

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI**

**CORSO DI LAUREA IN  
LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO**

**ANNO ACCADEMICO 2020-2021**

**TESI DI LAUREA**

**RISORSE UMANE: IL POTENZIALE DELLE AZIENDE DI FRONTE  
AD UN PANORAMA IN CONTINUA EVOLUZIONE**

**DOCENTE 1° relatore:** Anna Maria Alessandra Merlo

**STUDENTESSA:** 18 E02 706

Elena Verdoia

## Indice

Introduzione al tema e presentazione del lavoro .....	1
1. Le risorse umane in azienda .....	3
1.1 L'immagine strumentale del lavoratore tra '700 e '900 .....	3
1.2 Come cambia l'immagine del lavoratore .....	6
2. La formazione e l'importanza dell'evoluzione organizzativa .....	10
2.1 Incrementare la formazione per una maggiore produttività .....	10
2.2 L'adeguamento delle competenze .....	12
3. Le risorse umane come speranza di rinascita .....	15
3.1 Smart working: le conseguenze della pandemia sulle aziende.....	15
3.2 Il benessere del personale influisce sulla produttività.....	17
Riflessioni conclusive.....	24
Bibliografia.....	25
Sitografia .....	26

## **Introduzione al tema e presentazione del lavoro**

Ad oggi, a differenza del passato, le aziende si trovano ad operare in contesti sempre più mutevoli e competitivi, sostenendo ritmi elevati e subendo numerose pressioni dall'ambiente esterno. La globalizzazione ha portato a velocizzare i processi produttivi e ad automatizzare i sistemi di lavoro, al fine di ottimizzare le tempistiche ed incrementare la produttività. Conseguentemente, per fare profitto, le aziende hanno dovuto modificare elementi strutturali ed organizzativi, adattandosi a mercati sempre più esigenti ed estesi, con una domanda in continua crescita che necessita di essere soddisfatta nel minor tempo possibile. Per questo, alle aziende, vengono richieste tempestività di azione e preparazione su tutti i livelli, per rimanere al passo con i mercati e mantenere un vantaggio economico proficuo sia nel breve che nel lungo periodo. Per arrivare a tale obiettivo, tenendo conto dei diversi contesti in cui le imprese sono immerse, possiamo dire che il fattore fondamentale sia la capacità di valorizzare e "sfruttare" al massimo le risorse a disposizione, soprattutto quelle che permettono all'azienda di crescere ed evolversi; individuando quelle risorse che dispongono di caratteristiche che i competitors non possono eguagliare o acquistare, risorse uniche e difficilmente imitabili o riproducibili meccanicamente nelle quali investire per la crescita e l'andamento ottimale del business: parliamo delle risorse umane.

Le risorse umane sono quindi il centro di questo elaborato, che si propone di analizzare la figura del lavoratore sottolineandone il valore e le potenzialità. Per poterlo fare, partiremo con il descrivere il mutamento della sua immagine e della sua condizione nel tempo, tenendo in considerazione il periodo storico ed il contesto ideologico dello stesso. In seguito, verrà analizzata e descritta la visione odierna delle risorse umane per evidenziarne l'imprescindibilità con il sistema aziendale in un panorama in continuo cambiamento, marcato dall'avvento tecnologico e segnato negli ultimi anni dalla pandemia di Covid-19 che ha avuto pesanti conseguenze sulle aziende e su tutto il sistema economico.

L'interesse per questo argomento è nato in primo luogo da una personale propensione per argomenti di tipo antropologico e psicologico, contestualizzati successivamente attraverso un susseguirsi di brevi esperienze lavorative in ambiti di vario genere e con mansioni diverse. Vivendo in prima persona situazioni simili o talvolta identiche, ma con attitudini differenti, è emerso come la figura del lavoratore, ovvero l'unione tra la sua condizione lavorativa e la sua

attitudine, si ripercuota sulle performance aziendali andando ad influenzare in primo luogo gli ambienti e le relazioni interpersonali e, in ultimo, i risultati aziendali ottenuti nel corso del tempo. Predisposizioni caratteriali, atteggiamenti e comportamenti delle persone possono fare la differenza sia in positivo che in negativo in molteplici contesti dell'ambito lavorativo; così come conoscenze e capacità da un lato, e benessere e soddisfazione dall'altro, che saranno allo stesso modo presi in esame.

Questo elaborato non va ad esaminare una tipologia di azienda specifica o relativa ad un settore in particolare, ma prende in considerazione tutte le realtà in cui vi sia una struttura organizzativa formata da più persone, con obiettivi di carattere economico-commerciale, ed un piano gestionale organizzato per arrivare ad ottenere il risultato stimato. La centralità delle risorse umane ed il ruolo fondamentale che ricoprono tra gli elementi costitutivi del sistema aziendale, sarà il perno intorno al quale ruoteranno le ricerche su questo tema.

# 1. Le risorse umane in azienda

## 1.1 L'immagine strumentale del lavoratore tra '700 e '900

La definizione di risorse umane è una locuzione usata nel lessico manageriale e dell'economia aziendale per indicare il personale che presta la propria attività lavorativa in ente - sia esso pubblico o privato - e in particolar modo i lavoratori dipendenti con il loro capitale umano ovvero la forza lavoro<sup>1</sup>, in cambio di una retribuzione. Le risorse umane vanno chiaramente differenziate da tutto l'insieme degli altri beni tangibili in possesso dell'azienda quali immobili, materie prime, macchinari e capitale economico. Non solo perché banalmente, come ben sappiamo tutti, non possono essere commercializzate o acquistate, bensì perché da sempre portano con sé caratteristiche intangibili quali conoscenze e competenze. Nonostante questa differenza, e pur essendo fondamentali per lo svolgimento delle attività lavorative, le risorse umane sono state considerate per molto tempo di rilevanza minore rispetto ai beni materiali, soprattutto rispetto al capitale economico che si è rivelato, ed ancora oggi si rivela essere il vero e unico obiettivo di ogni attività di business. Questo ha fatto sì che i lavoratori venissero visti, sotto ad una luce prettamente materialistica, come una delle tante componenti tangibili. Approfittandosi principalmente della necessità economica e delle situazioni precarie in cui i lavoratori si trovavano a vivere, essi vengono sfruttati al massimo delle loro capacità prevalentemente fisiche, senza alcun tipo di tutela o diritto.

La storia ci mostra un'evoluzione temporale della considerazione delle risorse umane.

A partire dal '700, negli studi dell'economista scozzese Adam Smith, possiamo vedere le prime analisi ed affermazioni riguardanti i lavoratori. Smith, attraverso i suoi elaborati, ci mostra come l'industrializzazione ha cambiato in modo radicale la visione dell'economia. Se prima il sostentamento derivava dall'agricoltura, in seguito, con l'avvento delle fabbriche e delle industrie, la manodopera diventa la vera fonte di valore, poiché considerata come uno strumento per la produzione di beni e di ricchezza, sinonimo di benessere. Nel '700 vediamo quindi un primo timido intento di considerazione della risorsa umana, che però non viene valorizzata nella sua spiritualità, ma solo nella sua capacità pratica e produttiva. Il lavoratore viene visto in

---

<sup>1</sup> Le risorse umane, Wikipedia.org

un'ottica molto strumentale, considerato come una sorta di numero o matricola da cui spillare forza ed energia a scopi unicamente economici.

Nell'800, Karl Marx, filosofo ed economista tedesco, coniò l'espressione "forza lavoro" per indicare le capacità fisiche e mentali utilizzate dai lavoratori all'interno del processo produttivo, distinte dal lavoro effettivamente prestato. In base alla teoria di Marx, infatti, ciò che l'operaio vende non è direttamente il suo lavoro, ma la sua forza lavoro, che mette temporaneamente a disposizione del capitalista [...] e trova un limite soltanto nelle energie vitali e nella forza fisica del lavoratore<sup>2</sup>. Secondo questa teoria, infatti, il lavoratore deve prestare la propria manodopera per la creazione di quello che viene definito "plusvalore", che andrà ad arricchire un singolo individuo: il capitalista. Anche in questo contesto l'essere umano non viene rispettato per la sua singolarità, né ne vengono valorizzati intelletto e spirito. L'individuo è quindi un semplice mezzo, una pedina che si muove secondo le imposizioni di un superiore per massimizzare la resa dei prodotti ed il profitto che l'imprenditore ne trae. Il lavoratore in quest'epoca non dispone di beni o servizi messi a disposizione dall'azienda come integrazione al salario, quelli che ad oggi chiamiamo *benefit*. Non dispone nemmeno del diritto di avere ferie o permessi retribuiti dovendo seguire orari massacranti che lasciano poco spazio al tempo libero. L'uomo viene inoltre privato della possibilità di esprimere la propria creatività, e si trova ad essere alienato dal lavoro, isolato, estraniato da sé stesso e dalla propria identità, privo di motivazione e identificato totalmente con il contesto in cui si trova ad operare, con gli oggetti che ha intorno e che produce. La retribuzione che percepisce non corrisponde neanche lontanamente al valore dei beni prodotti, ma si limita ad essere il minimo indispensabile per la sussistenza. La risorsa umana del tempo aveva quindi pochissimi diritti, non era considerata come pensante o caratterizzata da qualità intellettuali degne di attenzione. Proprio a questo proposito, Marx afferma che "un uomo che non dispone di nessun tempo libero, che per tutta la sua vita, all'infuori delle pause puramente fisiche per dormire e per mangiare e così via, è preso dal suo lavoro per il capitalista, è meno di una bestia da soma. Egli non è che una macchina per la produzione di ricchezza per altri, è fisicamente spezzato e spiritualmente abbruttito"<sup>3</sup>. Come si può notare, quest'ultima citazione denota come la spiritualità, compresa di sensibilità e ragione quali tratti ineliminabili della figura umana, non venga presa in considerazione, in quanto l'individuo non viene valorizzato per specifiche qualità personali, ma al contrario viene considerato parte di un sistema di ingranaggi, sfruttato e umiliato.

---

<sup>2</sup> Enciclopedia Online, Treccani.it

<sup>3</sup> Il capitalismo, Wikipedia.org

Questa situazione denota quindi un grosso scompensamento a livello lavorativo che porta ad una situazione di stress, malessere e malcontento quotidiano, con conseguenze anche sul tessuto sociale dell'epoca.

Quest'idea persiste anche nel '900, ma si perfeziona con la visione tayloristica. Il termine taylorismo fa riferimento alla teoria economica elaborata da Frederick W. Taylor: l'organizzazione scientifica del lavoro. Quest'ultima, individua un nuovo modo di ottimizzare la produzione attraverso l'affidamento ad ogni lavoratore, di un compito semplice ed elementare, da svolgere secondo istruzioni specifiche e in un tempo determinato. Taylor parla di parcellizzazione dei processi produttivi. Il lavoro viene razionalizzato e scomposto in fasi con tempistiche di esecuzione prestabilite, caratterizzate da sequenze standardizzate di movimenti da mettere in pratica secondo un'unica via migliore cosiddetta "*one best way*"<sup>4</sup>, che porta al massimo rendimento con il minimo sforzo, evitando che gli operai possano approfittarsi della disomogeneità dei processi produttivi, godendo di momenti liberi o di attesa tra una fase e l'altra. In questo modo la direzione aveva un controllo maggiore sull'intero ciclo di produzione che così poteva essere pianificato in precedenza ed essere più organizzato e redditizio.

Il lavoratore, ancora una volta, si limita ad eseguire ciò che viene prestabilito, secondo modalità già definite e senza avere la possibilità di dare un apporto personale all'attività svolta. Per lui non è prevista discrezionalità o libertà decisionale, né deve avere un alto livello di qualificazione poiché gli viene richiesto di interagire unicamente con il macchinario che ha di fronte. È motivato a lavorare dal mero bisogno economico, escludendo a priori una crescita di tipo professionale e personale in termini di acquisizione di competenze o conoscenze. Questa concezione denota la presenza di una linea invisibile, ma ben determinata tra chi progetta e chi esegue il lavoro, tra chi pensa e chi agisce. Inoltre, avvicina la figura del lavoratore, (in questo caso l'operaio), alla figura di una macchina, che una volta programmata, si presta ad eseguire un compito sempre con le stesse modalità riducendo al minimo il margine di errore e, al tempo stesso, le opportunità di realizzazione personale.

Neanche con le innovazioni introdotte dall'erede del taylorismo, l'imprenditore americano Henry Ford, il lavoratore viene elevato nella sua figura. Ford, attraverso la creazione di una vera e propria industria manifatturiera moderna, semplifica la dimensione lavorativa con l'invenzione della catena di montaggio e aumenta gli incentivi economici riducendo l'orario

---

<sup>4</sup> Frederick Taylor, Wikipedia.org

lavorativo. Dietro a quelli che potrebbero sembrare dei passi avanti a favore della considerazione dei lavoratori, si celano in realtà motivazioni prettamente strumentali in cui l'imprenditore fa leva sull'idea di reciprocità per ottenere uno sforzo maggiore dall'operaio che però resta in una condizione creativa ed intellettuale sacrificata.

Questa condizione non è mai cambiata nelle zone più povere del mondo: nei paesi in via di sviluppo, dove le condizioni lavorative rimangono drammatiche. Come per l'epoca sopra descritta le aziende non si fanno scrupoli per la situazione dei lavoratori, approfittandosi delle situazioni di difficoltà delle persone che pur di aver delle risorse per il sostentamento, sono sottoposte a condizioni estreme di sfruttamento a tutti gli effetti. Spesso per mancanza di regole o legislazioni abbastanza stringenti, le aziende non tutelano i lavoratori sotto alcun aspetto: sicurezza sul posto di lavoro inesistente o precaria in mancanza di qualsiasi DPI necessario, orari interminabili che procurano anche malattie o danni permanenti alla persona, assenza di tutele o diritti, salari insufficienti alla sussistenza, fino ad arrivare al lavoro minorile. Ancora oggi, secondo i dati Unicef, nel mondo sono 150 milioni i bambini che lavorano.<sup>5</sup>

## **1.2 Come cambia l'immagine del lavoratore**

Troviamo un'evoluzione dell'immagine del lavoratore negli studi del sociologo e psicologo australiano George Elton Mayo, fondatore dello *Human Relations Movement*,<sup>6</sup> movimento ideologico che propone un approccio psicologico al lavoro. Egli, infatti, fu il primo ad occuparsi di sociologia industriale spostando la sua attenzione sugli aspetti più antropologici e sociali relativi alle dinamiche aziendali. Proprio sul luogo di lavoro, Mayo osserva e studia i comportamenti dei lavoratori in diversi contesti e a diverse condizioni, concentrandosi sugli elementi introspettivi dell'essere umano, sulle reazioni che emergono nell'ambiente in cui si trova e alle condizioni a cui è sottoposto. Famoso è l'esperimento condotto tra il 1924 e il 1932 a Chicago, presso gli stabilimenti Hawthorne della Western Electric. In questa occasione Mayo studia quale sia la connessione tra il rendimento dei lavoratori ed il livello di illuminazione degli ambienti lavorativi, scoprendo un'interconnessione tra variazione della luce e

---

<sup>5</sup> "Il Lavoro nei Paesi in via di Sviluppo", citinv.it, <http://www.citinv.it/lavoro-paesi-sviluppo.html> consultato il 13 agosto 2021

<sup>6</sup> Human Relations Movement, Businessnewsdaily.com, <https://www.businessnewsdaily.com/10633-human-relations-movement.html>, consultato il 24 agosto 2021

produttività. Con questa prima osservazione, lo studioso dimostra come le condizioni lavorative interferiscano con quelle psicologiche del lavoratore e ne determinino il rendimento. Inaspettatamente però, il fattore che va a modificare la produttività, non è solo legato alla luminosità degli ambienti: Mayo utilizza come metodo di ricerca l'osservazione partecipante. Questo tipo di ricerca permette all'osservatore di raccogliere i dati in una modalità di coinvolgimento diretto con la situazione osservata e, in alcuni casi, implica anche un'interazione prolungata con il soggetto osservato che è consapevole delle ricerche svolte. Gli operai della Western Electric sono infatti a conoscenza degli studi sperimentali avviati all'interno dell'azienda, e questo coinvolgimento unito all'idea di essere osservati, viene individuato come uno dei fattori motivazionali che vanno ad incrementare la produzione. Da qui nasce il concetto di "effetto Hawthorne" per indicare l'insieme delle variazioni di un fenomeno, o di un comportamento, che si verificano per effetto della presenza di osservatori<sup>7</sup>.

Con Mayo inizia a farsi strada l'idea che una gestione autoritaria e schematica come quella di Taylor, non sia la scelta ottimale per raggiungere in modo soddisfacente gli obiettivi aziendali, poiché esclude il "fattore umano" anche definito con il termine ergonomia. L'ergonomia è una scienza multidisciplinare che si avvale dello studio di psicologia, antropometria e fisiologia, unite a biomeccanica ed ingegneria, da applicare alle interazioni tra i differenti elementi che costituiscono un sistema lavorativo: l'uomo, inteso come individuo che effettua uno sforzo fisico e cognitivo per portare a termine un compito assegnato; la macchina, intesa come lo strumento per svolgere le attività lavorative; e l'ambiente, comprendendo il luogo fisico adibito alle attività, e gli aspetti sociali ed organizzativi. Lo scopo dell'ergonomia è quello di migliorare le prestazioni del sistema e la soddisfazione complessiva dei lavoratori, tutelandone il benessere, la salute e la sicurezza<sup>8</sup>. Il lavoratore in quest'ottica si differenzia in modo sostanziale dalla figura tipica del taylorismo incapace di dare un apporto personale all'azienda e considerato privo di inventiva ed iniziativa. Viene infatti visualizzato sotto un punto di vista diverso: è sensibile alle condizioni dell'ambiente lavorativo e possiede esigenze psicologiche, sociali e motivazionali. Non è spinto solo dalla retribuzione economica, bensì viene condizionato, da fattori interni ed esterni alla sua persona, a definire una propria identità all'interno dell'azienda, e a realizzarsi individualmente e professionalmente.

---

<sup>7</sup> FRANCESCO TORTORA, "I 28 esperimenti psicologici che smascherano i nostri pregiudizi e condizionamenti", *Il Corriere della Sera*, online Corriere.it [https://www.corriere.it/tecnologia/cards/i-28-esperimenti-psicologici-che-smascherano-nostri-pregiudizi-condizionamenti/classe-divisa\\_principale.shtml](https://www.corriere.it/tecnologia/cards/i-28-esperimenti-psicologici-che-smascherano-nostri-pregiudizi-condizionamenti/classe-divisa_principale.shtml), consultato il 24 agosto 2021

<sup>8</sup> Definizione del termine ergonomia: <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/prevenzione-e-sicurezza/conoscere-il-rischio/ergonomia.html> consultato il 4 febbraio 2022

L'individualità è anche l'elemento chiave su cui vertono gli studi di Mary Parker Follett, pioniera, ancor prima di Mayo, sulle teorie organizzative e gestionali. Follett, opponendosi a Taylor, sostiene l'importanza dell'integrazione, definendo il gruppo di persone che lavorano in un'azienda come una comunità dinamica alla ricerca della propria identità sociale. Follett sottolinea in questo senso, come chi è a capo di un'azienda, debba avere una visione di insieme, focalizzandosi sulla cooperazione più che sulla gerarchizzazione, sfruttando il dialogo, la socializzazione e l'unione per raggiungere, come gruppo, obiettivi comuni. Si tratta di superare il concetto di "*power over*" con quello di "*power with*"<sup>9</sup>: la differenza fra questi due termini sta nell'attitudine con la quale ci si porge di fronte ad altri individui in una situazione di potere, inteso come ruolo di responsabilità e gestione di un gruppo di persone, pensiamo alla figura di un manager per esempio. Il termine *power over* definisce la forma di potere più comunemente conosciuta, costruita sul concetto di dominio e controllo prettamente individuali sull'altro, sia esso un singolo o un gruppo di persone, attraverso coercizione e timore inflitto. Il concetto di *power with*, opposto al precedente, si basa invece sull'idea che il potere si crei nel momento in cui nelle relazioni interpersonali vi sono collaborazione, supporto e solidarietà. Quindi al contrario della pressione psicologica, il concetto di *power with* permette di arrivare a decisioni collettive creando legami e relazioni basate sul rispetto reciproco.

Con Follett il lavoratore dispone di una propria identità ed autonomia all'interno dell'azienda, ed è importante che si senta valorizzato e rispettato per le sue capacità pratiche ed intellettuali. Soltanto in questo modo si sentirà coinvolto dal percorso lavorativo che svolge e sarà motivato a migliorare da sé la situazione in cui si trova, per sé stesso e per i suoi collaboratori. Proprio il coinvolgimento e le relazioni sociali sono da considerarsi come elementi chiave per permettere ai lavoratori di sentirsi parte di una realtà comune, in cui fare propri gli obiettivi aziendali. Proprio per questo le aziende cercano sempre più di prestare attenzione alle esigenze dei lavoratori, cercando di rispettare i bisogni di ognuno, in modo da creare condizioni più favorevoli al lavoro stesso e quindi alla produttività.

Di fronte ad un panorama di regole e normative in continua evoluzione, la gestione delle risorse umane è diventata una delle componenti fondamentali delle aziende, sempre più attente alla selezione dei candidati e al loro inserimento nel quadro organizzativo generale. Vengono

---

<sup>9</sup>Understanding Mary Parker Follett's Pioneering Organizational Theory, Blog.workday.com, <https://blog.workday.com/en-us/2017/understanding-mary-parker-folletts-pioneering-organizational-theory.html>, consultato il 19 agosto 2021

introdotte, all'interno dell'organico aziendale, delle figure professionali dedicate proprio alla gestione delle risorse umane, sia a livello collettivo che a livello individuale. Parliamo delle figure dello *human resources manager* che si occupa della vera e propria gestione del personale: dall'inserimento in azienda, alla formazione generale e continua; dalle politiche retributive, alla tutela dei diritti individuali, fino alle dimissioni. Questa figura è talvolta affiancata, (nelle aziende di dimensioni maggiori), dal ruolo dello *human resources assistant*, che si occupa dello stesso ambito, ma a livello più pratico ed organizzativo, a supporto della direzione delle risorse umane. Entra poi in campo un'altra figura a supporto del lavoratore: lo psicologo del lavoro che si preoccupa del benessere della persona andando ad individuare possibili problematiche createsi all'interno del sistema aziendale, siano esse legate alla gestione, all'organizzazione oppure più personali ed individuali.

Ad oggi, le risorse umane si rivelano essere un elemento da proteggere e tutelare per quanto riguarda il loro benessere all'interno dell'azienda, sia nel rapporto con i colleghi che nei confronti dell'organizzazione stessa. Per questo molte aziende decidono di dare un supporto ai propri dipendenti attraverso un insieme di beni e servizi che vanno ad integrarsi al sistema retributivo monetario: parliamo di buoni pasto, buoni carburante, convenzioni per acquisti o servizi, assistenza sanitaria, istruzione e previdenza, elementi quasi completamente assenti fino a fine '800. Dall'ultimo rapporto del WIPMI, Welfare Index PMI, dal 2016 a oggi la percentuale di aziende attive (in almeno quattro aree) è più che raddoppiata, passando dal 25,5% al 52,3%. Prendendo in esame l'ultimo anno, quasi il 20% delle imprese hanno rafforzato le proprie politiche di welfare aziendale: l'8,3% introducendo nuove iniziative, l'8,4% potenziando iniziative già in atto, e il 2,8% sia potenziando iniziative esistenti sia introducendone di nuove<sup>10</sup>.

Questi dati ci fanno comprendere come la mentalità imprenditoriale sia cambiata molto dai secoli precedenti. Le aziende oggi supportano le risorse umane che vengono considerate dei veri e propri *asset* da cui trarre beneficio per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

---

<sup>10</sup> *L'impresa al centro della comunità, Rapporto 2020*, welfareindexpmi.it, <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2020/09/WIPMI-2020-Rapporto-2020.pdf>, consultato il 22 settembre 2021

## 2. La formazione e l'importanza dell'evoluzione organizzativa

### 2.1 Incrementare la formazione per una maggiore produttività

Come ben sappiamo, la formazione è lo strumento che permette la trasmissione di conoscenze al fine di introdurre, o aggiornare, le informazioni necessarie all'ambito nel quale il lavoratore si inserisce, o in cui sta già operando. Prima di sottolinearne l'importanza in ambito lavorativo è necessario distinguere diverse tipologie di formazione: quella scolastica, suddivisa in diversi livelli a partire dalla scuola dell'obbligo sino alle università, che mira a sviluppare un mestiere precedentemente all'ingresso nel mercato del lavoro<sup>1</sup>; quella professionale, che si svolge all'interno dell'ambiente lavorativo attraverso percorsi di stage e apprendistati, o corsi specifici organizzati dall'azienda se ha come fine l'aggiornamento; e, in ultimo, quella individuale attraverso corsi svolti in autonomia, non associati a percorsi lavorativi o scolastici. L'obiettivo principale della formazione, soprattutto quella scolastica, è gettare le basi culturali per assicurare un livello di preparazione adeguato, e renderlo omogeneo per tutti, nel momento dell'ingresso in azienda. Non sempre però tutti i candidati presentano fin da subito le competenze, conoscenze e capacità necessarie per operare con successo all'interno della stessa. Per questo motivo, la formazione professionale ha lo scopo di incrementare le conoscenze rendendole più complete e specifiche all'ambito lavorativo, ed in seguito, migliorare la professionalità dei lavoratori per mantenerla sempre al passo con le veloci evoluzioni del mondo che ci circonda. Con la formazione, l'azienda ha l'opportunità di trasmettere non solo concetti teorici ed insegnamenti, ma può imprimere nell'individuo tutte le informazioni relative alla figura professionale che andrà a ricoprire, comprese una serie di *soft skills* sociali e relazionali che unite al *modus operandi*, vanno a rappresentare l'identità dell'azienda.

Con l'evolversi delle dinamiche di innovazione esterne al *business*, si evolve anche il modo di fare formazione e si opta sempre meno per la frontalità, puntando sull'immersione. Sempre più di frequente, le aziende prediligono corsi formativi strettamente legati al percorso lavorativo,

---

<sup>1</sup> MARINO REGINI, *La formazione delle risorse umane, una sfida per le regioni motore d'Europa*, Società Editrice il Mulino, Bologna 1996

in cui si attua ciò che viene chiamato *learning by doing*<sup>2</sup>. In questo caso il candidato ha la possibilità di acquisire delle conoscenze in modo diretto attraverso l'immersione nel lavoro e nelle diverse attività svolte. L'organizzazione dei meccanismi aziendali diventa il percorso formativo stesso, e pur non escludendo l'affiancamento di un tutor, permette di semplificare e agevolare i tempi di inserimento. Questa impostazione non solo dà vita ad una formazione più attiva e dinamica, bensì rafforza anche l'identificazione con l'ambiente interno all'azienda e con l'insieme dei valori, delle regole e delle politiche che formano e rappresentano la cultura aziendale.

Certo è che fare formazione richiede tempo, spazi adeguatamente attrezzati e personale preparato. Si rivela, quindi, una spesa ingente per l'azienda, ma è un investimento decisivo dal quale dipendono la performance ed il successo dell'attività, e, non meno importanti, la motivazione e l'impegno dei propri collaboratori. Anche dal punto di vista individuale del lavoratore l'incremento delle conoscenze, sia generali che specifiche del campo in cui opera, è di supporto per aumentare la consapevolezza delle attività che sta svolgendo e che andrà a svolgere. Spiegare come sono strutturate le dinamiche aziendali e mostrare quali elementi sono necessari per arrivare agli *output* a cui l'azienda aspira, permette a chi esegue l'attività pratica di capire qual è il suo ruolo e perché è importante, e il lavoro non si limita così alla mera azione del portare a termine un compito perché ci è stato ordinato "dall'alto". In questo modo il lavoratore è più consapevole, coinvolto e motivato, e questo influenzerà il suo modo di lavorare con conseguenze con segno positivo sulla produttività dell'azienda.

Le indagini ISFOL-INDACO<sup>3</sup> (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori – Indagine sulla conoscenza nelle imprese) e ISTAT-CVTS<sup>4</sup> (Istituto nazionale di statistica – Continuing Vocational Training Survey), utilizzate in maniera congiunta per analizzare e misurare gli effetti della formazione sulla produttività, rivelano importanti dati sul rapporto tra questi due elementi. La formazione professionale, misurata sia sul margine estensivo (percentuale di lavoratori formati), sia sul margine intensivo (ore medie di formazione per addetto), ha determinato un effetto positivo statisticamente significativo sulla produttività

---

<sup>2</sup> LUCIANO ATTOLICO, *Strategia Lean Lifestyle. Lavorare e fare impresa con più risultati, agilità e benessere*, Ulrico Hoepli Editore, Milano 2021

<sup>3</sup> ANGOTTI ROBERTO (a cura di), *Caratteristiche strutturali ed evoluzione dell'offerta di formazione aziendale nel periodo 2005-2010*, dati INDACO-CVTS, Roma, Isfol, 2013, <https://www.academia.edu>, consultato il 8 dicembre 2021

<sup>4</sup> FRANCESCANGELI A., PERANI G., *La formazione nelle imprese in Italia*, ISTAT, Comunicato stampa del 01 agosto 2013, <https://www.istat.it/it/archivio/97091>, consultato l'8 dicembre 2021

aziendale misurata, alternativamente, come ricavi e valore aggiunto per addetto<sup>5</sup>. Per poter valutare con oggettività il tasso con il quale questo elemento interviene nella crescita economica, sono chiaramente da tenere in conto le numerose variabili che intercorrono tra i casi posti sotto studio, come ad esempio le dimensioni delle imprese ed il settore in cui operano, il numero di dipendenti, e le norme o politiche alla base dell'attività. Approfondendo la ricerca è emerso che le aziende con un maggior numero di risorse umane siano più propense a muoversi in questa direzione poiché spalmare il costo della formazione su una forza lavoro più ampia risulta essere più conveniente. Analizzando invece aziende che presentano pari condizioni, si evince che un aumento unitario delle ore medie di formazione per addetto è in grado di aumentare i corrispondenti riferimenti dei ricavi e del valore aggiunto di oltre un euro<sup>6</sup>.

## 2.2 L'adeguamento delle competenze

Come visto in precedenza con l'ideologia di Mayo, il lavoratore risponde in modo attivo ai cambiamenti e agli stimoli dell'ambiente in cui si trova. Ha bisogno di relazionarsi con altri individui, di condividere spazi, momenti ricreativi, informazioni e conoscenze. Ed è proprio questa dimensione sociale in continua evoluzione a rappresentare il superamento dell'idea di alienamento dell'epoca capitalista. Le competenze e la condivisione di *skills* sociali e relazionali, la flessibilità e la cooperazione sono sempre più importanti. Aumenta il bisogno di adattamento delle competenze alle specificità della produzione o del servizio, e soprattutto ai suoi mutamenti<sup>7</sup>, quindi aumenta l'esigenza di avere risorse umane formate ed informate sulle novità in atto. Questo avviene con i corsi di formazione e di aggiornamento, ma anche con la capacità dell'azienda di introdurre nuovi elementi con criterio e tempistiche adeguate. Così come nella vita quotidiana, anche a livello lavorativo è una sfida ardua abbandonare le proprie sicurezze ed abitudini. Ogni lavoratore, o gruppo di lavoratori, ha infatti bisogno di tempo per mettere da parte, o addirittura abbandonare, le abitudini acquisite durante il percorso lavorativo, siano esse legate a movimenti pratici, funzionalità sistematiche o più semplicemente agli orari,

---

<sup>5</sup> SEVERATI PAOLO - ROBERTO ANGOTTI (a cura di), *XVI Rapporto sulla Formazione Continua, Annualità 2014-2015, Volume II, Le dimensioni della formazione per i lavoratori e le imprese*, Isfol per conto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali. <https://www.economiaepolitica.it/lavoro-e-diritti/lavoro-e-sindacato/la-formazione-professionale-e-la-produttivita-delle-imprese-italiane/>, consultato il 18 gennaio 2021

<sup>6</sup> *Ibidem*

<sup>7</sup> MARINO REGINI, *La formazione delle risorse umane, una sfida per le regioni motore d'Europa*, Società Editrice il Mulino, Bologna 1996

ancora di più se attuate ripetutamente per diversi anni. Un'introduzione troppo drastica ed immediata di un nuovo elemento, o non strutturata e pianificata in modo adeguato, potrebbe avere l'effetto opposto a quello sperato, e creare una forte resistenza tra il personale. Così facendo, quest'ultimo accoglierà a gran fatica i cambiamenti rendendosi ostile rispetto alla messa in atto delle nuove procedure organizzative o gestionali. Questo avviene perché, gli esseri umani, percepiscono la novità come un qualcosa di ignoto, che non dà sicurezza e talvolta destabilizza a livello psicologico, aumentando i livelli di stress. Nella fattispecie, il lavoratore si trova a dover modificare gli automatismi consolidati giorno per giorno, senza avere la certezza che lo sforzo porterà ad un miglioramento effettivo in futuro. Ad ostacolare l'evoluzione all'interno delle aziende sono sicuramente due aspetti: la resistenza al cambiamento, strettamente legata al personale e all'attitudine negativa verso il cambiamento stesso; e la scarsa o mancata formazione continua, di responsabilità dell'azienda o degli enti formativi. Proprio a causa di questi due motivi, secondo uno studio sulla trasformazione aziendale condotto dalla società McKinsey su più di 400 aziende, nel 70% dei casi esaminati i progetti non hanno raggiunto l'obiettivo di partenza, tutt'al più hanno ottenuto buoni risultati nel breve, ma sono regrediti ai livelli di partenza nel medio-lungo termine<sup>8</sup>. Il ruolo dell'azienda in questa fase è fondamentale poiché ha il compito di fornire tutti gli strumenti necessari a supporto dei lavoratori. Sono essenziali infatti un piano chiaro e strutturato che evidenzi gli obiettivi finali e le ragioni per le quali si richiede l'evoluzione ed il rinnovo organizzativo; dispositivi e macchinari all'avanguardia; procedure in linea con l'obiettivo da raggiungere; ed infine momenti di confronto per condividere i risultati raggiunti in modo che divengano delle spinte motivazionali, e i cambiamenti vengano percepiti come dei passi inevitabili per il miglioramento aziendale e per la situazione lavorativa di tutto l'insieme. Per fare in modo che questo accada, è necessario che le risorse umane si sentano sicure delle competenze richieste per le attività che svolgono ed il ruolo che ricoprono, e che vengano formate in modo generale su sicurezza, prevenzione dei rischi e protezione, diritti e doveri di tutti gli organi facenti parte dell'organizzazione aziendale; e in modo specifico in base al grado di rischio della propria azienda e secondo la mansione alla quale sono addette.

L'avanzamento tecnologico è un altro fattore che le aziende si trovano ad affrontare, e che crea ancora oggi non poca resistenza al cambiamento, non permettendo di sfruttare la tecnologia in tutte le sue funzioni, né di comprenderne ed accettarne in modo aperto e propositivo tutte le

---

<sup>8</sup> LUCIANO ATTOLICO, *Strategia Lean Lifestyle. Lavorare e fare impresa con più risultati, agilità e benessere*, Ulrico Hoepli Editore, Milano 2021

potenzialità. Come riportato da Consuelo Sironi (Consultant Newton Spa), in un articolo de “Il Sole 24 Ore” del 20 novembre 2018, in un’azienda impegnata con i processi di *digital transformation*, si registrano prevalentemente tre tipologie di resistenze al cambiamento<sup>9</sup>. La prima legata all’idea di inferiorità rispetto alla tecnologia. Molti lavoratori, infatti, temono di non avere abbastanza competenze per l’utilizzo ottimale di apparecchiature digitali innovative. Per far fronte a questa problematica, le aziende dovranno puntare su una formazione di tipo tecnico-informatica, mirata ad aumentare e migliorare le *hard skills* degli operatori, adeguandole alle novità in atto. La seconda riguarda invece lo scetticismo, il legame vincolante con il passato e la paura di non riuscire a adeguarsi completamente alle nuove esigenze. Sarà compito dell’azienda organizzare corsi di formazione contestuali a dimostrazioni pratiche con le quali far acquisire consapevolezza e praticità con gli strumenti o i sistemi da utilizzare. La terza e ultima componente di resistenza al cambiamento riguarda invece coloro che sono pienamente convinti che nuovi metodi non garantiscono un miglioramento effettivo e si rifiutano di imparare o di progredire su questo lato. L’avanzamento tecnologico e l’aggiornamento sono due elementi che in quest’epoca non possono essere evitati, e l’azienda dovrà riuscire a dare i giusti stimoli anche a coloro che vedono in modo avverso la digitalizzazione.

Ad oggi, la formazione è il mezzo che permette all’azienda di rimanere al passo con i cambiamenti, mantenendo dinamiche all’avanguardia. Fare in modo che il proprio personale sia sempre aggiornato e possieda le competenze adeguate ai sistemi in continua evoluzione evita la stagnazione e permette il continuo avanzamento dell’azienda sul mercato.

---

<sup>9</sup> CONSUELO SIRONI, “Resistenza al cambiamento: nell’era digitale è la vera sfida per chi fa Hr”, *Il Sole 24 Ore*, online ilsole24ore.com <https://www.ilsole24ore.com/art/resistenza-cambiamento-nell-era-digitale-e-vera-sfida-chi-fa-hr--AEQijuLG>, consultato il 13 gennaio 2022

### **3. Le risorse umane come speranza di rinascita**

#### **3.1 Smart working: le conseguenze della pandemia sulle aziende**

La pandemia di Covid-19, sviluppata nell'inverno dell'anno 2019 e prolungatasi fino ad oggi, ha definitivamente condizionato e modificato le dinamiche aziendali ed il modo di lavorare. Le misure restrittive di distanziamento ed isolamento hanno costretto le aziende a ricorrere al lavoro agile, più conosciuto come *smart working* o lavoro da casa, per far fronte ad una situazione che ha stravolto la normalità a cui tutti eravamo abituati.

Prima di parlare dei benefici e degli svantaggi correlati, è necessario dare una breve definizione di ciò che è invece il telelavoro. Questo termine, coniato già agli inizi degli anni '70 con la nascita dei primi PC, definisce la possibilità dei lavoratori di operare da casa senza la necessità di recarsi al proprio ufficio, come se la postazione sul luogo di lavoro si traslasse presso l'abitazione del lavoratore. Quest'idea, negli anni '90, viene messa in pratica sia negli Stati Uniti che in Europa, permettendo di lavorare da remoto con le medesime responsabilità e mansioni. Oggi, questa attività ha preso il nome di *smart working*, anche se il concetto dietro a questo termine inglese è diverso. Per *smart working*, infatti, si vuole definire una modalità di lavoro intelligente, flessibile e dinamica in cui le risorse umane mettono in pratica adattabilità e mobilità per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Lavorare *smart* significa poter svolgere le proprie mansioni virtualmente, in qualsiasi luogo ci si trovi, attraverso l'uso di apparecchiature digitali. Significa lavorare per obiettivi specifici, misurabili e realistici, fissando termini temporali concreti. Questa soluzione porta con sé molti vantaggi, ma allo stesso tempo mostra anche molte problematiche legate soprattutto all'impreparazione delle aziende che decidono di metterla in pratica. Nella situazione attuale, infatti, dovuto anche alla rapidità con cui la crisi pandemica si è sviluppata, sono venute a mancare delle vere e proprie linee guida, dei piani organizzativi che permettessero di definire i confini fisici e virtuali della nuova sfera lavorativa, e gli obiettivi da raggiungere.

Ad oggi, telelavoro e smart working si sono fusi in un ibrido che non è più una misura emergenziale, ma uno strumento di modernizzazione delle aziende<sup>1</sup>. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, se prima dell'emergenza sanitaria vi faceva ricorso il 13% delle imprese, oggi soltanto il 4% delle stesse non lo ha mai utilizzato. A marzo 2021, a distanza di un anno dal primo lockdown, erano 5,37 milioni gli smart worker italiani, di cui 1,95 milioni nelle grandi imprese, 830mila nelle PMI, 1,15 milioni nelle microimprese e 1,44 milioni nella PA<sup>2</sup>.

Da un lato, l'aumento della percentuale di *smart workers* ha avuto effetti negativi sul personale dovuti, come anticipato, alla mancanza di piani organizzativi regolati e ben definiti da parte delle aziende. Il distanziamento e l'assenza di un luogo comune per lavorare ha ridotto le possibilità di comunicazione *face to face* tra collaboratori; l'eccessivo utilizzo di apparecchiature elettroniche e la gestione di un numero elevato di informazioni, ha aumentato il rischio di soffrire di sintomi legati al tecnostress<sup>3</sup>; ed infine, l'assenza di colleghi ed organi di gestione, unito alla necessità di capacità *multi-tasking*, ha portato al sovraccarico di lavoro senza gli adeguati e necessari momenti di riposo. A questi aspetti vanno a sommarsi altre criticità come l'aumento dei rischi di natura informatica quali attacchi hacker per il furto di dati, e la mancanza di metodi di presidio dovuti alla non presenza fisica dei collaboratori nello stesso raggio d'azione.

D'altra parte, invece, questa nuova modalità ha avuto un effetto positivo sui lavoratori aumentando il *work-life balance* ossia l'equilibrio tra vita privata e vita professionale. Lo smart working ha infatti permesso il risparmio di tempo e risorse impiegati nel tragitto casa-lavoro; l'inclusione di una fascia più ampia di lavoratori tra cui i residenti in aree lontane dalla sede operativa o con situazioni familiari particolari; ed infine ha favorito l'autonomizzazione e l'autogestione del personale.

Anche il modo di fare formazione è stato influenzato: la pandemia ha infatti incrementato la necessità di poter seguire ed apprendere corsi a distanza, attraverso l'utilizzo di dispositivi versatili e sempre a nostra disposizione, che non siano per forza legati ad un luogo fisico come

---

<sup>1</sup> Smart Working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia, osservatori.net <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>, consultato il 25 gennaio 2022

<sup>2</sup> *Ibidem*

<sup>3</sup>“Tecnostress: definizione, cause, effetti, valutazione e rimedi”, Corsisicurezza.it, <https://www.corsisicurezza.it/blog/tecnostress-definizione-effetti-valutazione-rimedi.htm>, consultato il 2 febbraio 2022

le aule o le mura aziendali. Pensiamo per esempio allo smartphone. Il termine *m-learning*, infatti, dove “m” si riferisce alla parola *mobile*, sta piano piano prendendo importanza sul conosciuto *e-learning*, l’apprendimento attraverso dispositivi elettronici.

Sempre secondo i ricercatori in materia del Politecnico di Milano, la modalità a distanza verrà portata avanti, da un gran numero di aziende, anche dopo la fine dell’emergenza sanitaria dovuta alla pandemia, sperimentando modelli che bilancino il lavoro in sede ed il lavoro a distanza. Anche secondo le stime dell’Associazione italiana dei direttori del personale (Aidp) molteplici aziende manterranno questo tipo di gestione in tutti i casi in cui è attuabile. Una ricerca rileva che, oltre il 68% del campione [studiato], ha dichiarato che prolungherà le attività di *smart working* anche nella fase di ritorno ad una “nuova normalità”<sup>4</sup>. Come spiega la presidente della stessa Aidp, Isabella Covili Faggioli, “il post covid vedrà una crescita sostenuta dello smart working come strumento strutturale dell’organizzazione del lavoro con percentuali superiori rispetto a prima; [poiché] nella valutazione tra rischi e opportunità quest’ultime hanno una percezione molto elevata rispetto alle criticità che pur ci sono”<sup>5</sup>.

A questo proposito Chiara Bisconti, manager e consulente per le risorse umane e autrice di *Smart agili e felici. Il nuovo modo di lavorare che libera la vita*, Garzanti, Milano 2021, sostiene che per far sì che “questo modo di lavorare funzioni è necessario che tra forza lavoro e azienda venga stilato un accordo che contemperi le esigenze di entrambe le parti; poiché non stiamo parlando di libera professione, ma di contratti subordinati, è importante che la libertà di scelta in capo alla singola persona si armonizzi con le necessità più generali dell’azienda” (p.29).

### **3.2 Il benessere del personale influisce sulla produttività**

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti e come è stato possibile appurare negli ultimi due anni, le risorse umane sono un elemento di estremo valore e potenzialità per le aziende, per via delle caratteristiche psicologiche e attitudinali di cui dispongono. Proprio la situazione pandemica di questi anni ha dimostrato come le persone, grazie alla preziosa propensione

---

<sup>4</sup> CRISTINA CASADEI, “Lavoro, 2 aziende su 3 in smart working anche dopo l’emergenza”, *Il Sole 24 Ore*, online [ilsole24ore.com](https://www.ilsole24ore.com), <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-2-aziende-3-smart-working-anche-l-emergenza-AD6MqPr>, consultato il 2 febbraio 2022

<sup>5</sup>*Ibidem*

all'adattamento, abbiano permesso alle aziende di proseguire il loro percorso e portare avanti, anche se non con poche difficoltà, il proprio *business*. L'elasticità e la flessibilità sono qualità fondamentali che gli individui riescono a mettere in pratica e a moderare, riuscendo a plasmare comportamenti ed azioni in base al luogo in cui si trovano, alle condizioni che questo presenta, ed alle evoluzioni continue che subisce. Queste caratteristiche, che molto spesso vengono date per scontate o passano inosservate, sono in realtà proprie solo dell'essere umano, e vanno salvaguardate. Benché studiosi e programmatori stiano cercando di replicare i meccanismi del cervello su dispositivi sempre più tecnologici e all'avanguardia, già nel 1989 Churchland rimarcava però la difficoltà di ricreare artificialmente la complessità della mente umana<sup>6</sup> con le sue infinite caratteristiche legate alle emozioni e all'intuizione. Anche se talvolta l'emotività e le passioni in ambito lavorativo sono viste come un elemento dannoso che non permette di agire con oggettività, se fatte confluire nei canali appropriati sono dei veri e propri punti strategici che favoriscono l'azienda ed il suo successo nel tempo. Pensiamo per esempio a quanto sia importante l'empatia: questa capacità, talvolta innata, permette di creare e mantenere buoni rapporti tra colleghi e tra i componenti di un team, aiuta la comprensione reciproca e di conseguenza crea un ambiente di lavoro positivo. Parallelamente, la comunicazione si rivela essere un altro requisito fondamentale sia a livello interno che esterno dell'azienda. Saper comunicare in modo assertivo, chiaro e diretto con gli *stakeholders* con cui stiamo trattando, essere in grado di trasmettere un messaggio in modo efficace ai clienti, e riuscire a moderare tono e linguaggio in base all'interlocutore ed alla situazione che si ha di fronte, fanno la differenza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. Allo stesso modo l'ascolto è un'altra qualità essenziale, poiché unito all'empatia, permette di identificarsi meglio con chi abbiamo di fronte, sia esso un cliente o un target selezionato, in modo da individuare eventuali bisogni e poterli soddisfare. Anche i *software* sono in grado di acquisire molto su di noi e sui nostri interessi, per esempio utilizzando i cosiddetti *cookies* che spesso dobbiamo accettare o rifiutare all'apertura delle pagine web. Questi non sono altro che piccole quantità di dati memorizzati in base ai click e alle ricerche, per mostrarci ad ogni nuova navigazione ciò che potrebbe appagare i nostri interessi. Tutto ciò, però, avendo fini strettamente commerciali, avviene sempre in assenza di un interesse vero e profondo nel comprendere le motivazioni che stanno alla base delle ricerche del *buyer* in questione. Pensiamo poi alle potenzialità di doti come la creatività e l'immaginazione nell'elaborazione di piani di sviluppo e progetti di ammodernamento; le

---

<sup>6</sup> STEFANO BESANA, *Future of work: le persone al centro. Costruire il lavoro e la società del futuro*, Ulrico Hoepli Editore, Milano 2021

capacità gestionali e di *problem solving* applicate a contesti che non si sono mai verificati prima; l'abilità di ristabilire il focus e di indirizzare energie e risorse a seconda degli obiettivi e delle condizioni che si presentano.

Questi sono tutti attributi che fanno la differenza, e proprio le persone sono da considerarsi un elemento sostanziale, senza il quale è difficile che le aziende possano sopravvivere. Il personale è quindi un fattore che merita una maggiore attenzione rispetto al passato, una risorsa che porta con sé un potenziale elevatissimo, se viene valorizzata e motivata. In questo l'azienda ha piena responsabilità: migliorando infatti le condizioni aziendali, creando ambienti di lavoro positivi, gratificando ed incentivando i lavoratori, essi saranno più portati a mettersi in gioco facendo emergere tutte le caratteristiche di cui sopra. Il benessere psicofisico del personale è infatti una delle maggiori leve che vanno ad incidere sulla produttività e sui risultati finali. Lavorare in un ambiente dove vi è ascolto ed attenzione per le esigenze di ognuno, dove la persona è una componente centrale e ne viene riconosciuto il valore, incide sulle performance aziendali. Secondo i dati rilevati da una ricerca condotta da Sodexo Benefits & Rewards con l'Istituto Taylor Nelson Sofre, su un campione di 800 manager ed amministratori d'azienda, il 90% sostiene vi sia un reale rapporto di causa-effetto tra le misure applicate a favore della qualità della vita lavorativa dei dipendenti ed i benefici economici correlati. La crescita del ROI, infatti, è direttamente proporzionale alla quantità e alla qualità delle misure prese per supportare il personale. Parliamo del sistema di *welfare* aziendale, già citato in precedenza, che dà numerosi benefici sia all'azienda che a chi lavora al suo interno. Proprio su questo tema la ricerca ha dato risultati concreti inerenti a: maggiore efficienza dei dipendenti; incremento generale della produttività; migliore reputazione dell'azienda e attrattività per i talenti; riduzione dei tassi di assenteismo.<sup>7</sup> A tal proposito, una ricerca commissionata dal Gruppo Zurich su più di 175 imprese con almeno 100 dipendenti, evidenzia che dopo l'applicazione di adeguate politiche di *welfare*, il 37,4% delle aziende ha riscontrato [...] un aumento della produttività e il 29,3% una riduzione del *turnover*<sup>8</sup>, il processo di sostituzione del personale.

---

<sup>7</sup> “Il benessere organizzativo come chiave per il successo”, blog.sodexo.it, <https://blog.sodexo.it/il-benessere-organizzativo-come-chiave-per-il-successo>, consultato il 10 febbraio 2022

<sup>8</sup>“Con il Welfare aziendale cresce la produttività”, Studiopolato.com, <https://www.studiopolato.com/con-il-welfare-aziendale-cresce-la-produttivita/>, consultato il 18 febbraio 2022

Soprattutto durante la pandemia, con questo sistema, le aziende hanno agito come “soggetti sociali” oltre che di mercato<sup>9</sup>, divenendo un punto di riferimento per le persone. Le iniziative di *welfare* hanno agito come una forma di cuscinetto a supporto del benessere fisico, mentale e sociale dei lavoratori, ammortizzando molte delle spese dei dipendenti e delle loro famiglie.

Anche il coinvolgimento e la partecipazione del personale nel sistema organizzativo aziendale contribuiscono al benessere lavorativo. Questo perché questi due elementi, uniti ad una corretta circolazione delle informazioni e ad una formazione mirata ed efficace, fanno sentire il lavoratore parte del sistema e della sua *mission*. Così si va a creare un forte senso di appartenenza all’impresa, ingrediente essenziale per fare in modo che nasca e si consolidi un sentimento di condivisione collettiva degli obiettivi aziendali, da portare a termine non solo negli interessi di quest’ultima. Ed, allo stesso tempo, fa in modo che vi siano spirito e motivazione per investire serenamente il proprio tempo e le proprie capacità all’interno dell’ambiente lavorativo. È importante che il personale si senta valorizzato per le sue capacità in modo che sia soddisfatto e propenso a perseguire, attraverso il lavoro, anche la propria realizzazione personale. Si abbassa così quella barriera non visibile, ma esistente, che vedeva da una parte l’imprenditore con il potere decisionale, e dall’altra gli operai tenuti solo ad eseguire ciò che veniva imposto. Il lavoratore, oggi, ha un margine d’azione più ampio all’interno dell’azienda e può dare il proprio contributo esprimendo sé stesso e la propria identità.

Nel dopoguerra, Adriano Olivetti è stato un chiaro esempio della messa in pratica dell’idea che un lavoratore soddisfatto è un lavoratore migliore. Olivetti, che ha preso le redini dell’azienda di macchine da scrivere fondata dal padre agli inizi del ‘900, ha gettato le basi per un sistema decisamente innovativo dal punto di vista organizzativo. In quell’epoca, come abbiamo visto, all’individuo era richiesto di svolgere compiti meccanici e ripetitivi per l’intera giornata. Olivetti visitò la fabbrica americana che produceva la famigerata Ford *Model T* poiché estremamente incuriosito dall’impressionante crescita della produzione, merito della parcellizzazione del lavoro e della catena di montaggio. L’imprenditore, però, prestò da subito una maggiore attenzione alla condizione degli operai capendo, forse prematuramente per il periodo, che investire nel benessere del lavoratore è tanto importante quanto investire in beni materiali come mezzi, macchinari ed infrastrutture. Il sistema organizzativo Olivetti non ha

---

<sup>9</sup>“Il benessere dei dipendenti fa bene al futuro di tutti”, *Il Sole 24 Ore*, online [ilsole24ore.com](https://www.ilsole24ore.com/art/il-benessere-dipendenti-fa-bene-futuro-tutti-ADPh7P3) <https://www.ilsole24ore.com/art/il-benessere-dipendenti-fa-bene-futuro-tutti-ADPh7P3>, consultato il 10 febbraio 2022

precedenti, e cerca di creare un ambiente lavorativo propositivo alla crescita e al benessere individuale dei suoi operai. L'impresa Olivetti prevedeva forme di tutela sociali, scolastiche e sanitarie, che permettessero di avere un sostegno accessibile a tutti i membri dell'azienda e ai loro familiari; promuoveva la cultura e incentivava l'educazione, basti pensare che all'interno dell'azienda, l'imprenditore aveva creato una biblioteca a disposizione di tutti. Il team Olivetti è estremamente compatto, curioso, efficiente e si sente parte dell'azienda per cui lavora<sup>10</sup>, che ha un enorme successo anche grazie alla capacità di immettere nel mercato un prodotto davvero innovativo. Alla base dell'operato dell'imprenditore piemontese, vi era la volontà di migliorare la qualità della vita dei suoi operai che lavoravano meglio e di più, ma allo stesso tempo aveva una visione più ampia volendo trasporre i benefici correlati anche alla società. Purtroppo, questa forma di business non è stata compresa dalla mentalità degli altri imprenditori e non ha attecchito nel tessuto sociale dell'epoca.

L'esempio moderno che possiamo paragonare in quest'ottica a Olivetti, è Google, la multinazionale statunitense che si occupa di servizi online, posizionatasi per molti anni di seguito tra le prime dieci classificate al mondo nella lista "Great Place to Work", stilata da Forbes. Nel 2016 il colosso americano si trovava al primo posto<sup>11</sup>. Google, infatti, tenta di ridurre al minimo i livelli di stress lavoro-correlato<sup>12</sup> provvedendo a curare ogni aspetto della salute dei lavoratori. Concede orari flessibili, bonus economici, *benefit*, assistenza su tutti i livelli 24 ore su 24, attività ricreative, e servizi aggiuntivi particolari. Per citarne alcuni: la possibilità di praticare sport gratuitamente negli impianti aziendali, la concessione di portare il proprio animale domestico in ufficio, il trasporto casa-lavoro e l'opportunità di partecipare a gite e tour organizzati dall'azienda stessa. In aggiunta vi è anche la presenza di medici e specialisti sempre a disposizione per occuparsi di eventuali problemi di salute dei dipendenti, arrivando addirittura alla cura dell'alimentazione all'interno delle mense. Google è conosciuto per i suoi piatti gourmet<sup>13</sup> preparati da parte dei migliori chef, offerti gratuitamente tutti i giorni

---

<sup>10</sup> GIOVANNI FAUSTI, "Il modello Olivetti: una azienda italiana che può insegnarci il futuro", Webcrew.it, <https://webcrew.it/olivetti/>, consultato il 16 febbraio 2022

<sup>11</sup> "Google è il miglior posto dove lavorare nel mondo", millionaire.it, <https://www.millionaire.it/google-miglior-posto-12-motivi-lavorare-google/> consultato il 6 febbraio 2022

<sup>12</sup> LUCIANO ANGELINI (a cura di), La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato Profili normativi e metodiche di valutazione - Atti del Convegno Urbino, 8 novembre 2013 <https://olympus.uniurb.it/>, consultato il 10 gennaio 2022

<sup>13</sup> "Google è il miglior posto dove lavorare nel mondo", millionaire.it, <https://www.millionaire.it/google-miglior-posto-12-motivi-lavorare-google/> consultato il 6 febbraio 2022

ai dipendenti. Questo perché un lavoratore in salute, sereno, soddisfatto e consapevole che il suo impegno verrà ripagato è più sicuro, presente e produttivo.

In un'azienda come Google, viene valorizzato al massimo e salvaguardato su tutti i livelli il concetto di capitale umano ovvero l'insieme di conoscenze, competenze, abilità, emozioni, acquisite durante la vita da un individuo e finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, singoli o collettivi.<sup>14</sup>

A proposito di capitale umano e di come questa risorsa sia determinante per il successo delle aziende, risale a pochi anni fa una storia di riscatto imprenditoriale avvenuto proprio grazie agli ex dipendenti di un'azienda italiana, che hanno unito le forze per salvare il destino dell'impresa in cui lavoravano e in cui credevano: si tratta del birrificio siciliano Birra Messina.

Birra Messina fu fondata nel 1923<sup>15</sup>, ed è il marchio storico della produzione di birra artigianale in Sicilia, con origine proprio nell'omonima città del sud Italia. La storia di questa azienda ha subito nel tempo alti e bassi. Subito dopo la fondazione il piccolo birrificio ha avuto un discreto successo anche fuori dalla Sicilia, estendendo il mercato alle regioni del sud della penisola. In seguito, negli anni '70, a causa della comparsa di molti competitors sia nazionali che esteri, ha subito un calo importante nelle vendite, pur mantenendo viva la sua forte identità legata alla tradizione, all'artigianalità, ed all'originale ricetta antica. Vista la situazione precaria, come per molti altri microbirrifici italiani, il marchio è stato assorbito da un'azienda di dimensioni decisamente più grandi. Nel 1988, infatti, Birra Messina entra a far parte di Dreher, marchio della multinazionale olandese Heineken, che aveva uno stabilimento attivo nella città di Massafra, in Puglia. Nel giro di pochi anni la produzione viene spostata gradatamente nella sede pugliese ed il piccolo stabilimento messinese viene prima adibito al solo imbottigliamento, e successivamente dichiarato chiuso dalla stessa Heineken nel 2007, spostando in definitivo tutta la produzione nella sede pugliese. Non è ancora il momento, però, che Messina chiuda definitivamente i battenti al birrificio. Sorprendentemente, l'anno successivo, la società Triscele S.r.l. azzarda un tentativo di recupero del piccolo impianto messinese, che però fallisce velocemente quattro anni dopo, nel 2011, costringendo il licenziamento di ben 41 operai.

Ed è in questo momento che proprio le risorse umane fanno la differenza per il destino del birrificio. Iniziano lunghi mesi di manifestazioni e proteste davanti alla sede chiusa. Il cancello

---

<sup>14</sup> Il Capitale Umano, Wikipedia.org

<sup>15</sup> Birra Messina, Wikipedia.org

d'ingresso del birrificio diventa la “casa” degli ex lavoratori per 18 mesi ininterrotti<sup>16</sup>, che dimostrano non solo rabbia e malcontento per il licenziamento, ma portano alla luce anche un grande attaccamento all'azienda stessa. Emerge uno spirito comune di appartenenza che trasforma gli ex dipendenti nella figura di nuovi imprenditori. Succede che 15 di loro, molti dei quali mastri birrai<sup>17</sup>, decidono di mettersi in prima linea per provare a risollevare le sorti dell'azienda: reinvestono coraggiosamente il TFR ricevuto e, con il supporto delle famiglie, creano nel 2013 la Cooperativa Birrificio Messina<sup>18</sup>. Una scommessa rischiosa e un obiettivo non semplice da perseguire e raggiungere vista la storia già travagliata e poco stabile del marchio. Con tanti sforzi ed innumerevoli sacrifici però, i 15 soci riescono a bonificare l'antico birrificio rendendolo moderno ed equipaggiato per la ripresa della produzione. Così, nel 2019 la Cooperativa Birra Messina firma un nuovo accordo commerciale con Heineken che segna un nuovo inizio della storia del marchio. Nasce così una nuova ricetta tanto semplice quanto innovativa che unisce alla birra i cristalli di sale della salina di Trapani, capace di esaltarne il sapore, e perfetto per rilanciare il mercato di questo marchio sia a livello nazionale che internazionale. Ad oggi, l'accordo con Heineken, ha permesso a Birra Messina di ripartire a gonfie vele facendo un salto dimensionale. Il birrificio ha infatti raddoppiato i volumi di produzione fino ad arrivare a 25mila ettolitri l'anno, una quantità molto contenuta se paragonata ad altre realtà, ma incredibilmente soddisfacente per le dimensioni dello stabilimento messinese, e già sufficiente per permettere alla cooperativa di crescere.

Alla base di questo incredibile riscatto imprenditoriale, oltre all'amore per la terra di origine e la sua tradizione, vi sono una grande passione per il proprio mestiere, ed un forte spirito di appartenenza da parte degli ex dipendenti verso l'azienda e la sua storia. Questa vicenda dimostra come le risorse umane, se unite e coese da un sentimento comune, mettendo a disposizione le proprie conoscenze, competenze ed abilità, possano raggiungere obiettivi di grande valore e significato, in questo caso economici ed imprenditoriali.

---

<sup>16</sup> SABRINA QUARTIERI, “Heineken scommette sulla Sicilia: la storica “Birra Messina” torna a casa dopo 20 anni”, *Il messaggero*, online [ilmessaggero.it](http://ilmessaggero.it)

[https://www.ilmessaggero.it/economia/news/birra\\_messina\\_heineken-4544670.html](https://www.ilmessaggero.it/economia/news/birra_messina_heineken-4544670.html), consultato il 3 marzo 2022

<sup>17</sup> DONATELLA PALUMBO, “La Cooperativa Birrificio Messina. 15 soci che hanno vinto una scommessa!”, IRCAC, Istituto Regionale per il Credito alla Cooperazione, online [ircac.it](http://www.ircac.it), <http://www.ircac.it/coop-birrificio-messina/> consultato il 7 febbraio 2022

<sup>18</sup> SABRINA QUARTIERI, “Heineken scommette sulla Sicilia: la storica “Birra Messina” torna a casa dopo 20 anni”, *Il messaggero*, online [ilmessaggero.it](http://ilmessaggero.it) [https://www.ilmessaggero.it/economia/news/birra\\_messina\\_heineken-4544670.html](https://www.ilmessaggero.it/economia/news/birra_messina_heineken-4544670.html), consultato il 3 marzo 2022

## **Riflessioni conclusive**

Dal lavoro di tesi e dalle ricerche svolte, è emerso quanto la condizione e l'immagine del lavoratore si siano evolute nel tempo. Inizialmente la prospettiva individuale del lavoratore, esemplificata con la figura dell'operaio delle fabbriche della Rivoluzione Industriale, era di totale impotenza. Si basava su sfruttamento e privazione di tutte quelle caratteristiche che costituiscono il capitale umano, e che differenziano integralmente le risorse umane da tutte le altre risorse a disposizione delle aziende. Con i pionieri delle nuove teorie organizzativo-gestionali, l'operaio ha potuto elevare la propria posizione ed identità sociale, vedendo rivalutate le componenti intellettuali e cognitive. Questi elementi costituiscono un potenziale immenso per la crescita dell'attività economica dell'azienda, e si rivelano essere terreno fertile per l'incremento delle conoscenze e l'adattamento delle competenze all'evoluzione inesorabile della tecnologia e dei fenomeni economici, intaccati da contesti di crisi, come nel caso dell'attuale pandemia. Le risorse umane sono da considerare il vero fulcro delle attività, il motore morale e psicologico capace di adattarsi velocemente a cambiamenti anche importanti, e di recepire gli stimoli che provengono dall'esterno, portando avanti gli obiettivi aziendali ed elaborando progetti di innovazione. Questo ci dà modo di mettere in luce come, nonostante il continuo incremento di nuove tecnologie o attrezzature che velocizzano il lavoro e sostituiscono la mano dell'uomo, le risorse umane con le loro capacità mentali, non possano, ad oggi, essere sostituite completamente o eguagliate nelle virtù che le caratterizzano. Possiamo dire, inoltre, che la piena partecipazione delle risorse umane alle attività aziendali, di qualunque natura esse siano, e l'attenzione al benessere dei lavoratori, costituiscano due veri e propri punti strategici. Punti determinanti per il raggiungimento degli obiettivi economici e commerciali e per l'incremento della produttività, creando maggior profitto, favorendo la crescita ed il mantenimento di una posizione redditizia sul mercato.

È indispensabile, per il successo delle aziende, che queste ultime riconoscano l'incredibile valore del capitale umano, investendo in questa risorsa in modo rapportato alle potenzialità di sviluppo, di crescita e di realizzazione degli obiettivi aziendali,

## **Bibliografia**

ADRIANO OLIVETTI, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità 2014

CESARE SANSAVINI, *La forza del team. Le regole dello sport nel lavoro*, Giunti Editore 2021

CHIARA BISCONTI, *Smart agili e felici, il nuovo modo di lavorare che libera la mente*, Garzanti, Milano 2021

CLAUDIO G. CORTESE, PIERGIORGIO ARGENTERO, *Psicologia delle risorse umane*, Cortina Raffaello Editore, Milano 2021

GIUSEPPE MORICI, *Leader ma non troppo. Arte e fatica di guidare un'azienda*, Feltrinelli Editore, Milano 2022

ELLIOT ARONSON, *L'animale sociale*, Apogeo Editore, Adria 2006

CLAUDE MOSSÉ, *L'uomo e l'economia*, Editori Laterza 2013

LUCIANO ATTOLICO, *Strategia Lean Lifestyle. Lavorare e fare impresa con più risultati, agilità e benessere*, Ulrico Hoepli Editore, Milano 2021.

MANFRED F. R., KETS de VRIES, *Leader, giullari, impostori. Sulla psicologia della leadership*, Cortina Raffaello Editore, Milano 2019

MARINO REGINI, *La formazione delle risorse umane, una sfida per le regioni motore d'Europa*, Società Editrice il Mulino, Bologna 1996

SIMONE BHAN AHUJA, *Disrupt it yourself, eight ways to hack a better business before the competition does*, HarperCollins Leadership, 2019

SPENCER JOHNSON, *Chi ha spostato il mio formaggio?*, Mondadori, Milano 2018

STEFANO BESANA, *Future of work: le persone al centro. Costruire il lavoro e la società del futuro*, Ulrico Hoepli Editore, Milano 2021

## Sitografia

Definizione di risorse umane, Wikipedia.org, [https://it.wikipedia.org/wiki/Risorse\\_umane](https://it.wikipedia.org/wiki/Risorse_umane) consultato il 25 luglio 2021

Il capitalismo, Wikipedia.org, [https://it.wikipedia.org/wiki/Capitalismo#Karl\\_Marx](https://it.wikipedia.org/wiki/Capitalismo#Karl_Marx) consultato il 30 luglio 2021

Frederick Taylor, Wikipedia.org [https://it.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](https://it.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor) consultato il 30 luglio 2021

Definizione di forza lavoro, Enciclopedia Online, Treccani, it [https://www.treccani.it/enciclopedia/forza-lavoro\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/forza-lavoro_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/), consultato il 1 agosto 2021

Human Relations Movement, Businessnewsdaily.com, <https://www.businessnewsdaily.com/10633-human-relations-movement.html>, consultato il 13 agosto 2021

Understanding Mary Parker Follett's Pioneering Organizational Theory, Blog.workday.com, <https://blog.workday.com/en-us/2017/understanding-mary-parker-folletts-pioneering-organizational-theory.html>, consultato il 19 agosto 2021

“Con il Welfare aziendale cresce la produttività”, Studiopolato.com, <https://www.studiopolato.com/con-il-welfare-aziendale-cresce-la-produttivita/>, consultato il 18 febbraio 2022

“Il Lavoro nei Paesi in via di Sviluppo”, citinv.it, <http://www.citinv.it/lavoro-paesi-sviluppo.html>, consultato il 24 agosto 2021

ANGOTTI ROBERTO (a cura di), Caratteristiche strutturali ed evoluzione dell’offerta di formazione aziendale nel periodo 2005-2010, dati INDACO-CVTS, Roma, Isfol, 2013, [https://www.academia.edu/5738693/Caratteristiche\\_strutturali\\_ed\\_evoluzione\\_dellofferta\\_di\\_formazione\\_aziendale\\_nel\\_periodo\\_2005-2010\\_Dati\\_INDACO-CVTS\\_Roberto\\_Angotti](https://www.academia.edu/5738693/Caratteristiche_strutturali_ed_evoluzione_dellofferta_di_formazione_aziendale_nel_periodo_2005-2010_Dati_INDACO-CVTS_Roberto_Angotti), consultato il 8 dicembre 2021

FRANCESCO TORTORA, “I 28 esperimenti psicologici che smascherano i nostri pregiudizi e condizionamenti”, *Il Corriere della Sera*, online Corriere.it [https://www.corriere.it/tecnologia/cards/i-28-esperimenti-psicologici-che-smascherano-nostri-pregiudizi-condizionamenti/classe-divisa\\_principale.shtml](https://www.corriere.it/tecnologia/cards/i-28-esperimenti-psicologici-che-smascherano-nostri-pregiudizi-condizionamenti/classe-divisa_principale.shtml), consultato il 24 agosto 2021

CLAUDIO TUCCI, “Smart working, il 54% delle imprese continuerà a usarlo”, *Il Sole 24 Ore*, online ilsole24ore.com, [https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-54percento-imprese-continuerasuarloADzchDUB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-54percento-imprese-continuerasuarloADzchDUB?refresh_ce=1), consultato il 10 dicembre 2021.

ALESSANDRA GANGAI, Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze [https://blog.osservatori.net/it\\_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze](https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze), consultato il 12 dicembre 2021

CONSUELO SIRONI, “Resistenza al cambiamento: nell’era digitale è la vera sfida per chi fa Hr”, *Il Sole 24 Ore*, online ilsole24ore.com <https://www.ilsole24ore.com/art/resistenza-cambiamento-nell-era-digitale-e-vera-sfida-chi-fa-hr--AEQijuLG>, consultato il 13 gennaio 2022

CRISTINA CASADEI, “Lavoro, 2 aziende su 3 in smart working anche dopo l’emergenza”, *Il Sole 24 Ore*, online ilsole24ore.com, <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-2-aziende-3-smart-working-anche-l-emergenza-AD6MqPr>, consultato il 2 febbraio 2022

“Tecnostress: definizione, cause, effetti, valutazione e rimedi”, Corsisicurezza.it, <https://www.corsisicurezza.it/blog/tecnostress-definizione-effetti-valutazione-rimedi.htm>, consultato il 2 febbraio 2022

SEVERATI PAOLO - ROBERTO ANGOTTI (a cura di), *XVI Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2014-2015, Volume II, Le dimensioni della formazione per i lavoratori e le imprese*, Isfol (Struttura Sistemi e Servizi Formativi) per conto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali - Direzione generale per le politiche attive, i servizi per il lavoro e la formazione, lavoro.gov.it, <https://www.economiaepolitica.it/lavoro-e-diritti/lavoro-e-sindacato/la-formazione-professionale-e-la-produttivita-delle-imprese-italiane/>

FRANCESCANGELI A., PERANI G., *La formazione nelle imprese in Italia*, ISTAT, Comunicato stampa del 01 agosto 2013, <https://www.istat.it/it/archivio/97091>, consultato il 8 dicembre 2021

LUCIANO ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato Profili normativi e metodiche di valutazione - Atti del Convegno Urbino, 8 novembre 2013* <https://olympus.uniurb.it/>, consultato il 15 gennaio 2022

“Il benessere dei dipendenti fa bene al futuro di tutti”, *Il Sole 24 Ore*, online [ilsole24ore.com](https://www.ilsole24ore.com) <https://www.ilsole24ore.com/art/il-benessere-dipendenti-fa-bene-futuro-tutti-ADPh7P3> consultato il 10 febbraio 2022

“Il benessere organizzativo come chiave per il successo”, [blog.sodexo.it](https://blog.sodexo.it), <https://blog.sodexo.it/il-benessere-organizzativo-come-chiave-per-il-successo> , consultato il 10 febbraio 2022

Definizione del termine ergonomia: <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/prevenzione-e-sicurezza/conoscere-il-rischio/ergonomia.html> consultato il 4 febbraio 2022

*L'impresa al centro della comunità, Rapporto 2020*, [welfareindexpmi.it](https://www.welfareindexpmi.it), <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2020/09/WIPMI-2020-Rapporto-2020.pdf>, consultato il 22 settembre 2021

SABRINA QUARTIERI, “Heineken scommette sulla Sicilia: la storica “Birra Messina” torna a casa dopo 20 anni”, *Il messaggero*, online [ilmessaggero.it](https://www.ilmessaggero.it) [https://www.ilmessaggero.it/economia/news/birra\\_messina\\_heineken-4544670.html](https://www.ilmessaggero.it/economia/news/birra_messina_heineken-4544670.html), consultato il 3 marzo 2022

“La “Birra Messina” torna in Sicilia dopo 20 anni: operai salvano l’azienda”, [catania.liveuniversity.it](https://catania.liveuniversity.it) <https://catania.liveuniversity.it/2019/06/10/birra-messina-sicilia-heineken/#:~:text=Il%20E2%80%9CBirrifficio%20Messina%E2%80%9D%20era%20stato,che%20durer%C3%A0%20ben%2018%20mesi> consultato il 4 marzo 2022

“Google è il miglior posto dove lavorare nel mondo”, [millionaire.it](https://www.millionaire.it), <https://www.millionaire.it/google-miglior-posto-12-motivi-lavorare-google/> consultato il 6 febbraio 2022

“Birra Messina: un caso di community buyout che può far scuola”, [secondowelfare.it](https://www.secondowelfare.it), <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/birra-messina-un-caso-di-community-buyout-che-pu-far-scuola/> consultato il 10 febbraio 2022

R. LYNN HANNAN, JOHN H. KAGEL, DONALD V. MOSER, “Partial Gift Exchange in an Experimental Labor Market: Impact of Subject Population Differences, Productivity Differences, and Effort Requests on Behavior”, *The University of Chicago Press Journal*, [journal.uchicago.edu](https://www.journals.uchicago.edu), <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/342894#:~:text=The%20partial%20gift%20exchange%20hypotesis,of%20the%20market%E2%80%90clearing%20wage>. consultato il 18 febbraio 2022

VERONICA CUNDARI, “*Re-immaginare il capitalismo nella ricostruzione post Covid-19*”, [magazine.cisp.unipi.it](https://magazine.cisp.unipi.it), <http://magazine.cisp.unipi.it/re-immaginare-capitalismo-nella-ricostruzione-post-covid-19/>, consultato il 22 febbraio 2022