

Il Benessere Organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni

DOI: 10.69109/NLD2_GF

di Francesca Gervasi, *DIITET–CNR*

Il **benessere organizzativo**, inteso come l'insieme delle condizioni e delle pratiche che all'interno di un'organizzazione mirano a promuovere la salute, il soddisfacimento e la motivazione dei suoi membri, non riguarda solo la qualità della vita lavorativa dei dipendenti, ma ha anche un impatto positivo sulle performance complessive dell'organizzazione. Un ambiente di lavoro che favorisce il benessere può ridurre l'assenteismo, aumentare la produttività, migliorare il morale e favorire una cultura di "fidelizzazione" tra i dipendenti.

Origini

Il concetto di **benessere aziendale** ha origini complesse che si intrecciano con le evoluzioni della psicologia del lavoro, delle scienze sociali e della gestione delle risorse umane. Negli ultimi decenni, il benessere dei dipendenti è diventato un tema centrale nella gestione delle organizzazioni.

Le radici del concetto di benessere aziendale affondano nella **psicologia industriale** e nelle prime ricerche sulle condizioni di lavoro, che si sono sviluppate a partire dalla fine del XIX secolo. Durante la **rivoluzione industriale**, il lavoro in fabbrica, spesso in condizioni difficili e disumane, ha portato a un crescente interesse per la salute mentale e fisica dei lavoratori.

Uno degli sviluppi più significativi nel campo del benessere aziendale è stato il movimento delle **relazioni umane**, che si è sviluppato negli anni '30 con studi come quelli di **Elton Mayo** e il famoso **Esperimento Hawthorne** (1924-1932). Gli esperimenti di Mayo hanno dimostrato che i fattori psicologici, come il riconoscimento sociale e la motivazione intrinseca, influiscono significativamente sulla produttività dei lavoratori. Questo studio ha posto l'accento sull'importanza di considerare il benessere psicologico dei dipendenti, suggerendo che un ambiente di lavoro positivo può migliorare la performance complessiva.

La teoria delle esigenze umane di Maslow (1943) con la sua **piramide dei bisogni** ha avuto un impatto diretto sul concetto di benessere aziendale. La teoria suggerisce che i bisogni umani sono gerarchici, e solo quando i bisogni fondamentali come la sicurezza e la socializzazione sono soddisfatti, le persone possono concentrarsi su bisogni più elevati come l'autorealizzazione. Questo concetto è stato utilizzato per creare ambienti di lavoro che soddisfano non solo le necessità fisiche dei dipendenti, ma anche le loro esigenze psicologiche ed emotive.

Il Benessere Organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni © 2024 by Francesca Gervasi is licensed under CC BY-SA 4.0

Licenze e utilizzo

Newsletter 2 del DIITET CNR - Rivista Bimestrale © 2024 by "Personale DIITET CNR e altri contributori" is licensed under CC BY-SA 4.0

Negli anni '60 e '70, con l'affermarsi della disciplina dello **sviluppo organizzativo (OD)**, il benessere aziendale è stato trattato in modo più strutturato, non solo come una questione di comfort fisico, ma come un aspetto strategico legato alla cultura organizzativa e al cambiamento. Alcuni esperti di sviluppo organizzativo hanno iniziato a vedere il benessere aziendale come una combinazione di **aspetti fisici, psicologici e sociali**, portando così all'adozione di approcci più olistici. Si è cominciato a riconoscere che il benessere fisico (come la sicurezza sul lavoro) e quello psicologico (come il supporto emotivo e la gestione dello stress) erano entrambi necessari per una produttività ottimale.

Col tempo il concetto di benessere aziendale si è ampliato e integrato nel concetto più ampio di **gestione delle risorse umane e strategia aziendale**.

Il termine "qualità della vita lavorativa" (QWL) è emerso come un concetto che enfatizza la creazione di un ambiente di lavoro sano che favorisca il benessere psicologico e fisico dei dipendenti. Aziende e ricercatori hanno iniziato a considerare il benessere come una leva per migliorare la soddisfazione sul lavoro, ridurre il turnover e aumentare l'engagement dei dipendenti.

Nel corso degli anni 2000, con l'emergere delle politiche di **Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)** e l'attenzione crescente al **benessere psicologico e sociale**, molte organizzazioni hanno cominciato a vedere il benessere dei dipendenti come parte integrante della loro missione e visione aziendale.

Diffusione nelle Pubbliche Amministrazioni

Inizialmente adottato principalmente nelle **realità private**, il concetto di benessere organizzativo ha iniziato, in tempi relativamente più recenti, a farsi strada anche nelle **pubbliche amministrazioni**, soprattutto a partire dagli anni '90 e nei primi anni del **2000**. Nelle realtà pubbliche, tradizionalmente focalizzate sull'efficienza amministrativa e sul rispetto delle normative piuttosto che sulla qualità della vita lavorativa, il benessere organizzativo ha cominciato ad essere visto come un elemento che influisce positivamente sulla qualità dei servizi pubblici offerti ai cittadini e sull'efficienza complessiva dell'amministrazione.

La spinta verso il benessere organizzativo nelle **pubbliche amministrazioni** è stata anche influenzata da diversi fattori, tra cui:

A partire dagli anni '90, molte amministrazioni pubbliche hanno intrapreso **riforme organizzative** per modernizzare e semplificare i processi interni, migliorare la qualità dei servizi e aumentare la motivazione dei dipendenti. La gestione delle risorse umane ha cominciato a diventare una priorità.

L'evoluzione delle aspettative sociali e culturali i dipendenti sono sempre più considerati una risorsa da valorizzare.

Le pubbliche amministrazioni hanno iniziato a porre il focus **sulla performance e sul miglioramento della qualità dei servizi**.

L'introduzione di tecnologie avanzate e la possibilità di smart working, soprattutto a partire dalla pandemia di COVID-19, hanno avuto un ruolo fondamentale nel cambiamento delle dinamiche lavorative nelle pubbliche amministrazioni, spingendo anche verso una maggiore attenzione al benessere dei dipendenti.

Il Benessere Organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni © 2024 by Francesca Gervasi is licensed under CC BY-SA 4.0

Licenze e utilizzo

Newsletter 2 del DIITET CNR - Rivista Bimestrale © 2024 by "Personale DIITET CNR e altri contributori" is licensed under CC BY-SA 4.0

Le politiche di welfare, che comprendono anche il benessere organizzativo, Inoltre, sono state Negli ultimi decenni, molte amministrazioni hanno gradualmente adottato politiche di welfare tese a favorire la conciliazione tra vita lavorativa e privata e ad implementare programmi di formazione e sviluppo, e azioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Il **benessere organizzativo** nelle pubbliche amministrazioni si è diffuso soprattutto grazie a iniziative mirate e a strumenti come:

- **Sondaggi sul clima organizzativo:** Per raccogliere feedback dai dipendenti e identificare aree di miglioramento.
- **Programmi di formazione:** Sia sul piano professionale che sul benessere psicologico e fisico.
- **Politiche di conciliazione lavoro-vita privata:** Orari flessibili, smart working, e politiche di welfare familiare.
- **Spazi di supporto psicologico:** Servizi di consulenza e supporto per prevenire il burnout e lo stress.

Nelle pubbliche amministrazioni, il benessere organizzativo assume una particolare importanza, poiché queste strutture non solo sono luoghi di lavoro, ma anche entità che offrono servizi ai cittadini e influenzano la qualità della vita della comunità.

Fra gli aspetti chiave del benessere organizzativo si possono individuare:

1. la prevenzione dello stress e del burnout,
2. la formazione e lo sviluppo professionale,
3. la partecipazione e coinvolgimento attraverso la comunicazione interna,
4. il miglioramento delle condizioni di lavoro e sicurezza,
5. il riconoscimento e la valorizzazione del personale,
6. la cura di una cultura organizzativa e del clima lavorativo;

Principali norme e leggi italiane a tutela del benessere organizzativo

In Italia, il concetto di **benessere organizzativo** è strettamente legato a una serie di norme e leggi che mirano a tutelare la **salute**, la **sicurezza**, la **qualità della vita lavorativa** e il **benessere psicologico** dei lavoratori, sia nel settore privato che pubblico. Sebbene non esista una legge unica dedicata esclusivamente al benessere organizzativo, il quadro normativo italiano crea un ambiente in cui la qualità della vita lavorativa viene progressivamente considerata e valorizzata.

Le principali leggi e norme italiane a tutela del benessere organizzativo sono:

1. Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 – Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro

Il **Decreto Legislativo 81/2008** è una delle principali normative italiane riguardanti la **salute e sicurezza sul lavoro**. Questa legge stabilisce le condizioni per garantire la sicurezza fisica e psicologica dei lavoratori.

2. Legge 300/1970 – Statuto dei Lavoratori

Lo **Statuto dei Lavoratori** (Legge 300/1970) stabilisce diritti fondamentali per i lavoratori, come la **tutela della dignità** e il **rispetto della privacy**, e introduce principi legati al benessere psicologico dei lavoratori. In particolare:

- **Articolo 8:** Stabilisce il diritto a non essere discriminati sul posto di lavoro.
- **Articolo 9:** Riguarda la protezione della privacy dei lavoratori, che è essenziale per evitare abusi e migliorare il benessere psicologico.

3. Legge 92/2012 – Riforma del Mercato del Lavoro (Legge Fornero)

La **Legge 92/2012** ha introdotto importanti misure per la **modernizzazione del mercato del lavoro** in Italia, con un focus su politiche di **welfare aziendale**, **flessibilità** e **conciliazione vita-lavoro**. Le sue principali disposizioni favorevoli al benessere organizzativo includono:

- La promozione di **politiche di conciliazione** tra vita professionale e privata, come il **lavoro flessibile**, che permette ai lavoratori di bilanciare meglio gli impegni lavorativi e familiari.
- **Sostegno a politiche di welfare aziendale**, che contribuiscono a migliorare la qualità della vita lavorativa attraverso misure di supporto psicologico, assistenza sanitaria, e altri vantaggi per i lavoratori.

4. Legge 81/2017 – Lavoro Agile (Smart Working)

La **Legge 81/2017** ha regolato il **lavoro agile** (smart working), una forma di lavoro che favorisce la **flessibilità** e contribuisce al **benessere psicofisico** dei lavoratori.

5. Decreto Legislativo 25 gennaio 2010, n. 14 – Riforma della Pubblica Amministrazione

Il **Decreto Legislativo 14/2010**, che rientra nelle politiche di **riforma della pubblica amministrazione**, stabilisce linee guida per il miglioramento delle **risorse umane** e delle **condizioni lavorative** nel settore pubblico. Sebbene non tratti direttamente il benessere organizzativo, promuove pratiche di **efficienza amministrativa**, che indirettamente favoriscono un clima lavorativo positivo e stimolante per i dipendenti pubblici.

6. Legge 190/2012 – Disposizioni per la prevenzione della corruzione e della trasparenza nelle pubbliche amministrazioni

La **Legge 190/2012** si occupa della trasparenza e dell'integrità nel settore pubblico, ma una gestione corretta e trasparente contribuisce anche al benessere psicologico dei dipendenti, migliorando la **fiducia** tra i lavoratori e i loro superiori e creando un ambiente lavorativo sano.

7. Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici (D.P.R. 62/2013)

Il **Codice di Comportamento** (D.P.R. 62/2013) stabilisce le norme che regolano il comportamento dei dipendenti pubblici, promuovendo un clima di **rispetto reciproco**, **collaborazione** e **professionalità**. Un ambiente di lavoro basato su questi principi contribuisce direttamente al benessere organizzativo.

Il Benessere Organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni © 2024 by Francesca Gervasi is licensed under CC BY-SA 4.0

8. Normativa sull'ergonomia e sui luoghi di lavoro

Oltre alle leggi generali sulla sicurezza, esistono anche specifiche **norme ergonomiche** che riguardano le **condizioni fisiche** dei luoghi di lavoro (ad esempio, l'organizzazione degli spazi di lavoro, la postura e l'uso corretto delle attrezzature). Queste norme aiutano a prevenire problemi di salute legati a una cattiva organizzazione degli spazi di lavoro, promuovendo il benessere fisico dei dipendenti.

Azioni di promozione del benessere organizzativo del Consiglio Nazionale delle Ricerche
Il Consiglio nazionale delle ricerche promuove il benessere organizzativo dei propri dipendenti, nell'ambito dell'applicazione delle norme sul miglioramento dell'efficienza e della qualità delle amministrazioni pubbliche (D.Lgs.n.150/2009). A tale scopo si avvale dell'Organismo Indipendente di Valutazione, supportato dalla Struttura tecnica per la misurazione della performance, per rilevare lo stato dell'Ente al momento della sua messa in opera, mettendo così in evidenza, i punti di forza e le criticità dei processi organizzativi, delle modalità di gestione e sviluppo del personale, del livello di benessere fisico, sociale e psicologico dei dipendenti. Il superamento del gap di genere e la garanzia di pari dignità sul posto di lavoro a tutte le categorie sono tra gli obiettivi del Comitato Unico di Garanzia, che si è insediato il 27 maggio 2011 (<https://www.cnr.it/it/miglioramento-organizzativo>).

Team building

Le **strategie di team building** si inquadrano nel benessere organizzativo come uno degli strumenti principali per promuovere un ambiente di lavoro sano, collaborativo e produttivo; dette strategie, infatti, contribuiscono a migliorare non solo la coesione e l'efficacia dei gruppi di lavoro, ma anche il benessere psicologico e sociale dei dipendenti.

Un gruppo di lavoro coeso, che comunica efficacemente e lavora insieme verso obiettivi comuni, sviluppa meno conflitti interni, meno stress e un miglior clima di lavoro. Le **strategie di team building** mirano a rafforzare le relazioni interpersonali, migliorare la comunicazione e favorire la collaborazione.

La comunicazione chiara e la leadership positiva sono aspetti fondamentali per creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano supportati, ascoltati e valorizzati: le attività di team building spesso mirano a migliorare entrambe le dimensioni.

Quando i dipendenti si sentono parte di un team che lavora bene insieme e che li supporta, il loro impegno e la loro motivazione a raggiungere gli obiettivi attesi aumentano.

In contesti di cambiamento, come ad esempio ristrutturazioni, nuovi progetti, variazioni della pianta organica del personale, azioni di team building che favoriscono la cooperazione e la comunicazione aiutano a facilitare la transizione e a ridurre l'incertezza, migliorando il benessere emotivo dei dipendenti.

Nel corso degli anni, il concetto di team building si è evoluto. Se inizialmente le attività erano basate su esercizi fisici e giochi di gruppo, come le simulazioni all'aperto, nel tempo si è evoluto includendo anche tecniche di **problem solving**, **comunicazione efficace**, **gestione dei conflitti** e **leadership collaborativa**.

Il Benessere Organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni © 2024 by Francesca Gervasi is licensed under CC BY-SA 4.0

Licenze e utilizzo

Newsletter 2 del DIITET CNR - Rivista Bimestrale © 2024 by "Personale DIITET CNR e altri contributori" is licensed under CC BY-SA 4.0

Il 13 dicembre scorso, il direttore del CNR-DIITET, ing. Emilio Fortunato Campana, ha organizzato un'attività di team building fuori sede per il personale del dipartimento, con l'obiettivo di rafforzare la comunicazione e migliorare la capacità di lavorare in squadra. L'iniziativa si è svolta presso l'Istituto di Ingegneria del Mare di Roma e ha suscitato grande entusiasmo e partecipazione tra i dipendenti. È stata un'opportunità preziosa per approfondire conoscenze e integrare i membri del personale di recente acquisizione, favorendo il confronto e lo stimolo reciproco.



Alcuni studi in materia

Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). "Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being."

Questo studio esplora il concetto di "benessere psicologico" (eudaimonia), che si concentra sul raggiungimento del pieno potenziale e sullo sviluppo del senso di scopo e soddisfazione. Può essere applicato al contesto organizzativo per migliorare il benessere dei dipendenti e la loro realizzazione lavorativa.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). "Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature."

In questa revisione, gli autori esplorano come il benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti sia influenzato da fattori organizzativi, come la cultura aziendale, lo stile di leadership e le politiche di supporto. Identificano anche i benefici del benessere per le organizzazioni, tra cui una riduzione dell'assenteismo e un miglioramento della performance.

Kabat-Zinn, J. (2003). "Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) and health."

Questo studio si concentra sull'introduzione di pratiche di mindfulness, come la riduzione dello stress basata sulla consapevolezza, come metodo per migliorare il benessere dei dipendenti. Le organizzazioni che implementano questi programmi possono migliorare la salute mentale e ridurre lo stress sul posto di lavoro.

Warr, P. (2002). "The study of well-being, behaviour and attitudes."

Un altro contributo importante che esplora vari modelli di benessere psicologico e fisico nel contesto lavorativo, considerando anche la relazione tra il benessere e la motivazione.

Il Benessere Organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni © 2024 by Francesca Gervasi is licensed under CC BY-SA 4.0

Licenze e utilizzo

Newsletter 2 del DIITET CNR - Rivista Bimestrale © 2024 by "Personale DIITET CNR e altri contributori" is licensed under CC BY-SA 4.0

Salas, E., & Kozlowski, S. W. J. (2008). "Building Team Effectiveness: A Decision-Making Perspective."

In questo libro, gli autori esplorano come costruire team altamente efficaci e come le dinamiche di gruppo influenzano le prestazioni e il comportamento collettivo. Viene anche discusso come l'introduzione di tecniche specifiche di team building possa migliorare la comunicazione e la cooperazione tra membri del team.

Hackman, J. R. (2002). "Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances."

Hackman esplora come i leader possano influenzare la coesione di un team e promuovere un ambiente di lavoro collaborativo. La ricerca mostra che le dinamiche interpersonali e la leadership sono fattori cruciali per il successo di un team.

West, M. A. (2012). "Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research."

West esamina come il team building può migliorare l'efficacia dei gruppi di lavoro. Il testo offre linee guida pratiche basate su ricerche scientifiche per migliorare la cooperazione, la leadership e la comunicazione nei team.