

**Massimo Franco\***

# **INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO: BENESSERE ORGANIZZATIVO E SODDISFAZIONE LAVORATIVA**

## **1. Introduzione**

La salute dei lavoratori ed il loro benessere sui luoghi di lavoro, sono tematiche che negli ultimi anni hanno avuto un nuovo interesse ricoprendo un ruolo rilevante, sia per rispondere a stimoli sociali quali la salvaguardia della salute pubblica, sia a quelli più tipicamente organizzativi, come le performance dei lavoratori, i risultati economici, la crescita, la competitività. La centralità di questo tema ha visto il fiorire continuo di numerosi nuovi contributi teorici e pratici nella letteratura di riferimento, che talvolta possono sembrare anche discordanti per le diverse prospettive ed ambiti disciplinari. Il benessere è infatti oggetto di studio di numerose discipline, considerato in modo diverso e sotto punti d'osservazione differenti in relazione agli interessi specifici delle varie materie.

Nel campo degli studi organizzativi, il benessere è strettamente legato al lavoro, si parla infatti di benessere del lavoratore o di benessere sui luoghi di lavoro. Una efficace ed efficiente gestione delle risorse umane non può più prescindere dalla considerazione del benessere delle risorse medesime. Il lavoro è il mezzo che consente alla persona di realizzare il proprio benessere, per questo non può rappresentare solo uno strumento per ottenere la retribuzione necessaria a soddisfare i bisogni dell'individuo e della sua famiglia.

Un punto fermo sembra ormai essere la definizione del benessere organizzativo quale concetto complesso misurabile attraverso tre variabili: il benessere fisico, quello mentale e la "job satisfaction". Le variabili che invece lo condizionano e lo

---

\* Massimo FRANCO è professore ordinario di Organizzazione aziendale e Comportamento organizzativo e processi di gruppo al Dipartimento di Economia, Gestione, Società e Istituzioni dell'Università degli Studi del Molise.

Responsabile e coordinatore del Laboratorio di Team Management presso l'Università degli Studi del Molise. Componente del Collegio dei docenti del Dottorato di ricerca in "Economia e management sanitario" dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi del Sannio - Benevento. Collabora per l'attività di ricerca in campo organizzativo con l'Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie del Cnr di Napoli. Associate Editor-in-Chief per l'International Journal of Digital Content Technology and its Applications (JDCTA) e ad hoc reviewer per alcune case editrici nazionali ed internazionali.

Email: mfranco@unimol.it

influenzano sono numerose ed studiate da differenti discipline; così come le modalità di analisi variano mediante i contesti nazionali e disciplinari.

Studi recenti hanno tentato di definire i concetti di “decent work” e di lavoro “buono” o “cattivo” (ILO –International Labour Organizations, 2006). Nella stessa direzione si evidenziano i contributi della European Foundation for Improvement of Living and Working Condition di Dublino, per i quali è importante dare impulso alla qualità del lavoro e dell’impiego. Secondo tale approccio in particolare la qualità del lavoro è collegata ad aspetti quali lo status dei lavoratori, il reddito, la protezione sociale, i diritti dei lavoratori, la salute, l’esposizione al rischio, i tempi di lavoro, l’organizzazione del lavoro, la qualificazione, la formazione, l’organizzazione dell’apprendimento, lo sviluppo della carriera, ma anche a fattori quali i tempi di lavoro/non lavoro, le infrastrutture sociali.

## **2. Il benessere organizzativo**

Per benessere organizzativo si intende comunemente la capacità dell’organizzazione di promuovere e conservare il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli di una organizzazione. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con personale soddisfatto e un “clima interno” sereno e partecipativo (Mitchell, 1997).

Agli inizi dello scorso secolo, l’attenzione del datore di lavoro e dei ricercatori non era focalizzata su questi temi; gli impiegati erano considerati semplicemente un’ulteriore risorsa nella produzione di beni e servizi. Secondo Taylor (1911) i problemi “umani” riguardavano esclusivamente il modo di produrre, motivo per cui dovevano essere minimizzati.

Inizialmente l’attenzione era posta sull’assistenza dei lavoratori infortunati a causa del proprio lavoro e all’istituzione di enti e comitati (sia governativi che non) aventi lo scopo di migliorarne le condizioni di sicurezza e quindi anche le condizioni di salute. Solo in un momento successivo è emersa l’importanza della prevenzione dei rischi rispetto alla cura degli infortuni ormai verificatisi.

Con la Scuola delle Relazioni Umane si pone altresì in evidenza l’aspetto umano del lavoro e del lavoratore, con l’attenzione rivolta ad una dimensione più relazionale e sociale.

È con gli studi di Mayo (1933) che l’attenzione viene spostata allo sviluppo di un management moderno orientato ad accrescere la considerazione dei fattori umani; questa corrente di studi è nota come Human Relations, ed è quella che oggi viene annoverata come Organizational Behaviour. Sono dunque gli studi di Mayo che aprono le porte a questo nuovo modo di vedere e considerare le risorse umane nelle organizzazioni, e in seguito altri e numerosi studiosi hanno preso ad oggetto queste tematiche nelle loro ricerche. Basti ricordare le teorie dei bisogni di Maslow (1943), di Alderfer (1972) e di McClelland (1985), o l’introduzione dei fattori igienici e motivanti di Herzberg (1966), o ancora le teorie dei valori di Adams (1965), di Vroom (1964) o degli obiettivi di Locke (1968).

in, Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R. (a cura di), (2012), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell’Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna.

Tra gli anni '50-'60 il lavoratore inizia infatti a ricoprire un ruolo più attivo in quanto visto come soggetto che interagisce con il proprio ambiente lavorativo.

Bisogna però giungere agli anni '70-'80 per conseguire il pieno riconoscimento del principio della "sicurezza dei lavoratori", quando si pone l'accento sulla prevenzione e sulla cosiddetta "health protection" e quando si fa più consistente l'intervento di sindacati, di gruppi di lavoro e di tutti gli attori del sistema lavorativo.

Un ulteriore passo in avanti viene successivamente compiuto con il passaggio dalla "health protection" alla cosiddetta "health promotion", in base alla quale per prevenire gli infortuni non è solo importante come è strutturato l'ambiente lavorativo, ma è fondamentale che i lavoratori comprendano le conseguenze delle proprie azioni e dei propri comportamenti, al fine di compiere scelte che migliorino la salute fisica e mentale. È proprio in quest'ottica dunque, che la salute del lavoratore non viene vista solo per l'assenza di malattie od infortuni, ma piuttosto per la presenza di uno stato di benessere fisico e psicologico. Si giunge pertanto a parlare e considerare la sicurezza sui luoghi di lavoro come un "valore" quale parte fondamentale di una vera e propria cultura della salute e del benessere dell'organizzazione.

Nella seconda metà degli anni '80 il tema ricopre un ulteriore ruolo interdisciplinare, cogliendo l'interesse delle scienze psicologiche che rivolgono la loro attenzione a problematiche quali lo stress e il "burnout"<sup>1</sup>, e negli ultimi anni, anche le scienze organizzative che hanno iniziato a fornire il proprio contributo focalizzandosi su variabili di tipo economico ed aziendalistico.

È possibile altresì fare riferimento a sviluppi più recenti di queste teorie attribuibili a Terence Mitchell (1997) e basati sul meccanismo di feedback per cui comportamento, motivazione e performance sono concetti separati e distinti.

La considerazione della sicurezza e della salute inizia a coinvolgere pratiche quali il job design, l'addestramento e la formazione, la selezione e aspetti non solo fisici per la cura dell'individuo, ma anche psichici, come quelli contemplati dalla disciplina nota come "early ergonomics".

Il miglioramento delle performance di un'organizzazione, sia essa profit, non profit o di natura pubblica, transita inevitabilmente per una più attenta gestione del suo personale con il coinvolgimento, la motivazione e la collaborazione dei lavoratori, la corretta diffusione e circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale

---

<sup>1</sup> La sindrome da burnout o semplicemente burnout indica una situazione di stress di persone impegnate in professioni d'aiuto come medici e le altre figure sanitarie, compresi volontari e studenti, gli addetti ai servizi di emergenza, tra cui poliziotti e vigili del fuoco, psicologi, psichiatri e assistenti sociali, sacerdoti e religiosi (in particolare se in missione), insegnanti ed educatori, avvocati e ricercatori, dove la persona è colpita da una duplice fonte di stress, ovvero quello personale e quello della persona aiutata.

Il concetto di burnout che in inglese significa "bruciarsi", viene utilizzato per indicare una serie di fenomeni di affaticamento, logoramento e improduttività lavorativa registrati nei lavoratori inseriti in attività professionali a carattere sociale, ma diventa una sindrome da stress possibile in qualsiasi organizzazione di lavoro.

e fisica dei lavoratori, la soddisfazione dei clienti e degli utenti determinando anche un incremento della produttività.

Del resto, la constatazione dello stato di benessere di un'organizzazione altro non è che la misura (in termini positivi) di un insieme di parametri che descrivono il cosiddetto "clima organizzativo", ovvero l'"atmosfera prevalente che circonda l'organizzazione, il livello del morale e l'intensità dei sentimenti di appartenenza e di affezione e buona volontà che si riscontra tra i dipendenti (Mullins, 2007).

### **3. Il Capitale umano e il capitale intellettuale**

Il valore di un'organizzazione è costituito da elementi fisici, da varie forme di capitale finanziario e, infine, da fattori "intangibili" che concorrono a formare il capitale intellettuale.

L'intangibilità non si riferisce all'immaterialità del capitale intellettuale, bensì al fatto che esso non è facilmente traducibile in termini finanziari. Tutti gli altri "assets" di un'organizzazione possono essere monetizzati, il capitale intellettuale, invece, è principalmente costituito da elementi (come la qualità del personale o la reputazione presso gli utenti) per i quali non sono dati metodi universalmente riconosciuti per una loro valutazione monetaria.

L'area del capitale intellettuale mira a fornire un quadro del patrimonio intangibile aziendale, inteso come sintesi di competenze, conoscenze, aspetti organizzativi e relazionali, che costituiscono elementi essenziali nel processo di creazione di valore.

La letteratura economica, aziendale e organizzativa afferma che il valore di un'azienda non è valutabile solo in base ai suoi assets tangibili (proprietà, impianti, risorse finanziarie, ecc.) e al suo valore contabile.

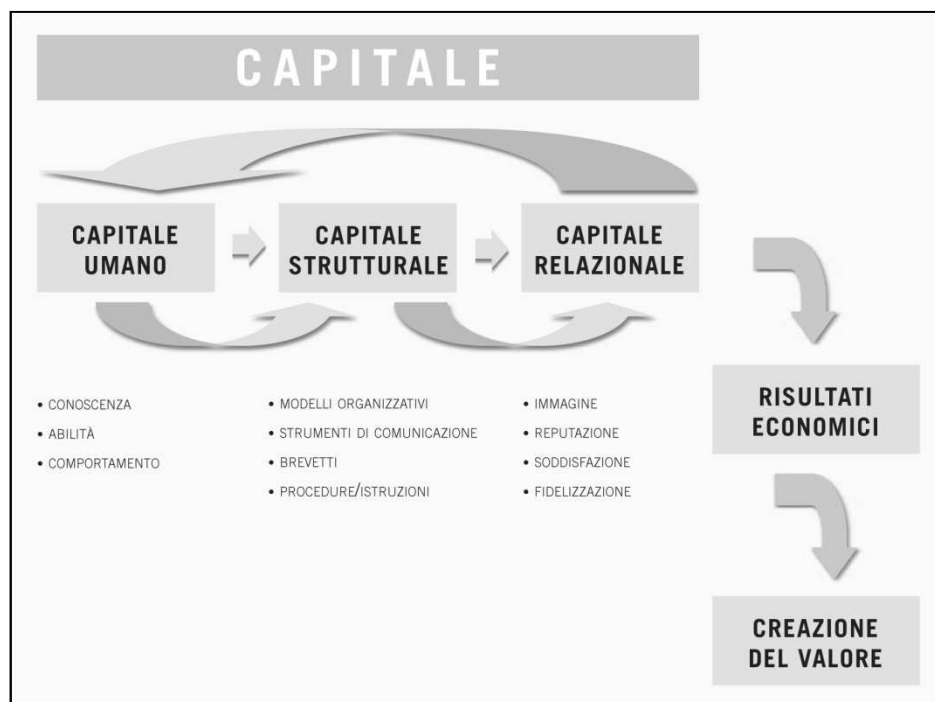
A determinare il successo di un'azienda, in misura non indifferente, contribuiscono anche fattori diversi come le risorse intangibili che creano conoscenza e, di conseguenza innovazione e qualità dei beni e servizi prodotti (Chen, Cheng, Hwang, 2005). Nella gestione organizzativa devono quindi essere considerati e sviluppati gli assets intangibili, il cosiddetto capitale intellettuale d'impresa. L'intangibilità non si riferisce all'immaterialità del capitale intellettuale, bensì al fatto che esso non è facilmente monetizzabile.

Il capitale intellettuale può essere definito come la rappresentazione di tutte quelle risorse che costituiscono la fonte della differenza tra valore di mercato e il valore di mercato di un'organizzazione, ovvero tutte quelle risorse – sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza – che possono essere poste a frutto per creare ricchezza. Nell' "Era dell'informazione" la ricchezza è il prodotto del sapere e dell'informazione che sono divenute le principali materie prime dell'economia e i suoi prodotti più importanti.

Alcuni studi hanno dimostrato che la gestione strategica del capitale intellettuale contribuisce in modo significativo a migliorare le prestazioni di una organizzazione (Edvinsson, Malone, 1997).

Il capitale intellettuale include tre componenti principali tra loro correlate e interdipendenti: il capitale umano, il capitale relazionale ed il capitale organizzativo (Sveiby, 1997).

Fig. 1 – Il capitale intellettuale



Il capitale umano è costituito dalle conoscenze (sia quelle formalizzate sia quelle informali), le conoscenze, le competenze, le abilità e i comportamenti delle persone che operano all'interno dell'organizzazione. Questo elemento è fondamentale per rispondere in modo adeguato, innovativo ed efficace ai bisogni del mercato.

Il capitale relazionale è costituito dall'insieme delle relazioni e delle interconnessioni che ciascuna organizzazione intrattiene con soggetti esterni (clienti, fornitori, partner, stakeholders, ecc.). Il capitale relazionale è un elemento determinante per la costruzione di un'immagine positiva dell'organizzazione, per la fidelizzazione dei suoi clienti/utenti, per la sua capacità di creare accordi e collaborazioni con altri soggetti.

Il capitale organizzativo o strutturale è l'insieme delle risorse e dei modelli organizzativi di divisione del lavoro e coordinamento, degli strumenti di comunicazione, dei risultati. Secondo alcuni autori (Kaplan e Norton, 2004) nel capitale organizzativo rientrano fattori quali la leadership, il lavoro di squadra, la cultura organizzativa. Il capitale organizzativo è un fattore determinante per la creazione d'innovazione di prodotto e di processo.

in, Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R. (a cura di), (2012), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna.

#### 4. Il benessere organizzativo e la teoria cibernetica

Lo studio del benessere organizzativo e le analisi che hanno avuto ad oggetto tale argomento nel corso degli anni si ritrovano in materie e discipline diverse, rendendo complesso il compito di suddividere e schematizzare risultati ottenuti, modalità e strumenti utilizzati. È possibile tuttavia far riferimento ad uno schema concettuale che sintetizza la letteratura in merito grazie ai lavori di Cooper e Marshall (1978), Smith, Kaminstein e Makadok (1995), e Danna e Griffin (1999). Come già sottolineato con la locuzione “benessere organizzativo” si indica un costrutto ampio che comprende diversi aspetti della vita non lavorativa (soddisfazione relativa agli aspetti della vita privata e della vita sociale), della vita lavorativa (dunque la cosiddetta “job satisfaction” per la remunerazione, le opportunità di carriera, il lavoro in sé e per i colleghi) e la salute in generale (che rappresenta una sotto-componente del benessere, data sia dal benessere fisico che mentale). Il benessere e la salute sono influenzati da tre tipologie di fattori (o antecedenti, come li chiamano gli autori), ogni tipologia si dispiega in diverse variabili: la prima tipologia di fattori fa riferimento al “work setting”, ossia a come è strutturato e organizzato il posto di lavoro relativamente ai rischi per la salute, per la sicurezza fisica e a tutti gli altri pericoli propri del posto di lavoro stesso inteso per la sua fisicità, e per le conseguenze negative che può avere sulla salute e sul benessere dei lavoratori. La seconda tipologia di fattori riguarda i tratti della personalità (personality traits): in questo caso le variabili considerate riguardano gli aspetti caratteriali del lavoratore, e quindi se la sua personalità aderisce a quella descritta dal cosiddetto Type A Behavior, o che tipo di “locus of control” manifesta, e gli altri tratti tipici della personalità. Infine la terza tipologia di fattori include le categorie di stress derivanti dai fattori intrinseci del lavoro, dal ruolo nell'organizzazione, dalle relazioni sociali sul posto di lavoro, dagli sviluppi della carriera, dalla struttura e dal clima organizzativi, dall'interfaccia casa/lavoro, e dagli alti fattori stressanti. Visti gli antecedenti si passa dunque alle conseguenze che il benessere del lavoratore e la sua salute possono avere sul posto di lavoro: la prima tipologia di conseguenze riguarda più direttamente l'individuo, poiché si tratta di risvolti che il suo lavoro ha sulla sua salute fisica, psicologica e comportamentale; la seconda implica maggiormente la struttura organizzativa, i costi che sostiene per le assicurazioni sulla salute, la produttività e l'assenteismo, i costi per le eventuali procedure legali, gli indennizzi per gli infortuni e le malattie.

Di estrema rilevanza nell'ambito della teoria sul benessere organizzativo è la teoria cibernetica dello stress che si occupa del funzionamento del sistema di auto-regolazione (Edwards, 1992). Il costrutto principale alla base di questa teoria è il ciclo del feedback negativo che agisce per minimizzare la discrepanza tra le caratteristiche ambientali e i criteri di preferenza di riferimento. In letteratura è possibile ritrovare esempi di applicazione dei principi della teoria cibernetica sia nelle teorie più generali sul comportamento umano (Carver & Scheier, 1981, 1982; Miller, 1965; Powers, 1973), nelle correnti di studio che trattano la salute fisica e mentale (Hyland, 1987; Leventhal, Nerenz, & Strauss, 1980; Pyszczynski &

Greenberg, 1987; Schwartz, 1983), sia nelle teorie sul comportamento organizzativo come la motivazione (Klein, 1989; Taylor, Fisher, & Ilgen, 1984), la teoria degli obiettivi (cosiddetta “goal setting”) (Campion & Lord, 1982), la teoria dell’assenteismo (Rosse & Miller, 1984), della valutazione delle performance (Campbell & Lee, 1988), della leadership (Manz, 1986) e della dipendenza delle risorse (Green & Weish, 1988). Il notevole impatto che ha avuto la teoria cibernetica sulle teorie organizzative in generale e dunque anche su quella del benessere organizzativo, dipende fondamentalmente dal concetto da essa introdotto del meccanismo di feedback.

### **5. Il modello cibernetico: percezioni e desideri**

La teoria proposta da Edwards (1992) si basa sul concetto di “feedback loop”, ma le sue componenti chiave sono le percezioni e i desideri dei lavoratori. La teoria infatti definisce lo stress come la discrepanza tra lo stato percepito dal lavoratore e lo stato invece desiderato, supponendo che tale discrepanza abbia una determinata importanza per il lavoratore. Lo stress così accusato avrà influenza su due tipologie di conseguenze: la prima include le dimensioni della salute fisica e psicologica che insieme, come è stato già sottolineato nei precedenti paragrafi, costituiscono il benessere per l’individuo; la seconda è costituita dal cosiddetto “coping”, cioè gli sforzi profusi per prevenire o ridurre gli effetti negativi dello stress sul benessere. Il *coping* può influenzare il benessere direttamente o alterando le determinanti dello stress, agendo quindi sulle percezioni o sui desideri riducendone la discrepanza, o sul peso che il soggetto attribuisce a quest’ultima. In questo modo Edwards definisce le componenti principali che secondo lui sono alla base del ciclo di feedback negativo: lo stress danneggia il benessere attivando i meccanismi di *coping*, i quali a loro volta influenzano il benessere o direttamente o indirettamente attraverso le determinanti dello stress.

Nella teoria presentata da Edwards le percezioni sono definite come la rappresentazione soggettiva non valutabile di ogni situazione, condizione o evento. Ciò significa che le percezioni sono rappresentazioni soggettive di come sono le cose, piuttosto che di come dovrebbero essere (Beehr e Newman, 1978). È importante definire le percezioni poiché esse rappresentano un fattore chiave nel modello che analizza meccanismi psicologici che mediano gli effetti dell’ambiente e del benessere. Infatti nell’ambiente di lavoro può causare stress ciò che rappresenta una consapevolezza per il lavoratore. Ciò sta a significare che non importa quali variabili si considerano nel modello, ma hanno importanza quelle di cui ha consapevolezza il lavoratore, cioè quelle che per lui hanno un peso e che rientrano nella sua sfera di valutazioni. Le percezioni sono dunque valutate in contrapposizione ai desideri dell’individuo. I desideri fanno riferimento a qualsiasi stato o condizione cui il lavoratore ambisce in tutta consapevolezza. I desideri possono includere una retribuzione ottimale, o delle fasce di accettabilità, stabilendo un livello minimo ed un massimo. Secondo la definizione che viene data nella teoria di Edwards i desideri sono analoghi agli obiettivi, ai valori, agli

in, Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R. (a cura di), (2012), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell’Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna.

interessi, che delineano una preferenza per un determinato stato. Mentre però gli obiettivi sottendono ad un processo interattivo volto al loro raggiungimento, i desideri non implicano necessariamente un'azione. Inoltre anche gli interessi e i valori sono leggermente differenti dai desideri, poiché in genere essi sono durevoli e stabili, insiti nella personalità, mentre i desideri sono meno stabili, ed è più probabile che l'individuo li modifichi nel corso del tempo: ciò implica che i desideri abbracciano un concetto più ampio di quanto possano intendere i termini valori, interessi e obiettivi. Inoltre è necessario precisare che i desideri sono altresì distinti dai bisogni, in quanto questi ultimi fanno più riferimento alle esigenze fisiologiche della natura umana, e sono perlopiù inconsci; al contrario i desideri derivano da ciò che in coscienza l'individuo auspica in base alle proprie preferenze. Dunque i bisogni sono innati, mentre i desideri derivano dall'apprendimento quotidiano del soggetto. I desideri vengono definiti come una condizione ancora diversa anche dalle aspettative, e questa distinzione deriva dal fatto che ormai le aspettative di un lavoratore possono essere deviate da uno stato attuale insoddisfacente che si protrae nel tempo da anni, e che non lo stimolano a volere di più.

## **6. Alcune esperienze della Pubblica Amministrazione italiana**

Tutto quanto affermato trova ampio riscontro dal punto di vista operativo, sono infatti numerose le esperienze aziendali correlate con la scelta di adottare le suddette pratiche, che mostrano risultati positivi in termini di risparmio di motivazione del personale a beneficio della salute dei lavoratori e delle organizzazioni.

Numerose aziende, sia private sia pubbliche, per implementare la cultura del benessere organizzativo hanno sviluppato una serie di progetti per analizzare le condizioni di lavoro e per un loro miglioramento.

Negli ultimi anni, in particolare, le Pubbliche Amministrazioni (PA) italiane hanno riservato grande considerazione alla dimensione del benessere organizzativo.

Il Decreto Legislativo 150/2009, in attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, "in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" prevede, al comma 5 dell'art. 14, una rilevazione annuale del benessere organizzativo.

Il comma 5 dell'art. 14 specifica che: "L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione".

In base a tali provvedimenti legislativi numerose aziende della Pubblica Amministrazione hanno attivato ricerche e studi tesi ad analizzare il benessere e il clima all'interno delle loro organizzazioni.



L'ENEA, l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, nel 2011 ha realizzato una rilevazione della soddisfazione interna per la valutazione del benessere organizzativo.

Le attività dell'ENEA sono finalizzate alla ricerca e all'innovazione tecnologica, nonché alla prestazione di servizi avanzati nei settori dell'energia, con particolare riguardo al settore nucleare, e dello sviluppo economico sostenibile". Svolge attività di ricerca e attività di Agenzia, a supporto della Pubblica Amministrazione, delle imprese, dei cittadini. I suoi compiti principali sono: promuovere e svolgere attività di ricerca di base ed applicata e di innovazione tecnologica, anche mediante la realizzazione di prototipi e l'industrializzazione di prodotti; diffondere e trasferire i risultati ottenuti, favorendone la valorizzazione a fini produttivi e sociali; fornire a soggetti pubblici e privati servizi ad alto contenuto tecnologico, studi, ricerche, misure, prove e valutazioni.

La ricerca sul benessere organizzativo dell'Agenzia ha posto in relazione l'ambiente lavorativo e le pratiche organizzative con i comportamenti e gli atteggiamenti sul posto di lavoro ad un campione rappresentativo dei suoi circa tremila addetti (2.803). La somministrazione del questionario on-line è avvenuta mediante l'utilizzo di tecnologie Web Based Survey. In particolare lo studio, ha fatto emergere l'immagine che i dipendenti hanno della struttura di appartenenza, raccogliendo dati sul clima organizzativo, per misurare il grado di benessere e/o malessere organizzativo. Inoltre, tale indagine ha fornito elementi utili ad attivare un percorso di analisi organizzativa che per pianificare e di intervenire sul sistema osservato.

Per rispondere nel migliore dei modi alle esigenze emerse dallo studio è stato previsto l'utilizzo di "Focus Group" mirati ad esplorare le tematiche più rilevanti. A seguito di tale attività, gli interventi organizzativi e/o formativi identificati a sostegno del miglioramento del benessere organizzativo risponderanno in modo più adeguato ai bisogni espressi.

Un altro esempio è una ricerca avviata dal CNR il Consiglio Nazionale delle Ricerche Ente pubblico nazionale con il compito di svolgere, promuovere, diffondere, trasferire e valorizzare attività di ricerca nei principali settori di sviluppo delle conoscenze e delle loro applicazioni, dove ai sette focus group realizzati nell'ambito del progetto "Indagine sul benessere organizzativo nel CNR" hanno partecipato: 19 dirigenti e 18 amministrativi della sede centrale; 8 direttori e 16 ricercatori e tecnologi degli istituti di ricerca, per un totale di 61 persone. Il principale obiettivo dei focus era quello di individuare insieme ai partecipanti gli elementi che promuovono o ostacolano il benessere nel CNR. Le discussioni sono state registrate, fedelmente trascritte e analizzate. Le informazioni acquisite mediante i focus group sono state utilizzate per la costruzione di un questionario sul benessere organizzativo da somministrare ai dipendenti del CNR. È un progetto di ricerca-azione per acquisire conoscenze sulla rappresentazione che i dipendenti hanno del CNR ed in particolare della loro struttura di appartenenza, per valutare il benessere organizzativo dell'Ente, ma anche fornire elementi utili alla progettazione di azioni finalizzate al miglioramento del benessere percepito.

in, Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R. (a cura di), (2012), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna.

Progetti simili sono stati sviluppati da altre strutture della pubblica amministrazione come l'ISFOL - Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei lavoratori e dall'ASI - Agenzia Spaziale Italiana, ma anche da Aziende sanitarie, aziende ospedaliere ed altre amministrazioni che operano nel campo sanitario, Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane e altre forme associative comunali, Enti di ricerca, Enti pubblici non economici e Camere di Commercio, Industria e Artigianato, Istituzioni scolastiche, Ministeri - amministrazioni centrali e periferiche, Province, Regioni e Università.

Tutto ciò evidenzia una grande attenzione per le tematiche del benessere organizzativo, che determinano uno sviluppo continuo di ricerche, studi e modalità diverse di raccolta dei dati. Attraverso i dati rilevati è possibile conoscere i fattori positivi e negativi, i punti di forza e le criticità delle condizioni lavorative. Si tratta di un momento importante che consente di far emergere la percezione che i lavoratori hanno della propria amministrazione: dalle caratteristiche e modalità del lavoro che svolgono, ai rapporti che intercorrono con la dirigenza e con i colleghi e viceversa.

Naturalmente non mancano esperienze nel settore delle aziende private, con importanti iniziative sia nel campo della produzione industriale, sia in quello dell'erogazione dei servizi.

## 7. Conclusioni

Il miglioramento delle performance di un'organizzazione, sia essa profit o di natura pubblica, passa inevitabilmente per una più attenta gestione e motivazione del suo personale. Per tale motivo l'analisi e alla misurazione dei fattori che influenzano quello che viene definito il "benessere organizzativo", inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e conservare il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, può avere un importante impatto sullo stato di "salute" dell'intera organizzazione.

La qualità del lavoro, la job satisfaction e il benessere organizzativo sono argomenti estremamente attuali per due ordini di ragioni: la prima è la salvaguardia della salute pubblica quale funzione sociale. L'altra ragione è più organizzativa, ed è riferibile quindi alle conseguenze economiche e alle performance di un'organizzazione.

L'attenzione verso la qualità della vita dei singoli dipendenti è un elemento che influenza l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese. Nell'era del capitale intellettuale, i compiti più tipicamente umani sono divenuti più preziosi: percepire, giudicare, creare, costruire rapporti. L'area del capitale intellettuale mira a fornire un quadro del patrimonio intangibile di un'organizzazione, inteso come sintesi di competenze, conoscenze, aspetti organizzativi e relazionali, che costituiscono elementi essenziali nel processo di creazione di valore.

Il benessere organizzativo ha impatto sul miglioramento della performance e quindi valutare il benessere di un'organizzazione pubblica nasce dall'esigenza di

comprendere se l'organizzazione sta adempiendo in maniera efficiente ai suoi compiti di "servizio" verso la comunità esterna.

La rilevazione sul clima e il benessere organizzativo costituisce un'azione positiva che consente alle organizzazioni di avere un osservatorio sulla situazione lavorativa al suo interno, fornendo al management un quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale, lo strumento può essere particolarmente prezioso in una fase di cambiamento organizzativo.

Una organizzazione lavorativa in salute può essere definita come una realtà nella quale cultura, clima e pratiche creano un ambiente che promuove sia la salute e la sicurezza dei lavoratori, sia l'efficacia organizzativa.

Un'azienda oggi va considerata come un insieme di talenti, capacità, competenze e idee: un capitale intellettuale, non tangibile, dove l'intelligenza delle persone e delle organizzazioni diviene protagonista.

Sebbene un buon clima e un elevato benessere organizzativo non siano garanzia di efficienza organizzativa, è molto probabile che si ottenga una buona performance operativa laddove il personale sia motivato a lavorare in maniera attiva ed efficace. Questi aspetti influenzano la propensione dei lavoratori a concentrarsi sulla performance lavorativa e sulle relazioni personali, e rappresenta le percezioni dei dipendenti riguardo l'intera organizzazione.

Il lavoro non può e non deve essere causa di malessere e di disagio da parte dei lavoratori, bensì un'occasione di valorizzazione e di sviluppo della personalità umana.

## Bibliografia

- Adams J.S. (1965), *Integrity in Social Exchange*. L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.
- Alderfer C.P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, The Free Press, New York.
- Beehr, T.A., Newman, T.E. (1978), Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review, *Personnel Psychology*, 31: 665—699.
- Benevene P., 2009, *Il capitale umano del terzo settore*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (RN).
- Campion M., Lord R (1982), A control system conceptualization of the goal-setting and changing process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30:265—287.
- Carver C.S., Scheier, M.F. (1981), *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*, Springer-Verlag, New York.
- Carver C.S., Scheier M.F. (1982), Control theory: A useful conceptual framework for personality—social, clinical, and health psychology, *Psychological Bulletin*, 92: 111—135.
- Chen M., Cheng S., Hwang Y., (2005), An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, n. 2, pag.159.

in, Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R. (a cura di), (2012), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna.

- Cooper C.L., Marshall J. (1978), *Understanding executive stress*, Macmillan, London.
- Craig. A., Franklin J., Andrews G. (1984), A scale to measure locus of control of behavior, *British Journal of Medical Psychology*, 57:173-180.
- Danna K., Griffin R.W. (1999), Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature, *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, 357-384.
- Edvinsson L., Malone M.S., (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, NY.
- Edwards F.R. (1992), A Cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations, *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 2, 238-274.
- Enea (2011), *La valutazione del benessere organizzativo*, Enea, Roma.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working, (2002), *Quality of work and employment in Europe: Issues and challenges*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Green S.G., Weish M.A., (1988), Cybernetics and dependence: Reframing the concept of control, *Academy of Management Review*, 13:287-301.
- Herzberg F. (1966), *Work and nature of man*, World, Cleveland, OH.
- House J.S (1981). *Work, Stress and Social Support*, Addison Wesley, Reading, MA.
- House J.S., Cottington E.M. (1986), Health and the Workplace, in *Applications of Social Science to Clinical Medicine and Health Policy*, Pp. 392-416, edited by L.H. Aiken and D. Mechanic. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Hyland M.E. (1987), Control theory interpretation of psychological mechanisms of depression: Comparison and integration of several theories, *Psychological Bulletin*, 102:109-121.
- Itami, H. Roehl, T.W. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, Harvard University Press.
- Johnson J.V., Hall E.M. (1988), Job Strain, Work Place Social Support and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population, *American Journal of Public Health* 78:1336-42.
- Kaplan R.S., Norton D.P., (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Karasek R.A (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Karasek R.A., Gardell B., Lindell J. (1987), Work and Non-Work Correlates of Illness Behavior in Male and Female Swedish White-Collar Workers, *Journal of Occupational Behavior* 8: 187-207.
- Karasek R., Theorell T. (1990), *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York.
- Klein, H.J. (1989), An integrated control theory model of work motivation, *Academy of Management Review*, 14: 150-172.

in, Franco M., Gregori G.L., Marccone M.R. (a cura di), (2012), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna.

- Leventhal H., Nerenz D.R., Strauss A. (1980), Self-regulation and the mechanisms for symptom appraisal, in Mechanic D. (Ed.), *Psychological epidemiology*, Neal Watson Academic Publications, New York.
- Loscocco K.A., Spitze G. (1990), Working Condition, Social Support, and the Well-Being of Female and Male Factory Workers, *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 31 (December): 313-327.
- Locke E.A. (1968), Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, in *Organizational Behavior and Human Performance*, 3:157-189.
- Maslow A.H. (1943), A Theory of Human Motivation, in *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayo E. (1933), *The Human Problems of Industrial Civilization*, MacMillan, New York.
- Maslow A.H. (1943), A Theory of Human Motivation, in *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland D.C. (1985), *Human Motivation*, Glenview, IL, Scott, Foresman.
- Miller I.G. (1965), Living systems: Basic concepts, *Behavioral Science*, 10:193-237.
- Mitchell T.R. (1997), Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts, *Research in Organizational Behavior*, vol. 19.
- Mullins L. J., (2007), *Management and Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Harlow.
- Pyszczynski T., Greenberg I. (1987), Self-regulatory perseveration and the depressive self-focusing style: A self-awareness theory of reactive depression, *Psychological Bulletin*, 102:122-138.
- Powers W.T. (1973), *Behavior: The control of perception*, Aldine, Chicago.
- Rosse, I., Miller H. (1984), Relationship between absenteeism and other employee behaviors, in Goodman P., Atkin R., et al. (Eds.), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*: 194-228, Jossey-Bass, San Francisco.
- Roxburgh S. (1996), Gender Differences in Work and Well-Being: Effects of Exposure and Vulnerability, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 37 (Sept): 265-277.
- Sanne B., Mykletun A., Dahl A.A., Moen B.E., Tell G.S. (2005), Testing the Job Demand–Control–Support model with anxiety and depression as outcomes: The Hordaland Health Study, *Occupational Medicine Advance Access published April 21*.
- Schwartz G.E. (1983), Disregulation theory and disease: Applications to the repression/cerebral disconnection/cardiovascular disorder hypothesis, in Matarazzo I., Miller N., Weiss S. (Eds.), *International Review of Applied Psychology*, 32 (Special issue on behavioral medicine), 95-118.
- Smith K., Kaminstein D.S., Makadok R.J. (1995), The health of the corporate body: Illness and Organizational dynamics, *Journal of Applied Behavioral Science*, 31:328-351.
- Stoy L., Sveiby K.E., 2007, *People Before Strategy*, Ramboll Management, Copenhagen.
- Sveiby K.E., 1997, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco.

in, Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R. (a cura di), (2012), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna.

Taylor F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York.

Taylor M.S., Fisher C.D., Ilgen, D.R. (1984), Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective, in Rowland K., Ferris I. (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 81-124, JAI Press, Greenwich, CT.

Vroom V.H. (1964), *Work and Motivation*, Willey, New York.