione dell'ufficio che, da tradizionale, diventa “smart office”. Secondo il Report 2024 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, è in crescita l'attenzione al ripensamento degli spazi di lavoro, al fine di renderli più efficaci e attrattivi in un modello di lavoro “smart”. Dai dati emerge che il 78% delle grandi imprese ha, almeno in alcune sedi, spazi flessibili, riconfigurabili, differenziati e che permettono un uso efficace degli ambienti; tali soluzioni

²³ Crespi, F. (2025, giugno 5). *Smart Working, cos'è e come funziona il lavoro agile*. Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano.

risultano essere presenti anche nel 49% della PA e nel 34% delle PMI. Circa la metà delle grandi imprese e un terzo delle PMI e PA, poi, hanno introdotto nelle loro sedi spazi dedicati al recupero delle energie e alla socializzazione, mentre risultano ancora poco diffuse le soluzioni per il benessere fisico, come ad esempio gli standing desk²⁴.

Le tecnologie digitali e gli strumenti informatici rivestono un ruolo fondamentale nel rendere attuabile il lavoro agile, in quanto solo attraverso essi è possibile trasformare gli spazi fisici in digitali, facendo in modo che la collaborazione e la socializzazione avvengano in modo indipendente da vincoli di orario e luogo.

È importante, poi, l'introduzione di policy chiare e precise che, pur nel rispetto della flessibilità e dell'autonomia lavorativa, eliminino le ambiguità in ambiti quali il diritto alla disconnessione, la privacy dei dati trattati, la settimana corta e il temporary distant working.

Infine, l'attuabilità e l'efficacia dello smart working non possono prescindere dallo sviluppo di piani di formazione e di change management che permettano l'evoluzione di competenze hard, soft e digitali e stili di leadership flessibili basati non più sul controllo, ma sulla fiducia, sulla responsabilizzazione dei lavoratori e su un approccio per obiettivi orientato ai risultati²⁵.

Dopo aver parlato di efficacia e di attuabilità è necessario passare all'analisi dei vantaggi e delle eventuali criticità dello smart working, sia per i lavoratori che per le aziende. Secondo la Ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, gli smart worker, rispetto alle altre categorie di lavoratori, godono di un miglior livello di soddisfazione, di engagement e di tutte le dimensioni del benessere: psicologica, relazionale e fisica²⁶. Inoltre, il minor tempo dedicato allo spostamento tra casa e luogo di lavoro consente un miglior work-life balance e la corretta applicazione del lavoro agile potrebbe aiutare a ridurre il gender gap, redistribuendo in modo più equo gli impegni genitoriali e di assistenza²⁷.

²⁴ Osservatorio Smart Working. (2024, novembre). *Tra Smart Working e Return-to-Office: orientarsi nel labirinto della flessibilità*. Report Smart Working 2024. p. 8.

²⁵ Crespi, F. (2025, giugno 5). *Smart Working, cos'è e come funziona il lavoro agile*. Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Plus. (2025, febbraio 7). *Smart working, tra sostenibilità sociale e nuovi modelli*. FLA Plus.

Dal punto di vista aziendale, tale modalità lavorativa porta notevoli vantaggi in termini di produttività, di riduzione dell'assenteismo e dei costi per gli spazi fisici. Numerose e recenti ricerche confermano, infatti, che lo smart working aumenta produttività e motivazione senza penalizzare le performance: uno studio della Stanford University su oltre 1.600 dipendenti ha rilevato che lavorare da casa due giorni a settimana non ha effetti negativi sulla produttività né sulle possibilità di carriera, ma anzi riduce del 33% il tasso di dimissioni volontarie. Ad analoghi risultati è giunto anche un sondaggio internazionale del 2024 condotto da Iwg (International Workplace Group), il quale mostra che circa tre lavoratori ibridi su quattro si sentono più produttivi (74%) e più motivati (76%) con la settimana flessibile, e l'85% riporta una maggiore soddisfazione lavorativa²⁸.

In relazione ai costi, è indubbio che il lavoro agile porti all'ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi e alla riduzione dei consumi all'interno delle aziende, che possono tagliare spese di affitto e di utenze energetiche. Di un vantaggio economico beneficiano anche i lavoratori che, lavorando da casa, risparmiano su carburante o abbonamenti del trasporto pubblico e spese relative ai pasti. La riduzione di mobilità è strettamente connessa anche all'aspetto green che sta emergendo negli ultimi anni: lo smart working, infatti, secondo il già citato Osservatorio Smart Working, aiuterebbe a ridurre potenzialmente di 1,8 milioni di tonnellate l'anno le emissioni di CO₂, contribuendo al miglioramento della qualità della vita urbana.

Agli innumerevoli vantaggi legati allo smart working, fanno da contraltare anche diverse criticità che, se sottovalutate e non risolte, possono minare sia il benessere psicologico e sociale dello smart worker, che generare notevoli rischi organizzativi per le aziende.

Fra i rischi individuali uno dei più critici è l'isolamento sociale. L'assenza di interazioni dirette con colleghi, superiori e ambiente aziendale può portare all'aumento dello stress e contribuire a un senso pervasivo di solitudine, nonché a una più limitata crescita professionale causata dalla minore possibilità di apprendimento dall'ambiente umano di lavoro e da minori opportunità di formazione.

²⁸ Secci, F. (2025, marzo 23). *Smart working 2025, situazione in Italia: perché conviene ad aziende e lavoratori*. QuiFinanza.

Non meno importante è il rischio del disequilibrio tra lavoro e vita privata dovuto alla difficoltà di delineare dei chiari confini tra i due ambiti, aggravato dal crescente uso della tecnologia che, contribuendo alla cultura del “sempre connesso”, può rendere più difficile la disconnessione dal proprio lavoro. Ciò può portare a un aumento del carico lavorativo e a rischi per la salute fisica e mentale, come stress lavoro-correlato e burnout. Per cercare di limitare tale rischio, la già citata Legge 22 maggio 2017, n. 81, all’art. 19, sancisce il “diritto alla disconnessione” del lavoratore.

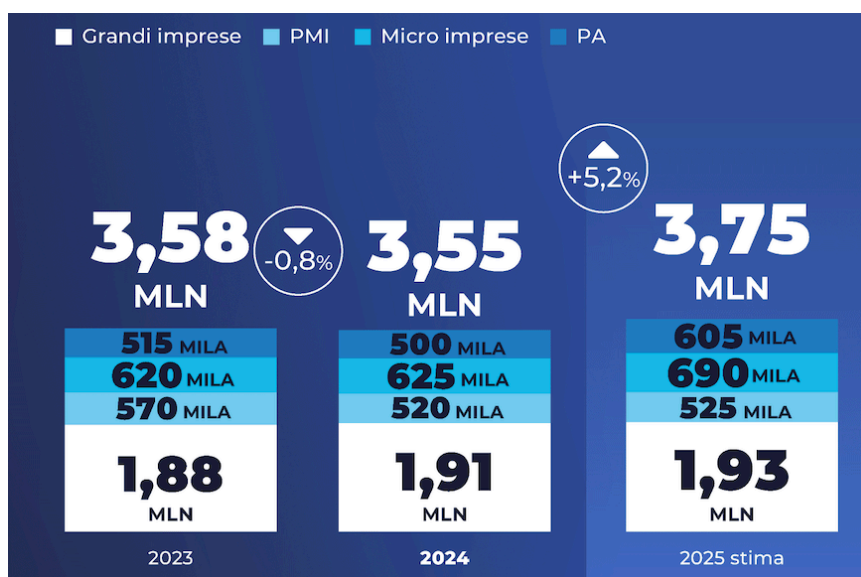
Dal punto vista organizzativo, alcuni rischi legati all’adozione di tale modello lavorativo che potrebbero influenzare il tessuto stesso delle aziende riguardano: la difficoltà nella comunicazione e collaborazione efficiente tra i lavoratori, con potenziali conseguenze sulla produttività complessiva dell’azienda; la maggior complessità per i manager di monitorare l’attività degli smart worker, verificando il mantenimento di elevati standard di qualità e la necessità di utilizzare strategie innovative volte a diminuire il rischio di comportamenti scorretti dei dipendenti²⁹.

In Italia i dati mostrano che il lavoro agile è un fenomeno tutt’altro che in declino, infatti nel 2024 i lavoratori da remoto sono stati 3,55 milioni, stabili rispetto ai 3,58 milioni del 2023, e si stima che nel 2025 saranno 3,75 milioni, con un incremento del 5,2% rispetto all’anno precedente. A trainare questo incremento saranno soprattutto le grandi imprese (35%), la maggior parte delle quali prevede di mantenere lo smart working anche in futuro, seguite dalle PA (23%) e dalle PMI (9%). Il 35% delle grandi imprese e il 43% delle PA prevede, per il 2025, un incremento dei lavoratori coinvolti, mentre nelle PMI la direzione è opposta, con solo l’8% che ipotizza un aumento³⁰.

²⁹ Redazione Myr. (2023, dicembre 5). *I rischi dello smart working: quali sono e come prevenirli*. MYR Consulting.

³⁰ Osservatorio Smart Working. (2024, novembre). *Tra Smart Working e Return-to-Office: orientarsi nel labirinto della flessibilità*. Report Smart Working 2024. p. 6.

Le stime dei lavoratori da remoto in Italia



Fonte: Osservatorio Smart Working – Ricerca 2024

Tale fenomeno, quindi, presenta un doppio volto: da una parte vi sono realtà più strutturate, tipicamente grandi imprese e realtà innovative, in cui lo smart working è ormai consolidato e in crescita, coinvolgendo, nel 2024, 1,91 milioni di lavoratori (+1,6% rispetto al 2023); dall'altra, invece, vi sono le PMI in cui i dati mostrano un calo (si è passati dai 570mila lavoratori del 2023 a 520mila lavoratori nel 2024) e la PA e le microimprese, in cui il fenomeno è rimasto sostanzialmente invariato³¹. Tali differenze sono legate a motivi culturali e organizzativi. Nelle grandi imprese, infatti, il top management, avendone compreso il valore strategico, si fa promotore dello smart working. Al contrario, oltre un terzo delle PMI dichiara che i propri manager sono scettici verso il lavoro da remoto, concedendolo solo per necessità o addirittura scoraggiandolo. Si tratta di una mentalità conservatrice che frena l'innovazione organizzativa, portando molte piccole aziende a perdere l'occasione di modernizzare i modelli di lavoro. A ciò vanno aggiunte, poi, le politiche e le normative recenti che, dopo le semplificazioni sul lavoro agile introdotte con l'emergenza Covid, hanno ripristinato il regime ordinario, gravandolo con nuovi

³¹ Osservatorio Smart Working. (2024, novembre). *Tra Smart Working e Return-to-Office: orientarsi nel labirinto della flessibilità*. Report Smart Working 2024. p. 6.

obblighi per i datori di lavoro, che li percepiscono come un ulteriore ostacolo alla diffusione dello smart working³².

1.4 La Gig Economy: flessibilità lavorativa, digitalizzazione e nuove forme di occupazione tra opportunità e rischi

La Gig Economy è un fenomeno in rapida crescita che sta rivoluzionando il mondo del lavoro. Si tratta di un modello economico in cui il lavoro è organizzato principalmente attorno a incarichi a chiamata, occasionali, temporanei e a breve termine (che non prevedono, dunque, vincoli contrattuali a lungo termine), piuttosto che a occupazioni stabili e continuative. Pertanto, a differenza del lavoro tradizionale, che solitamente prevede un contratto tra dipendente e datore di lavoro, la Gig Economy offre opportunità di lavoro flessibili, in quanto i gig workers, spesso “freelancer” o “collaboratori esterni”, accettano incarichi singoli e brevi, lavorando per diverse aziende o clienti contemporaneamente e potendo così decidere in modo autonomo quando e per chi lavorare. La flessibilità, dunque, è uno degli elementi più attraenti per chi sceglie di operare all’interno di questo sistema perché permette di organizzare il proprio tempo in base alle esigenze personali e di accettare solo incarichi compatibili con la propria disponibilità.

La Gig Economy ha avuto un forte sviluppo grazie alla crescente diffusione delle tecnologie digitali, che hanno reso più rapido ed efficiente l’incontro tra domanda e offerta di lavoro; le piattaforme digitali giocano un ruolo chiave in questo contesto, in quanto fungono da intermediari tra chi offre il lavoro e chi lo svolge, permettendo ai lavoratori di trovare nuove opportunità senza dover passare attraverso i canali tradizionali e alle aziende di trovare rapidamente ed efficacemente collaboratori qualificati, evitando i lunghi processi di selezione tipici del reclutamento tradizionale: le aziende o i clienti pubblicano annunci di lavoro e i lavoratori interessati possono rispondere, negoziare i termini o accettare il lavoro³³.

Senza dubbio, però, la riduzione dei salari, la precarizzazione del mercato del lavoro e la progressiva dismissione del welfare promosse dalle politiche degli ultimi anni

³² Secci, F. (2025, marzo 23). *Smart working 2025, situazione in Italia: perché conviene ad aziende e lavoratori*. QuiFinanza.

³³ Randstad. (2024, ottobre 23). *Gig economy: come funziona e quali sono i vantaggi*.

rappresentano un fattore cruciale tra quelli che hanno favorito l'esplosione della Gig Economy³⁴.

Questo tipo di rapporto di lavoro è particolarmente diffuso negli Stati Uniti, ma è presente anche in tutto il mondo. Per quanto riguarda l'Italia, secondo il Rapporto Fairwork Italia 2024, curato dall'Università la Sapienza a cui hanno partecipato ricercatori Inapp³⁵ in collaborazione con l'Oxford Internet Institute, sono 2,2 milioni gli italiani che hanno dichiarato di aver percepito un reddito attraverso una piattaforma digitale (l'1.5% della popolazione compresa tra 18 e 74 anni), di questi, circa 600mila hanno percepito un reddito tramite una prestazione lavorativa svolta su piattaforma. Più di tre quarti sono uomini di età compresa tra i 30 e i 49 anni. La maggior parte dei lavoratori su piattaforma ha completato l'istruzione secondaria (45%), mentre quasi il 20% è laureato. Il 50% dei lavori riguarda la logistica (il 36% consegna di cibo, il 14% distribuzione di merci e pacchi), un altro 10% i servizi domestici e il 5% il trasporto di passeggeri, infine, un 35% è riferibile al crowdwork online (informatici, traduttori). Il 48% degli intervistati dichiara che il reddito guadagnato svolgendo attività lavorative sulle piattaforme è una parte importante del bilancio familiare e per il 32% è essenziale per soddisfare le proprie esigenze di vita. Il 50% degli intervistati ha sottolineato la mancanza di alternative nell'accesso al mercato del lavoro³⁶.

Il modello economico della Gig Economy presenta diversi vantaggi sia per i lavoratori che per le aziende. Per i primi vi è la flessibilità, potendo scegliere quando e quanto lavorare; la possibilità di lavorare su progetti diversi e con clienti differenti, il che non solo mantiene alto l'interesse per il lavoro, evitando la monotonia, ma consente anche ai lavoratori di acquisire una vasta gamma di competenze; l'autonomia, potendo decidere con chi collaborare, quando prendere ferie o pause e come organizzare le proprie giornate lavorative; maggiori opportunità, in quanto i gig workers possono accedere, grazie all'abbattimento delle

³⁴ Marrone, M. (2019). *Luci e ombre della gig economy*. Economia&Management. p. 19.

³⁵ L'Inapp, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche, è un Ente pubblico di ricerca di rilevanza nazionale, vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, che si occupa di studio, ricerca, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche negli ambiti del lavoro, istruzione e formazione, protezione sociale, politiche attive e passive del lavoro, terzo settore, inclusione sociale, e delle politiche che producono effetti sul mercato del lavoro.

³⁶ Inapp. (2024). Rapporto Fairwork Italia 2024.

barriere geografiche dovuto alla digitalizzazione, a opportunità di lavoro in qualsiasi parte del mondo, senza la necessità di trasferirsi o spostarsi fisicamente; maggior guadagno, in quanto lavorare su progetti ben pagati e con clienti di alto livello può portare a un notevole incremento delle entrate ai lavoratori più esperti e con competenze altamente richieste, inoltre la capacità di lavorare contemporaneamente per più clienti permette di aumentare il flusso delle entrate; networking e crescita professionale.

Per le aziende i vantaggi riguardano la flessibilità, in quanto esse possono aumentare o ridurre il numero di collaboratori in base alle esigenze del momento, senza dover affrontare un lungo e costoso processo di reclutamento; la riduzione dei costi legata alla possibilità di risparmiare significativamente sui costi fissi legati all'assunzione di personale, in quanto non vi è il vincolo di assunzioni con contratti di lavoro a lungo termine, inoltre, avendo la possibilità di collaborare con gig workers da diverse parti del mondo, possono trovare professionisti qualificati a costi più competitivi, soprattutto in aree geografiche dove il costo della vita è inferiore; l'accesso a competenze specialistiche, consentito dalle piattaforme digitali che permettono alle aziende di accedere a un pool di talenti internazionali in modo rapido e semplice; l'innovazione e la diversificazione e una migliore gestione del rischio legata all'assenza di vincoli contrattuali di lungo periodo.

La Gig Economy, tuttavia, presenta anche dei limiti: i lavoratori non hanno la sicurezza di un reddito stabile e spesso non godono dei benefici garantiti ai dipendenti tradizionali, come ferie pagate, malattia o contributi pensionistici. Tale mancanza di tutele può renderla una soluzione meno sicura dal punto di vista economico, soprattutto per coloro che fanno affidamento su questo sistema come unica fonte di reddito. Inoltre, la retribuzione può essere altamente variabile, in quanto i lavoratori sono spesso pagati per singolo incarico o progetto, e dunque i guadagni non sono garantiti e possono variare sensibilmente da un mese all'altro. Questa instabilità può essere un problema per coloro che dipendono esclusivamente da questo tipo di lavoro³⁷.

³⁷ Randstad. (2024, ottobre 23). *Gig economy: come funziona e quali sono i vantaggi*.

1.5 Downshifting: mobilità volontaria verso il basso per uno stile di vita più sostenibile

Nel contesto attuale, caratterizzato da profondi cambiamenti del mondo del lavoro, quali quelli fino a qui analizzati, in parte dovuti anche all'emergere della YOLO Economy che sta spingendo molti lavoratori, soprattutto i Millennials e gli appartenenti alla Generazione Z, a riconsiderare il proprio stile di vita in termini di soddisfazione generale e le proprie priorità, si sta sempre più affermando anche il fenomeno del downshifting; esso emerge essere una modalità per migliorare il proprio work-life balance e per apportare cambiamenti radicali al proprio stile di vita, con l'obiettivo di migliorarne la qualità complessiva.

Il termine “*downshifting*”, tradotto in italiano con l'espressione “semplicità volontaria”, è stato coniato nel 1994 dal Trends Research Institute di New York, e letteralmente significa “scalare la marcia, rallentare”. Tale neologismo è stato quindi inserito nel New Oxford Dictionary, che lo ha definito “*la scelta di uno stile di vita meno faticoso, meno stressante e più gratificante, in cui si dispone di una maggiore disponibilità di tempo libero, attuata riducendo volontariamente il tempo e l'impegno dedicati all'attività professionale, con conseguente rinuncia a una carriera economicamente soddisfacente*”³⁸. Il fenomeno nasce proprio negli Stati Uniti, ove si è in presenza di un modello di società iper-consumistica finalizzata al guadagno e incentrata sul lavoro, che in breve tempo si diffonde anche nel resto del mondo, spingendo milioni di persone a scegliere uno stile di vita e un percorso professionale incentrati esclusivamente sul guadagno, sul successo e sulla carriera. Con il Downshifting, al contrario, si assiste al diffondersi di un approccio alla vita totalmente diverso che, traendo spunto dalla filosofia di vita YOLO, porta i downshifter a cambiare la propria quotidianità, i ritmi e la concezione stessa del lavoro; si tratta di un radicale mutamento di prospettiva, in cui l'affermazione professionale e il consumo perdono la loro priorità a favore della riappropriazione del tempo libero, da dedicare a sé stessi e alla famiglia, e della propria serenità personale, adottando uno stile di vita sostenibile in cui “*less is more*”³⁹.

³⁸ Oxford English Dictionary. (s.d.). Downshifting. In *Oxford English Dictionary online*. Ultimo accesso: 18 giugno 2025. https://www.oed.com/dictionary/downshifting_n

³⁹ Bandinelli Rigobello, A. M. (2023). *Gli effetti della pandemia da Covid-19 sul mondo del lavoro: il fenomeno della Great Resignation, del Quiet Quitting e il Downshifting* (Tesi di laurea triennale, Università degli Studi di Padova). p. 32. <https://hdl.handle.net/20.500.12608/51409>

Negli ultimi anni il concetto di carriera, definita come “la sequenza di esperienze lavorative di una persona nel tempo”, ha subito un notevole cambiamento: ora non si parla più di carriera lineare e verticale, che inizia in un'azienda e termina alla pensione, bensì di *boundaryless career*, ovvero una carriera molto più fluida e diversificata. Infatti, oggi, le persone cambiano più frequentemente lavoro, professione o anche settore, cercando lavori che possano portare a una realizzazione personale e professionale, al miglioramento delle proprie competenze e alla soddisfazione di esigenze di vita privata e non solo di guadagni economici⁴⁰. In quest'ottica, la carriera è considerata come strettamente personale, slegata dalla struttura organizzativa, sotto la diretta responsabilità del lavoratore e associata a una maggiore *job-mobility*⁴¹. In relazione a quest'ultima, esistono diverse tipologie di mobilità: considerando la facoltà decisionale che l'individuo ha su di essa, si può distinguere la mobilità volontaria, quando è il lavoratore a decidere di lasciare l'occupazione, da quella involontaria, determinata da fattori esterni al controllo dell'individuo. Considerando, invece, la direzione, si può distinguere la mobilità verso l'alto, ovvero quando i livelli di responsabilità e di retribuzione aumentano con la nuova occupazione, da quella laterale, in cui le responsabilità e la retribuzione rimangono pressoché invariate nonostante si verifichi un cambiamento delle competenze richieste e, infine, da quella verso il basso, quando, cioè, la nuova occupazione comporta una diminuzione della responsabilità con conseguente riduzione della retribuzione percepita (*downshifting*).

La maggior parte della letteratura considera volontaria solo la mobilità verso l'alto, tuttavia, studi più recenti dimostrano come, a causa di un cambiamento nel significato attribuito al lavoro, un numero sempre più crescente di lavoratori opti per il *downshifting*, e che, dunque, anche il processo di mobilità verso il basso possa essere, in alcuni casi, volontario⁴².

⁴⁰ Corriere del Lavoro. (s.d.). *Come cambia il concetto di carriera nel mondo del lavoro*.

⁴¹ Gabrielli, G. (2017, gennaio 26). *Transizioni di carriera*. Leadership&Management.

⁴² Maeran, R. (2019). *Il Lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. pp. 169,170.

Le motivazioni che possono spingere un lavoratore a diventare un downshifter possono essere varie e si possono ricondurre a tre prospettive principali: secondo una prospettiva economica, nella società moderna, caratterizzata per un forte impulso al consumismo e al materialismo, le persone manifestano la propria identità e il proprio status attraverso determinate decisioni d'acquisto; il downshifter, riducendo il tempo dedicato al lavoro, e dunque anche le proprie entrate economiche, decide di non abbracciare tale visione della società, adottando, invece, uno stile di vita in cui “lavora per vivere” e non “vive per lavorare”. Secondo una prospettiva sociale, invece, la ragione principale per cui una persona decide di fare tale scelta è da ricercare nel desiderio di avere più tempo da trascorrere con la propria famiglia e con i propri amici, e da dedicare alle proprie passioni e alla realizzazione personale, al fine di garantirsi un migliore equilibrio tra vita lavorativa ed extra-lavorativa, riducendo lo stress e incrementando, invece, il livello di soddisfazione e di felicità. Infine, secondo la prospettiva comportamentale, il contesto economico odierno è caratterizzato da un'elevata competizione, un orientamento al breve periodo e da un elevato focus sul cliente, fattori questi che, uniti allo sviluppo della tecnologia, la quale fa sì che i lavoratori siano costantemente raggiungibili, rendendo loro più difficile separare vita lavorativa da vita privata, portano l'individuo a sperimentare maggiori livelli di stress, tensione e di incertezza circa il proprio futuro; la scelta, quindi, di diventare un downshifter può rappresentare una risposta adattiva allo stress cronico o ai rischi di burnout, permettendo di ridurre il livello di stress connesso alla vita quotidiana e di salvaguardare la propria salute psico-fisica⁴³.

Il downshifting può essere, quindi, interpretato come una strategia di autoregolazione adottabile dagli individui che sperimentano un forte disallineamento tra le proprie esigenze personali e le richieste provenienti dal contesto lavorativo.

Scegliere di attuare un processo di downshifting, però, implica intraprendere un importante percorso di cambiamento personale, il quale talvolta può essere accompagnato da alcune difficoltà, quali la riduzione della retribuzione, che

⁴³ Maeran, R. (2019). *Il Lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. pp. 172,173.

potrebbe non consentire di condurre uno stile di vita accettabile, e la perdita di gratificazioni derivanti dalla propria attività lavorativa, elemento centrale per la creazione dell'identità personale e delle relazioni sociali. Pertanto, è fondamentale che il lavoratore sia preparato psicologicamente ad affrontare un tale cambiamento, ricercando altre fonti di gratificazione ⁴⁴.

Le aziende dovrebbero, dunque, prendere consapevolezza delle nuove tendenze che stanno plasmando il mercato del lavoro, compreso il fenomeno del Downshifting, e cercare di promuovere un'organizzazione del lavoro maggiormente flessibile e dinamica, al fine di aumentare la soddisfazione lavorativa e di favorire un miglior work-life balance; per fare ciò, esse potrebbero ricorrere a ristrutturazioni mediante pratiche come il job sharing, lo smart working e l'orario di lavoro flessibile⁴⁵.

1.6 L'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul futuro del lavoro: scenari, normative e implicazioni strategiche per le aziende

In questo momento storico, il rapporto tra l'intelligenza artificiale (IA), compresa quella generativa (GenAI), e il futuro del lavoro è costantemente al centro del dibattito pubblico e politico, questo perché è ancora poco chiaro l'impatto che la prima potrà avere sul secondo.

Una prima narrazione racconta una visione positiva dell'IA, che non sarebbe destinata alla sostituzione di molte professionalità, ma, al contrario, alla integrazione con compiti e competenze prettamente umani, portando a una maggiore efficienza e produttività, causando una riduzione di posti di lavoro davvero limitata, un generale miglioramento delle economie e un cambiamento dei tessuti produttivi. Secondo un'altra narrazione, sempre positiva, le nuove tecnologie potrebbero prendere il posto dell'uomo in alcune attività, soprattutto quelle più pericolose, rischiose, ripetitive o di basso livello, permettendogli, quindi, di concentrarsi su nuovi ambiti e settori professionali, ricreativi, culturali e socialmente utili; questo porterebbe alla creazione di un numero di posti di lavoro

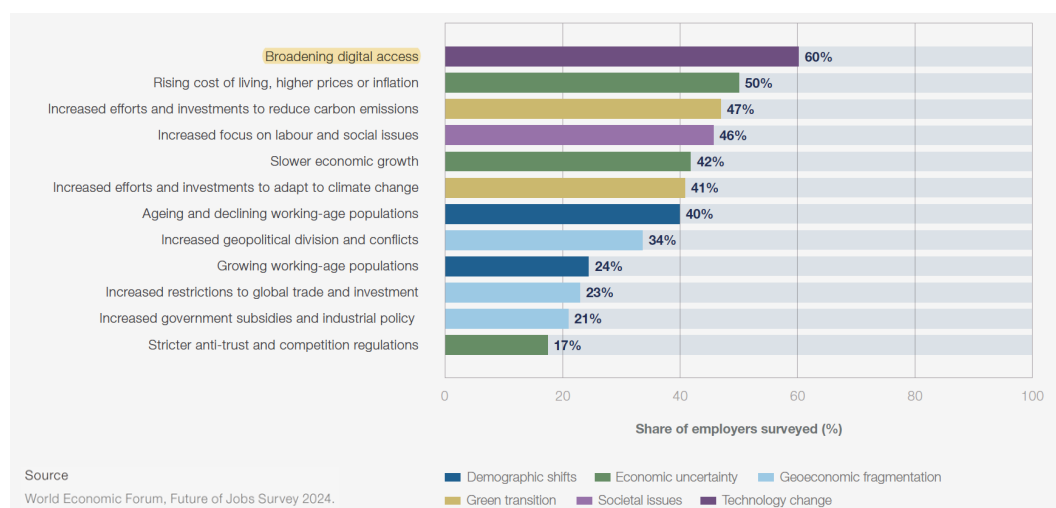
⁴⁴ Maeran, R. (2019). *Il Lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 174.

⁴⁵ Ibidem.

superiore a quelli persi⁴⁶. Ai citati aspetti positivi fa da contraltare una narrazione di carattere negativo, che oggi genera importanti preoccupazioni nei lavoratori e nelle associazioni sindacali, secondo la quale l'IA porterebbe a una massiccia sostituzione di lavoratori, specialmente quelli impiegati in compiti routinari e ad alta connotazione intellettuale, con effetti dirompenti sui livelli occupazionali soprattutto nelle economie più moderne⁴⁷.

Secondo il Future of Jobs Report 2025 pubblicato dal World Economic Forum, il 60% dei datori di lavoro a livello globale prevede che, entro il 2030, l'ampliamento dell'accesso al digitale rappresenterà la tendenza più trasformativa della loro attività.

Macrotendenze che guidano la trasformazione aziendale secondo i datori di lavoro intervistati

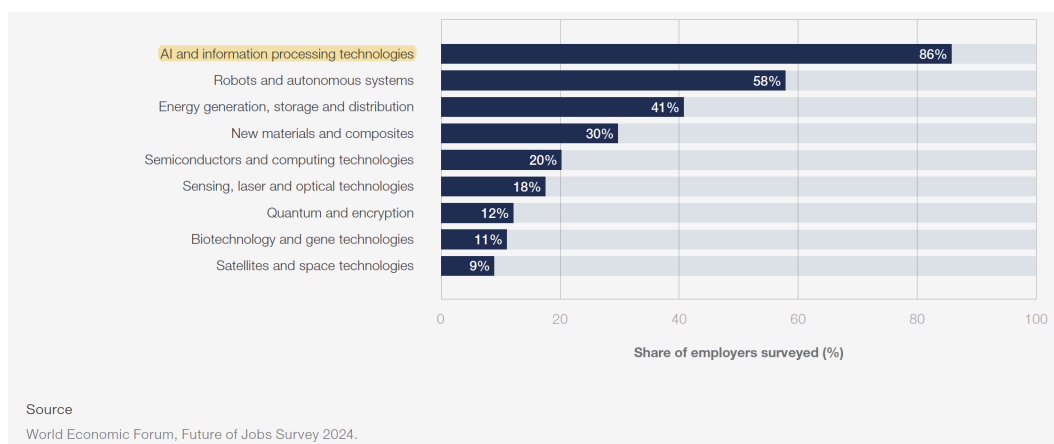


Inoltre, si assisterà anche al progresso delle tecnologie, in particolare dell'intelligenza artificiale e dell'elaborazione delle informazioni, considerati il fattore più dirompente per il loro potenziale trasformativo, con l'86% degli intervistati che prevede un impatto significativo sempre entro il 2030.

⁴⁶ AlmaLaurea. (s.d.). *Lavoro e intelligenza artificiale: vantaggi e limiti nella gestione delle risorse umane*. AlmaLaurea.

⁴⁷ Da Empoli, S., Della Porta, M. R. (2024, gennaio 30). *L'IA minaccia o migliora il lavoro? Le (non) risposte degli ultimi studi*. Agenda Digitale.

Tendenze tecnologiche alla base della trasformazione aziendale (2025-2030) secondo i datori di lavoro intervistati

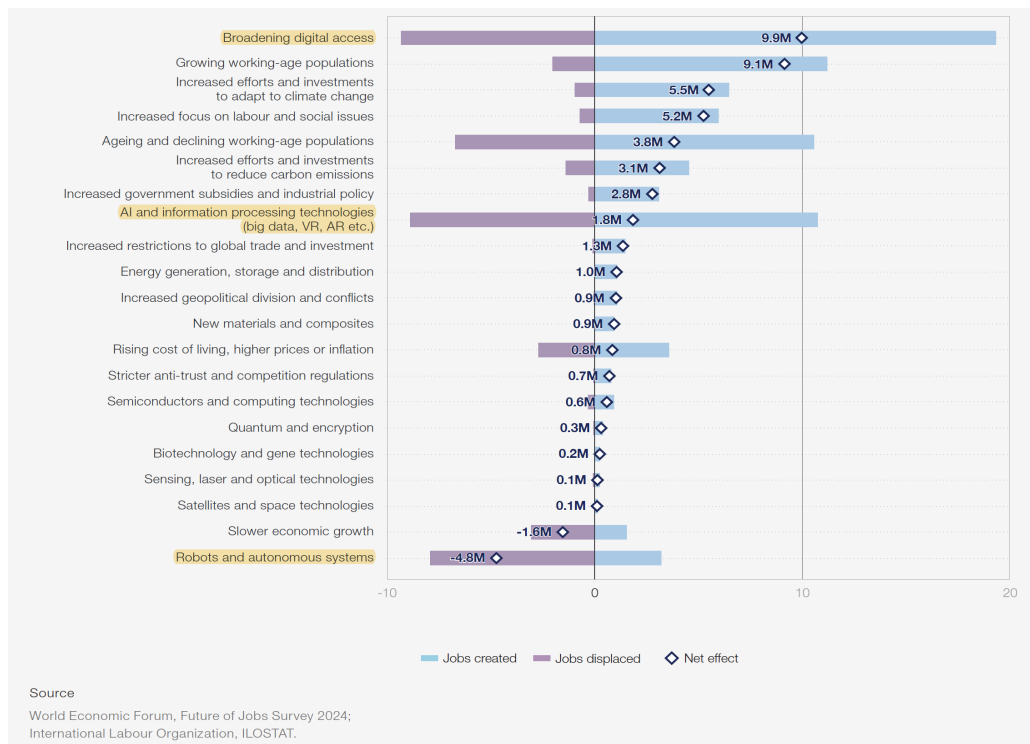


Per ciò che concerne l'IA, è soprattutto quella generativa che sta registrando adozioni e investimenti rapidi; tuttavia, il Report evidenzia che questa crescita avviene in modo disomogeneo tra settori ed economie: mentre l'industria IT (Information Technology) è all'avanguardia, settori come l'edilizia restano indietro. A livello globale, le economie avanzate e a medio reddito stanno assistendo a una diffusione sostenuta delle tecnologie di IA generativa, mentre le economie a basso reddito rimangono ai margini, con un utilizzo ancora minimo.

Sempre secondo il Future of Jobs Report 2025 la previsione è che il progresso delle citate tecnologie sarà il driver con il maggior effetto divergente sui posti di lavoro, determinando sia i ruoli in rapida crescita che quelli in rapido declino: entro il 2030 l'ampliamento dell'accesso al digitale si prevede creerà circa 19 milioni di posti di lavoro e ne sostituirà circa 9 milioni; l'IA e le tecnologie di elaborazione delle informazioni, poi, dovrebbero crearne 11 milioni, sostituendone 9 milioni e, infine, la robotica e i sistemi autonomi si prevede porteranno a un calo netto di 5 milioni di posti. Dunque, in totale, per ciò che concerne il driver del cambiamento tecnologico, sono oltre 30 milioni i nuovi posti di lavoro attesi, mentre sono circa 23 milioni quelli che spariranno, determinando, quindi, un saldo positivo di circa 7 milioni di posti di lavoro⁴⁸.

⁴⁸ World Economic Forum. (2025, gennaio 7). The Future of Jobs Report 2025. p. 25.

Impatto previsto delle macro-tendenze e delle tendenze tecnologiche sull'occupazione, dal 2025 al 2030

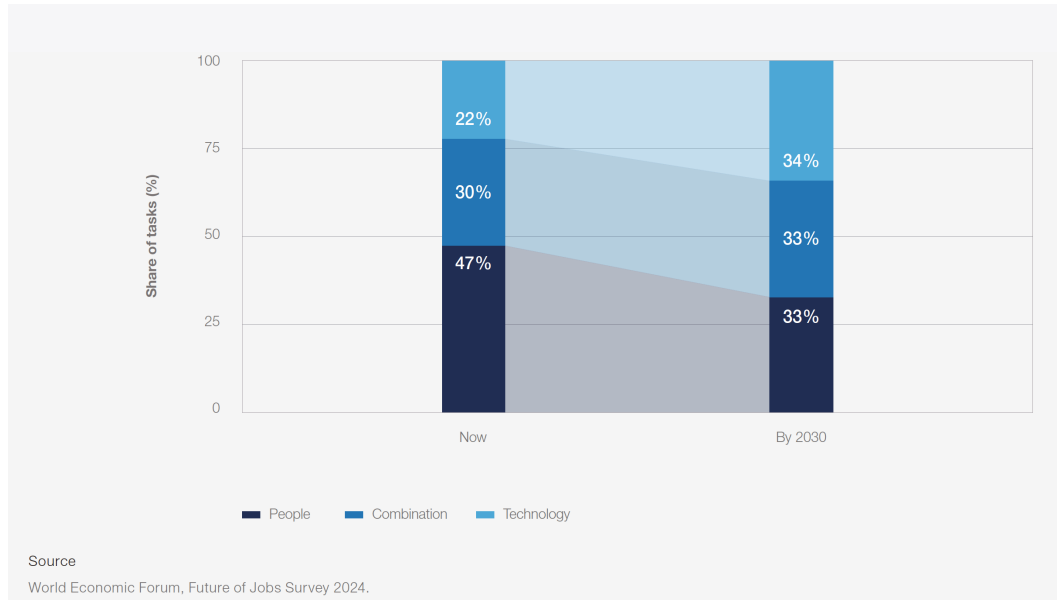


È certo, comunque, che l'entità e la natura dell'impatto delle nuove tecnologie dipenderà molto da come tali nuovi strumenti verranno integrati nel sistema produttivo e dall'equilibrio che si riuscirà a raggiungere tra pura automazione e collaborazione uomo-macchina⁴⁹. I partecipanti al sondaggio del Future of Jobs Report stimano che, attualmente, il 47% delle attività lavorative venga svolto principalmente da esseri umani, il 22% da tecnologie (macchine e algoritmi) e il 30% da una combinazione di entrambi. Secondo le previsioni, entro il 2030 queste proporzioni saranno quasi equamente distribuite tra le tre categorie⁵⁰.

⁴⁹ Assolombarda. (s.d.). *The Future of Jobs Report 2025 – World Economic Forum*. Assolombarda.

⁵⁰ World Economic Forum. (2025, gennaio 7). *The Future of Jobs Report 2025*. p. 26.

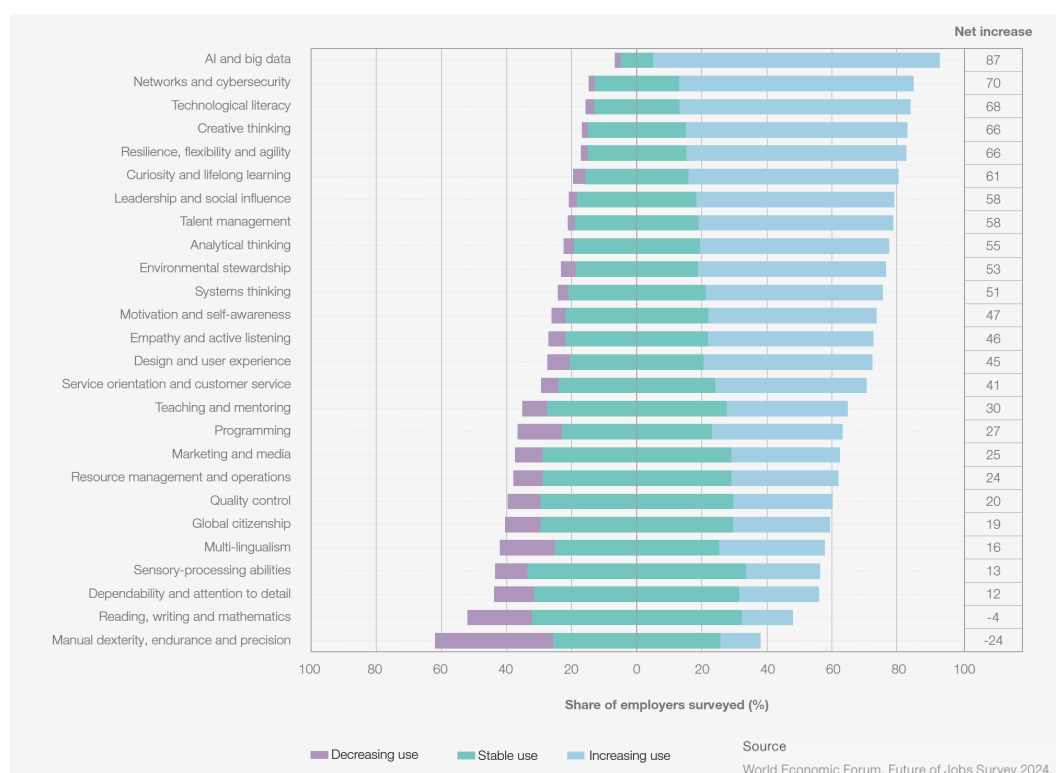
Quota delle attività lavorative totali che si prevede saranno svolte prevalentemente da esseri umani, da tecnologie (macchine e algoritmi) o da una combinazione di entrambi, 2025-2030



La rivoluzione tecnologica, inoltre, alimenterà la domanda di competenze tecnologiche, tra cui le più richieste saranno l'IA e i big data, le reti e la cybersecurity e l'alfabetizzazione tecnologica. Accanto ad esse, a sottolineare la crescente integrazione tra capacità tecniche e soft skills, assumeranno sempre più importanza altre competenze quali il pensiero analitico e quello creativo, la resilienza, la flessibilità, l'agilità, la leadership, l'influenza sociale, la curiosità e l'apprendimento continuo. Al contrario, competenze quali destrezza manuale, resistenza e precisione saranno destinate ad avere una significativa contrazione nella domanda⁵¹.

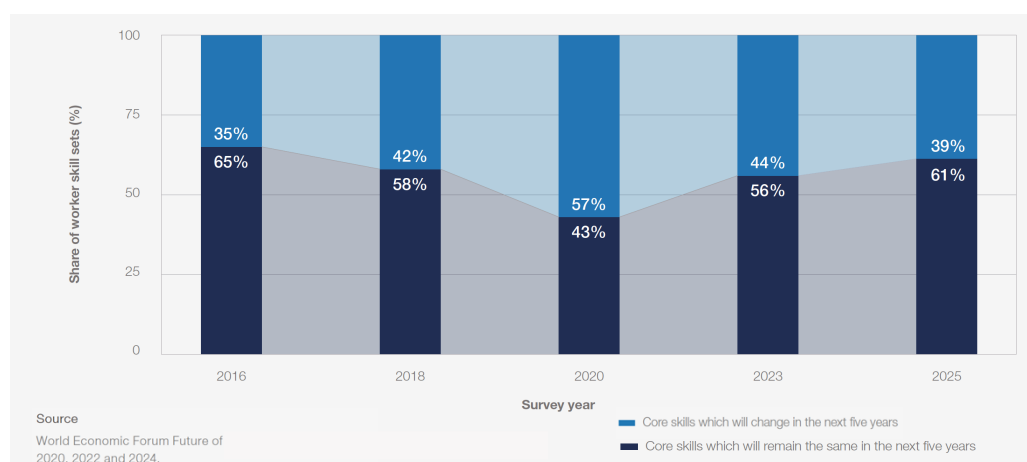
⁵¹ World Economic Forum. (2025, gennaio 7). The Future of Jobs Report 2025. pp. 37-38.

Percentuale di datori di lavoro che ritengono che le competenze stiano aumentando, diminuendo o rimanendo stabili in termini di importanza, 2025-2030



Si stima che in media il 39% delle competenze attualmente richieste ai lavoratori, entro il 2030, subirà una trasformazione o diventerà obsoleto, motivo per cui è necessaria la riqualificazione della forza lavoro globale⁵².

Evoluzione della percentuale di competenze fondamentali dei lavoratori che si prevede cambieranno o rimarranno invariate nei cinque anni successivi, 2016-2025



⁵² World Economic Forum. (2025, gennaio 7). The Future of Jobs Report 2025. p. 32.

Visto l'impatto che l'intelligenza artificiale sta avendo e si prevede avrà livello globale, è apparsa evidente la necessità di regolamentarla. Da questo punto di vista l'Unione Europea, aspirando a essere leader mondiale nel campo dell'IA sicura, è stata la prima al mondo a varare una legge completa su di essa (Regolamento (UE) 2024/1689, anche conosciuto come "AI Act"), entrata in vigore il 1° agosto 2024. Tale regolamento, stabilendo un sistema di classificazione dell'IA basato sul rischio, fornisce requisiti e obblighi chiari a sviluppatori e operatori per ciò che riguarda gli usi specifici dell'intelligenza artificiale, al fine di promuoverne lo sviluppo e la diffusione responsabili nell'UE. Ciò ha rappresentato sin dall'inizio la priorità del Parlamento europeo, che voleva assicurarsi, attraverso un chiaro quadro normativo, che i sistemi di IA utilizzati nell'Unione Europea fossero sicuri, trasparenti, tracciabili, non discriminatori e rispettosi dell'ambiente, ritenendo che essi dovrebbero essere supervisionati dalle persone piuttosto che dall'automazione, al fine di prevenire risultati dannosi. Il Parlamento, inoltre, voleva anche dare una definizione tecnologicamente neutrale e uniforme dell'intelligenza artificiale che potesse essere applicata ai futuri sistemi di IA⁵³. Il quadro normativo emanato, basato sui diritti umani e sui valori fondamentali, dà la possibilità all'UE di sviluppare un ecosistema di intelligenza artificiale a beneficio di tutti. Tale ecosistema potrà consentire, infatti, una migliore assistenza sanitaria, trasporti più sicuri e più puliti e migliori servizi pubblici per i cittadini, introducendo prodotti e servizi innovativi, in particolare nei settori dell'energia, della sicurezza e dell'assistenza sanitaria. I benefici saranno tangibili anche per le imprese in termini di maggiore produttività e di produzione più efficiente e per i governi che potranno beneficiare di servizi più economici e sostenibili nel settore dei trasporti, dell'energia e della gestione dei rifiuti⁵⁴.

⁵³ Parlamento europeo. (2025, febbraio 19). *EU AI Act: first regulation on artificial intelligence*. Parlamento europeo.

⁵⁴ Direzione generale della Comunicazione. (2024, agosto 1). *Entra in vigore il regolamento sull'IA*. Commissione europea.

Per quanto riguarda il nostro Paese, il 20 marzo 2025 il Senato ha approvato il disegno di legge n. 1146 in materia di intelligenza artificiale, il cosiddetto “DDL AI”, finalizzato ad armonizzare la normativa nazionale alle disposizioni del sopracitato Regolamento UE, al fine di chiarire il contesto evolutivo dell’intelligenza artificiale in Italia. Il disegno di legge, rifacendosi ai dettami dell’AI Act, al Capo I, art. 1, comma 1, recita *“La presente legge reca principi in materia di ricerca, sperimentazione, sviluppo, adozione e applicazione di sistemi e di modelli di intelligenza artificiale. Promuove un utilizzo corretto, trasparente e responsabile, in una dimensione antropocentrica, dell’intelligenza artificiale, volto a coglierne le opportunità. Garantisce la vigilanza sui rischi economici e sociali e sull’impatto sui diritti fondamentali dell’intelligenza artificiale.”*. Tale legge, oltre a porre l’accento sulla centralità dell’uomo nella supervisione dell’IA, punta anche a definire la base per lo sviluppo di una strategia nazionale nell’ambito dell’intelligenza artificiale, al fine di accrescere la competitività strategica del Paese, la quale deve comunque passare attraverso specifiche disposizioni volte a regolare l’utilizzo sicuro e trasparente dell’IA nel settore sanitario e della ricerca scientifica, nel mondo del lavoro e nelle professioni intellettuali, nell’attività giudiziaria, nella pubblica amministrazione e nella sicurezza nazionale⁵⁵.

Focalizzando l’attenzione sull’adozione dell’intelligenza artificiale da parte delle aziende, è possibile evidenziare come ciò possa portare a vantaggi e a criticità per le stesse. Circa i vantaggi, i motivi per cui le aziende, dopo l’iniziale diffidenza, stanno adottando sempre di più tale tecnologia riguardano l’aumento dell’efficienza operativa con conseguente incremento della produttività e riduzione dei costi, grazie alla possibilità di ridurre gli errori umani e di automatizzare molte attività e processi manuali e ripetitivi, permettendo ai lavoratori di concentrarsi su compiti più strategici; la possibilità di prendere decisioni migliori utilizzando algoritmi complessi per analizzare in modo predittivo i dati, con conseguente aumento delle vendite, dei profitti e della soddisfazione dei clienti; la creazione di nuovi prodotti

⁵⁵ Riedo, M. (2025, aprile 3). *Il Senato approva il DDL sull’intelligenza artificiale: ultime modifiche e persistenti criticità*. Diritto al Digitale.

e servizi che non sarebbero possibili senza l'IA, dando così un vantaggio competitivo sul mercato⁵⁶. Per quanto riguarda le criticità, vanno presi in considerazione gli elevati costi iniziali di implementazione, in quanto integrare l'intelligenza artificiale nei processi aziendali richiede importanti investimenti tecnologici, infrastrutturali e nella formazione del personale; la dipendenza tecnologica da soluzioni IA, rischiando problemi in caso di malfunzionamenti; i problemi etici legati alla privacy, alla gestione dei dati sensibili e al potenziale impatto sulle persone, come discriminazione e perdita di posti di lavoro; la sicurezza informatica, in quanto i sistemi basati sull'intelligenza artificiale possono essere vulnerabili ai cyberattacchi, mettendo a rischio dati e operazioni aziendali⁵⁷.

In conclusione, l'adozione dell'IA nelle aziende, come abbiamo evidenziato nelle righe precedenti, avrà sia effetti distruttivi che creativi sul mercato del lavoro, in quanto sebbene alcune posizioni potranno essere eliminate o trasformate, emergeranno nuove opportunità in settori tecnologici e innovativi. Per le aziende decidere come e in che misura integrare tale tecnologia è un'importante scelta strategica che non può essere rimandata, in quanto non si tratta solo di una decisione lungimirante, bensì di una necessità per rimanere competitive all'interno di un mercato sempre più dinamico e orientato all'innovazione. Si tratta di un percorso che deve, però, essere affrontato in modo consapevole, con il giusto bilanciamento tra rischi e benefici, investendo nella formazione continua del personale, affinché le competenze siano sempre aggiornate per affrontare le sfide tecnologiche in continua evoluzione, e integrando principi etici e di sicurezza⁵⁸.

⁵⁶ Redazione. (2024, settembre 6). *Intelligenza artificiale (AI): cos'è, come funziona, applicazioni*. AI4Business.

⁵⁷ Mashfrog Group. (2025, gennaio 20). *Intelligenza artificiale: pro e contro per le aziende*. Mashfrog.

⁵⁸ Ibidem.

1.7 Green Transition e Green Economy: un nuovo paradigma per la competitività e la sostenibilità aziendale

I cambiamenti climatici, eventi meteorologici estremi e l'esaurimento delle risorse naturali rappresentano una grande minaccia per il mondo, tanto da porre al centro del dibattito politico la necessità di accelerare la transizione verso la Green Economy, al fine di garantire un mondo più sostenibile per le attuali e le future generazioni. La grande sfida che si presenta è quella di trovare delle soluzioni che consentano di rimediare, per quanto possibile, a tale situazione che appare sempre più compromessa. Questa sfida è stata raccolta dall'UE che, attraverso la Commissione europea, l'11 dicembre 2019, ha ufficialmente presentato il Green Deal europeo, ossia la nuova strategia di crescita che trasformerà l'Europa in un'economia moderna, competitiva ed efficiente sotto il profilo delle risorse⁵⁹, con l'obiettivo di renderla il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050 e di dare attuazione all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile⁶⁰. Come riportato sul sito della Commissione Europea, «il Green Deal europeo punta a rendere l'Europa climaticamente neutra entro il 2050, rilanciare l'economia grazie alla tecnologia verde, creare industrie e trasporti sostenibili e ridurre l'inquinamento»⁶¹.

Secondo il “Future of Jobs Report 2025” del World Economic Forum, la Green Transition risulta essere una priorità per molte organizzazioni a livello globale. Il Report evidenzia che il 47% dei datori di lavoro intervistati prevede che l'aumento degli sforzi e degli investimenti per ridurre le emissioni di anidride carbonica sarà un fattore chiave per la trasformazione organizzativa. Al contempo, il 41% degli intervistati prevede che l'aumento degli sforzi e degli investimenti per adattarsi ai cambiamenti climatici porterà a significativi cambiamenti organizzativi. Queste due macro Tendenze si collocano rispettivamente al terzo e al sesto posto tra i fattori trainanti la trasformazione aziendale⁶².

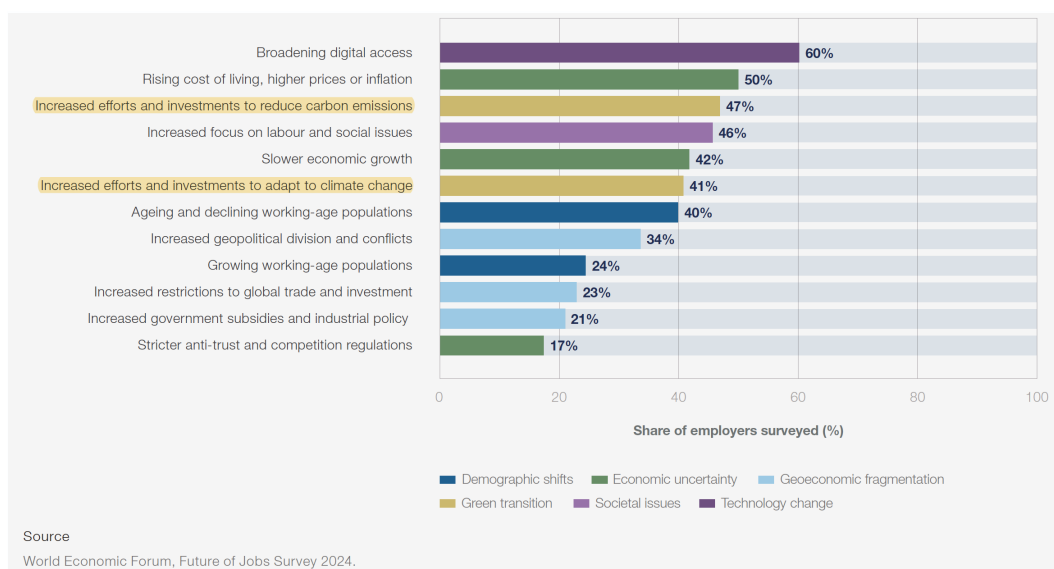
⁵⁹ Commissione europea. (s.d.). *Transizione verde*.

⁶⁰ Commissione europea. (2022, agosto 31). *Guidare la transizione verde*.

⁶¹ Commissione europea. (s.d.). *Transizione verde*.

⁶² World Economic Forum. (2025, gennaio 7). *The Future of Jobs Report 2025*. p. 15.

Macro tendenze che guidano la trasformazione aziendale secondo i datori di lavoro intervistati



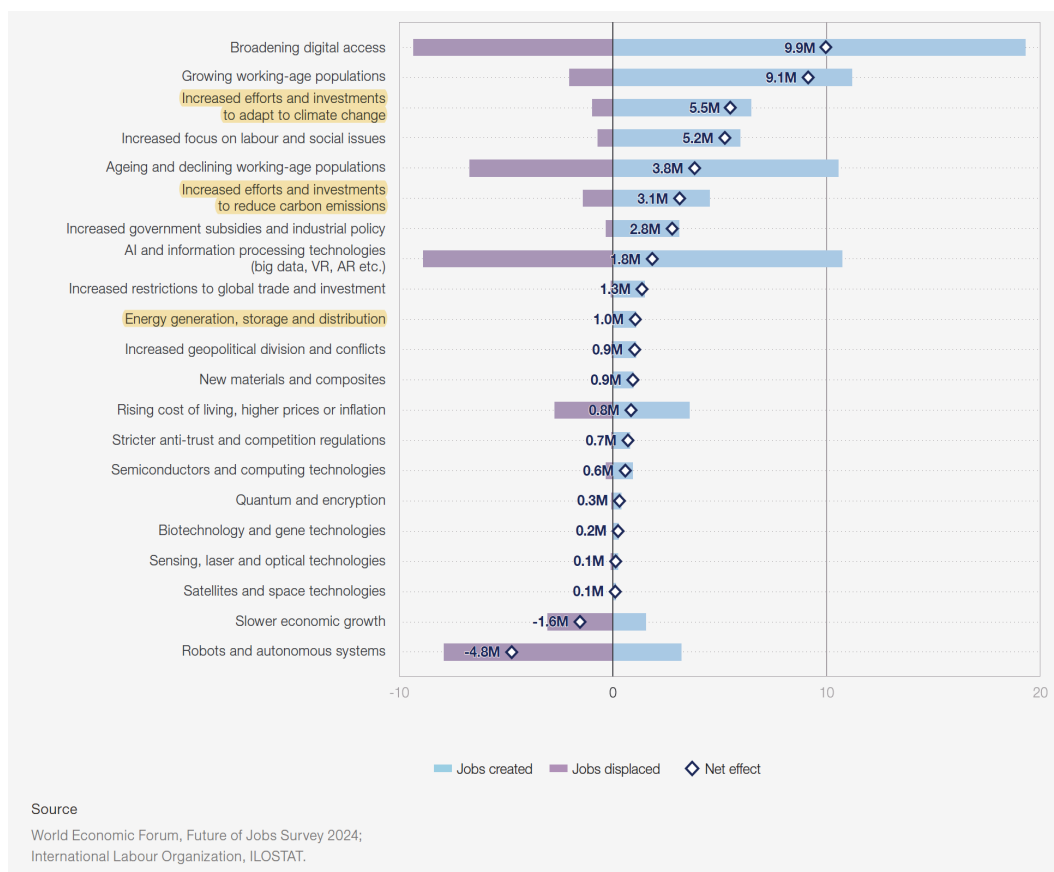
È evidente, dunque, che la Green Transition (o Transizione Verde), che come detto prevede la transizione energetica ed ambientale in un’ottica di sostenibilità per l’ambiente, sta producendo un’inevitabile modificazione del mercato del lavoro e delle competenze richieste. L’OCSE sostiene che vi sia la probabilità che si verifichino perdite di posti di lavoro nei settori ad alte emissioni e inquinanti, ma, al contempo, che verranno creati nuovi posti di lavoro nei settori green; inoltre, in alcuni casi, la Green Transition cambierà la composizione occupazionale all’interno e tra i settori e, in altri casi, cambieranno le mansioni all’interno delle professioni⁶³.

Per ciò che riguarda l’impatto che la Transizione Verde avrà sull’occupazione, il sopracitato “Future of Jobs Report 2025” evidenzia che l’adattamento ai cambiamenti climatici e la mitigazione degli stessi sono destinate a generare alcune delle trasformazioni più significative nel mercato del lavoro globale. In particolare, si stima che l’adattamento ai cambiamenti climatici, entro il 2030, creerà a livello globale oltre 5 milioni di nuovi posti di lavoro, mentre la mitigazione dei cambiamenti climatici creerà ulteriori 3 milioni di posti di lavoro; le tendenze legate

⁶³ OCSE. (2023). *Valutazione e anticipazione delle competenze per la transizione verde: sbloccare i talenti per un futuro sostenibile, acquisire le giuste competenze*. OECD Publishing, Parigi. <https://doi.org/10.1787/28fa0bb5-en>

alla produzione, allo stoccaggio e alla distribuzione dell'energia dovrebbero, poi, generare 1 milione di nuovi posti di lavoro, rappresentando il secondo maggiore contributo tecnologico alla crescita occupazionale netta, subito dopo le tendenze legate all'intelligenza artificiale e alle tecnologie di elaborazione delle informazioni.

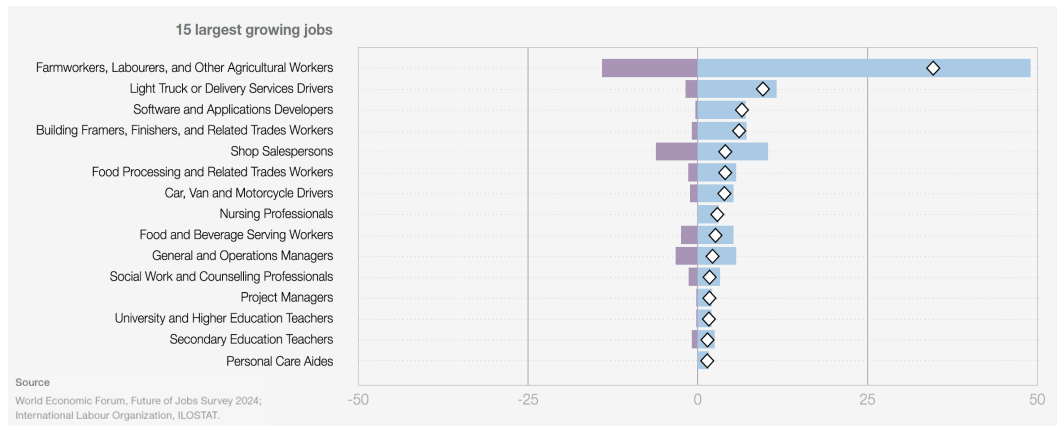
Impatto previsto delle macrotendenze e delle tendenze tecnologiche sull'occupazione, dal 2025 al 2030



Le sopracitate macrotendenze saranno tra i principali artefici sia della crescita che del calo occupazionale per figure quali lavoratori e braccianti agricoli e altre figure sempre del settore agricolo, e rappresenteranno anche i drivers più rilevanti per la crescita dell'occupazione nell'edilizia, in relazione a figure quali operai, carpentieri e lavoratori specializzati in finiture e mestieri correlati⁶⁴.

⁶⁴ World Economic Forum. (2025, gennaio 7). The Future of Jobs Report 2025. p. 30.

Crescita e calo dell'occupazione (numero di lavoratori), dal 2025 al 2030



In blu è indicata la creazione di posti di lavoro prevista, in viola la perdita di posti di lavoro prevista tra il 2025 e il 2030, espressa in termini assoluti, secondo le stime dei datori di lavoro intervistati, e calcolata sulla base delle statistiche occupazionali dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro).

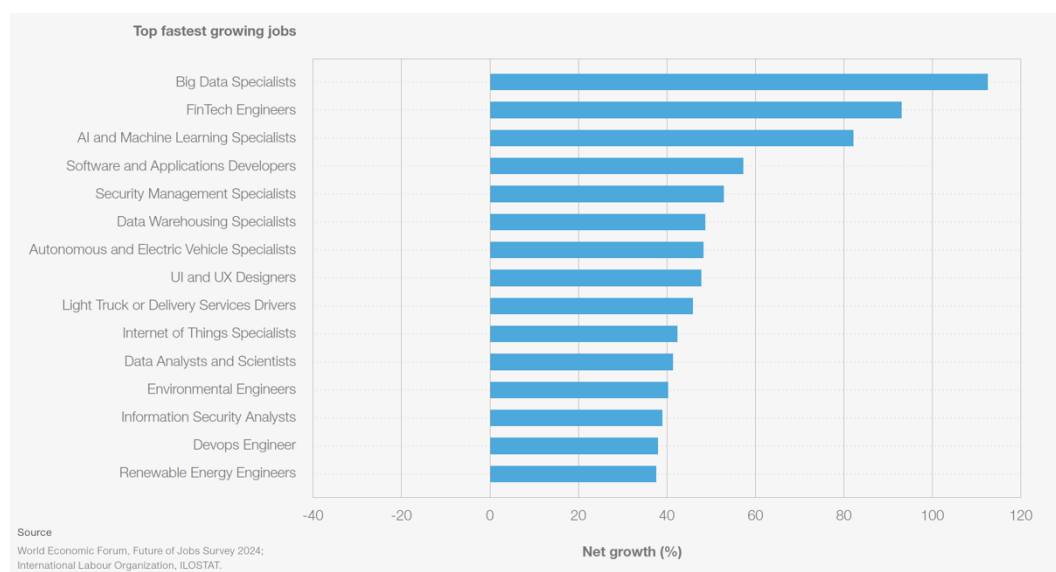
Il numero netto di posti di lavoro previsti (indicato con la figura del rombo) per ciascuna professione nei prossimi cinque anni è ottenuto sottraendo il totale delle perdite occupazionali dal totale delle nuove assunzioni previste.

Inoltre, sempre secondo il Report, le aspettative legate ai due macro-trend di adattamento ai cambiamenti climatici e di mitigazione di essi stanno spingendo sempre di più nella direzione di quelli che vengono definiti “green jobs”, ovvero «impieghi che mirano a salvaguardare la Terra e il suo benessere, cercando di sostenere lo sviluppo umano senza però impattare in modo negativo sull’ambiente circostante»⁶⁵. Ciò sta facendo sì che professioni come gli ingegneri ambientali e gli ingegneri delle energie rinnovabili si collochino tra i quindici lavori in più rapida crescita e stanno anche contribuendo all’aumento della domanda di professionisti quali specialisti della sostenibilità e tecnici delle energie rinnovabili⁶⁶.

⁶⁵ Unioncamere. (s.d.). *Green jobs: quali sono e perché sono i lavori del futuro*. Unioncamere.

⁶⁶ World Economic Forum. (2025, gennaio 7). *The Future of Jobs Report 2025*. p. 30.

Professioni in più rapida crescita, dal 2025 al 2030



Secondo EURES (EUROpean Employment Services), alcune delle green careers che dovranno essere prese in considerazione per il futuro sono: esperto in sostenibilità, specialista della circolarità, agricoltore urbano, agronomo, consulente ecologico e costruttore ecologico⁶⁷.

La Green Transition comporterà anche cambiamenti potenzialmente significativi nella domanda di competenze. Il suo successo dipenderà, quindi, dalla capacità dei lavoratori di sviluppare tutte le competenze necessarie, sia quelle indispensabili per i lavori emergenti, che quelle fondamentali per svolgere i lavori già esistenti in modo più ecologico⁶⁸. Tuttavia, vi sono dei dubbi circa il possesso, da parte della forza lavoro, delle competenze necessarie per le esigenze di un futuro green; infatti, il quadro che emerge dal Report 2025 del World Economic Forum è che, nonostante sia stato registrato tra il 2022 e il 2023 un aumento globale del 12% di lavoratori che hanno acquisito green skills, ovvero conoscenze e abilità necessarie per sostenere la transizione verso un'economia più sostenibile e rispettosa dell'ambiente, la domanda di lavoratori con tali competenze continua a

⁶⁷ Autorità europea del lavoro, Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione. (2024, ottobre 24). *La transizione verde sta trasformando i posti di lavoro, sei pronto?*. EURES.

⁶⁸ OCSE. (2023). *Valutazione e anticipazione delle competenze per la transizione verde: sbloccare i talenti per un futuro sostenibile, acquisire le giuste competenze*. OECD Publishing, Parigi. <https://doi.org/10.1787/28fa0bb5-en>

superare l'offerta, in quanto il numero di proposte lavorative che richiedono almeno una competenza green, nello stesso periodo, è cresciuto di quasi il 22%, con un saldo negativo di circa il 10%⁶⁹. Da questo quadro si evince che lacune e carenze di competenze rappresentano dei “colli di bottiglia” che, limitando l’innovazione e l’adozione della tecnologia nei settori verdi, stanno ostacolando la Green Transition. È in questo contesto che diventa fondamentale l’intervento della politica che deve valutare e anticipare quelle che saranno le esigenze circa le competenze emergenti legate alla Transizione Verde, in modo da promuoverne lo sviluppo, al fine di preparare i sistemi di apprendimento e di formazione degli adulti, consentendo, così, che la Green Transition avvenga in modo adeguato⁷⁰. Il Rapporto OCSE, avendo evidenziato la mancanza di un approccio standard per misurare il fabbisogno di competenze per la Transizione Verde, ha ritenuto opportuno proporre delle linee-guida per un’efficace valutazione e anticipazione delle stesse. Tale approccio viene di seguito graficamente riportato.

Fattori di successo per impostare un’efficace valutazione e anticipazione delle competenze per la transizione verde



Fonte: Traduzione italiana dal Report OCSE 2023

Oltre che per le considerazioni suesposte, è fondamentale che le organizzazioni abbiano una parte attiva nella Green Transition, in quanto la clientela risulta essere sempre più attenta al tema della sostenibilità, che è diventata

⁶⁹ World Economic Forum. (2025, gennaio 7). The Future of Jobs Report 2025. p. 16.

⁷⁰ OCSE. (2023). *Valutazione e anticipazione delle competenze per la transizione verde: sbloccare i talenti per un futuro sostenibile, acquisire le giuste competenze*. OECD Publishing, Parigi. <https://doi.org/10.1787/28fa0bb5-en>

un importante fattore cruciale nelle scelte di acquisto, e sempre di più si orienta verso quelle realtà aziendali che dimostrano un reale impegno per il benessere ambientale e sociale. Inoltre, attualmente la sostenibilità aziendale è un aspetto determinante per l'attraction e la retention dei talenti: secondo il Rapporto “2022-2023 European Investment Bank (EIB) Climate Survey”, sempre più frequentemente chi entra nel mondo del lavoro presta particolare attenzione alle “credenziali climatiche” del datore di lavoro; in tal senso quasi due terzi degli europei (62%) affermano l'importanza che i potenziali datori di lavoro diano priorità al tema della sostenibilità; per il 16% degli europei ciò è ritenuto addirittura una priorità assoluta; il Rapporto evidenzia, poi, che delle persone di età compresa tra 20 e 29 anni, cioè generalmente quelle in cerca del loro primo lavoro, oltre il 76% afferma che la sostenibilità è un fattore importante nella scelta del datore di lavoro, con il 22% che la ritiene una priorità assoluta⁷¹.

In conclusione, è possibile, dunque, affermare che l'assetto lavorativo e quello produttivo stanno mutando verso un sistema sempre più aderente ai principi della Green Economy, ossia verso un modello economico che consideri prioritari la sostenibilità ambientale, il benessere umano e una gestione consapevole delle risorse⁷².

⁷¹ European Investment Bank. (2023, marzo 21). *Majority of young Europeans say the climate impact of prospective employers is an important factor when job hunting.*

⁷² Turek, Y. N. (2025, marzo 5). *Transizione energetica e ambientale: green jobs e mismatch di competenze.* Forbes Next Leaders.

Capitolo 2

CULTURA, CLIMA, MOTIVAZIONE E SODDISFAZIONE: UN APPROCCIO INTEGRATO PER LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Nel contesto odierno, caratterizzato da un mercato del lavoro in continuo mutamento e in cui il capitale umano assume sempre più rilievo, diventa fondamentale per le aziende puntare sul benessere delle persone all'interno delle organizzazioni, in quanto esso rappresenta un fattore determinante sia per la competitività che per la sostenibilità aziendale. Pertanto, creare una cultura organizzativa che ponga al centro il benessere organizzativo è cruciale al fine di offrire una buona employee experience, con conseguenze positive sull'engagement, sul commitment, sul clima organizzativo percepito dai dipendenti, sulla motivazione intrinseca ed estrinseca, sul livello di soddisfazione lavorativa e, dunque, sulla complessiva produttività e attrattività aziendale.

In quest'ottica, diventa fondamentale l'approccio della Psicologia Positiva che, attraverso l'applicazione delle sue teorie in ambito organizzativo, propone nuovi modelli di gestione delle risorse umane volti a creare le condizioni per il miglior benessere dei lavoratori, mobilitando le loro abilità e risorse, in una prospettiva di prevenzione e di promozione, anziché di sola riduzione del disagio organizzativo.

2.1 La cultura organizzativa, elemento chiave per il successo delle organizzazioni

La cultura organizzativa è da sempre un aspetto fondamentale per il successo delle organizzazioni e, nell'epoca attuale, sempre più caratterizzata dalla trasformazione digitale, essa assume un ruolo determinante per rispondere ai rapidi mutamenti del mondo e alle nuove esigenze del mercato. La sua importanza è legata al fatto che «gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire»⁷³.

⁷³ Schein, E. H. (2000). *Culture d'impresa*. Milano: Raffaello Cortina Editore. p. 17.

Divenuta un concetto molto popolare a partire dagli anni Ottanta, la cultura organizzativa viene definita da Schein⁷⁴, lo psicologo forse più importante che ne ha approfondito lo studio, come «l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi»⁷⁵. Da tale definizione emerge che la cultura è un prodotto derivante dall'esperienza di un gruppo che ha alle spalle una storia significativa, e che quindi ha avuto l'opportunità di comprendere e dare stabilità alla propria concezione di sé e dell'ambiente circostante, sviluppando i propri assunti di base; in questo processo i fondatori o i leader dell'organizzazione hanno un ruolo determinante, in quanto, trasmettendo i propri principi, visioni, valori e ideali, esercitano un'importante influenza sul modo in cui il gruppo si definisce e risolve i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna.

Nell'analisi culturale, dunque, è necessario comprendere come i leader o i fondatori definiscano l'ambiente, cioè qual è la mission, quali sono i principali obiettivi dell'organizzazione, come essa realizza i propri compiti, quali informazioni presenti nell'ambiente sono necessarie e quali devono essere richieste, di quali mezzi si deve servire per raggiungere gli obiettivi e quali criteri dovrebbe utilizzare per valutare la performance⁷⁶.

Inoltre, in tale definizione, che pone l'attenzione su concetti psicologici quali problem solving, apprendimento, valori e assunzioni di base, vengono presi in considerazione tre importanti aspetti: la cultura concerne assunzioni critiche che determinano come un gruppo percepisce, pensa e sente senza comprendere pattern di comportamento pubblico; la cultura appartiene ad un gruppo; la cultura è appresa. Emerge, poi, che essa assolve a due funzioni base nelle organizzazioni, cioè di

⁷⁴ Edgar Henry Schein (nato a Zurigo il 5 marzo 1928 e morto a Palo Alto il 26 gennaio 2023) è stato uno psicologo statunitense, Professore Emerito di Management alla MIT Sloan School of Management. Egli ha lavorato per molti anni nel mondo della psicologia delle organizzazioni ed è stato consulente di grande successo e autore di opere fondamentali sul management, sulla cultura organizzativa e sulla consulenza di sviluppo organizzativo.

⁷⁵ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. p. 18.

⁷⁶ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 156.

risolvere i problemi relativi sia all'integrazione interna che quelli relativi all'adattamento esterno⁷⁷.

Di fatto, sempre secondo Schein, la cultura organizzativa rappresenta la base dell'identità dei membri e il “collante” psicosociale che tiene insieme l'organizzazione⁷⁸.

La cultura può essere analizzata a diversi livelli, con il termine “livello” che indica per l'osservatore il grado di visibilità del fenomeno culturale⁷⁹. Nel tempo sono stati messi a punto diversi approcci e modelli per rappresentarla, fra i quali il modello “iceberg” e il modello “onion”, che, così come proposto da Schein, si basano sulla distinzione di tre livelli che la caratterizzano: il più superficiale è il livello degli artefatti, l'intermedio è quello delle credenze e dei valori espressi e, infine, il più profondo è il livello degli assunti di base.

Il livello degli artefatti racchiude tutti i fenomeni che si possono vedere, sentire e percepire. Gli artefatti comprendono le strutture e i processi visibili e percepibili del gruppo, come l'architettura dell'ambiente fisico, il linguaggio, la tecnologia e i prodotti, le creazioni artistiche, lo stile, incarnato dall'abbigliamento, dai modi di rivolgersi e dalle manifestazioni emotive, i miti e le storie raccontate sull'organizzazione, i rituali e le cerimonie osservabili. A questo livello si colloca anche il “clima” del gruppo, che, secondo l'autore, è il prodotto di alcuni assunti di base e, quindi, una manifestazione della cultura. Infine, tra gli artefatti vanno considerati anche il comportamento osservato, i processi organizzativi attraverso i quali esso diviene routinario, gli elementi strutturali quali documenti, descrizioni formali del funzionamento dell'organizzazione e l'organigramma. Schein sostiene che la caratteristica fondamentale di tale livello culturale è che esso è facilmente osservabile, ma, al contempo, difficilmente decifrabile e che sia particolarmente rischioso cercare di dedurre gli assunti di base dai soli artefatti, in quanto le interpretazioni di un individuo sono inevitabilmente proiezioni dei propri sentimenti e reazioni⁸⁰.

⁷⁷ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 156.

⁷⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. p. 274.

⁷⁹ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. p. 23.

⁸⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. pp. 23-25.

Il livello intermedio racchiude i valori dichiarati del gruppo che funzionano come ancor e normative e morali esplicitamente enunciate che guidano il comportamento dei membri nelle specifiche situazioni e riflettono ciò che si ritiene giusto o sbagliato⁸¹. Tali credenze e valori spesso si incarnano in un'ideologia o in una filosofia organizzativa che funge da guida per affrontare l'incertezza di eventi intrinsecamente incontrollabili o difficili⁸².

Il terzo e ultimo livello, quello più profondo, racchiude gli assunti di base, ovvero i valori più profondi, impliciti e radicati che governano il modo in cui le persone agiscono e si comportano all'interno di un'organizzazione. Essi sono talmente scontati da non consentire variazioni all'interno delle unità culturali, facendo sì che i membri del gruppo agiranno solo in base ad essi e non in base ad altri presupposti⁸³. Questo grado di consenso deriva dal successo che una soluzione a un problema ha avuto in modo ripetuto nel tempo, e quindi, quella che inizialmente era un'ipotesi sostenuta solo da un'intuizione o da un valore, viene gradualmente trattata come una realtà. In questo, gli assunti di base sono molto simili alle "teorie in uso" identificate da Argyris e Schön, ovvero assunzioni implicite che determinano effettivamente il comportamento e che dicono ai membri del gruppo come percepire, pensare e sentire la realtà. Gli assunti di base, come le teorie in uso, tendono a essere talmente radicati da non essere messi in discussione e, pertanto, sono estremamente difficili da cambiare⁸⁴.

I tre livelli della cultura

Artefatti , tecnologie, strutture e processi visibili e percepibili, comportamento osservato	visibili ma difficili da decifrare
Credenze e valori espressi , ideali, obiettivi, strategie, aspirazioni	non visibili, possono essere o meno congruenti con il comportamento e con gli artefatti
Assunti di base , credenze e valori inconsci e acquisiti	inconsci e dati per scontato, determinano il comportamento, le percezioni, il pensiero e il sentimento

Fonte: Adattamento da "Organizational Culture and Leadership" (2010), Schein

⁸¹ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 157.

⁸² Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. p. 27.

⁸³ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 157.

⁸⁴ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. pp. 27,28.

Si può quindi affermare che gli assunti di base sono la vera essenza della cultura di un gruppo, quello che la cultura è realmente, mentre gli artefatti, i valori, le norme e le regole di comportamento condivise rappresentano le manifestazioni dell'essenza culturale. Nell'analizzare la cultura organizzativa, è importante riconoscere che gli artefatti sono facili da osservare ma difficili da decifrare e che le credenze e i valori condivisi possono riflettere solo razionalizzazioni o aspirazioni. Per comprendere la cultura di un gruppo, dunque, è necessario cercare di arrivare agli assunti di base condivisi e capire il processo di apprendimento attraverso il quale tali assunti di base si evolvono⁸⁵.

2.2 Il clima organizzativo: aspetti teorici e applicativi

Dal punto di vista atmosferico, il clima è il complesso delle condizioni meteorologiche (temperatura atmosferica, venti, precipitazioni) che caratterizzano una località o una regione nel corso dell'anno, mediato su un lungo periodo di tempo⁸⁶. Negli anni, tale termine è stato adottato con un significato metaforico dalla psicologia sociale e applicato alle organizzazioni per indicare un fenomeno che si manifesta in modo relativamente stabile all'interno di un determinato gruppo di individui, attraverso condizioni socio-psicologiche caratterizzanti il gruppo stesso⁸⁷. Infatti, molto spesso sono proprie del linguaggio comunemente usato in azienda espressioni quali, ad esempio, “che aria tira in azienda?” o “c'è il gelo fra me e il mio collega” che, ricorrendo alla metafora del clima, risultano essere dei modi efficaci per leggere la realtà organizzativa facendo riferimento a termini di esperienza della vita quotidiana immediati e facilmente comprensibili.

Il clima organizzativo, secondo Quaglino⁸⁸ e Mander⁸⁹, è «l'insieme delle percezioni soggettive, socialmente condivise, il cui contenuto riflette sensazioni,

⁸⁵ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. p. 32.

⁸⁶ Treccani. (s.d.). Clima. In *Enciclopedia Treccani online*. Ultimo accesso: 14 maggio 2025.

⁸⁷ Melocchi, A. (2012, luglio 11). *Clima organizzativo*. Minifaber.

⁸⁸ Gian Piero Quaglino, Professore ordinario di Psicologia Sociale, di Psicologia Dinamica e di Psicologia della Formazione, ha insegnato per oltre trent'anni all'Università degli Studi di Torino.

⁸⁹ Mauro Mander, consulente di management e gestione delle persone, iscritto all'Ordine degli Psicologi della regione Lombardia, si occupa di analisi del clima organizzativo e processi di comunicazione interna, problem solving relazionale e leadership e di counseling centrato sulla persona.

vissuti e stati d'animo presenti nelle relazioni tra gli individui e l'organizzazione stessa»⁹⁰. Prendendo in esame la letteratura sul tema, è possibile notare un certo consenso tra gli autori nell'indicare che il costrutto di clima organizzativo affondi le proprie radici concettuali nei lavori e nelle teorie di Kurt Lewin. Alla fine degli anni Trenta, egli, unitamente a Lippit e White, osservando i fenomeni prodotti da differenti stili di leadership nei gruppi e nei vissuti interpersonali, definì il concetto di "clima sociale" o "atmosfera di gruppo". In particolare, Lewin teorizzò il concetto di "atmosfera" per indicare le condizioni di tipo psico-sociale che si venivano a creare nei gruppi⁹¹, definendola come «qualcosa di intangibile, una proprietà della situazione sociale complessiva»⁹² capace di influenzare il comportamento umano e che spiegava come esso derivasse dall'interazione tra fattori interni, legati esclusivamente alla persona, e fattori esterni, legati all'ambiente. Tali elementi, secondo Lewin, erano in grado di influenzare in modo decisivo i risultati ottenuti dal gruppo nonostante non appartenessero alle determinanti strutturali dello stesso.

È solo trent'anni più tardi, grazie a Chris Argyris, che viene coniato il concetto di "clima organizzativo". Egli, nell'articolo *"Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank"* del 1958, utilizza infatti il termine *"organizational climate"* e, ricorrendo a un modello basato sullo studio delle relazioni interpersonali in una banca, individua tre "sistemi" interconnessi di variabili organizzative: le politiche, le procedure e le posizioni formali nell'organizzazione; i fattori personali che includono bisogni, valori e capacità individuali; l'insieme di variabili legate agli sforzi degli individui per conciliare i propri fini con quelli dell'organizzazione. Queste variabili, nel loro complesso, permettono di definire il comportamento organizzativo (*organizational behavior*), ovvero il «livello di analisi discreto risultante dall'interazione dei livelli di analisi individuale, formale, informale e culturale». Argyris identifica il clima/morale con lo stato omeostatico del sistema: il clima è visto come un processo dinamico, come

⁹⁰ Quaglino, G. P., Mander, M. (1987). *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino.

⁹¹ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 158.

⁹² Lewin, K. (1980). *I conflitti sociali*. Milano: FrancoAngeli.

un elemento di regolazione del sistema organizzativo che ne permette il funzionamento⁹³.

Il concetto di clima organizzativo ha da sempre suscitato un grande interesse da parte di molti studiosi dell'ambito organizzativo e fra i vari costrutti studiati nel campo della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni è sicuramente fra quelli le cui teorie hanno radici più profonde e la cui letteratura è la più ampia. La grande attenzione rivolta al tema del clima organizzativo da parte di una molteplicità di esperti ha generato un panorama di quadri teorici tutt'altro che omogenei fra loro e la mancanza di una definizione teorica univoca di tale costrutto. Esso è stato studiato da alcuni autori considerandolo come variabile dipendente, focalizzando quindi l'attenzione sulla comprensione delle cause delle percezioni di clima (Litwin – Stringer, 1968; Dieterly – Schneider, 1974), da altri come variabile indipendente, cioè come causa di atteggiamenti o di comportamenti (Pritchard – Karasick, 1973), e infine come variabile interveniente che assume un ruolo di mediazione tra il comportamento organizzativo e quello individuale (Likert, 1967; Hall – Schneider, 1973)⁹⁴. In letteratura lo studio del clima organizzativo è stato trattato secondo quattro distinti approcci (strutturale, percettivo, interazionista e culturale), da cui derivano visioni differenti dello stesso costrutto. Di seguito vengono riportate le varie definizioni teoriche del concetto di clima organizzativo che, negli anni, i vari autori hanno elaborato in relazione ai succitati approcci.

AUTORI	DEFINIZIONI DI CLIMA ORGANIZZATIVO
Argyris (1958)	È il primo a coniare il termine “organizational climate” e a sviluppare un modello in cui figurano tre gruppi di variabili organizzative: • le politiche, le procedure e le posizioni formali nell'organizzazione; • i fattori personali (bisogni, valori e capacità individuali); • l'insieme di variabili legate agli sforzi degli individui per allineare i propri fini a quelli dell'organizzazione. Queste variabili identificano il comportamento organizzativo, ovvero il campo di analisi nel quale interagiscono singoli individui con input formali, informali e culturali tipici dell'organizzazione cui essi appartengono. Argyris identificava il clima/morale con lo stato del sistema: il clima è visto come un processo dinamico, come un elemento di regolazione del sistema organizzativo che ne permette il funzionamento.

⁹³ Argyris, C. (1958). *Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank*. Administrative Science Quarterly. pp. 501-520.

⁹⁴ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 159.

Tagiuri e Litwin (1968)	Il clima è una qualità relativamente stabile dell'ambiente organizzativo nel suo complesso che: a) è sperimentata dagli individui, b) influenza i loro comportamenti c) può essere descritta in termini di un particolare set di caratteristiche (o attributi) dell'ambiente stesso. Il clima è fenomenologicamente esterno all'organizzazione ovvero è nella testa degli individui, ma questi possono sentire di parteciparvi. Questo contributo fa riferimento all'<u>approccio percettivo-psicologico</u>.
Litwin e Stringer (1968)	Il clima è un insieme di aspettative e di incentivi che: a) consente l'analisi delle determinanti dei comportamenti motivati in situazioni sociali complesse; b) semplifica i problemi della misura dei determinanti situazionali legati alle percezioni e ai convincimenti individuali; c) consente la definizione della situazione globale di influenza sia dell'ambito esterno, che dei vari tipi di ambienti interni all'organizzazione. Questi autori individuano 9 dimensioni: Struttura (ad esempio: senso di costrizione nel gruppo, regole, atmosfera eccessivamente rilassata); Responsabilità (conoscere il proprio campo di intervento); Sistemi di ricompense (politiche retributive e di carriera); Accettazione dei rischi (sensazione di rischio e cambiamento); Calore (atmosfera del gruppo di lavoro, presenza di gruppi informali); Sostegno (aiuto percepito dal management e dai colleghi); Standard di prestazione (l'importanza percepita degli obiettivi); Conflitto (sensazione che gli altri abbiano opinioni contrastanti, necessità di far emergere i problemi); Identità (sensazione di appartenere a un'organizzazione e essere valido elemento). Questo contributo fa riferimento all'<u>approccio percettivo-psicologico</u>.
James e Jones (1974 - 1979)	Secondo James e Jones è necessario distinguere tra clima psicologico, inteso come attributo percettivo individuale e clima organizzativo, inteso come attributo situazionale. Per misurare il clima psicologico viene raccomandato di tener presente le caratteristiche personali e sociali degli individui e di analizzare le influenze dirette e interattive che gli attributi individuali hanno sulla percezione stessa del clima. In riferimento al clima organizzativo, invece, si raccomanda di differenziare tra clima dell'organizzazione generale e delle sottounità (gruppi di lavoro, divisioni, etc.). Il clima viene poi misurato attraverso l'analisi di 6 dimensioni: a) facilitazione e supporto della leadership; b) cooperazione, cordialità e calore del gruppo di lavoro; c) conflitto e ambiguità; d) spirito professionale e organizzativo; e) importanza e varietà delle sfide poste sul posto di lavoro; f) fiducia reciproca. Questo contributo fa riferimento all'<u>approccio percettivo-psicologico</u>.
Guion (1973)	Il clima organizzativo è considerato una manifestazione oggettiva che riflette la particolare struttura organizzativa presente in un dato contesto. Esso si forma perché i membri di un'organizzazione sono esposti alle medesime caratteristiche strutturali dell'organizzazione stessa e di conseguenza hanno simili percezioni rispetto alle caratteristiche organizzative. Secondo tale punto di vista, quindi, il clima organizzativo esiste indipendentemente dalle percezioni dei membri che ne fanno parte. Questo contributo fa riferimento all'<u>approccio strutturale</u>.

Payne e Pugh (1976)	Il clima è fortemente condizionato dalla struttura organizzativa e i membri dell'organizzazione rispondono a tale situazione dando origine a un determinato clima. Il clima descrive i processi comportamentali caratteristici di un sistema sociale in un particolare momento in un dato contesto. Questi processi riflettono i valori, gli atteggiamenti e le credenze dei membri dell'organizzazione che diventano, quindi, parte del clima. L'ipotesi chiave di Payne e Pugh è che strutture diverse producono climi diversi nei quali, le variabili psicologiche sono ridotte e vincolate alle variabili strutturali. Il clima si forma, quindi, dagli aspetti oggettivi della struttura organizzativa che sono: a) le dimensioni dell'organizzazione; b) grado di centralizzazione delle decisioni; c) numero dei livelli gerarchici; d) tipo di tecnologia impiegata; e) ruoli formali; f) politiche del personale. Questo contributo fa riferimento all'<u>approccio strutturale</u>.
Reichers e Schneider (1983 - 1990)	Il clima è la percezione condivisa di come si fanno le cose, ovvero le percezioni influenzano la definizione delle pratiche organizzative. Al clima è strettamente correlato il concetto di soddisfazione lavorativa e si crea attraverso le interazioni tra gli individui in risposta al contesto. Questo contributo fa riferimento all'<u>approccio interattivo</u>.
Moran e Volkwein (1992)	Il clima organizzativo è una caratteristica durevole di un'organizzazione che la distingue da altre organizzazioni: incarna le percezioni collettive dei membri sulla loro organizzazione rispetto a dimensioni come autonomia, fiducia, coesione, supporto, riconoscimento, innovazione ed equità; è prodotto dall'interazione dei membri; serve come base per interpretare la situazione; riflette le norme, i valori e gli atteggiamenti della cultura organizzativa; agisce come una fonte per forgiare il comportamento. Questo contributo fa riferimento all'<u>approccio culturale</u>.
D'Amato, Meyer (2001)	Il clima rappresenta la realtà percettiva e la rappresentazione creata dall'interazione dei membri del gruppo.

Fonte: Adattamento da "Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura" – Consiglio Nazionale delle Ricerca (Roma, marzo 2012)

Come evidenziato anche in tabella, James e Jones, nel 1974, nella loro definizione di clima sottolineano la differenza tra clima organizzativo e clima psicologico: «il clima organizzativo si riferisce ad attributi organizzativi e ai loro effetti principali, o stimoli, mentre il clima psicologico si riferisce ad attributi individuali, chiamati processi psicologici intervenienti, per mezzo dei quali l'individuo trasforma l'interazione tra attributi organizzativi percepiti e caratteristiche individuali in una serie di attese, atteggiamenti, comportamenti»⁹⁵.

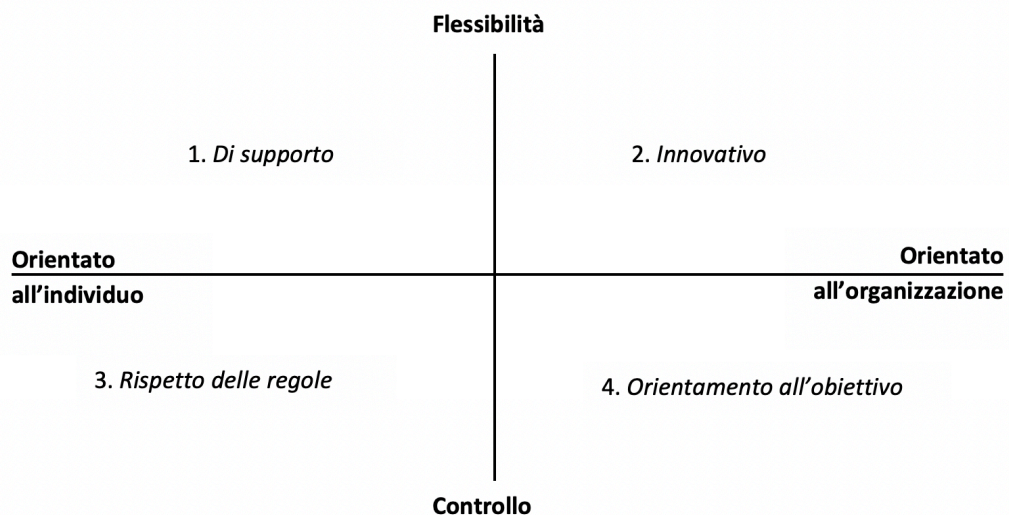
⁹⁵ James, L. R., Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: a review of theory and research*. Psychological Bulletin, Vol. 81, No. 12. p. 1110.

Successivamente, dal contributo teorico dei due autori, Quaglino e Mander evincono che «il clima psicologico è la percezione del clima organizzativo»⁹⁶.

Nel 1982, gli autori Joyce e Slocum nel loro articolo dal titolo “*Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate*” perfezionano i concetti di clima psicologico e organizzativo introducendo il concetto di “discrepanza climatica” (*climate discrepancy*), ovvero la differenza fra il clima organizzativo, definito come descrizione collettiva dell’ambiente organizzativo misurata attraverso la media delle percezioni individuali, e il clima psicologico, definito come la percezione climatica individuale. Secondo gli autori, infatti, «il clima psicologico è composto da due parti: una componente organizzativa, condivisa con altri individui, e la discrepanza di clima, che rappresenta la prospettiva unica di ogni persona sul clima dell'organizzazione»⁹⁷.

Un ulteriore importante contributo allo studio del costrutto è quello dato da De Cock et al. che, nel 1987, hanno sviluppato un modello del clima organizzativo distinguendo quattro tipi di clima definiti da due dimensioni bipolari: 1. flessibilità versus controllo; 2. orientamento all’individuo versus orientamento all’organizzazione.

Le quattro tipologie di clima



Fonte: *Effective communication within the organization* (1998), p.396 – De Cock, De Witte, Nieuwkerke

⁹⁶ Quaglino, G. P., Mander, M. (1987). *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino.

⁹⁷ Joyce, W. F., Slocum, J. W. (1982). *Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate*. Human Relations, 35 (11). p. 956.

Nella realtà organizzativa i confini tra le differenti tipologie di clima non sono così assoluti, in quanto i tipi misti sono proprio i più frequenti. Ogni tipo di clima presenta caratteristiche proprie, uno stile di management diverso, modi di comunicazione e strutture consultive differenti. I quattro tipi di clima possono essere così descritti:

- Clima di supporto: l'organizzazione si focalizza sull'individuo, la flessibilità è diretta all'interno, le decisioni vengono prese mediante contatti informali. Lo stile di leadership è centrato sulle persone e sulla relazione. Si rileva una mancanza di struttura. Nei conflitti sono gli aspetti relazionali a prevalere sui fattori orientati al compito. I meeting formali sono occasionali e poche sono le informazioni fornite per iscritto; la direzione della comunicazione è bottom-up con i manager che ascoltano attentamente quanto sta accadendo. Il pericolo è che l'organizzazione assuma più l'aspetto di una associazione.
- Clima innovativo: l'organizzazione è focalizzata sugli obiettivi ed è flessibile verso l'esterno. Tale tipologia è caratterizzata dalla decentralizzazione del modo di lavorare e dall'assunzione che tutti i membri si impegneranno per realizzare gli obiettivi. La struttura è a rete, il potere deriva dal know-how e dalle abilità. Lo stile di leadership è orientato sia al compito che alla relazione. Il pericolo di questa organizzazione è che possa degenerare nel caos.
- Clima volto al rispetto delle regole: l'organizzazione è focalizzata sull'individuo e sul controllo del suo comportamento. L'ordine e il lavoro sistematico sono aspetti importanti in questo tipo di clima. L'equilibrio è raggiunto mediante lo sviluppo di una struttura gerarchica; forte è il grado di centralità e la leadership è orientata alle procedure. Il pericolo è che le regole e le procedure diventino più importanti della realizzazione stessa degli obiettivi.
- Clima orientato all'obiettivo: l'organizzazione è centrata sugli obiettivi e sul controllo dei mezzi per raggiungerli. Lo stile di leadership predominante è quello orientato al compito; le persone si devono adattare all'organizzazione e chi contribuisce al raggiungimento degli obiettivi viene ricompensato. Il pericolo di

tale tipologia di clima è che esso possa essere talmente focalizzato sugli obiettivi da non considerare i segnali che provengono dai fattori esterni⁹⁸.

Come abbiamo visto, quindi, gli approcci teorici circa il clima organizzativo sono stati nel tempo numerosi e varie sono le definizioni che sono state coniate per definirlo, ma ciò che appare univoco per tutti gli autori è la multidimensionalità di tale costrutto.

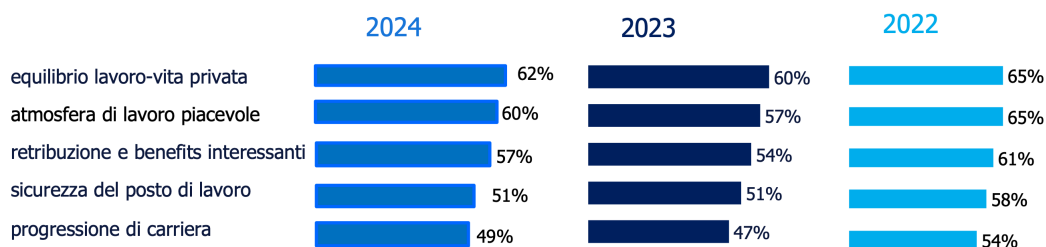
Dopo aver trattato il clima organizzativo dal punto di vista teorico, è importante analizzarne gli aspetti applicativi, in quanto una delle caratteristiche più importanti di tale costrutto è la sua capacità di influenzare profondamente la performance organizzativa, i vissuti e i comportamenti dei dipendenti. La percezione di un ambiente di lavoro positivo è in grado, infatti, di favorire la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori, la collaborazione e la produttività aziendale; al contrario, un clima negativo, generando insoddisfazione, tensioni e disagi, può avere ripercussioni sul benessere organizzativo e sulle performance aziendali. La positività del clima aziendale è legata alla percezione, da parte dei lavoratori, di un ambiente di lavoro stimolante e in linea con le proprie esigenze professionali e personali; percezione alla quale contribuiscono vari fattori, tra i quali un buon rapporto con colleghi e superiori, la qualità della leadership, un buon work-life balance, un buon livello di employee engagement, la capacità dell'azienda di trasmettere in modo chiaro la propria vision e la propria mission, un sistema collaudato di ricompense e riconoscimenti, la promozione di equità, inclusione e diversità, il supporto organizzativo nel percorso di crescita professionale e, più in generale, la promozione del benessere organizzativo. Riuscire a generare un clima organizzativo positivo costituisce una vera leva strategica per le aziende, in quanto i molteplici vantaggi che ne derivano si riflettono positivamente sul business: i dipendenti sono stimolati a dare il massimo, favorendo, così, migliori performance aziendali e dunque un generale aumento della produttività e dell'efficienza; il maggior livello di coinvolgimento e partecipazione attiva, inoltre, fa sì che i dipendenti lavorino meglio in team e contribuiscano con idee innovative al successo aziendale; nondimeno un clima

⁹⁸ De Cock, G., De Witte, K., van Nieuwkerke, S. (1998). *Effective communication within the organization*, in Drenth, P. J. D., Thierry, H., de Wolff, C. J. *Handbook of work and organizational psychology*, vol. IV Organizational Psychology. Psychology Press.

positivo contribuisce alla loro fidelizzazione, amplificando il senso di appartenenza e di condivisione dei valori aziendali propri della cultura organizzativa; un clima organizzativo positivo consente, poi, non solo la retention dei talenti, ma, rendendo l'azienda più attrattiva agli occhi di nuovi potenziali dipendenti, ne favorisce anche l'attraction; i lavoratori, più soddisfatti e motivati, tendono ad essere più attenti alle esigenze dei clienti e ad offrire un servizio migliore, contribuendo a una maggiore soddisfazione della clientela; infine, la combinazione data da dipendenti motivati, clienti soddisfatti e migliori performance comporta la crescita e il consolidamento del business⁹⁹.

Da ciò si comprende come un clima positivo sul posto di lavoro rappresenti un elemento essenziale per tutte le aziende che vogliono creare un'efficace strategia di employer branding. La Randstad Employer Brand Research 2024 evidenzia, infatti, che, a livello italiano, l'atmosfera di lavoro piacevole si colloca al secondo posto tra i cinque drivers più importanti che orientano il lavoratore nella scelta del datore di lavoro, fattore preceduto solamente dall'equilibrio lavoro-vita privata nella valutazione dell'attrattività di un'azienda¹⁰⁰.

I 5 drivers più importanti nella scelta di un datore di lavoro in Italia



 employer brand research 2024 – italia

Dal Report emerge che l'atmosfera di lavoro piacevole si colloca al secondo posto anche a livello europeo, preceduto in questo caso solamente da retribuzione e benefits interessanti, mentre a livello globale essa si colloca al quarto posto¹⁰¹.

⁹⁹ Randstad. (2025, gennaio 20). *Clima aziendale: che cos'è, come analizzarlo e migliorarlo*. Randstad.

¹⁰⁰ Randstad. (2024). Randstad Employer Brand Research 2024.

¹⁰¹ Ibidem.

I 5 drivers più importanti nella scelta di un datore di lavoro a livello globale, europeo e italiano

	Global		Europe		Italy
attractive salary & benefits	1	attractive salary & benefits	1	work-life balance	1
work-life balance	2	pleasant work atmosphere	2	pleasant work atmosphere	2
job security	3	work-life balance	3	attractive salary & benefits	3
pleasant work atmosphere	4	job security	4	job security	4
diversity & inclusion	5	financially healthy	5	career progression	5

 employer brand research 2024 – italia

Tuttavia, sempre dalla Randstad Employer Brand Research 2024 emerge che, se si considera la percezione che i lavoratori italiani hanno dell'offerta del datore di lavoro, per la maggior parte degli intervistati la capacità di creare un clima aziendale positivo non si colloca ai primi posti nelle priorità delle aziende italiane, le quali, al contrario, sempre secondo la percezione degli intervistati, punterebbero maggiormente su fattori quali solidità finanziaria, sicurezza del posto di lavoro a lungo termine e buona reputazione¹⁰².

Percezione dell'offerta del datore di lavoro in Italia

valutazione del datore di lavoro attuale

1.	solidità finanziaria
2.	sicurezza del posto di lavoro a lungo termine
3.	buona reputazione
4.	buon equilibrio fra vita lavorativa e vita privata
5.	azienda situata in posizione comoda da raggiungere
6.	atmosfera di lavoro piacevole
7.	contenuto di lavoro interessante
8.	retribuzione e benefit interessanti
9.	CSR
10.	progressione di carriera

profilo del datore di lavoro ideale

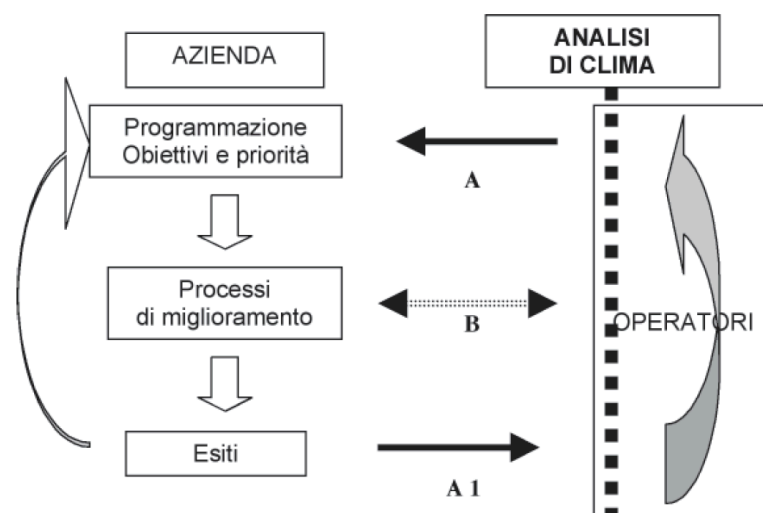
1.	buon equilibrio fra vita lavorativa e vita privata
2.	atmosfera di lavoro piacevole
3.	retribuzione e benefit interessanti
4.	sicurezza del posto di lavoro a lungo termine
5.	progressione di carriera
6.	equità
7.	formazione
8.	solidità finanziaria
9.	possibilità di lavorare da remoto
10.	ottima reputazione

 employer brand research 2024 – italia

Data l'importanza dal punto di vista aziendale del costruito, diventa fondamentale per le organizzazioni monitorarne l'andamento. Condurre, quindi, un'analisi del clima organizzativo è molto importante al fine di conoscere sia la cultura aziendale che il clima psicologico all'interno dell'organizzazione stessa.

¹⁰² Randstad. (2024). Randstad Employer Brand Research 2024.

Essa permette di fare una diagnosi organizzativa, fornendo delle informazioni sulla realtà aziendale che sono importanti per impostare e pianificare l'attività organizzativa stessa; può, inoltre, costituire un elemento di soddisfazione; stimola le persone ad acquisire consapevolezza rispetto a quelle che sono le proprie percezioni individuali; può aiutare a razionalizzare i problemi; attiva delle aspettative e quindi stimola una serie di energie e prepara ad affrontare i cambiamenti. Inoltre, l'analisi può essere utile anche per evidenziare, in ottica di prevenzione, situazioni critiche di particolare disagio. Analizzare il clima significa fotografare lo stato di un'organizzazione, tenendo conto soprattutto dei punti di vista dei suoi membri, rilevando cioè, in maniera obiettiva e standardizzata, percezioni, motivazioni, vissuti, conflitti, dinamiche comunicative, stili di leadership, collaborazione, autonomia e sicurezza. In questo modo, l'azienda coinvolge i lavoratori, che si sentono parte integrante e protagonisti del processo, e sviluppa la "logica dell'ascolto". Tale verifica, per portare a risultati ottimali, non deve essere episodica e fine a se stessa, ma deve rappresentare un vero e proprio sistema di monitoraggio che consenta di adattare i processi organizzativi in base ai feedback dei lavoratori e che serva a favorire e a praticare la logica dell'organizzazione "che apprende". Da questo punto di vista, l'indagine sul clima deve rappresentare un punto di partenza di un percorso di cambiamento migliorativo e di crescita, e non uno di arrivo, così come rappresentato graficamente dallo schema che segue:



Fonte: Promuovere il fattore umano in sanità: uno strumento di analisi del clima organizzativo-relazionale - Link

Lo schema evidenzia come l'analisi del clima, effettuata attraverso la percezione dei lavoratori, consenta all'organizzazione di definire gli obiettivi e le priorità aziendali, i quali, a loro volta, attraverso i processi di miglioramento, in cui sono coinvolti anche i lavoratori, rappresentano un parametro degli esiti dei processi adottati¹⁰³.

Per analizzare il clima aziendale è possibile ricorrere all'utilizzo di questionari, da sottoporre ai dipendenti in modo anonimo. Questo metodo, utile per svolgere un'analisi di tipo quantitativo, consente di esplorare numerose dimensioni organizzative, sia sul piano interpersonale che su quello individuale. In seguito alla somministrazione del questionario viene svolto un approfondimento qualitativo, che può essere impostato sotto forma di focus group o di interviste, di gruppo o individuali¹⁰⁴.

L'analisi del clima organizzativo, pur essendo uno strumento prezioso per i motivi sopradescritti, presenta però alcuni rischi che vanno attentamente considerati: i dipendenti, temendo di poter essere penalizzati o di creare un ambiente di lavoro teso, potrebbero essere poco disponibili a fornire un feedback veritiero; dall'altro lato, i vertici aziendali potrebbero reagire in modo difensivo, anziché cercare di comprendere e di sviluppare un processo di miglioramento sulla base dei suggerimenti ricevuti; potrebbe, inoltre, essere fatto un uso improprio dei dati raccolti, i quali potrebbero essere utilizzati per etichettare i dipendenti o per creare gerarchie basate sul feedback ricevuto, impiegando l'analisi del clima come strumento punitivo o di controllo dei lavoratori; nel momento in cui i dipendenti vengono portati a riflettere su determinate situazioni lavorative, questo potrebbe determinare una maggiore consapevolezza delle criticità e dei problemi esistenti, scatenando tensioni, sino a quel momento latenti, o portando a una serie di resistenze; infine, se non vengono attuate, da parte dell'organizzazione, azioni concrete per il miglioramento, disattendendo quindi le aspettative dei lavoratori che si sono venute a creare, ciò potrebbe generare frustrazione e sfiducia verso

¹⁰³ Lazzari, D., Pisanti, R. (2005). *Promuovere il fattore umano in sanità: uno strumento di analisi del clima organizzativo-relazionale*. Link 06. pp. 29-31.

¹⁰⁴ Randstad. (2025, gennaio 20). *Clima aziendale: che cos'è, come analizzarlo e migliorarlo*. Randstad.

l'organizzazione stessa, con forti ripercussioni negative sulla motivazione dei dipendenti e sulla percezione di efficacia ed efficienza organizzativa.

2.3 Differenze fra cultura organizzativa e clima organizzativo

Chiariti i costrutti di cultura organizzativa e di clima organizzativo e il legame esistente fra i due, è ora necessario analizzarne le differenze. I due costrutti, infatti, sono connessi l'uno all'altro, ma sono elementi distinti e non devono essere fra loro confusi: la cultura è un concetto globale generalmente riferito a norme, valori, fini organizzativi, mentre il clima è definito come descrizione individuale delle condizioni di lavoro presenti in un'organizzazione¹⁰⁵.

Per Ashforth la cultura indica al clima gli oggetti significativi: ciò avviene sia direttamente, aiutando gli individui a definire ciò che è importante e a dare un senso alle loro esperienze, che indirettamente, attraverso il suo stesso impatto sull'ambiente di lavoro oggettivo, che è la materia prima delle percezioni del clima¹⁰⁶.

Secondo Schein, la cultura è profonda, non superficiale ed è stabile, ogni cambiamento culturale provoca, infatti, resistenze e tensione¹⁰⁷. Il clima, invece, si colloca a livello degli artefatti, considerandolo il prodotto di alcuni assunti di base e, quindi, una manifestazione della cultura¹⁰⁸.

Moran e Volkwein sostengono che il clima è una caratteristica relativamente durevole dell'organizzazione, mentre la cultura è una caratteristica estremamente durevole dell'organizzazione stessa ed evolve solo lentamente, in quanto è una registrazione dell'interpretazione della storia di un'unità sociale e dipende dall'esistenza di un passato conosciuto di notevole durata; il clima, invece, evolve a partire da alcuni degli stessi elementi della cultura, ma è, in termini di realtà organizzativa, più superficiale in quanto si forma e si modifica più rapidamente. Sempre secondo gli autori, il clima opera a livello di atteggiamenti e di valori, mentre la cultura opera non solo a questi livelli, ma anche a livello di assunti di base

¹⁰⁵ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 168.

¹⁰⁶ Ashforth, B. E. (1985). *Climate formation: issues and extensions*. Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, p. 842.

¹⁰⁷ Schein, E. H. (2000). *Culture d'impresa*. Milano: Raffaello Cortina Editore. pp. 26,27.

¹⁰⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. p. 24.

(preconsci, subconsci o inconsci). Infine, il clima interseca le forme della cultura, cioè quelle pratiche culturali delle quali gli individui hanno un'esperienza più consapevole ed immediata, ma che non rappresentano la sostanza della cultura organizzativa¹⁰⁹.

2.4 La motivazione e la soddisfazione organizzativa: due leve strategiche per il benessere e l'efficacia nelle organizzazioni

La motivazione rappresenta un tema estremamente importante per la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, in quanto è strettamente legata al comportamento umano nei contesti professionali. Comprendere cosa attiva le persone e le spinge all'azione e cosa le porta a persistere in un'attività lavorativa con impegno è cruciale per promuovere la soddisfazione lavorativa, la produttività e, più in generale, il benessere organizzativo. Nell'epoca attuale, in cui il mondo del lavoro sta subendo importanti e repentine trasformazioni che coinvolgono in modo profondo le organizzazioni e i lavoratori, la motivazione lavorativa funge da vera e propria leva strategica per le aziende, in quanto ha un'importante influenza sia sulle performance individuali che sull'efficacia organizzativa complessiva.

L'interesse per la motivazione e soddisfazione lavorativa nasce a partire dai primi anni del Novecento e la loro strategicità è divenuta un tema centrale per le aziende soprattutto dopo gli anni Settanta, allorquando la sempre crescente competitività economica, sociale e tecnologica delle organizzazioni le ha costrette a incrementare l'utilizzo razionale ed efficace di tutte le risorse a disposizione; in particolare la risorsa umana divenne un fattore critico di successo per lo sviluppo e la crescita delle organizzazioni nel lungo periodo¹¹⁰.

La motivazione (dal latino "motus", cioè "muoversi verso") viene definita da Westen come «forza motrice che porta un individuo a comportarsi in un determinato modo al fine di raggiungere uno scopo»¹¹¹. Secondo Roberta Maeran, inoltre, «la motivazione può considerarsi una delle determinanti fondamentali del

¹⁰⁹ Moran, E. T., Volkwein, J. F. (1992). *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*. Human Relations, Vol. 45, No. 1. pp. 39,40.

¹¹⁰ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. pp. 43,44.

¹¹¹ Westen, D. (2002). *Psicologia. La storia, i metodi, i meccanismi fisiologici e cognitivi del comportamento*, Volume 1. Bologna: Zanichelli.

comportamento umano in quanto riguarda le cause, l'intensità, la durata e la direzione del comportamento della persona. Il termine *motivazione* viene, in genere, utilizzato per indicare il processo mediante il quale si produce il comportamento, ma si riferisce anche ad una importante dinamica comportamentale in quanto riflette quello che per una persona è attraente. È un processo collegato sia alla categoria di risultati che la persona vuole raggiungere o evitare, sia alle specifiche azioni necessarie per ottenerli»¹¹². In particolare, la motivazione al lavoro può essere intesa come quell'energia psicologica che porta il lavoratore ad applicarsi con impegno nel proprio lavoro, che lo spinge a intraprendere e a sostenere, anche a fronte di eventuali difficoltà od ostacoli, un'azione o un compito per raggiungere un obiettivo lavorativo.

È possibile distinguere due tipi di motivazione: intrinseca ed estrinseca. Comprendere il delicato equilibrio tra le due e le loro differenze risulta cruciale in ambito organizzativo per favorire un impegno duraturo. La motivazione intrinseca si manifesta quando l'individuo, mosso da una spinta interna, agisce e si impegna in un'attività per il puro piacere e interesse che essa è in grado di suscitare, generando una serie di ricompense interne, quali autostima, soddisfazione e crescita personali, orgoglio, autorealizzazione, autodeterminazione, senso di competenza e padronanza. La motivazione estrinseca, invece, si manifesta quando l'individuo è spinto a compiere un'azione con il fine di ottenere ricompense esterne, sia materiali, come denaro o premi, sia sociali, come riconoscimento e approvazione sociale, oppure di evitare conseguenze negative, come ad esempio una punizione. La motivazione intrinseca ha un impatto di lunga durata, infatti, a differenza delle ricompense esterne che tendono a perdere la loro efficacia nel tempo, quelle interne mantengono la loro forza nell'orientare il comportamento. Essere consapevoli di ciò, in ambito organizzativo, significa riconoscere che le ricompense materiali, quali lo stipendio, i bonus e i benefit aziendali, hanno un ruolo importante, ma non sempre sono sufficienti a garantire un impegno duraturo dei lavoratori; dunque, le aziende dovrebbero essere in grado di promuovere la motivazione intrinseca, alimentata da fattori quali la percezione di significato e di valore del proprio lavoro,

¹¹² Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 44.

l'autonomia decisionale, le opportunità di apprendimento e di crescita professionale, attraverso la creazione di un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano valorizzati, possano sviluppare il proprio potenziale e le proprie competenze, godano di una certa autonomia e in cui sono ridotti significativamente i motivi strutturali interni all'azienda che non consentono ai lavoratori di valorizzare il proprio talento e la propria professionalità. È importante sottolineare che i due tipi di motivazione non si escludono a vicenda, bensì possono coesistere, pertanto le aziende dovrebbero essere in grado di intercettare i bisogni dei propri dipendenti, sviluppando un approccio equilibrato che combini motivazione intrinseca ed estrinseca, al fine di raggiungere più efficacemente gli obiettivi organizzativi e di mantenere elevato il work engagement nel lungo periodo.

Nel tempo, diversi autori hanno sviluppato numerose teorie motivazionali, le quali possono essere categorizzate in teorie di contenuto e teorie di processo: le teorie di contenuto, che hanno origine dall'opera di Maslow "Motivazione e Personalità" del 1954, si focalizzano su *cosa* motiva le persone, ovvero sui fattori personali o ambientali che causano e orientano il comportamento, specificando il genere dei bisogni, la loro relativa forza e gli incentivi che vengono ricercati per soddisfarli, senza però spiegare il modo in cui una persona raggiunge ciò che ritiene importante, né come il comportamento si sviluppa nel tempo. Le teorie di processo, che hanno origine dall'opera di Vroom "Lavoro e Motivazione" del 1964, si focalizzano, invece, su *come* le persone si motivano, cioè si basano sull'analisi del processo con cui il comportamento è attivato, scelto e mantenuto o modificato, senza però precisare i contenuti alla base della motivazione, ovvero i bisogni che lo causano; esse evidenziano una forte componente razionalistica, in quanto sottolineano la capacità del lavoratore di valutare i costi e i benefici delle diverse alternative che si presentano e di scegliere il comportamento in grado di massimizzare gli obiettivi o i risultati desiderati. Di seguito si riporta la tabella che classifica le principali teorie motivazionali presenti in letteratura in teorie di contenuto e di processo.

TEORIE MOTIVAZIONALI DI CONTENUTO	TEORIE MOTIVAZIONALI DI PROCESSO
Teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow	Teoria dell'aspettativa di Vroom
Teoria ERG di Alderfer	Teoria dell'equità di Adams
Teoria della motivazione alla riuscita di McClelland	Teoria del goal setting di Locke e Latham
Teoria dei due fattori di Herzberg	

Per la loro rilevanza storica e teorica nell'ambito della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, verranno qui approfondite le teorie di Maslow e di Herzberg. Entrambe, infatti, hanno fornito nel tempo un importante contributo nel definire l'interpretazione della motivazione all'interno dei contesti lavorativi, fungendo da cornici concettuali in grado di influenzare le pratiche gestionali e le politiche organizzative. L'approfondimento di queste due teorie, inoltre, permette di analizzare in modo più specifico e articolato i processi motivazionali che orientano il comportamento dei lavoratori, fornendo alle organizzazioni gli strumenti necessari per una migliore gestione delle risorse umane.

2.4.1 La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow

Nel 1943 Maslow pubblica, sulla rivista *Psychological Review*, l'articolo dal titolo "*A Theory of Human Motivation*", in cui presenta per la prima volta la sua teoria della gerarchia dei bisogni, che viene poi ripresa e ampliata nel 1954 nel suo libro "*Motivation and Personality*". Maslow ipotizza che la motivazione sia funzione della soddisfazione di cinque categorie di bisogni fondamentali gerarchicamente organizzati, ognuno dei quali comprende differenti fenomeni comportamentali:

1. Bisogni fisiologici: comprendono cibo, acqua, riparo, sonno e sesso, che rappresentano le esigenze fondamentali per la sopravvivenza e per l'equilibrio fisiologico;
2. Bisogni di sicurezza: comprendono la sicurezza fisica ed emotiva, sicurezza di lavoro e sicurezza di risorse, che rappresentano il desiderio umano di stabilità e di protezione;

3. Bisogni di appartenenza e amore: comprendono amore, appartenenza e amicizia, essenziali per il benessere emotivo e psicologico e legati al bisogno di fare parte di un gruppo e di identificarsi con esso;
4. Bisogni di stima: comprendono l'autostima e il rispetto dagli altri, che insieme contribuiscono al riconoscimento personale e sociale;
5. Bisogni di autorealizzazione: comprendono la realizzazione, la crescita e l'espressione personali.

Queste cinque categorie sono ulteriormente raggruppate all'interno di due macro divisioni, quella dei bisogni primari (fisiologici e di sicurezza), che sono legati alla sopravvivenza fisica, e quella dei bisogni secondari (affiliazione, stima e autorealizzazione), che sono tipicamente umani e che riguardano la sfera psicologica ed emotiva¹¹³.



Fonte: Adattamento da "Direzione aziendale e organizzazione" – Cafferata, 2007, p. 336

Secondo l'autore, tale gerarchia è molto rigida, in quanto la probabilità che un bisogno diventi cosciente dipende dallo stato di soddisfazione o insoddisfazione dei bisogni gerarchicamente precedenti. In altre parole, secondo Maslow i bisogni di sicurezza emergono soltanto dopo che sono stati soddisfatti i bisogni fisiologici, e il processo continua, risalendo lungo la piramide, fino ad arrivare ai bisogni di autorealizzazione, che sono i più elevati e complessi. La gerarchia, dunque, si basa sul principio della relativa potenza, il quale suggerisce che la forza di un bisogno

¹¹³ Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.

nell'orientare il comportamento dipende dalla sua collocazione nella scala e alla soddisfazione dei bisogni di livello inferiore; una volta che un bisogno viene soddisfatto in modo adeguato e stabile perde la sua potenza motivazionale e i bisogni di livello superiore emergono e acquistano forza nel motivare il comportamento.

La gerarchia dei bisogni di Maslow è indubbiamente la teoria motivazionale più conosciuta, tuttavia, negli anni è stata oggetto di alcune critiche e di successivi adattamenti ed evoluzioni. La prima critica riguarda il fatto che essa non è validata dalla ricerca scientifica. Inoltre, viene criticata anche l'eccessiva rigidità del modello nel sostenere che la soddisfazione dei bisogni debba necessariamente seguire un ordine gerarchico fisso, a tal punto che lo stesso Maslow, nel suo libro, afferma che «finora abbiamo parlato come se questa gerarchia fosse un ordine fisso, ma in realtà non è così rigida come abbiamo lasciato intendere» (Maslow, 1954, p. 51), infatti egli parla di “inversione della gerarchia” che può essere causata dal fatto che per alcuni individui alcuni bisogni sembrano essere più importanti di altri o dal fatto che quando un bisogno è stato soddisfatto per un lungo periodo, esso può essere sottovalutato e può essere data maggiore importanza a bisogni gerarchicamente superiori, ma qualora vi fosse una deprivazione prolungata, esso tornerebbe ad essere preminente. L'autore, poi, chiarisce l'eventuale fraintendimento circa il fatto che un bisogno debba essere soddisfatto al cento per cento prima che si manifesti il successivo; in realtà, «una descrizione più realistica della gerarchia sarebbe in termini di percentuali decrescenti di soddisfazione man mano che si sale nella gerarchia di prepotenza» (Maslow, 1954, p. 54)¹¹⁴.

Un'ulteriore critica che è stata mossa riguarda il fatto che i bisogni ipotizzati siano assunti come universalmente presenti in tutti i contesti culturali, tuttavia le esigenze e le priorità possono significativamente variare in base alla cultura e al contesto socio-economico. Inoltre, non vengono presi in considerazione i cambiamenti rilevanti nello spazio e nel tempo di vita dell'individuo. Infine, Maslow assume che il processo motivazionale nasca, si alimenti e si esaurisca all'interno del singolo individuo, considerato «un tutto integrato ed organizzato, motivato nella sua

¹¹⁴ Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers. pp. 51-54.

interezza»; questo ha portato alcuni critici a sostenere che vi sia un'eccessiva enfasi sui bisogni individuali, trascurando l'influenza che il contesto culturale, sociale e politico più ampio può avere sul benessere delle persone e, dunque, sulla comprensione dei bisogni umani¹¹⁵.

Nonostante le critiche e le teorie che sono state successivamente elaborate per migliorare o superare la teoria di Maslow, questa rimane un punto di riferimento anche in ambito organizzativo e la sua popolarità e diffusione sono legate indubbiamente alla sua chiarezza, intuitività e accessibilità.

In ambito organizzativo e di gestione delle risorse umane, la teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow può essere utilizzata per incrementare la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori, per migliorare l'ambiente e il clima lavorativo e, più in generale, per promuovere il benessere organizzativo, favorendo così anche la retention dei propri talenti: i manager possono servirsi della teoria per sviluppare programmi di welfare aziendale, riconoscimenti e opportunità di crescita e di sviluppo professionale, al fine di soddisfare i bisogni di stima e di autorealizzazione dei propri dipendenti, incrementando così le performance e la produttività, prevenendo manifestazioni negative quali, ad esempio, ansia e depressione e riducendo il turnover. Un'altra importante implicazione della teoria in ambito lavorativo è rappresentata dall'ipotesi di Maslow secondo cui un bisogno non soddisfatto rappresenta un elemento motivante e quindi utilizzabile per stimolare un individuo a svolgere un determinato compito, qualora esso gli consenta di soddisfare quel dato bisogno, tuttavia, nel momento in cui tale bisogno è stato soddisfatto, perde la sua forza motivazionale, pertanto il management dovrebbe prestare attenzione nella scelta di tutti gli strumenti e metodi in grado di motivare i lavoratori, a fronte di bisogni emergenti e non ancora soddisfatti¹¹⁶.

Soddisfare i bisogni fisiologici in ambito organizzativo significa, ad esempio, garantire una retribuzione adeguata e un carico di lavoro che permetta le giuste pause e il giusto riposo. In merito ai bisogni di sicurezza è fondamentale, da parte delle aziende, garantire la stabilità lavorativa e ambienti di lavoro sia fisici che

¹¹⁵ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 54.

¹¹⁶ Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata (Ed.), *Direzione aziendale e organizzazione* (p. 337). Aracne.

digitali che garantiscano la massima sicurezza e tutela dei lavoratori sia da un punto di vista fisico che psicologico. Per ciò che riguarda, invece, i bisogni di appartenenza, è opportuno fornire ai dipendenti gli strumenti con cui far sentire la propria voce, al fine di favorire il loro coinvolgimento e la loro collaborazione in team in cui vengano condivisi mission, vision, valori, strategie, regole e politiche aziendali e in cui si collabori per il raggiungimento di obiettivi condivisi. Per soddisfare i bisogni di stima è utile garantire ai lavoratori il giusto apprezzamento a riconoscimento sia da parte dei colleghi che dei superiori. Infine, per ciò che concerne i bisogni di autorealizzazione, l'organizzazione deve consentire alle persone il pieno sviluppo del proprio potenziale, nonché la crescita e la realizzazione a livello professionale, incentivando anche un buon work-life balance¹¹⁷.

2.4.2 La teoria dei due fattori di Herzberg

Un altro contributo di un certo interesse circa gli studi sulla motivazione è quello di Herzberg che, mettendo in discussione l'assunto che la motivazione si basi su una gerarchia di bisogni, pone l'accento sugli effetti che certe condizioni lavorative hanno sul livello di soddisfazione. Egli, nel 1959, conduce una ricerca utilizzando la tecnica dell'incidente critico, i cui risultati vengono pubblicati in uno studio in cui vengono analizzate le risposte dei lavoratori su sentimenti positivi e negativi nell'ambito dell'ambiente lavorativo, arrivando alla conclusione che, generalmente, i fattori che contribuiscono maggiormente a generare soddisfazione riguardano i contenuti del lavoro e gli aspetti a questo collegati, mentre i fattori di insoddisfazione sono prevalentemente rappresentati dall'ambiente di lavoro e dalla remunerazione. Herzberg, quindi, individua due grandi categorie di fattori che sono all'origine della soddisfazione e dell'insoddisfazione nel lavoro:

1. fattori motivatori: sono fattori intrinseci, correlati al contenuto del lavoro e, dunque, alla sua capacità di contribuire allo sviluppo personale e psicologico del lavoratore, fra cui avanzamento di carriera, riconoscimento, responsabilità e autonomia;

¹¹⁷ Ceschia, M. (2022, ottobre 18). *La piramide di Maslow come guida per aumentare la motivazione sul lavoro*. MyNet.

2. fattori d'igiene: sono fattori estrinseci, correlati al contesto lavorativo, comprendente ambiente fisico, politiche aziendali, ambiente sociale, vincoli burocratici, procedure e relazioni con il proprio supervisore¹¹⁸.

Il principio cardine della teoria dei due fattori di Herzberg è che soddisfazione e insoddisfazione non siano poli opposti dello stesso continuum, ma variabili indipendenti che si muovono su due piani paralleli¹¹⁹. Infatti, la teoria propone due importanti relazioni tra fattori d'igiene, fattori motivatori e soddisfazione nel lavoro: se i fattori d'igiene sono presenti, ciò porterà a una condizione neutra di non insoddisfazione, mentre se sono assenti, ciò causerà insoddisfazione nel lavoratore; se i fattori motivatori sono presenti, invece, ciò porterà alla soddisfazione del lavoratore, mentre se essi sono assenti, ciò causerà una situazione di non soddisfazione¹²⁰.

È importante sottolineare che, come evidenziato da Fontana, i fattori d'igiene «non hanno capacità motivante; essi fanno sentire il loro effetto con perdita di morale e di efficienza soltanto in caso di carenza. [...] I fattori igienici o soddisfattori rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere una adeguata attivazione motivazionale. La carenza di tali fattori impedisce all'individuo di collocarsi in una situazione psicologica che gli permetta di aspirare alla soddisfazione dei bisogni superiori»¹²¹. La gratificazione di un fattore d'igiene produce un effetto solo per un breve periodo di tempo, facendogli perdere la sua forza motivazionale. I fattori motivatori, invece, hanno un effetto diretto sulla motivazione, in quanto sono in grado di produrre un'elevata soddisfazione e la loro gratificazione produce effetti prolungati nel tempo, permettendo loro di continuare a esercitare la propria forza motivazionale.

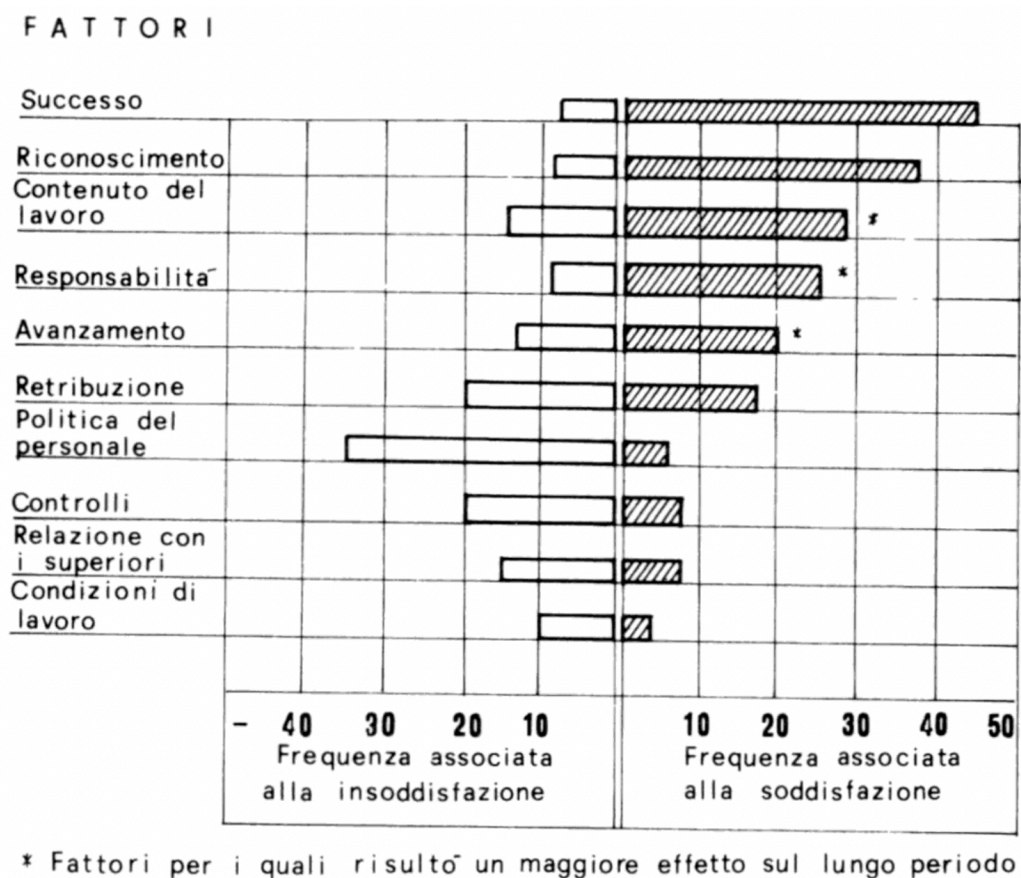
¹¹⁸ Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata (Ed.), *Direzione aziendale e organizzazione* (pp. 338,339). Aracne.

¹¹⁹ Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 56.

¹²⁰ Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata (Ed.), *Direzione aziendale e organizzazione* (p. 339). Aracne.

¹²¹ Fontana, F. (1997). *Il sistema organizzativo aziendale*. Milano: Franco Angeli. p. 187.

I fattori associati alla soddisfazione e all'insoddisfazione secondo Herzberg



Fonte: F. Herzberg, *Work and Nature of Man*, World Publishing Company, 1966

È interessante notare che, pur nascendo in contesti diversi e con approcci differenti, sia la teoria motivazionale di Herzberg che quella di Maslow cercano di spiegare cosa spinge le persone all'azione e all'impegno, soprattutto nel contesto professionale. Attraverso un'analisi comparativa è possibile evidenziare somiglianze e differenze dei due modelli, nonché efficacemente sovrapporli al fine di ottenere una visione più completa della motivazione individuale. Di seguito viene riportata una tabella che mostra la sovrapposizione delle due teorie motivazionali.

TEORIA DI MASLOW	TEORIA DI HERZBERG	
Bisogni di autorealizzazione	Fattori motivatori	successo, riconoscimento, contenuto del lavoro, responsabilità
Bisogni di stima		avanzamento, riconoscimento
Bisogni di appartenenza	Fattori d'igiene	relazioni con i superiori, tipo di supervisione
Bisogni di sicurezza		politica personale
Bisogni fisiologici		condizioni di lavoro, retribuzione

Fonte: Adattamento da *Il sistema organizzativo aziendale*, F. Fontana, 1997, p. 189

Anche la teoria dei due fattori di Herzberg, nel tempo, non è stata esente da critiche, note come “Herzberg controversy”, le quali hanno evidenziato come tale teoria possa essere validata solamente attraverso l'utilizzo del medesimo metodo di ricerca impiegato dall'autore, mentre, applicando altre metodologie, la teoria risulta falsificata¹²². Infatti, i risultati di studi successivi non sempre hanno confermato l'aspetto bi-fattoriale della teoria, così come non hanno confermato l'assunto che i fattori igienici non siano legati alla soddisfazione lavorativa¹²³.

In ogni caso, al di là delle critiche, quella di Herzberg rimane una teoria ancora oggi applicata nelle organizzazioni per promuovere la motivazione dei lavoratori. Il suo merito è quello di aver posto l'accento sul fatto che un lavoratore, in relazione al proprio lavoro, può vivere una condizione non solamente soddisfacente o insoddisfacente, ma anche non insoddisfacente; ciò è fondamentale per comprendere il valore anche di alcuni fattori, comportamenti e situazioni che, nonostante non lo appaghino completamente, gli permettono comunque di vivere una condizione neutra e quindi non negativa¹²⁴.

¹²² Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto. p. 56.

¹²³ Kinicki, A., Kreitner, R. (2013). *Comportamento organizzativo*. Apogeo Education - Maggioli Editore. p. 168.

¹²⁴ Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata (Ed.), *Direzione aziendale e organizzazione* (p. 340). Aracne.

In ambito organizzativo e di gestione delle risorse umane, la teoria dei due fattori di Herzberg può essere utilizzata per incrementare la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori, per migliorare l'ambiente e il clima lavorativo e, più in generale, per promuovere il benessere organizzativo, aumentando così anche la produttività, riducendo il turnover e migliorando l'immagine aziendale. Al fine di prevenire o di ridurre l'insoddisfazione lavorativa è importante, da parte del management, intervenire sui fattori d'igiene, ad esempio fissando politiche aziendali semplici e costruttive, spiegandole e accettando eventuali proposte; creando dei momenti di dialogo con i superiori e favorendo un'efficace comunicazione e interazioni positive anche fra colleghi; definendo strumenti efficaci di supervisione e di sostegno; creando e sostenendo una cultura di rispetto e collaborazione all'interno del team di lavoro; definendo in modo chiaro mansioni e compiti; mantenendo un'elevata attenzione alla sicurezza sul lavoro; verificando l'adequatezza dei livelli retributivi e discutendone eventualmente con i dipendenti; offrendo anche ulteriori benefit, quali programmi di assistenza, spazi relax, parcheggio e mensa aziendali, ambienti moderni e puliti e flessibilità oraria.

Per aumentare, invece, la soddisfazione lavorativa, l'organizzazione dovrebbe intervenire sui fattori motivatori, ad esempio dando spazi di crescita e di sviluppo professionale e di carriera; fornendo programmi di formazione che permettano ai lavoratori di mantenere, aggiornare e sviluppare le proprie conoscenze e competenze, sia hard che soft; definendo obiettivi gratificanti e stimolanti che soddisfino le competenze e le capacità dei dipendenti; riconoscendo e premiando regolarmente gli sforzi e i risultati raggiunti; offrendo ai lavoratori l'opportunità di assumersi responsabilità e di partecipare al processo decisionale relativo al proprio lavoro, godendo così anche di maggiore autonomia¹²⁵.

La soddisfazione dei fattori d'igiene permette l'attraction dei talenti, mentre il soddisfacimento dei fattori motivatori consente la retention dei talenti, permettendo, così, alle organizzazioni di ridurre anche i costi di reclutamento, di selezione e di formazione in ingresso.

¹²⁵ Dagnino, M. (s.d.). *Benessere sul lavoro: creare un ambiente di lavoro positivo utilizzando la teoria di Herzberg*. Leadership&Management Magazine.

Capitolo 3

IL CASO DI STUDIO DI GBR ROSSETTO S.P.A., UN'AZIENDA ORIENTATA AL BENESSERE.

Nel presente capitolo verrà trattato il caso di studio dell'azienda GBR Rossetto S.p.A., un'azienda della provincia di Padova fondata nel 1958, leader nella fornitura di soluzioni per l'ufficio e il lavoro, specializzata in prodotti, servizi e consulenza per l'organizzazione e il miglioramento degli ambienti di lavoro.

Al suo interno, oggi, sono presenti tre generazioni della famiglia Rossetto che hanno contribuito a farla crescere e a trasformarla in una solida Società per Azioni, orientata al benessere dei propri dipendenti e del territorio che la circonda.

Lo studio è partito dalla storia e dall'evoluzione dell'azienda negli anni, fino ad arrivare ad analizzare le strategie e le pratiche organizzative da essa attualmente adottate in un'ottica di sostenibilità integrale, con particolare focus sull'attenzione riposta al benessere organizzativo. Per fare ciò, sono stati analizzati il sito aziendale, il materiale cartaceo informativo dell'azienda, il materiale prodotto durante due dei workshop organizzati da Rossetto (ViviLab e AbitaLab) e quanto emerso dalle interviste a Francesca Rossetto, Business Developer Manager dell'azienda, e a due dipendenti appartenenti a due generazioni diverse, di cui uno con un'elevata anzianità aziendale e l'altro assunto da circa un anno.

3.1 La storia dell'azienda

La GBR Rossetto è stata fondata nel 1958 da Giovanni Battista Rossetto e dalla moglie Luciana Baldin. Essa nasce come azienda pionieristica per la commercializzazione delle prime macchine per ufficio, tra le quali i ciclostili, antesignani delle moderne fotocopiatrici, ampliando, a partire dal 1965, l'offerta con la fornitura anche di accessori per l'ufficio.

La vocazione pionieristica dell'azienda l'ha portata ad essere, già nel 1969, tra le prime in Italia a tradurre la propria offerta in un catalogo fotografico al fine di rendere più immediata e fruibile la proposta per i propri clienti.

Una delle date importanti per l'azienda è senza dubbio il 1975, allorquando vi è il lancio della prima linea marchiata con il brand Rossetto che va ad integrare l'ampia gamma di prodotti commercializzati.

La Rossetto, sino ad allora a filiera corta basata sul prodotto, nel 1987, con l'entrata in azienda di Antonio, figlio di Luciana e Giovanni Battista, passa alla filiera lunga basata sul servizio, proponendo in modo innovativo la formula di noleggio delle stampanti con inclusa l'assistenza tecnica specializzata.

Altrettanto innovativo è quanto avviene nel 1988, quando l'azienda guida, con la sua proposta, il passaggio dalla tecnologia analogica a quella digitale negli ambienti di lavoro.

Nel 1995, poi, la Rossetto diviene una Società per Azioni ed entra in azienda anche la figlia Elisabetta; da questo momento in poi, oltre all'introduzione di una nuova gamma di dispositivi e prodotti per l'ufficio mirata a rendere sempre più efficiente ogni ambiente di lavoro, l'azienda inizia a porre sempre di più la propria attenzione sulla valorizzazione dei talenti umani e professionali.

Nel nuovo millennio la Rossetto amplia ulteriormente la propria offerta, fino ad arrivare, nel 2002, a proporre articoli e servizi ecosostenibili, tra cui il recupero dei toner esausti. Il passo successivo è la nascita del Rossetto Store, infatti, a partire dal 2006 è possibile acquistare facilmente prodotti, richiedere assistenza e attivare i servizi dell'azienda attraverso lo shop online, al fine di semplificare al massimo i processi di rifornimento e supporto.

Dieci anni più tardi l'azienda si espande, inaugurando uno showroom a Bologna.

Nel 2018, per il sessantesimo anniversario della fondazione, l'azienda affronta un'operazione di rebranding accompagnata da un'ulteriore proposta commerciale che si caratterizza per il noleggio di prodotti e servizi con contratti pluriennali. Nello stesso anno nasce anche la Rossetto Academy, progetto interno dedicato alla formazione delle proprie risorse umane.

L'anno successivo viene inaugurato un nuovo showroom, questa volta a Milano, e nel 2020 entra in azienda anche la terza generazione della famiglia Rossetto. Siamo nell'epoca della pandemia da Covid-19 e Rossetto si dimostra un fornitore esperto e capace di offrire in tempi velocissimi tutti i dispositivi di sicurezza fondamentali nel contesto pandemico. Si concentra sulla proposta di servizi e prodotti sempre più completi che riorganizzano l'assetto di tutto lo spazio lavorativo, proponendo dispositivi tecnologici sempre più evoluti e prodotti d'uso quotidiano dalle funzionalità sempre più performanti e realizzati nel rispetto dell'ambiente.

Nel 2022 l'azienda integra la sua offerta con prodotti e servizi innovativi, tra i quali la consulenza d'arredo, che consentono di arredare ogni spazio nell'ottica del benessere e della produttività, al fine di creare luoghi lavorativi dove stare e lavorare bene. Nel 2023 l'azienda inaugura un nuovo Showroom a Udine che sposa un nuovo concetto di spazio espositivo, dove viene posto al centro il visitatore e la sua esperienza con i prodotti e i servizi dell'azienda. Nello stesso anno, la Rossetto non solo ottiene il rinnovo dei certificati UNI EN ISO 9001 per la gestione della qualità, UNI EN ISO 14001 per la gestione ambientale e il Rating di Legalità 2023, ma ottiene anche il Premio “Le Mille Imprese-Best Performer” del Centro Studi ItalyPost, come azienda Best Performer per aver raggiunto importanti obiettivi di crescita, continuando a produrre valore per sé e per il territorio circostante. La vocazione all'impegno sociale dell'azienda si manifesta, tra l'altro, con l'adozione di una stanza nella nuova “Casa Priscilla”, una realtà solidale presente nel territorio padovano, che offre rifugio e accoglienza a madri e a bambini in difficoltà.

Nel 2024, oltre alle innumerevoli attività che vedono coinvolta la Rossetto, vi è l'inizio dei lavori di ristrutturazione della sede aziendale di Rubano, i quali prevedono l'installazione del fotovoltaico sul tetto, dando così un ulteriore taglio green all'azienda, la riprogettazione di nuove aree adibite a mensa e uffici e un Experience Center, ossia uno spazio innovativo per la realizzazione di uno smart center polifunzionale.

Infine, nel 2025, tra i vari riconoscimenti, Rossetto è stata nominata tra le 20 finaliste dell'ottava edizione “Best Performance Award” di SDA Bocconi School of Management. Si tratta di un risultato molto importante, in quanto sono state 958.000 le aziende coinvolte in questa iniziativa che intende premiare le imprese italiane che si distinguono per la crescita e per l'eccellenza nel creare valore economico, tecnologico, umano, sociale e ambientale¹²⁶.

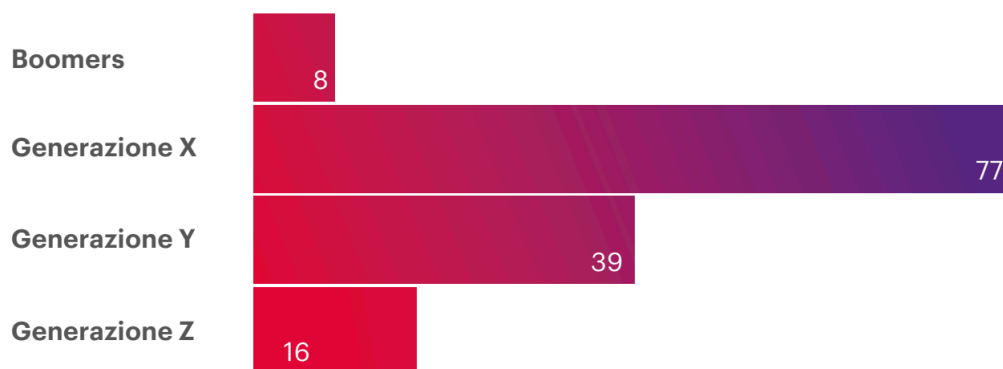


¹²⁶ GBR Rossetto S.p.A.. *La storia della famiglia Rossetto*.
<https://www.rossetto.work/azienda/heritage/>

3.2 La sostenibilità integrale di GBR Rossetto S.p.A.: le strategie e l'impegno di un'azienda orientata al benessere

La GBR Rossetto S.p.A., come abbiamo visto nel paragrafo precedente, è un'azienda radicata nel territorio della provincia di Padova, con una rete di vendita che copre tutto il territorio nazionale. La sede di Rubano rappresenta il suo cuore pulsante: qui l'azienda è nata, si è via via evoluta ed espansa con la creazione di innovativi showroom a Bologna, Milano e Udine.

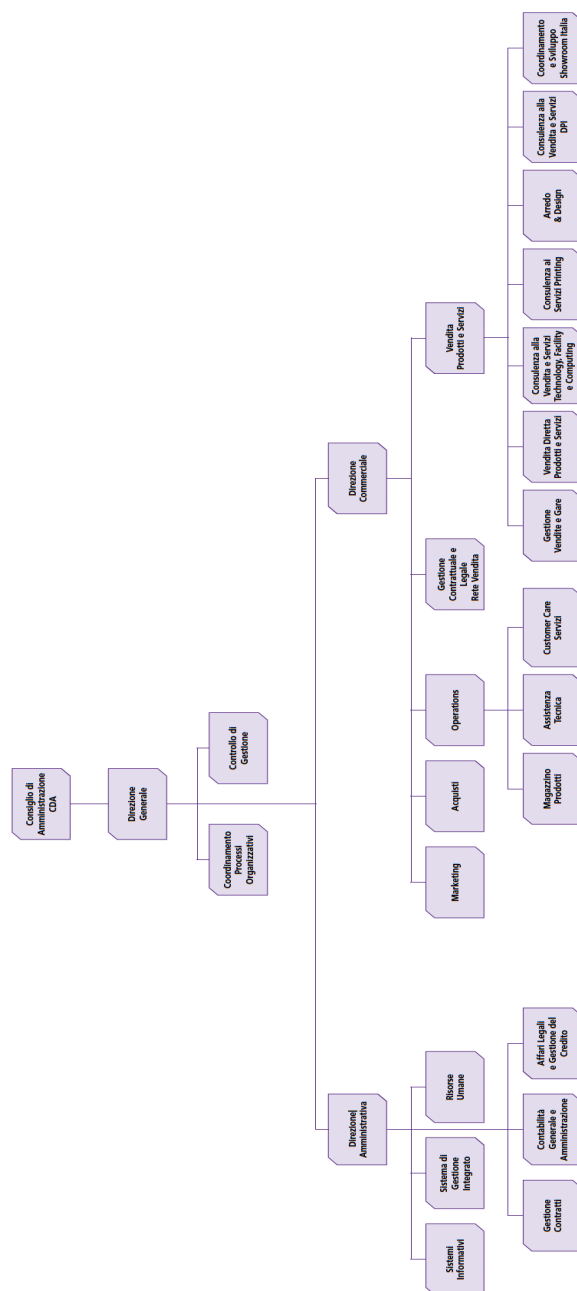
Ad oggi, essa conta una popolazione aziendale di 140 persone, di cui il 55% uomini e il 45% donne, con un'età media di 47 anni e un'anzianità aziendale media di 12 anni; l'azienda sta vivendo un periodo di espansione, infatti nel 2024 le nuove assunzioni sono state 19 e 5 nella prima metà del 2025. Attualmente in Rossetto sono presenti quattro generazioni di lavoratori (Boomers, Gen X, Gen Y, Gen Z), alle quali se ne aggiunge una quinta, quella dei Matures, cui appartiene la Presidente e fondatrice Luciana Baldin, e Francesca Rossetto, Business Developer Manager dell'azienda, con orgoglio, sottolinea: «siamo un'azienda a conduzione familiare: mia nonna di ottantasei anni è qui in azienda tutti i giorni, sei mesi fa è entrato anche mio fratello, quindi, ad oggi, ci sono due persone della terza generazione che convivono con la prima e con la seconda; si respirano incredibilmente questa dimensione familiare e l'intergenerazionalità, aspetti che noi teniamo ad evidenziare e che vengono percepiti anche, ad esempio, dai fornitori e dagli stakeholders esterni». Ciò è confermato anche dai lavoratori intervistati, i quali hanno evidenziato che il clima che si respira in azienda è estremamente positivo e familiare, ponendo anche l'accento sulla trasparenza e chiarezza, a tutti i livelli, della comunicazione aziendale interna.



Fonte: GBR Rossetto S.p.A.

L'attuale struttura organizzativa prevede la Direzione, il cui confronto primario avviene con le figure di coordinamento dei processi organizzativi e di controllo di gestione, l'Area Amministrativa, che rappresenta il centro della corporate governance per le attività amministrative, i sistemi integrati, i sistemi informativi e le risorse umane, e l'Area Commerciale, motore del business aziendale per la gestione e il coordinamento dei rapporti con i fornitori, i clienti e la forza vendita.

Organigramma dell'azienda GBR Rossetto S.p.A. (anno 2025)



Fonte: GBR Rossetto S.p.A.

Rossetto, punto di riferimento in Italia nella fornitura integrata di soluzioni per l'ufficio e per il lavoro, sin dalla sua fondazione è il partner professionale di tutte quelle aziende che richiedono servizi efficienti, prodotti di qualità e attenzione al dettaglio, all'ambiente e alle persone. La sua mission, infatti, è di «aiutare le persone a vivere e a lavorare bene in ogni ambiente di lavoro, attraverso servizi e prodotti che perseguono obiettivi di sostenibilità, efficienza, qualità ed etica». Non si tratta di un impegno che l'azienda si limita semplicemente a comunicare all'esterno per rafforzare la propria immagine e reputazione, bensì di una vera e propria filosofia aziendale, di un valore che essa traduce concretamente nelle proprie pratiche quotidiane, dimostrando coerenza tra ciò che dichiara e ciò che realizza. Ciò traspare chiaramente dal suo percorso di sostenibilità integrale che, attraverso l'impegno per la tutela dell'ambiente, il benessere delle persone e della comunità, si concretizza in azioni dirette verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità delineati dall'Agenda 2030 dell'ONU, con particolare attenzione a quelli maggiormente compatibili con il modello di business adottato.

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 perseguiti dall'azienda GBR Rossetto S.p.A.

4 EDUCAZIONE DI QUALITÀ  › Percorso manageriale › Lean di processo › Soft skills › Formazione tecnica di area	5 PARITÀ DI GENERE  › Certificazione UNI/PdR 125:2022
6 ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI  › Distributore d'acqua generata dall'aria	7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE  › Energia elettrica da fonti rinnovabili
8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA  › Incremento quantitativo e qualitativo di collaboratori › Apertura showroom in Italia	9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE  › Sviluppo lean dei processi › Rinnovo strutturale immobile
10 RIDURRE LE DISUGLIANZE  › Collaborazione con cooperative sociali	11 CITTA' E COMUNITA' SOSTENIBILI  › Sostegno a enti benefici, attività culturali e sportive
12 CONSUMI E PRODUZIONE RESPONSABILI  › Consumi consapevoli › Gruppo di Acquisto Solidale	13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO  › Programma di Riforestazione
3 SALUTE E BENESSERE  › Alimentazione varia e bilanciata › Spazio movimento	

Fonte: GBR Rossetto S.p.A.

Tale percorso ha consentito a Rossetto di essere, nel 2020, tra le prime aziende del settore a ottenere la certificazione SI Rating (Sustainability Impact Rating), il rating di sostenibilità integrale che ne attesta lo status di “azienda sostenibile”.

Sostenibilità integrale e criteri ESG dell’azienda GBR Rossetto S.p.A.



Inoltre, nel novembre 2023 è nato il Team Sostenibilità Rossetto, un gruppo partecipativo di collaboratori di diverse aree e differenti generazioni, nato con lo scopo di migliorare l’ambiente sociale e fisico che circonda l’azienda, stimolando curiosità verso tematiche di sostenibilità e favorendo, quindi, azioni responsabili.

Team Sostenibilità dell'azienda GBR Rossetto S.p.A.



Analizzando i criteri ESG¹²⁷ dell'azienda emerge che, per ciò che concerne la Governance, gli assetti organizzativi aziendali sono conformi agli standard previsti dalle normative di riferimento del settore, come è attestato dalle certificazioni UNI EN ISO 9001:2015 (relativa al Sistema di Gestione per la Qualità), Modello di Organizzazione D.Lgs. 231/2001 (promuove il rispetto della legge e previene i comportamenti che possono portare a possibili reati), Rating di Legalità (attribuito dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, a testimonianza dell'operato trasparente e corretto) e dal Codice Etico. Rossetto è un'impresa per 2/3 femminile, con la maggioranza delle quote aziendali possedute da donne e con prevalenza femminile anche ai vertici (il Presidente e uno dei due Amministratori Delegati sono, infatti, donne: Luciana Baldin ed Elisabetta Rossetto). Il processo di selezione adottato dall'azienda, poi, risulta essere equo e non discriminatorio, in quanto si basa su competenze e valori. Inoltre, Rossetto ha predisposto nel proprio portale la possibilità per i dipendenti di effettuare, in modo

¹²⁷ I criteri ESG (Environmental, Social e Governance) sono degli indicatori che descrivono un'azienda secondo parametri non finanziari, ma che ne valorizzano la portata sociale e ambientale.

del tutto anonimo, eventuali segnalazioni di illeciti, conformemente al sistema di whistleblowing.

Per quanto riguarda, invece, l'impegno sociale di Rossetto, esso è rivolto alla promozione del benessere sia dei propri dipendenti che dell'intera comunità. Per i primi, ritenuti da Rossetto il motore dell'azienda, essa promuove con continuità un percorso di crescita volto alla loro valorizzazione e realizzazione professionale; ciò è efficacemente comunicato anche attraverso il sito aziendale, nel quale è possibile leggere che «Rossetto, da sempre attenta al benessere dei suoi collaboratori, mette a disposizione tutti gli strumenti per raggiungere i migliori livelli di produttività, gratificazione professionale e coesione». In tal senso, col tempo, l'azienda ha messo in campo numerose misure di employer branding, sviluppando un'Employee Value Proposition¹²⁸ con l'obiettivo di attrarre e mantenere i talenti in azienda, di fidelizzare i propri dipendenti, di instaurare con loro una relazione di condivisione e di fiducia, di motivarli e coinvolgerli e, più in generale, di promuovere il benessere organizzativo; tale proposta di valore prende in considerazione i seguenti aspetti: cultura aziendale, sviluppo professionale, work-life balance, premi e riconoscimenti, responsabilità sociale.

Per ciò che concerne la cultura aziendale, Rossetto si impegna a promuovere in modo chiaro i valori che caratterizzano la sua identità, quali sostenibilità, innovazione, responsabilità, visione, sfida, entusiasmo e vitalità, organizzazione e servizio, correttezza, trasparenza e velocità, e a far sì che questi siano condivisi da tutti all'interno della popolazione aziendale, guidando i comportamenti, le decisioni e le relazioni nell'organizzazione; l'azienda, poi, nel 2023 ha avviato il progetto di Lean Transformation che ha visto l'intera area servizi impegnarsi in un'attività sistemica evolutiva volta a passare da un'organizzazione per funzioni a una per processi, con il fine di conseguire gli obiettivi di efficacia ed efficienza aziendali in termini di maggiore soddisfazione del cliente, riduzione dei costi e creazione di valore attraverso il continuo miglioramento dei processi aziendali; per favorire la

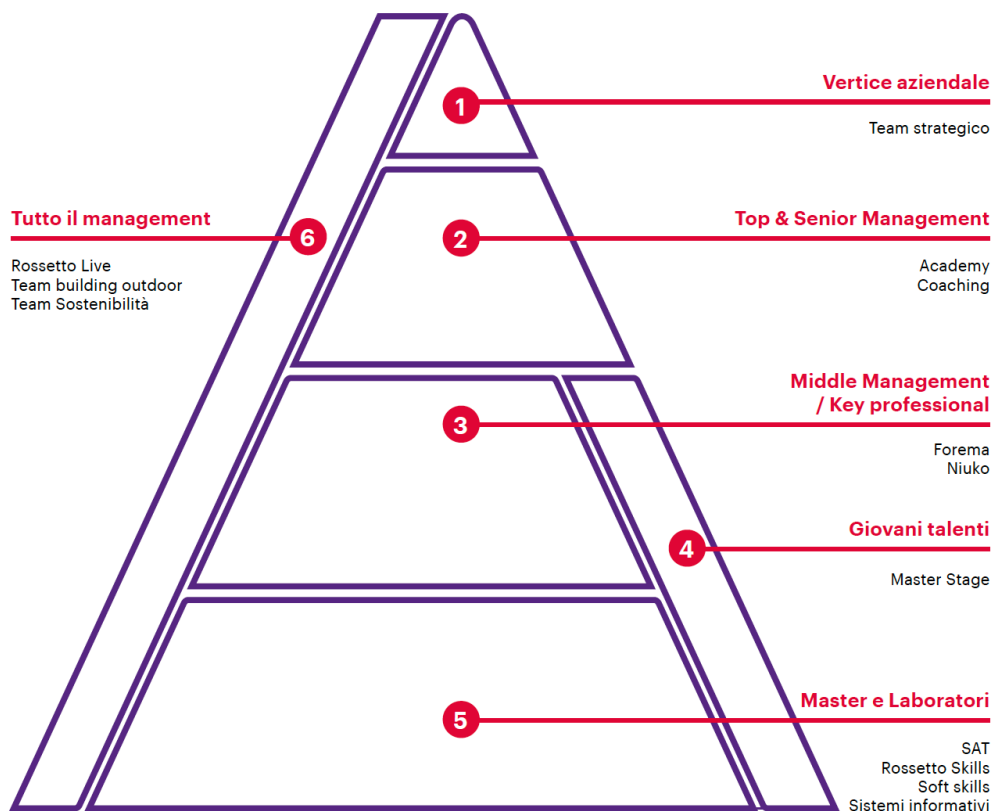
¹²⁸ L'Employee Value Proposition (EVP) è uno strumento di gestione del personale che mira a definire il valore che un'azienda offre ai dipendenti. Si tratta della proposta di valore che l'azienda fa ai propri collaboratori riguardo ciò che questi possono aspettarsi in termini di esperienza, opportunità, benefit e cultura aziendale. Tale proposta di valore permette all'azienda di attrarre i migliori talenti e di trattenerli.

gestione smart delle proprie risorse umane, l'azienda ha creato "Rossetto HR Portal", grazie al quale è favorita la comunicazione e la condivisione delle informazioni e istruzioni necessarie alla vita aziendale; Rossetto, inoltre, ogni anno propone ai propri dipendenti dei workshop, al fine sia di raccogliere le loro opinioni su temi specifici e di immaginare insieme il futuro aziendale, che di proporre attività utili ad alimentare le relazioni, la conoscenza e le collaborazioni trasversali fra i lavoratori. Si tratta di attività in esterna con connotazione ludica, in cui i collaboratori vengono divisi in tre macro-gruppi misti, con lo scopo anche di far conoscere le persone che solitamente in azienda non hanno occasione di collaborare durante la propria attività lavorativa. Parlando di tali attività, Francesca Rossetto afferma: «[...] si fa qualcosa che coinvolga tutti, è un'attività che abbiamo preso a cuore, che ci sta piacendo molto e che sicuramente riproporremo anche quest'anno per il terzo anno consecutivo, diventando così un nostro segno distintivo, un punto fermo nel calendario». Nel 2023 il tema del workshop è stato quello della "comunicazione a colori": dopo varie attività, ciascun collaboratore si è identificato in uno dei quattro colori, ognuno corrispondente a determinate caratteristiche e alla fine i partecipanti hanno imparato a riconoscere le proprie caratteristiche, quelle degli altri e a capire come integrarsi l'uno con l'altro in maniera più efficace. Nel 2024, invece, il tema è stato quello delle "generazioni": è stata ospitata un'esperta sul tema, la quale ha fatto una panoramica della situazione aziendale presente, che è risultata essere straordinaria, in quanto l'azienda presentava al proprio interno ben cinque generazioni con la necessità di integrarsi fra loro e di imparare a lavorare in sinergia; il focus è stato posto su ciascuna generazione, al fine di capirne le caratteristiche, i punti di forza e le criticità e di comprendere come la convivenza generazionale debba trasformarsi in una forza e non in un ostacolo. In merito a tale laboratorio, uno dei lavoratori intervistati ha espresso il suo gradimento, ritenendo sia stato un'importante occasione di conoscenza e comprensione reciproca, che ha consentito non solo una crescita personale ma anche un rafforzamento dei legami e delle relazioni tra colleghi in azienda. Nel 2025 il workshop, dal titolo "Connecting People Inside & Out", sarà il completamento di un progetto più ampio e articolato che prevedrà un percorso di formazione esteso a tutta la popolazione aziendale, al fine di creare una cultura condivisa e un senso di appartenenza trasversale. Ciò

traspare anche da quanto affermato da uno degli intervistati, che così si è espresso: «in Rossetto ognuno dà il proprio contributo e tutti sono molto importanti, da colui che fa le pulizie a colui che dirige. I corsi di formazione che l'azienda sta organizzando sono per tutti, non solo per le prime linee, in quanto è giusto valorizzare tutti».

Poiché «la formazione è il vero motore per la crescita e l'aggiornamento di risorse, lavoro e risultati», in Rossetto ogni collaboratore è supportato e accompagnato in un percorso di formazione e di crescita strutturato volto a valorizzarne e a svilupparne le attitudini personali e professionali e a potenziarne le competenze tecniche e relazionali. È proprio con questo fine che, nel 2018, è nata Rossetto Academy, un'istituzione formativa che diffonde cultura, valori, condotte e strategie d'impresa per le risorse interne ed esterne all'azienda, e, nel 2023, Rossetto Skills, la piattaforma di e-learning che permette ai dipendenti di formarsi in modo stimolante, veloce e coerente con gli impegni lavorativi, sia dentro che fuori l'azienda, incrementando, così, le performance. Inoltre, l'organizzazione adotta un insieme strutturato di pratiche volte proprio alla formazione e allo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori, fra cui: programmi formativi onboarding personalizzati per favorire l'inserimento di nuovo personale dipendente con momenti di feedback intermedi sia con il/la responsabile dell'area che con HR; analisi dei bisogni formativi per obiettivi a medio termine; piani di sviluppo personale con strutturazione di corsi interni ed esterni e affiancamento costante da figure del team; aggiornamento continuo, sia per le competenze hard che quelle soft, con formazione a T erogata tra figure dello stesso livello e in modo verticale su singolo reparto; job rotation con piani di carriera sulla base delle proprie caratteristiche e necessità; share-knowledge con condivisione di progetti e metodologie di lavoro attraverso team interfunzionali; percorsi di coaching one-to-one per i manager, aspetto, questo, che sta molto a cuore all'azienda e che la stessa ritiene differenziante.

Mappatura della formazione in GBR Rossetto S.p.A.



Fonte: GBR Rossetto S.p.A.

Per quanto riguarda, invece, la promozione di un buon equilibrio vita-lavoro (work-life balance), Rossetto ha regolamentato e diffuso, a partire da settembre 2023, lo smart-working, adottando un approccio che rappresenta un'evoluzione del concetto di flessibilità organizzativa, consentendo di ottimizzare il lavoro da casa per tutte quelle attività che richiedono particolare concentrazione, non tralasciando, però, la presenza in azienda in alcuni giorni lavorativi, al fine di mantenere sempre attivi le relazioni e il confronto tra colleghi. Inoltre, i dipendenti possono godere della flessibilità oraria in entrata, dell'orario ridotto nei venerdì estivi, del sostegno in caso di necessità familiari, del rientro dalla maternità graduale e agevolato e di un'area breakroom. È stato poi sperimentato il "Kids Day", ossia una giornata in cui i lavoratori hanno potuto condividere con i propri figli l'ambiente di lavoro, rafforzando così il legame tra vita professionale e vita familiare, con la speranza da parte dell'azienda di poterlo riproporre anche in un futuro prossimo.

Dal punto di vista del welfare, l'azienda è costantemente impegnata a garantire il benessere e la qualità della vita dei propri dipendenti attraverso un programma evoluto che, oltre a prevedere, come già detto in precedenza, piani di flessibilità oraria e di smart working per favorire un buon work-life balance, prevede anche un welcome kit, dei bonus economici, come ad esempio quelli di sostegno alla natalità, bonus di pensionamento e premi di risultato. Inoltre, la Rossetto ha stipulato, per i propri dipendenti, delle convenzioni d'acquisto e, per agevolarne la fruizione, dal 2024, ha attivato la piattaforma TreCuori, attraverso la quale i dipendenti e i familiari possono accedere a servizi del territorio; l'importanza che l'azienda attribuisce a questo sistema di fruizione dei bonus aziendali traspare da quanto affermato da Francesca Rossetto: «il welfare lo facciamo, da un punto di vista economico, sulla piattaforma TreCuori, che per noi è risultata un'opzione valida, in quanto dà la possibilità ai nostri collaboratori di acquistare dei servizi da un catalogo estremamente ampio [...], contribuendo anche al supporto alla rete locale, quindi si cerca sempre di fare qualcosa il più ampio possibile, sia in termini di utilizzo che di significato». Attualmente Rossetto sta implementando un questionario di gradimento proprio relativo al welfare aziendale da somministrare ai propri collaboratori. L'azienda, poi, offre ai propri dipendenti anche un servizio pasti a prezzo agevolato, fornito dalla cooperativa sociale Riesco, la quale, oltre a fornire il servizio di ristorazione aziendale, ha anche l'obiettivo di abbattere le barriere fra disabilità e lavoro, supportando nell'inserimento lavorativo persone con disabilità; a tal proposito, Francesca Rossetto così si esprime: «il servizio della mensa non è solamente un “ti forniamo i pasti”, ma un “te li forniamo a un prezzo estremamente agevolato e del resto se ne fa carico l'azienda”. Soprattutto abbiamo scelto un partner che procura i pasti a pochi chilometri di distanza da noi, quindi del territorio, il quale fa forza sull'impegno di persone con disabilità sia fisiche che cognitive, perciò c'è l'attività di insegnamento di una professione e di aiuto nel renderle autonome. Quindi, tutto quello che facciamo cerchiamo di farlo toccando vari ambiti: non solamente quello del welfare interno, ma anche quello della sostenibilità sociale del territorio all'esterno dell'azienda». L'importanza che Rossetto attribuisce al benessere dei propri collaboratori traspare anche dal sostegno al progetto WelfareCare, per permettere alle dipendenti di

usufruire gratuitamente di visite mediche volte alla prevenzione dei tumori femminili, e da alcune iniziative pratiche, fra cui, ad esempio, il corso di ginnastica posturale proposto nel 2023 che, dopo un approfondimento teorico, ha previsto lo svolgimento di attività motoria per le specifiche problematiche posturali correlate alle diverse mansioni professionali.

A giugno del 2025 l'azienda è stata certificata per la ISO 45001 che rappresenta lo standard internazionale per i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, mentre è in programma per il futuro prossimo la certificazione etica SA 8000, ossia lo standard internazionale di certificazione che valuta la responsabilità sociale di un'azienda e che si concentra sulla garanzia di condizioni di lavoro etiche e sicure.

Come già evidenziato in precedenza, l'impegno sociale dell'azienda, non è rivolto solo alla promozione del benessere dei propri dipendenti, attraverso tutte le pratiche fin qui trattate, ma anche della comunità circostante, motivo per cui Rossetto condivide il bene comune sostenendo iniziative sociali, in linea con i macro-obiettivi dell'Agenda ONU 2030: il suo lavoro abbraccia principi di equità e di inclusività, collaborando con associazioni ed enti di promozione sociale. In tal senso, oltre alla già citata collaborazione con la cooperativa sociale Riesco, l'organizzazione collabora anche con Casa Priscilla, casa rifugio di riferimento nel territorio padovano che accoglie minori, mamme con bambini/e, donne e persone con fragilità; con il Centro Servizi Volontariato (CSV); con Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASVIS); con Federazione Italiana Associazioni Donatori di Sangue (FIDAS), il cui primo obiettivo è promuovere attivamente la donazione di sangue. Rossetto, poi, partecipa anche a numerosi eventi culturali nel territorio, come ad esempio il Festival dello Sviluppo Sostenibile, cui ha partecipato anche nel 2024. Sempre nello stesso anno, in occasione della Giornata Internazionale Dei Calzini Spaiati, l'azienda ha anche ospitato "I Talents", ragazzi con la sindrome dello spettro autistico che, all'interno del progetto "Talents Lab", si impegnano nel costruire rampe che abbattano le barriere architettoniche utilizzando i Lego.

Infine, è importante sottolineare che l'importanza che l'azienda attribuisce ai valori di equità e di inclusività traspare non solo dal suo operato nei confronti dell'ambiente sociale circostante, ma anche dal suo impegno nella condivisione e

promozione di essi all'interno dell'organizzazione stessa, impegno che, nell'agosto 2023, ha permesso a Rossetto di ottenere la certificazione UNI/PdR 125:2022 relativa alla parità di genere.

Per quanto riguarda l'impegno per l'ambiente, l'azienda ricerca e adotta soluzioni e comportamenti volti a promuovere la tutela del Pianeta. Si tratta di azioni concrete che, nel tempo, sono diventate parte integrante della sua strategia aziendale.

In primis Rossetto ha scelto un gestore energetico che certifica che l'energia da essa consumata per svolgere tutte le attività aziendali è prodotta al 100% da fonti rinnovabili, quali energia eolica, solare e bioenergia. La formula di noleggio che l'azienda propone, poi, si allinea ai principi e alla filosofia dell'economia circolare, promuovendo il riutilizzo delle risorse e la diminuzione della produzione di rifiuti: il dispositivo viene condiviso, costantemente mantenuto in efficienza e il suo ciclo di vita viene prolungato il più possibile, riducendo così la produzione di nuovi prodotti, il consumo di energia e le emissioni inquinanti. L'azienda, inoltre, ha messo a punto e offre ai propri clienti servizi e prodotti che riducono l'impatto ambientale: consegne degli articoli senza stop intermedi, dal produttore o dall'hub di stoccaggio primario direttamente ai propri clienti, senza farli transitare presso i propri magazzini, il che consente non solo di ridurre i tempi di consegna, ma anche di limitare l'impatto ambientale dovuto ai flussi di trasporto; strategia di crossdocking, che ottimizza la movimentazione del materiale, evitando l'uso di nuovi imballi e velocizzando le consegne; articoli a basso impatto ambientale, con certificazioni ecologiche, provenienti da produttori e fornitori che privilegiano l'utilizzo di materiali riciclati e biodegradabili; imballi utilizzati per le spedizioni realizzati prevalentemente con materie prime riciclate, con l'obiettivo di giungere all'utilizzo di imballaggi costituiti al 100% da materiale riciclato e riciclabile; servizi a noleggio con monitoraggio dei consumabili, al fine di effettuarne l'invio solo al bisogno, limitando spedizioni e viaggi di trasporto; ritiro e smaltimento ecologico di consumabili, quali cartucce inkjet, toner e nastri da stampa esausti, sia di macchine a noleggio che di proprietà, nel rispetto delle normative ambientali vigenti; noleggio di sistemi di stampa dotati di tecnologia a freddo, capaci di limitare i consumi energetici e abbattere l'emissione di polveri sottili nell'aria, e di

software avanzati di print management, capaci di ridurre l'uso della carta e di migliorare i processi di stampa; noleggio di generatori d'acqua atmosferici, in grado di creare acqua potabile dall'aria, senza l'utilizzo e lo spreco di materie plastiche; abbigliamento da lavoro ecosostenibile e prodotti per l'igienizzazione e la pulizia a marchio EU Ecolabel.

L'organizzazione si è anche resa parte attiva in alcuni progetti per l'ambiente: il Programma di Riforestazione, che permette, attraverso il monitoraggio specifico dei dispositivi di stampa noleggiati ai clienti, di convertire i fogli stampati in nuovi alberi; con tale progetto Rossetto, fino ad oggi, ha contribuito alla piantumazione di oltre settantacinquemila nuovi alberi in zone quali India, Brasile, Madagascar, Stati Uniti, Messico e alla creazione di nuovi posti di lavoro in tali zone. L'azienda ha anche aderito al Progetto "Bosco 800", promosso dall'Università di Padova per la celebrazione degli ottocento anni dalla sua fondazione, il quale si pone l'obiettivo di contribuire al ripristino dei boschi distrutti dalla tempesta Vaia nel 2018 nella zona di Asiago e al quale Rossetto ha contribuito con la messa a dimora di circa sedicimila piantine.

Interessante è anche il Piano di Spostamento Casa-Lavoro (PSCL) che Rossetto sta mettendo a punto per favorire la mobilità sostenibile; con lo scopo di capire se fosse possibile ridurre l'inquinamento dovuto allo spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti, attraverso, ad esempio, un maggiore utilizzo dei mezzi pubblici o una formula di "car-sharing" fra colleghi, l'azienda ha somministrato loro un questionario volto a comprenderne le abitudini di spostamento.

Tutte queste soluzioni e iniziative adottate da Rossetto in merito alla sostenibilità ambientale le sono state riconosciute e certificate dal Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001:2015.

La vocazione green dell'azienda emerge anche dagli obiettivi che essa, attraverso i lavori di ristrutturazione edilizia iniziati nel febbraio 2024, ha in programma nel breve periodo, quali l'installazione di pannelli fotovoltaici, al fine di produrre autonomamente energia pulita e rinnovabile per le proprie attività, e la realizzazione di un tetto verde, che le consentirà di isolare termicamente l'edificio, riducendo così i costi di riscaldamento e di raffrescamento, di ridurre l'inquinamento acustico e di contribuire alla riduzione dell'inquinamento

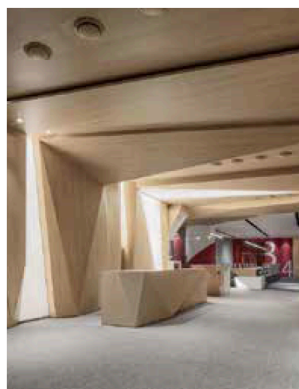
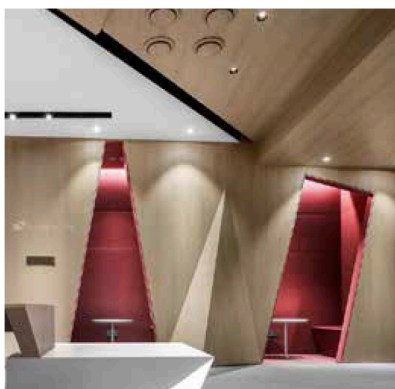
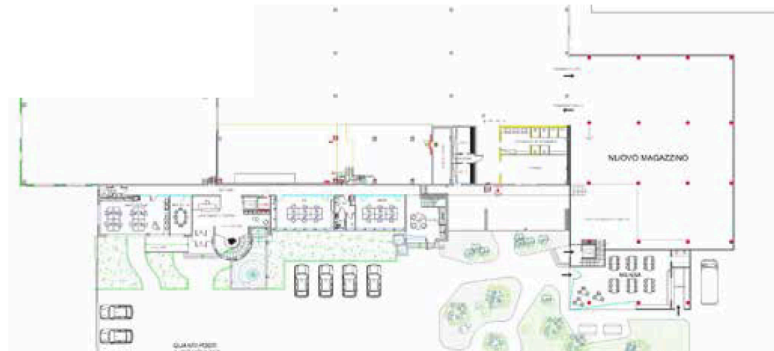
atmosferico. Tale ristrutturazione della sede centrale consentirà la riorganizzazione degli spazi interni e l'accorpamento degli uffici, l'ideazione di aree riunione e meeting confortevoli, nuovi ed innovativi sistemi di riscaldamento e di raffrescamento che consentiranno il risparmio energetico, evitando così gli sprechi di energia e di risorse naturali.

Poiché i temi di sostenibilità sociale e ambientale sono ormai sempre più sentiti anche dai clienti stessi, la Rossetto ha deciso di migliorare la comunicazione esterna circa il suo operato e di formare i propri venditori in modo che siano in grado di trasmettere a pieno ai clienti quanto concretamente viene attuato in tal senso. Proprio in merito a ciò, Francesca Rossetto afferma: «Abbiamo creato una brochure proprio sulla tematica ESG e lo abbiamo fatto sia per avere uno strumento che sia in grado di comunicare all'esterno il nostro impegno, ma soprattutto che vada in mano in primis ai nostri venditori, aiutandoli a trasmettere questo aspetto un po' più nascosto dell'azienda che faticano a portare di fronte al cliente, che non è quello del prodotto, né del servizio e né del prezzo. I clienti stanno diventando sempre più attenti a questo genere di impegno e spesso sono loro i primi a chiedere ai venditori cosa l'azienda faccia per la sostenibilità ambientale e sociale».

Progetto di ristrutturazione della sede di Rubano (PD)



Planimetria
e rendering



Fonte: GBR Rossetto S.p.A.

3.3 Analisi di due workshop: ViviLab e AbitaLab

Nel 2023, Rossetto ha organizzato per i propri dipendenti due workshop, dal nome “ViviLab” e “AbitaLab”, che hanno rappresentato il punto di partenza per i lavori di ristrutturazione della sede aziendale, con l’obiettivo specifico di ascoltare le persone in merito ai loro bisogni, a ciò che vorrebbero ottenere, cambiare e implementare in azienda, sia a livello strutturale e ambientale (AbitaLab), sia a livello di clima e cultura aziendali (ViviLab).

Per il presente lavoro di tesi è stata condotta un’analisi del materiale prodotto durante i citati laboratori, al fine di analizzare i bisogni emersi dei lavoratori, avvalendosi delle teorie motivazionali di Maslow e di Herzberg; questo permette di mappare le reali esigenze delle persone all’interno dell’organizzazione, di vedere quali livelli della piramide dei bisogni di Maslow sono maggiormente coinvolti e di capire se l’azienda sta agendo più sui fattori che prevengono l’insoddisfazione (fattori d’igiene) oppure su quelli che generano soddisfazione e motivazione (fattori motivatori).

Dall’analisi contenutistica di ViviLab sono emersi alcuni temi ricorrenti, quali clima, fiducia, rispetto e comunicazione. Andando, poi, ad analizzare il materiale secondo la teoria motivazionale di Maslow, è possibile notare come quanto scritto dai lavoratori sia riconducibile principalmente ai seguenti bisogni: bisogno di appartenenza, in quanto è espresso il desiderio di migliorare la comunicazione («dialogo costruttivo», «migliorare la comunicazione tra colleghi») e di sentirsi parte di un gruppo («condividere qualcosa che ci unisce», «trovare insieme soluzioni»); bisogno di sicurezza, soprattutto emotiva, che emerge, ad esempio, dall’ansia legata al giudizio dei superiori («disagio all’arrivo dei superiori») e dalla richiesta di «affiancamento per comprendere al meglio le difficoltà dell’altro» e di «chiarezza nei rapporti»; bisogno di stima, in quanto si parla di fiducia («sensazione di mancanza di fiducia»), di rispetto («rispetto delle tue attività»), di meritocrazia e di riconoscimento del proprio lavoro («sistema meritocratico», «premio su KPI»); bisogni fisiologici, che emergono, ad esempio, dalla richiesta di «garantire un rientro sereno dalle ferie». Analizzando, invece, il materiale attraverso la teoria dei due fattori di Herzberg è possibile evidenziare la presenza sia dei fattori d’igiene, in riferimento, ad esempio, alla comunicazione

aziendale interna, alla gestione delle pause e delle timbrature e alla regolamentazione dell'orario flessibile, sia dei fattori motivatori, come ad esempio la condivisione di qualcosa che unisce, la ricerca condivisa di soluzioni e di innovazione e lo smartworking.

Di seguito viene riportata una tabella che presenta alcune delle frasi scritte dai collaboratori durante il laboratorio, il corrispondente bisogno (analisi in base alla teoria di Maslow) e la tipologia di fattore da esse rappresentata (analisi in base alla teoria di Herzberg).

FRASE	BISOGNO (Maslow)	FATTORE (Herzberg)
<i>«Condividere qualcosa che ci unisce»</i>	Appartenenza	Motivatore
<i>«Migliorare la comunicazione tra colleghi»</i>	Appartenenza	D'igiene
<i>«Garantire un rientro sereno dalle ferie: i colleghi presenti si facciano impegno e carico il più possibile del lavoro di chi è assente = meno arretrati e rientro meno traumatico per tutti»</i>	Fisiologico	D'igiene
<i>«Affiancamento per comprendere al meglio il lavoro/le difficoltà dell'altro»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Trovare insieme soluzioni e miglioramenti dell'attività lavorativa»</i>	Appartenenza	Motivatore
<i>«Dialogo costruttivo/lessico cortese, gentile, professionale»</i>	Appartenenza/Stima	D'igiene

<i>«Piacere, reciprocità, opportunità»</i>	Appartenenza	Motivatore
<i>«Sentimento verso l'azienda»</i>	Appartenenza	Motivatore
<i>«Ansia di chiamare»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Disagio all'entrata/arrivo dei superiori»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Coinvolgimento se diffondi»</i>	Appartenenza	Motivatore
<i>«Chiarezza nei rapporti»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Condivisione di informazioni»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Rispetto delle tue attività»</i>	Stima	Motivatore
<i>«Sistema meritocratico»</i>	Stima	D'igiene

<i>«Sensazione di mancanza di fiducia»/«fiducia cartellino/timbratura»</i>	Stima	D'igiene
<i>«Premio su KPI»</i>	Stima	Motivatore
<i>«Gestione delle pause»</i>	Fisiologico	D'igiene
<i>«Regolamentare l'orario flessibile»</i>	Fisiologico	D'igiene
<i>«Smartworking»</i>	Autorealizzazione	Motivatore

Per quanto riguarda, invece, il workshop AbitaLab, dall'analisi contenutistica i temi ricorrenti emersi sono: ergonomia e comfort fisico, in quanto molti suggerimenti proposti dai lavoratori riguardano sedute comode e possibilità di lavorare anche in piedi, supporto lombare e illuminazione adeguata; qualità dell'ambiente di lavoro, con la richiesta di finestre per arieggiare e per fare entrare la luce naturale, di piante negli uffici, di pareti colorate, di umidificatori e di isolamento acustico; socializzazione e senso di appartenenza, con proposte quali l'organizzazione di un Family Day, di giornate al mare o nel bosco, di una giornata a tema "green" con dipendenti e familiari per la pulizia di parchi, argini e altre zone verdi, la creazione di una squadra di calcetto aziendale e di tazze personalizzate con il logo Rossetto; benessere psicofisico e salute, in quanto alcuni collaboratori hanno proposto attività quali lezioni di ginnastica posturale, pilates e yoga al mattino presto o dopo pranzo, un appuntamento periodico con un fisioterapista, la presenza di spazi verdi e di un orto, di diffusori di oli essenziali e di musica per aumentare la

concentrazione e per lavorare meglio; welfare, con la richiesta di un asilo e di una palestra interni all'azienda, di distributori che contengano anche cibi adatti a diete o ad esigenze alimentari specifiche, di colonnine per la ricarica dell'auto, di WiFi che prenda ovunque, di tettoie per bici e auto e di appositi locker per la ricezione dei pacchi. Analizzando, poi, il materiale prodotto secondo la teoria motivazionale di Maslow, si nota che i bisogni emersi sono principalmente i seguenti: bisogni fisiologici, legati principalmente alla gestione delle pause («cultura della pausa, organizzare delle piccole pause (10 minuti) una al mattino e una al pomeriggio, coordinandosi internamente tra colleghi dello stesso ufficio»); bisogni di sicurezza, in questo caso fisica, in quanto sono richiesti postazioni ergonomiche («ergonomia degli ambienti», «supporto lombare/seduta più larga», «postazione lavoro in piedi/seduto»), isolamento acustico («pannelli fonoassorbenti con disposizione adeguata»), vestiario adeguato alle stagioni e di buona qualità, adeguata illuminazione («luminosità/luce sulla scrivania», «luci nei passaggi (scale, corridoi, bagni) che si accendono e si spengono», «luce naturale») e schermi protettivi dei PC per proteggere gli occhi; bisogni di appartenenza, che emergono dalla richiesta di organizzare eventi sociali («Family Day», «giornata degli animali», «giornata a tema socio green», «squadra calcetto aziendale»), di spazi per il coworking con anche la presenza di musica in filodiffusione e di tazze personalizzate marchiate “Rossetto”. Andando, invece, ad analizzare lo stesso materiale secondo la teoria dei due fattori di Herzberg, si evidenzia la presenza sia dei fattori d'igiene, la cui presenza è necessaria per prevenire l'insoddisfazione, relativamente, ad esempio, ad elementi quali l'illuminazione, l'acustica, l'ergonomia e la gestione delle pause, sia dei fattori motivatori, in grado di generare soddisfazione, quali, ad esempio, le giornate sociali, la possibilità di portare il proprio animale domestico in azienda, lezioni dedicate alla ginnastica posturale, al pilates e allo yoga e la possibilità di lavorare ascoltando musica che favorisca la concentrazione e il lavoro.

Di seguito viene riportata una tabella che presenta alcune delle frasi scritte dai collaboratori durante il laboratorio, il corrispondente bisogno (analisi in base alla teoria di Maslow) e la tipologia di fattore da esse rappresentata (analisi in base alla teoria di Herzberg).

FRASE	BISOGNO (Maslow)	FATTORE (Herzberg)
<i>«Pannelli fonoassorbenti con disposizione adeguata»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Luminosità/luce sulla scrivania/calore»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Postazione lavoro in piedi/seduto»</i>	Fisiologico/Sicurezza	D'igiene
<i>«Supporto lombare/seduta più larga»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Qualità ambiente dei magazzini caldo/freddo»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Ergonomia degli ambienti»</i>	Fisiologico/Sicurezza	D'igiene
<i>«Finestre per arieggiare e luce naturale»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Spazi per coworking»</i>	Appartenenza	Motivatore
<i>«Prodotti alla macchinetta con merende per celiaci»</i>	Fisiologico/Sicurezza	D'igiene

<i>«Asilo/RSA»</i>	Appartenenza	D'igiene
<i>«Tazza personalizzata con marchio Rossetto per bere il caffè, no bicchieri di carta»</i>	Appartenenza	Motivatore
<i>«Basta rimbombo: no casino, no dispersione, no mal di testa, no aumento voci a crescere, + concentrazione, + efficienza»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Musica per concentrarsi in filodiffusione in stanza di coworking (magari anche musica di stili diversi)»</i>	Fisiologico/Sicurezza	D'igiene
<i>«Cultura della pausa, organizzare delle piccole pause (10 minuti) 1 mattina e 1 pomeriggio, coordinandosi internamente tra colleghi stesso uffici»</i>	Fisiologico	D'igiene
<i>«Piante negli uffici»</i>	Fisiologico/Sicurezza	D'igiene
<i>«Usare buon senso dell'uso dei materiali DPI o vestiario per tutti adeguato alle stagioni no sottomarche»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Schermo protettivo del PC per proteggere gli occhi»</i>	Sicurezza	D'igiene
<i>«Family Day»</i>	Appartenenza	Motivatore
<i>«Squadra calcetto aziendale»</i>	Appartenenza	Motivatore

«Parcheggio»/«Cappotte per bici e auto»	Sicurezza	D'igiene
«Giornata degli animali»	Appartenenza	Motivatore
«Panchine»/«Terrazzo da attrezzare con arredo da esterno»	Fisiologico	D'igiene
«Giornate bosco/mare»	Appartenenza	Motivatore
«Giornata a tema socio green: pulizia argine, parchi, colli, con dipendenti più family e con t-shirt GBR tutte uguali...GBR 4 GREEN!»	Appartenenza	Motivatore
«Ginnastica posturale, lezioni di pilates e yoga in azienda al mattino presto o a pranzo»	Autorealizzazione	Motivatore

Confrontando quanto emerso dall'analisi del materiale prodotto durante i due workshop, è possibile evidenziare come, nonostante ViviLab sia più centrato sulle componenti psicosociali del lavoro, quali relazioni, dinamiche interne, fiducia e comunicazione, mentre AbitaLab sulle componenti legate all'ambiente fisico e strutturale dell'azienda, quali ergonomia e comfort, essi presentano alcuni aspetti comuni: utilizzando come lente la teoria motivazionale di Maslow, in entrambi risultano essere molto presenti i bisogni di sicurezza e di appartenenza (livello basso e livello intermedio della gerarchia dei bisogni), mentre quasi totalmente assenti i bisogni di autorealizzazione (livello più elevato della piramide); analizzando, invece, il materiale attraverso la teoria motivazionale di Herzberg, è possibile notare la compresenza di fattori d'igiene e motivatori, con la prevalenza abbastanza evidente dei primi. Dunque, è importante sottolineare come, attraverso la proposta

di questi laboratori, l'azienda Rossetto si sia realmente messa in ascolto delle effettive esigenze dei propri collaboratori, i quali si sono dimostrati attivi e partecipativi, fornendo preziosi spunti pratici per il miglioramento del benessere organizzativo, desiderio, questo, diffuso all'interno della popolazione aziendale. L'approccio bifocale tra clima e spazi fisici ha permesso di cogliere alcuni aspetti complementari del benessere aziendale: se da un lato emergono bisogni relazionali, dall'altro vi è una forte attenzione alla qualità dell'ambiente fisico, entrambi fattori cruciali per la soddisfazione complessiva dei lavoratori.

Interventi quali laboratori di questo tipo hanno un impatto estremamente importante sui collaboratori, sul loro grado di soddisfazione e, più in generale, sul clima aziendale, in quanto i bisogni di ciascuno vengono ascoltati e accolti e ai dipendenti viene data l'opportunità di essere parte attiva del cambiamento migliorativo. Tuttavia, poiché ciò crea e attiva delle aspettative nei lavoratori, è fondamentale che l'azienda concretamente si impegni nella direzione del cambiamento delineato, coerentemente con i bisogni emersi, pena perdita di morale, sfiducia, frustrazione e insoddisfazione lavorativa. In tal senso, in base a quanto emerso da ViviLab e AbitaLab, Rossetto ha progettato degli interventi, alcuni già posti in essere e altri previsti per il futuro prossimo, investendo sulla formazione alla leadership e sulle soft skills, introducendo sistemi di riconoscimento equi e trasparenti, non solo legati ai KPI ma anche a feedback positivi, al fine di garantire autonomia e crescita personale e di promuovere una cultura della fiducia e del dialogo, favorendo una comunicazione efficace e la progettazione partecipata degli ambienti fisici.

L'impegno che l'azienda ha dimostrato e dimostra tutt'ora nel mettersi in ascolto dei bisogni e delle necessità dei propri dipendenti e nel muoversi nella direzione della loro gratificazione è confermato anche da quanto emerge durante le interviste ai collaboratori, i quali, nel merito, oltre ad apprezzare quanto fatto sino ad ora, appaiono fermamente convinti, alla luce dei risultati ottenuti, che la strada intrapresa in tal senso non verrà abbandonata, rinsaldando sempre di più il rapporto tra l'azienda e i lavoratori.

[illegible]

Conclusioni

Il mondo del lavoro sta subendo importanti trasformazioni che, mai come nell'epoca contemporanea, lo stanno riplasmando in modo rapido, profondo e irreversibile. Nell'attuale contesto socio-economico, caratterizzato da incertezza e dalla crescente ricerca di significato personale, aspetti, questi, resi ancora più salienti dalle difficoltà e dal disorientamento causati dalla recente pandemia da Covid-19, si stanno diffondendo, soprattutto tra le nuove generazioni, nuove filosofie di vita e di lavoro, quali la Yolo Economy e il Downshifting, che, portando a ripensare il rapporto tra vita lavorativa e vita privata, ricercano un più armonioso work-life balance, una maggiore flessibilità lavorativa e la realizzazione personale. In tal senso, si sta assistendo anche all'emergere di modelli lavorativi flessibili, come, ad esempio, lo Smart Working e la Gig Economy, resi possibili dalla trasformazione digitale in atto. In questo momento storico, poi, al centro del dibattito pubblico e politico vi è l'impatto che l'Intelligenza Artificiale e la Green Transition stanno avendo e avranno sul mondo del lavoro, in termini di occupazione e di trasformazione delle competenze. Tali fenomeni, nel loro insieme, stanno, dunque, ridefinendo il concetto stesso di lavoro e rappresentando un'importante sfida per il presente e per il futuro delle organizzazioni.

Per affrontare efficacemente tale sfida, diviene fondamentale che esse promuovano attivamente e senza soluzione di continuità il benessere organizzativo, adottando un approccio integrato che, basato sui principi della Psicologia Positiva e riconoscendo l'importanza del Capitale Umano, miri a sviluppare una cultura aziendale attenta ai bisogni dei propri collaboratori, a favorire un clima organizzativo positivo e a mantenere elevate la motivazione lavorativa, ricercando il giusto equilibrio fra ricompense intrinseche ed estrinseche, e la soddisfazione. Ciò si configura come un'opportunità strategica in grado di generare per le realtà organizzative non solo valore economico, aumentando la produttività e permettendo loro di rimanere competitive sul mercato, ma anche valore sociale ed etico. Proprio in relazione a quest'ultimo punto, i dati evidenziano come l'impegno sociale e ambientale delle aziende risulti oggi un fattore determinante nella scelta del datore di lavoro, permettendo, così, di attrarre e mantenere i migliori talenti, e un fattore cui i potenziali clienti pongono sempre maggiore attenzione.

Un esempio virtuoso di azienda che, ben consapevole dei mutamenti in atto nell'attuale mondo del lavoro, ha accolto la succitata sfida, è quello di GBR Rossetto S.p.A., caso di studio della presente tesi. Essa ha compreso l'importanza di porre in essere una strategia aziendale centrata sulla sostenibilità integrale, capace di coniugare il profitto, elemento certamente imprescindibile per qualsiasi realtà aziendale, con l'innovazione e con l'attenzione al benessere delle proprie risorse umane e del territorio.

In conclusione, appare evidente che la già citata evoluzione del mondo del lavoro, unita alla spinta del cambiamento tecnologico e della transizione ecologica, non consenta più alle organizzazioni di adottare strategie aziendali estemporanee, superficiali e di breve durata che considerano il lavoratore come mero fattore di produzione. Esse, al contrario, se vorranno rimanere nel mercato, dovranno pianificare strategie "illuminate", profondamente articolate, in grado di rendere centrale lo sviluppo sostenibile, promuovendo il benessere delle persone.

Bibliografia

Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.

Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.

Bandinelli Rigobello, A. M. (2023). *Gli effetti della pandemia da Covid-19 sul mondo del lavoro: il fenomeno della Great Resignation, del Quiet Quitting e il Downshifting* (Tesi di laurea triennale, Università degli Studi di Padova).

D'Amato A., Majer V., (2005). *Il vantaggio del clima*. Milano, Raffaello Cortina editore.

De Cock, G., De Witte, K., van Nieuwkerke, S. (1998). *Effective communication within the organization*, in Drenth, P. J. D., Thierry, H., de Wolff, C. J. *Handbook of work and organizational psychology*, vol. IV Organizational Psychology. Psychology Press.

Fontana, F. (1997). *Il sistema organizzativo aziendale*. Milano: Franco Angeli.

Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(1). pp. 120–125.

James, L. R., Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.

Jones, A. P., James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2). pp. 201-250.

Joyce, W. F., Slocum, J. W. (1982). Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35 (11), 951-972.

Kinicki, A., Kreitner, R. (2013). *Comportamento organizzativo*. Apogeo Education - Maggioli Editore.

Lewin, K. (1980). *I conflitti sociali*. Milano: FrancoAngeli.

Litwin G. H., Stringer R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

Maeran, R. (2019). *Il Lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.

Moran, E. T., Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.

Parlamento europeo, Consiglio dell'Unione europea. (2019, giugno 20). Direttiva (UE) 2019/1158 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.

Payne R., Pugh D.S. (1976). Organizational structure and climate. In Dunnette M.D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1125–1173). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Quaglino, G. P., Mander, M. (1987). *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino.

Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2000). *Culture d'impresa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata (Ed.), *Direzione aziendale e organizzazione*. Aracne.

Tagiuri R., Litwin G. H. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston, Harvard Business School Div. of Res.

Westen, D. (2002). *Psicologia. La storia, i metodi, i meccanismi fisiologici e cognitivi del comportamento*, Volume 1. Bologna: Zanichelli.

Sitografia

AlmaLaurea. (s.d.). *Lavoro e intelligenza artificiale: vantaggi e limiti nella gestione delle risorse umane*. AlmaLaurea. <https://www.almalaurea.it/news/intelligenza-artificiale-e-lavoro>

AlmaLaurea. (s.d.). *Work-Life Balance e Welfare Aziendale: dati, normativa e strategie vincenti*. AlmaLaurea. <https://www.almalaurea.it/news/work-life-balance-welfare-aziendale-dati-normativa-strategie>

APL Network. (2025, gennaio 10). *La Yolo Economy: una rivoluzione nel mondo del lavoro*. <https://www.apl-network.it/news/la-yolo-economy-una-rivoluzione-nel-mondo-del-lavoro/>

Assolombarda. (s.d.). *The Future of Jobs Report 2025 – World Economic Forum*. Assolombarda. <https://www.assolombarda.it/centro-studi/the-future-of-jobs-2013-report-2025>

Autorità europea del lavoro, Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione. (2024, ottobre 24). *La transizione verde sta trasformando i posti di lavoro, sei pronto?*. EURES. https://eures.europa.eu/green-transition-transforming-jobs-are-you-ready-2024-10-24_it

Belardinelli, S. (2023, marzo 6). *La trasformazione del lavoro. Il difficile equilibrio tra vita personale e professionale*. Il Bo Live Università di Padova. <https://ilbolive.unipd.it/it/news/societa/trasformazione-lavoro-difficile-equilibrio-vita>

Ceschia, M. (2022, ottobre 18). *La piramide di Maslow come guida per aumentare la motivazione sul lavoro*. MyNet. <https://appmynet.it/piramide-di-maslow/>

Commissione europea. (2022, agosto 31). *Guidare la transizione verde*. https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2022/state-union-achievements/leading-green-transition_it

Commissione europea. (s.d.). *Transizione verde*. https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_it

Consiglio Nazionale delle Ricerche. (2012). *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*. CNR. <https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/benessere-org/Il-benessere-il-clima-e-la-cultura-delle-organizzazioni.pdf>

Corriere del Lavoro. (s.d.). *Come cambia il concetto di carriera nel mondo del lavoro*. <https://www.corrieredellavoro.com/guida/Notizie-e-Tendenze-del-Mondo-del-Lavoro/come-cambia-il-concetto-di-carriera>

Crespi, F. (2025, giugno 5). *Smart Working, cos'è e come funziona il lavoro agile*. Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano. https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia

Da Empoli, S., Della Porta, M. R. (2024, gennaio 30). *L'IA minaccia o migliora il lavoro? Le (non) risposte degli ultimi studi*. Agenda Digitale.
<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/ia-minaccia-o-migliora-il-lavoro-le-non-risposte-degli-ultimi-studi/>

Dagnino, M. (s.d.). *Benessere sul lavoro: creare un ambiente di lavoro positivo utilizzando la teoria di Herzberg*. Leadership&Management Magazine.
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/benessere-sul-lavoro-creare-un-ambiente-di-lavoro-positivo-utilizzando-la-teoria-di-herzberg/>

Direzione generale della Comunicazione. (2024, agosto 1). *Entra in vigore il regolamento sull'IA*. Commissione europea. https://commission.europa.eu/news/ai-act-enters-force-2024-08-01_it

European Investment Bank. (2023, marzo 21). *Majority of young Europeans say the climate impact of prospective employers is an important factor when job hunting*. EIB.
<https://www.eib.org/en/surveys/climate-survey/5th-climate-survey/climate-impact-important-factor-for-jobseekers>

Gabrielli, G. (2017, gennaio 26). *Transizioni di carriera*. Leadership&Management.
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/transizioni-di-carriera/>

Garg, P. K. et al. (2020, gennaio 13). *Associations of anger, vital exhaustion, anti-depressant use, and poor social ties with incident atrial fibrillation: The Atherosclerosis Risk in Communities Study*. European Journal of Preventive Cardiology. Volume 28. Issue 6. pp. 633–640. <https://doi.org/10.1177/2047487319897163>

GBR Rossetto S.p.A.. *La storia della famiglia Rossetto*.
<https://www.rossetto.work/azienda/heritage/>

GBR Rossetto S.p.A.. <https://www.rossetto.work>

Giorgio, L. (2025, gennaio 13). *Work-life Balance: da Benefit a Necessità per l'Employer Branding e l'HRM*. Next Forbes Leaders. <https://nextleaders.forbes.it/work-life-balance-da-benefit-a-necessita-per-lemployer-branding-e-lhrm/>

Inapp. (2024). Rapporto Fairwork Italia 2024.
<https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/8d434092-2aee-4052-bd8b-4fcef446418/content>

Kivimäki, M. et al. (2017, settembre 7). *Long working hours as a risk factor for atrial fibrillation: a multi-cohort study*. European Heart Journal. Volume 38. Issue 34. pp. 2621-2628. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5837794/pdf/ehx324.pdf>

Lazzari, D., Pisanti, R. (2005). *Promuovere il fattore umano in sanità: uno strumento di analisi del clima organizzativo-relazionale*. Link, n.6. AUI.
<https://www.aui.it/newsite/wp-content/uploads/2013/06/LINKO6PRINTB.pdf>

Marrone, M. (2019). *Luci e ombre della gig economy*. Economia&Management, 2019/3.
<https://emplus.egeaonline.it/it/61/archivio-rivista/rivista/3442449/articolo/3442460>

Mashfrog Group. (2025, gennaio 20). *Intelligenza artificiale: pro e contro per le aziende*. Mashfrog. <https://www.mashfrog.com/it/news/intelligenza-artificiale-pro-e-contro-le-aziende>

Melocchi, A. (2012, luglio 11). *Clima organizzativo*. Minifaber. <https://www.minifaber.it/blog-minifaber/clima-organizzativo>

OCSE. (2023). *Valutazione e anticipazione delle competenze per la transizione verde: sbloccare i talenti per un futuro sostenibile, acquisire le giuste competenze*. OECD Publishing, Parigi. <https://doi.org/10.1787/28fa0bb5-en>

OECD. (2024, giugno 19). OECD Better Life Index. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/#/1111111111>

Osservatorio Smart Working. (2024, novembre). *Tra Smart Working e Return-to-Office: orientarsi nel labirinto della flessibilità*. Report Smart Working 2024. https://blog.osservatori.net/hubfs/comunicatia5/Report%202024/Report%20Smart%20Working%202024.pdf?utm_campaign=SEM23&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--Hbc8k-xRxPdZozYymx6XJT6swQzUsxRNRX7635Cj7cvXStSM8CwCNUoMOsrVnRd1MnxJUxipQELg73TCbX6TUcSxhg4mfpqst7CB4ITaiQ4R28&_hsmi=353685403&utm_content=353685403&utm_source=hs_automation

Oxford English Dictionary. (s.d.). Downshifting. In *Oxford English Dictionary online*. Ultimo accesso: 18 giugno 2025. https://www.oed.com/dictionary/downshifting_n

Parlamento europeo, Consiglio dell'Unione europea, Commissione europea. (2017, novembre 17). *Pilastro europeo dei diritti sociali*. https://commission.europa.eu/system/files/2017-12/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf

Parlamento europeo. (2025, febbraio 19). *EU AI Act: first regulation on artificial intelligence*. Parlamento europeo. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>

Plus. (2025, febbraio 7). *Smart working, tra sostenibilità sociale e nuovi modelli*. FLA Plus. <https://www.fla-plus.it/smart-working/>

Randstad. (2023, luglio 14). *Work life balance: cos'è e come favorire l'equilibrio vita lavoro*. <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/work-life-balance/>

Randstad. (2024, novembre 5). *Yolo economy: principi e caratteristiche*. <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/yolo-economy-principi-e-caratteristiche/>

Randstad. (2024, ottobre 23). *Gig economy: come funziona e quali sono i vantaggi*. <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/gig-economy-come-funziona-e-vantaggi/>

Randstad. (2024). *Randstad Employer Brand Research 2024*. <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

Randstad. (2025, gennaio 20). *Clima aziendale: che cos'è, come analizzarlo e migliorarlo*. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/musi-lunghi-e-tensioni-in-ufficio-e-il-momento-di-fare-unanalisi-del-clima-aziendale/>

Randstad. (2025). Randstad Workmonitor 2025. <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-workmonitor/>

Redazione Myr. (2023, dicembre 5). *I rischi dello smart working: quali sono e come prevenirli*. MYR Consulting. <https://www.myr.it/i-rischi-dello-smart-working-quali-sono-e-come-prevenirli/>

Redazione. (2024, settembre 6). *Intelligenza artificiale (AI): cos'è, come funziona, applicazioni*. AI4Business. <https://www.ai4business.it/intelligenza-artificiale/intelligenza-artificiale-cose/>

Remote. (2025). European Life-Work Balance Index 2024. <https://remote.com/resources/research/european-life-work-balance-index>

Riedo, M. (2025, aprile 3). *Il Senato approva il DDL sull'intelligenza artificiale: ultime modifiche e persistenti criticità*. Diritto al Digitale. <https://dirittoaldigitale.com/2025/04/03/ddl-senato-intelligenza-artificiale/>

RisorseUmane-HR. (2024, maggio 23). *Il Senso del lavoro oggi, tra incertezza e motivazione*. Risorse Umane HR. <https://www.risorseumane-hr.it/il-senso-del-lavoro-oggi-tra-incertezza-e-motivazione/>

Secchi, F. (2025, marzo 23). *Smart working 2025, situazione in Italia: perché conviene ad aziende e lavoratori*. QuiFinanza. <https://quifinanza.it/lavoro/smart-working-2025-italia/898155/>

Tamma, C. (2025, febbraio 26). *Work Life Balance: come trovare l'equilibrio tra lavoro e vita privata*. Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano. <https://www.osservatori.net/blog/hr-innovation/work-life-balance-cose-importanza/>

Treccani. (s.d.). Clima. In *Enciclopedia Treccani online*. Ultimo accesso: 14 maggio 2025. <https://www.treccani.it/enciclopedia/clima/>

Turek, Y. N. (2025, marzo 5). *Transizione energetica e ambientale: green jobs e mismatch di competenze*. Forbes Next Leaders. <https://nextleaders.forbes.it/transizione-energetica-e-ambientale-green-jobs-e-mismatch-di-competenze/>

Unioncamere. (s.d.). *Green jobs: quali sono e perché sono i lavori del futuro*. Unioncamere. <https://www.unioncamere.gov.it/csr-comunicazione/news-di-csr/green-jobs-quali-sono-e-perche-sono-i-lavori-del-futuro-0>

World Economic Forum. (2025, gennaio 7). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>