



# Benessere sul lavoro per favorire talent attraction, produttività e fidelizzazione

Playbook per le aziende



Work  
Wellbeing



## Attrai i candidati idonei

1

Retribuzione complessiva .....	4
Flessibilità .....	5
Inclusione e senso di appartenenza .....	6

## Aumenta la produttività e le performance

2

Energia .....	8
Apprendimento .....	9
Gestione .....	10
Realizzazione .....	11
Scopo .....	12

## Rendi felici e fidelizza i dipendenti

3

Fiducia .....	14
Apprezzamento .....	15
Supporto .....	16
Stress .....	17

# Benessere sul lavoro per favorire talent attraction, produttività e fidelizzazione

Nell'odierno mondo del recruiting, le persone ricercano un maggiore benessere sul lavoro in termini di felicità, soddisfazione e sensazione di avere uno scopo. Inoltre, desiderano ridurre il livello di stress. La maggior parte di loro, infatti, sostiene l'importanza di trovare aziende che si interessino allo stato d'animo dei dipendenti.<sup>1</sup>

Le organizzazioni che danno priorità al benessere sono più resilienti, sostenibili e registrano performance più solide.<sup>2</sup> Per questo, dare valore al benessere dei dipendenti è uno dei migliori investimenti che un'azienda possa fare per ottimizzare i propri risultati e garantire il proprio successo. Questa affermazione è valida per quanto riguarda l'intero ciclo della vita lavorativa dei dipendenti, dall'assunzione alla fidelizzazione.

Continua a leggere per scoprire le strategie pensate per attrarre candidati idonei, aumentare la produttività e fidelizzare i dipendenti, rendendoli felici e soddisfatti del proprio lavoro.

## Metodologia

Le informazioni contenute in questo playbook si basano su un esame sistematico di oltre 3.000 studi accademici che hanno valutato l'efficacia di interventi volti a favorire il benessere sul lavoro condotti da partner di lunga data di Indeed, ossia il [Wellbeing Research Centre dell'Università di Oxford](#) e il [World Wellbeing Movement](#).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Report Indeed Work Wellbeing, 2023

<sup>2</sup> Cunningham, S., Fleming, W., Regier, C., Kaats, M., & De Neve, J. (2024) Work Wellbeing Playbook: A Systematic Review of Evidence-Based Interventions to Improve Employee Wellbeing. World Wellbeing Movement



# Attrai i candidati idonei

Per oltre il 92% degli utenti in cerca di lavoro sarebbe utile trovare dati sul benessere durante la propria ricerca.<sup>1</sup> I candidati desiderano lavorare per aziende che offrano una retribuzione equa, ma anche condizioni di lavoro flessibili e un senso di appartenenza. Per distinguersi nel mercato competitivo della talent acquisition, i datori di lavoro devono puntare a migliorare gli aspetti che incidono sul benessere dei dipendenti, quali:

- ✓ Retribuzione complessiva
- ✓ Flessibilità
- ✓ Inclusione e senso di appartenenza

<sup>1</sup> Report Indeed Work Wellbeing, 2023



# Retribuzione complessiva

La retribuzione offerta ai dipendenti riflette l'impegno di un'organizzazione nei confronti del benessere sul lavoro. I dipendenti che ricevono un compenso equo sono più soddisfatti del proprio lavoro, fedeli all'azienda e in grado di mantenere la propria famiglia.



Dimostra trasparenza in merito alle retribuzioni e valuta la possibilità di offrire aumenti per ridurre le disuguaglianze



Consenti ai dipendenti di rinegoziare la retribuzione e delinea il processo di negoziazione.



Offri un salario che permetta al dipendente di avere una buona qualità della vita, per migliorare la salute e ridurre i sintomi della malattia mentale.



Condividi i profitti con i dipendenti, ad esempio tramite opzioni su azioni o bonus.



Implementa incentivi di gruppo per favorire una maggiore condivisione delle informazioni, la fiducia nei confronti della dirigenza e una cultura aziendale più positiva.

- Suddividi il carico di lavoro in modo equo e chiedi ai membri del team di indicarti la presenza di eventuali fattori di stress sul lavoro che potrebbero incidere sul loro benessere e sulle loro performance.

# Flessibilità

Concedere ai dipendenti maggiore libertà circa il luogo e l'orario di svolgimento del lavoro può migliorare il loro benessere e la loro produttività. È possibile offrire flessibilità anche tramite periodi di congedo per motivi personali o professionali, consentendo ai lavoratori di ricaricare le proprie energie e di trovare maggiore ispirazione.



## Offri ai dipendenti la possibilità di lavorare da casa.

- Fornisci ai lavoratori attrezzature come cuffie e tastiere per un ambiente che favorisca comfort e produttività.
- Ricorda loro di fare delle pause e valuta di implementare una politica di disconnessione digitale per aiutarli a tracciare dei confini tra il lavoro e la vita privata.
- Assicurati che i dipendenti che lavorano da remoto vengano considerati alla stregua degli altri per quanto riguarda le promozioni, ricevano sufficiente feedback ed evitino di svolgere troppe ore di straordinari.



## Permetti ai dipendenti di gestire autonomamente il proprio orario lavorativo per ridurre lo stress e migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata.



**Gli utenti in cerca di lavoro avrebbero preferito rinunciare al 20% della loro retribuzione per poter scegliere i propri orari lavorativi.**



## Consenti ai dipendenti di ricaricarsi grazie ai congedi.

- Offri anni sabbatici (congedi retribuiti per concentrarsi sullo sviluppo professionale) e retribuzioni differite (congedi che prevedono il dilazionamento nel tempo di una porzione della retribuzione di un dipendente).



## Invita i dipendenti a usufruire di tutti i congedi parentali retribuiti.

- Offri alle madri e ai padri congedi parentali retribuiti ulteriori rispetto a quelli minimi previsti dalla legge per proteggere la loro salute mentale.
- Promuovi l'uguaglianza di genere incoraggiando i padri a usufruire del congedo parentale.
- Stabilisci meccanismi per mitigare le eventuali conseguenze negative sulla carriera dovute all'assenza di opportunità di formazione e promozione.

# Inclusione e senso di appartenenza

Se la **diversità** descrive la composizione demografica di un gruppo, l'**inclusione** è il grado di coinvolgimento, ascolto e considerazione riconosciuto a tutti i gruppi diversificati nell'ambito dei processi e delle decisioni aziendali. Il **senso di appartenenza** si riscontra quando le persone si sentono accettate e sostenute nella loro autenticità.



Promuovi l'inclusività: i team diversificati e una cultura inclusiva non solo sostengono il benessere dei dipendenti ma possono anche ottimizzare le performance aziendali tramite l'innovazione e la leadership.



Riduci i bias sistemici nei processi di recruiting e di promozione.

- Rimuovi dalle descrizioni delle posizioni i termini associati a stereotipi di genere.
- Rendi anonimi i candidati in modo da non cadere in nessun stereotipo.
- Offri ai responsabili del recruiting opportunità di formazione sulla diversità.
- Per ridurre i bias, testa le competenze dei candidati (ad esempio tramite simulazioni di lavoro o test sulle abilità cognitive) in fasi successive del processo di recruiting.



Coinvolgi i dipendenti nei processi decisionali per aumentare la soddisfazione sul lavoro e promuovere l'innovazione.



Migliora la rappresentanza nell'ambito dei ruoli di livello senior tramite attività di mentoring e sponsorizzazione, soprattutto per quanto riguarda i gruppi di dipendenti sottorappresentati.

# Aumenta la produttività e le performance

Il modo in cui le persone si sentono quando sono al lavoro può influire molto sulle relative performance. Se i dipendenti sono felici, saranno molto più propensi a lavorare in modo efficace, energetico e creativo.<sup>1</sup> Le aziende possono aiutare i lavoratori a migliorare la produttività sostenendo le forze trainanti del benessere, tra cui:

- ✓ Energia
- ✓ Apprendimento
- ✓ Gestione
- ✓ Realizzazione
- ✓ Scopo

<sup>1</sup> Report Indeed Work Wellbeing, 2023



# Energia

I dipendenti che hanno avuto modo di ricaricarsi sono più coinvolti, produttivi e felici al lavoro rispetto ai dipendenti stanchi. Lo stress correlato al lavoro tende a prosciugare le energie delle persone, pertanto tenere questo aspetto sotto controllo è essenziale per migliorare il benessere.



## Promuovi la resilienza dei dipendenti.

- Aiuta i dipendenti a ridurre i fattori di stress correlato al lavoro, a trovare modi per risolvere i conflitti e a diminuire i dialoghi interiori negativi grazie alla terapia cognitivo-comportamentale.
- Valuta l'adozione di una politica sulle comunicazioni che aiuti a prevenire un numero di ore trascorse online o straordinari eccessivi.



## Invita i dipendenti a fare delle brevi pause durante la giornata lavorativa per stabilizzare i propri livelli di energia e produttività.



## Informa i dipendenti in merito a una corretta igiene del sonno.

- Offrendo ai lavoratori suggerimenti su come dormire bene potrai ridurre la stanchezza sul luogo di lavoro e migliorare la produttività (ciò è particolarmente importante per chi lavora su turni). Strategie come esporsi al sole di mattina e ridurre il tempo trascorso davanti agli schermi di sera possono aiutare le persone a dormire meglio.



## Offri corsi di mindfulness, meditazione e yoga per sostenere il benessere dei dipendenti nel lungo periodo.



## Integra iniziative legate al benessere nella cultura aziendale.

- Concentrati su come migliorare le condizioni di lavoro per ridurre lo stress subito dai dipendenti e integra delle attività di sviluppo personale nella giornata lavorativa. Prima di chiedere ai dipendenti di gestire autonomamente lo stress, è necessario mettere in campo iniziative aziendali.

# Apprendimento

Responsabilizzare i dipendenti rendendoli autonomi e consentire loro di accedere a progetti di formazione e sviluppo aumenta il coinvolgimento, la flessibilità e la produttività.



## Rendi autonomi i dipendenti per accelerare il loro ritmo di apprendimento.

- Chi svolge le proprie mansioni in autonomia supera più velocemente le sfide sul luogo di lavoro grazie a un ritmo di apprendimento e di adattamento accelerato.
- Evita la microgestione, poiché i vantaggi dell'autonomia si riscontrano solo quando i dipendenti sentono che i supervisori si fidano di loro.



## Offri opportunità di formazione pertinenti e diversificate.

- Invita i membri del tuo team a identificare le aree in cui trarrebbero beneficio da un migliore supporto all'apprendimento e investi nel loro sviluppo professionale e personale.



## Promuovi una cultura improntata sull'apprendimento continuo.

- Integra la formazione nelle attività quotidiane, dal momento che può migliorare il coinvolgimento dei dipendenti, la soddisfazione sul lavoro e la fidelizzazione. Può inoltre contribuire a un incremento del ROI in quanto motiva i dipendenti ad applicare nell'ambito del proprio lavoro le nuove conoscenze acquisite.

# Gestione

I responsabili svolgono un ruolo cruciale nella promozione del benessere sul lavoro. Gli interventi che mirano al coinvolgimento a livello manageriale, allo sviluppo professionale, alla riduzione dello stress e all'intelligenza emotiva giovano all'intera azienda, migliorando la capacità dei responsabili di sostenere i team in modo efficace.



**Investi costantemente nella formazione dei responsabili per fornire loro la conoscenza, le competenze e le risorse necessarie per sostenere il benessere dei propri team.**

- I programmi di formazione prosociale possono insegnare ai partecipanti a comunicare in modo rispettoso e pacifico, a comprendere e tollerare punti di vista diversi e a fidarsi degli altri.



**Riduci lo stress dei responsabili per dare loro maggiori possibilità di sostenere gli altri.**

- Migliorare le condizioni lavorative, ad esempio diminuendo i carichi di lavoro eccessivi o aumentando la stabilità lavorativa, può aiutare a ridurre lo stress.



**Migliora il supporto fornito dai responsabili e l'accessibilità con comunicazioni frequenti, soprattutto durante i cambiamenti organizzativi.**



**Rafforza l'intelligenza emotiva dei responsabili con corsi di formazione ripetuti.**

- I manager dotati di un'elevata intelligenza emotiva (consapevolezza di sé, autodisciplina, motivazione, empatia e competenza sociale) sono leader di successo poiché sono in grado di identificare e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri.

# Realizzazione

Il senso di realizzazione deriva dal superamento delle sfide grazie a competenze, impegno e dedizione. Il benessere dei dipendenti può essere legato al conseguimento di obiettivi legati al lavoro particolarmente importanti per questi ultimi. Le aziende che aiutano i propri lavoratori a raggiungere traguardi significativi possono pertanto riscontrare miglioramenti sia a livello di benessere sia a livello di produttività.



## Svilupa insieme ai dipendenti il processo di valutazione delle performance.

- Coinvolgi i lavoratori nella progettazione di un processo di valutazione delle performance che sia efficace, equo e solidale. Questa iniziativa ti consentirà di favorire una maggiore trasparenza, fornire feedback di migliore qualità e ottimizzare i risultati delle performance, ma non devi necessariamente utilizzarla come base per stabilire le retribuzioni o assegnare premi.



## Per migliorare le performance, definisci gli obiettivi insieme al tuo team.

- Determinare gli obiettivi da raggiungere insieme al team e basare su questi ultimi i target individuali è un metodo efficace per ottimizzare le performance del gruppo. Obiettivi specifici e ambiziosi consentono di registrare performance di gruppo migliori rispetto a obiettivi non specifici o facili da raggiungere.
- Gli obiettivi individuali che contribuiscono al successo del gruppo hanno un impatto positivo sui risultati del team. I target incentrati solo sulle performance individuali possono dare luogo a un clima di competizione e ridurre la fiducia, incidendo negativamente sulle performance del gruppo.
- I dipendenti coscienti sono più inclini a reputare soddisfacenti i ruoli che implicano la definizione di obiettivi.

# Scopo

La sensazione di avere uno scopo può contribuire in maniera significativa all'ottimizzazione delle performance sul luogo di lavoro. I dipendenti che trovano motivazione nel proprio impiego sono più coinvolti, produttivi, resilienti, soddisfatti e hanno un maggiore spirito di gruppo. Aiutarli a sfruttare i propri punti di forza e allinearsi al loro scopo può migliorare la salute fisica e mentale.



Metti in evidenza gli elementi prosociali del lavoro per favorire la motivazione dei dipendenti, incoraggiare il lavoro di squadra e migliorare le performance.



La produttività dei lavoratori di un call center è aumentata del **51%** e quella di chi si occupava di raccolta fondi è cresciuta del **400%** in seguito alla definizione delle attività prosociali.



Promuovi un approccio basato sui punti di forza.

- Fai in modo che i dipendenti riflettano sui propri punti di forza e li applichino nel loro lavoro.
- Libera il potenziale dei lavoratori tramite questionari, riflessioni di gruppo e tecniche di gestione delle performance.



Sostieni i dipendenti tramite il job crafting (personalizzazione del lavoro).

Invita i dipendenti a identificare gli ambiti del proprio lavoro in cui trovano maggiore motivazione.

- **Task crafting** (personalizzazione delle attività): modificare il tipo, l'ambito, la sequenza e il numero delle attività svolte.
- **Relational crafting** (personalizzazione delle relazioni): modificare le interazioni sociali correlate al lavoro.
- **Cognitive crafting** (personalizzazione cognitiva): modificare le percezioni del lavoro.



Integra momenti di riflessione nei flussi di lavoro tramite conversazioni, coaching e workshop.



Collega il lavoro dei dipendenti alla mission aziendale.

- Traduci la mission dell'organizzazione in un obiettivo concreto.
- Collega il lavoro quotidiano dei dipendenti all'obiettivo utilizzando un linguaggio che sia fonte di ispirazione.

# Rendi felici e fidelizza i dipendenti

---

Aumentare la felicità, la soddisfazione e la sensazione di avere un scopo riducendo al contempo lo stress sul lavoro può contribuire notevolmente a motivare il personale. Per migliorare questi quattro indicatori del benessere ed evitare di perdere lavoratori preziosi, le aziende possono concentrarsi sulle relative forze trainanti, tra cui:

- ✓ Fiducia
- ✓ Apprezzamento
- ✓ Supporto
- ✓ Stress



# Fiducia

La fiducia favorisce la creazione di un ambiente di lavoro sicuro in cui i dipendenti si sentono sostenuti e apprezzati. I lavoratori che si fidano della propria azienda, nonché dei propri responsabili e colleghi, sono molto più inclini a esprimere le proprie idee, si sentono incoraggiati a innovare e collaborare, mostrano livelli più elevati di impegno nei confronti dell'organizzazione e di soddisfazione sul lavoro, e gestiscono lo stress in modo più efficace.



## Metti in pratica la responsabilità sociale d'impresa.

- Secondo gli studi, i dipendenti delle aziende che mettono in pratica la responsabilità sociale d'impresa, ad esempio tramite donazioni a organizzazioni di beneficenza, hanno livelli più alti di fiducia nei confronti dell'organizzazione e di soddisfazione sul lavoro, che sono note forze trainanti della fidelizzazione.
- Le attività correlate alla responsabilità sociale d'impresa dimostrano ai lavoratori che l'azienda non è interessata solo ai profitti e questo può migliorare le relazioni tra dipendenti e responsabili.



## Crea un clima di sicurezza psicologica.

- La fiducia è una componente essenziale della sicurezza psicologica e, a sua volta, un potente catalizzatore per il coinvolgimento a livello lavorativo e il benessere mentale. I dipendenti che riscontrano un clima di elevata sicurezza psicologica sono più propensi a condividere idee, porre domande e manifestare preoccupazioni.
- La sicurezza psicologica consente ai team di affrontare in modo più efficiente le difficoltà che caratterizzano il lavoro da remoto.
- Inoltre, aiuta i team a trovare un terreno comune, creare un clima di inclusione e promuovere il coinvolgimento, soprattutto per quanto riguarda i lavoratori che appartengono a minoranze.



## Istituisce più canali di comunicazione.

- La mancata condivisione di informazioni critiche può tradursi in atteggiamenti negativi, scarsa soddisfazione sul lavoro e turnover dei dipendenti. Crea più linee di comunicazione tra i team e all'interno degli stessi per fornire ai lavoratori informazioni puntuali e pertinenti, ma anche per dare loro modo di porre domande o manifestare preoccupazioni.



## Facilita la collaborazione per favorire la fiducia tra colleghi.

- Offri corsi di formazione e workshop di team building, organizza riunioni regolari ed eventi sociali per creare un ambiente di lavoro più collaborativo e inclusivo, in cui i dipendenti possano percepire un senso di appartenenza.
- I lavoratori spesso danno vita a gruppi sociali informali basati su un background condiviso, quale la razza, l'etnia o la lingua nativa. La formalizzazione di tali gruppi in Employee Resource Group con l'obiettivo di creare un clima di inclusività può migliorare la salute e il benessere mentale.

# Apprezzamento

Manifestare reale apprezzamento ai propri dipendenti può avere un profondo impatto sul loro benessere. Questa semplice azione può contribuire a un aumento della soddisfazione sul lavoro e a una diminuzione del burnout; inoltre, può migliorare la qualità delle emozioni quotidiane e rafforzare le relazioni tra colleghi.



## Coltiva una cultura basata sul riconoscimento.

- Riconosci le performance individuali e del team per migliorare la collaborazione e la fiducia, oltre a promuovere un senso di appartenenza e impegno nei confronti dell'azienda.
- Incoraggia il riconoscimento tra colleghi e l'autoriconoscimento. I responsabili, infatti, devono pianificare riunioni con i team durante le quali esprimere gratitudine ai colleghi e a se stessi.
- Chiedi feedback ai tuoi clienti o pazienti e festeggia le recensioni positive.



## Riconosci in modo equilibrato il lavoro svolto dai dipendenti.

Per migliorare il benessere sul lavoro, è necessario riconoscere in maniera attenta le mansioni svolte dai dipendenti.

- Occorre indicare in modo specifico la ragione per cui al dipendente viene concesso il riconoscimento.
- Le tempistiche, il contesto e le modalità di comunicazione devono essere appropriati.
- Il riconoscimento deve essere genuino, autentico e sincero.
- Deve essere distribuito tra il personale in modo equo (è importante non trascurare chi lavora da remoto, in modalità ibrida e indipendente).



## Premia i dipendenti per il proprio impegno.

- Quando progetti sistemi di ricompense, prendi in considerazione le motivazioni e le esigenze dei dipendenti. Valuta l'impatto dei premi per assicurarti che non comportino un aumento della pressione correlata al lavoro, della competizione o delle disuguaglianze.
- Offri premi monetari per ribaltare le conseguenze negative di un lavoro impegnativo o a bassa motivazione intrinseca.
- Offri premi non monetari, ad esempio ferie aggiuntive e opzioni di lavoro flessibile per favorire il benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita privata.



## Dai priorità alla correttezza, alla gentilezza e alla civiltà per amplificare l'impatto benefico del riconoscimento.

# Supporto

I dipendenti che si sentono supportati al lavoro sono meno stressati, più soddisfatti del proprio impiego e registrano performance migliori rispetto ai lavoratori che si sentono trascurati. Per creare una cultura basata sul sostegno, chiedi ai dipendenti come si sentono, comunica più spesso con chi è in difficoltà, facilita l'assistenza tra colleghi e favorisci l'equilibrio tra lavoro e vita privata.



Chiedi feedback ai tuoi dipendenti tramite colloqui individuali, riunioni con i team e sondaggi.



Sostieni l'autonomia dei lavoratori prendendo in considerazione i loro punti di vista, offrendo loro maggiore possibilità di scelta e incoraggiando le iniziative individuali.



Facilita l'assistenza tra colleghi per promuovere le emozioni positive e migliorare la soddisfazione nei confronti della propria carriera, nonché per dare vita a uno spirito di squadra e a un clima di apprezzamento che possono favorire il miglioramento delle performance aziendali.



Favorisci l'equilibrio tra lavoro e vita privata per migliorare la soddisfazione dei dipendenti e ridurre lo stress.

# Stress

Se non affrontato, lo stress dei dipendenti può causare seri rischi al benessere sul lavoro. Lo stress può nascere da vari fattori, quali un carico di lavoro eccessivo o una scarsa autonomia, e può tradursi in problemi di salute mentale e fisica come l'ansia, la depressione e il burnout.



Coinvolgi i dipendenti nei processi decisionali che riguardano il luogo di lavoro per ridurre lo stress, migliorare il benessere complessivo e favorire un'implementazione efficace.



Ristruttura o personalizza le posizioni lavorative.

- Ristruttura o riprogramma le attività e le mansioni per migliorare il flusso di lavoro ed eliminare i sentimenti di frustrazione. Valuta la possibilità di creare una maggiore varietà di attività o di delineare i ruoli in modo più chiaro.
- Permetti ai dipendenti di ridefinire le proprie mansioni, le proprie relazioni e il proprio approccio al lavoro tramite il job crafting, pratica che mira a ridurre le condizioni stressanti che ostacolano il benessere o la produttività sostenendo invece le esigenze, gli obiettivi e le competenze personali.



Prenditi cura dei leader, dal momento che il loro benessere influisce sui livelli di stress, sull'assenteismo e sulla soddisfazione sul lavoro dei dipendenti.



I luoghi di lavoro i cui leader sono percepiti dai propri dipendenti come premurosi e solidali hanno riscontrato **punteggi riguardanti il benessere più elevati e un numero inferiore di assenze per malattia.**



Promuovi tecniche di rilassamento come la mindfulness, la meditazione e lo yoga insieme ad altre iniziative volte a migliorare le condizioni lavorative.

