

SINTESI DELL'ELABORATO – MARIKA MARTUCCI

Negli ultimi decenni, il welfare aziendale è divenuto un tema centrale per le organizzazioni moderne, sempre più riconosciuto come uno strumento strategico per migliorare il benessere dei dipendenti e, allo stesso tempo, aumentare la produttività aziendale. A differenza delle tradizionali politiche retributive, che si limitano agli aspetti puramente economici, il welfare aziendale adotta un approccio olistico, mirato a soddisfare le esigenze complesse e diversificate dei lavoratori. Esso comprende misure volte a promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro, la salute psicofisica e lo sviluppo personale e professionale.

Questa tesi si propone di esplorare il ruolo del welfare aziendale nell'ambito delle dinamiche organizzative. In particolare, viene analizzato il suo impatto sul work engagement, sulla riduzione del burnout e su altre variabili critiche come la performance lavorativa, i comportamenti di ritiro (come l'assenteismo e il turnover) e la soddisfazione per la retribuzione. Uno degli elementi innovativi della ricerca è l'analisi della prospettiva occupazionale futura, ovvero la percezione che i lavoratori hanno del loro tempo lavorativo futuro e delle opportunità che ne derivano. L'obiettivo principale della tesi è quello di fornire una comprensione approfondita e strutturata di come il welfare aziendale possa fungere da risorsa lavorativa in grado di ridurre lo stress e promuovere la motivazione, utilizzando come quadro teorico di riferimento il Job Demand-Resources Model (JD-R), elaborato per la prima volta da Demerouti et al. nel 2001 e aggiornato e rivisto più volte nel tempo.

Tale modello teorico viene introdotto nel primo capitolo. Esso è tutt'oggi ampiamente utilizzato per analizzare come le caratteristiche lavorative influenzino la motivazione e la salute dei lavoratori e si basa sulla distinzione tra richieste lavorative (job demands) e risorse lavorative (job resources). Le richieste lavorative sono quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono sforzi significativi e che, se non bilanciati da adeguate risorse, possono portare al burnout. Tra le richieste più comuni vi sono il carico di lavoro, le pressioni temporali e i conflitti tra lavoro e vita privata. Al contrario, le risorse lavorative sono quegli elementi che facilitano il raggiungimento degli obiettivi lavorativi, conducono ad una riduzione delle richieste lavorative e contribuiscono alla crescita e allo sviluppo professionale dei lavoratori. Tali risorse includono il supporto dei colleghi, la chiarezza dei ruoli, i feedback ricevuti e le opportunità di carriera. Il modello JD-R postula che le richieste lavorative, se non accompagnate da risorse adeguate, possano condurre al burnout, uno stato di esaurimento emotivo e disimpegno lavorativo. D'altro canto, le risorse lavorative promuovono il work engagement, definito come uno stato mentale positivo caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento nel proprio lavoro. Diversi studi hanno confermato che il burnout è associato a problemi di salute e a un aumento delle intenzioni di lasciare il posto di lavoro, mentre il work engagement è

correlato a una maggiore produttività e a una minore propensione al turnover. All'interno di questo quadro, il welfare aziendale rappresenta una risorsa lavorativa capace di promuovere il benessere dei dipendenti e di agire come fattore protettivo contro lo stress lavorativo. Un aspetto rilevante discusso nel capitolo riguarda il ruolo delle risorse personali nel modello JD-R. Queste risorse, come l'autoefficacia, l'ottimismo e l'autostima, influiscono positivamente sulla capacità dei lavoratori di affrontare le richieste lavorative. Studi recenti hanno dimostrato che le risorse personali non solo mediano la relazione tra risorse lavorative e work engagement, ma possono anche amplificare l'effetto positivo delle risorse lavorative sull'engagement. Inoltre, il modello JD-R nel corso degli anni ha incluso anche il concetto di job crafting, ossia la capacità dei lavoratori di modificare proattivamente il proprio lavoro per renderlo più adatto alle loro esigenze. Esso permette ai lavoratori di incrementare le risorse a loro disposizione, ridurre le richieste lavorative d'intralcio e migliorare il fit tra le proprie capacità e le richieste del lavoro, promuovendo indirettamente il work engagement.

Il secondo capitolo esplora in modo approfondito il concetto di welfare aziendale e il suo ruolo nelle dinamiche organizzative. Il welfare aziendale rappresenta l'insieme di benefit e servizi che vanno oltre la retribuzione economica e che l'azienda offre ai propri dipendenti al fine di migliorarne la qualità lavorativa e di vita. Questi includono, tra le altre cose, asili nidi aziendali, assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, convenzioni per attività culturali e sportive, e forme di flessibilità lavorativa come lo smart working. L'introduzione di tali benefit contribuisce a ridurre lo stress lavorativo, migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro e aumentare la soddisfazione lavorativa complessiva. La letteratura è infatti d'accordo nell'affermare come i benefici del welfare aziendale vadano al di là dei vantaggi fiscali: essi conducono infatti ad un aumento della soddisfazione e motivazione dei lavoratori, i quali dunque saranno più efficienti e raggiungeranno più rapidamente gli obiettivi organizzativi. Le indagini mettono comunque in evidenza come oggi un piano di welfare aziendale, per essere efficace, debba essere: personalizzato sulla base dei bisogni specifici di tutti i dipendenti; comunicato in maniera chiara e autentica; monitorato nel tempo ed eventualmente aggiornato; sostenibile sia dal punto di vista ambientale che sociale.

Il welfare aziendale, oltre a migliorare il benessere dei dipendenti, svolge un ruolo cruciale anche in termini di responsabilità sociale d'impresa. Attraverso l'adozione di politiche di welfare, le aziende possono infatti dimostrare il loro impegno verso la sostenibilità sociale e il benessere della comunità, contribuendo così a migliorare la loro reputazione e attrattività nel mercato del lavoro.

Un tema centrale del secondo capitolo è l'analisi delle politiche di welfare aziendale all'interno delle piccole e medie imprese (PMI) italiane. Viene presentato il Welfare Index PMI, un indice che viene

utilizzato annualmente per valutare il livello di welfare nelle PMI italiane. I dati mostrano un crescente interesse delle PMI verso il welfare aziendale, con numerose imprese che implementano misure innovative per migliorare la qualità della vita dei dipendenti e che percepiscono il welfare come strumento strategico di forte impatto sociale e che consente di mantenere una buona reputazione. Tuttavia, esistono ancora sfide significative, soprattutto legate alla mancanza di risorse economiche e competenze specifiche all'interno delle piccole imprese.

Nella parte finale di questo capitolo è stato realizzato un focus relativo alle politiche di welfare aziendali implementate nella regione Veneto, mettendo in evidenza come, nonostante le misure erogate dalle aziende siano sempre più in aumento, esse siano utilizzate soprattutto dalle donne, soprattutto le misure di supporto alla genitorialità o i servizi di supporto psicologico.

Il terzo capitolo presenta un'indagine empirica che ha avuto due obiettivi: esplorare la struttura fattoriale e valutare l'attendibilità di una nuova scala di misurazione delle percezioni dei lavoratori relative alle politiche di welfare implementate dalla propria azienda; indagare le relazioni, anche in prospettiva di genere, che intercorrono tra le variabili di welfare aziendale, work engagement, sintomi principali del burnout, comportamenti di ritiro organizzativo (in termini di exit e di neglect), soddisfazione per la retribuzione e prospettiva occupazionale futura. L'indagine è stata condotta utilizzando un unico questionario self-report contenente tutte le scale afferenti alle dimensioni indagate e somministrato a un campione di 154 lavoratori e lavoratrici di diverse aziende.

In linea con il modello teorico, è stato ipotizzato che il welfare aziendale sia una risorsa lavorativa utile a: promuovere il work engagement, una migliore prospettiva occupazionale futura, una maggiore soddisfazione per la propria retribuzione e una migliore performance; prevenire il burnout e possibili comportamenti di ritiro (di neglect e di exit). È stato inoltre ipotizzato che il work engagement e il burnout siano delle variabili mediatriche nella relazione tra welfare aziendale e: comportamenti di ritiro (di neglect e di exit); prospettiva occupazionale futura; soddisfazione per la retribuzione; performance lavorativa.

I dati raccolti sono stati analizzati attraverso diverse tecniche statistiche. Nello specifico, sono state effettuate: un'analisi fattoriale esplorativa per la verifica della struttura fattoriale della nuova scala; analisi descrittive per la valutazione di medie, deviazioni standard e indici di asimmetria e curtosi; un'ANOVA univariata per il confronto dei punteggi medi delle variabili indagate sulla base del genere; un'analisi correlazionale per la verifica delle relazioni tra le variabili; un'analisi di mediazione per la verifica del ruolo di mediazione del work engagement e del burnout nel rapporto tra il welfare aziendale (variabile indipendente) e le altre variabili.

Entrambe le ipotesi sono state confermate. I risultati hanno infatti rilevato come un piano di welfare aziendale ben strutturato sia associato a un aumento del work engagement e ad una riduzione del burnout. Inoltre, è emersa una relazione positiva tra il welfare aziendale la soddisfazione per la retribuzione, la prospettiva occupazionale futura e la performance. Questo suggerisce che i lavoratori che beneficiano di politiche di welfare aziendale tendono a vedere il loro futuro lavorativo in modo più positivo e a essere più motivati e produttivi, oltre che a percepire una maggiore sicurezza finanziaria grazie alla riduzione delle spese quotidiane. L'indagine ha anche messo in luce come il welfare aziendale possa agire da fattore protettivo contro i comportamenti di ritiro, riducendo l'assenteismo e le intenzioni di turnover. L'analisi di mediazione ha confermato inoltre degli effetti indiretti del welfare aziendale sugli outcome considerati attraverso il work engagement e il burnout.

Infine, dall'ANOVA non sono emerse differenze significative tra i generi per nessuna delle dimensioni indagate. L'assenza di differenze di genere nella percezione del welfare aziendale potrebbe essere indice del maggiore impegno che oggi le aziende immettono al fine di creare ambienti di lavoro più inclusivi ed equi.

I risultati della ricerca confermano dunque l'importanza del welfare aziendale come strumento per promuovere il benessere organizzativo e individuale. Esso non solo contribuisce a migliorare il work engagement e a ridurre il burnout, ma si rivela anche un fattore chiave per aumentare la soddisfazione lavorativa, migliorare la performance e portare i lavoratori a percepire un futuro lavorativo più lungo e sostenibile. Le politiche di welfare ben strutturate rappresentano quindi un importante investimento per le aziende, capaci di migliorare la qualità della vita dei dipendenti e, al contempo, aumentare la loro motivazione e produttività.

In conclusione, il welfare aziendale si pone come una risorsa strategica per le imprese, in grado di generare benefici sia per i lavoratori che per l'organizzazione nel suo complesso. La ricerca apre la strada a ulteriori studi futuri, con l'obiettivo di esplorare ulteriormente il potenziale del welfare aziendale e le sue applicazioni in diversi contesti organizzativi.