



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Comportamento Organizzativo

L'evoluzione digitale del capitale umano:  
come cambiano il commitment e la job satisfaction

Prof.ssa Laura Innocenti

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CORRELATORE

Giancarlo Vendittelli

ID no. 728111

MATRICOLA



# INDICE

CAPITOLO 1. L'EVOLUZIONE DEL LAVORO .....	7
INDUSTRIA 1.0 .....	7
INDUSTRIA 2.0 .....	9
INDUSTRIA 3.0 .....	11
LEAN PRODUCTION.....	14
DIGITALIZZAZIONE.....	15
INDUSTRIA 4.0 OBIETTIVI, FINALITÀ E METODI DI ADATTAMENTO .....	17
INTELLIGENZA ARTIFICIALE.....	18
SMART WORKING.....	20
WORK LIFE BALANCE.....	21
CAPITOLO 2. IL COMMITMENT E LA RELAZIONE INTERPERSONALE .....	25
LE TEORIE E L'EVOLUZIONE DEL COMMITMENT.....	25
COMMITMENT ORGANIZZATIVO.....	28
COMMITMENT AFFETTIVO.....	29
COMMITMENT NORMATIVO .....	31
COMMITMENT CONTINUATIVO .....	33
LE PRINCIPALI VARIABILI DEL COMMITMENT .....	36
CULTURA ORGANIZZATIVA.....	37
CLIMA ORGANIZZATIVO.....	38
INDIVIDUALISMO E COLLETTIVISMO.....	40
SOSTEGNO ORGANIZZATIVO PERCEPITO.....	42
BURNOUT .....	44
CORRELAZIONE TRA VARIABILI E COMMITMENT.....	45
TURNOVER.....	47
ASSENTEISMO .....	48
RAPPORTO TRA CULTURA E COMMITMENT.....	49
RUOLO DEI LEADER .....	49
CAPITOLO 3. JOB SATISFACTION: TEORIE SULL'APPAGAMENTO DEL CAPITALE UMANO NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI.....	52
LE TEORIE E L'EVOLUZIONE DELLA JOB SATISFACTION.....	52
LA MOTIVAZIONE.....	54
LA PIRAMIDE DI MASLOW.....	57
LA TEORIA DEI DUE FATTORI DI HERZBERG.....	59
LA TEORIA DI CARL ROGERS.....	62
JOB CHARACTERISTICS MODEL DI HACKMAN E OLDFHAM.....	63
LE PRINCIPALI VARIABILI DELLA JOB SATISFACTION .....	66

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO .....	67
IL COINVOLGIMENTO LAVORATIVO .....	68
COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA .....	69
ALTRE VARIABILI.....	69
RELAZIONE TRA SODDISFAZIONE, PERFORMANCE E COMMITMENT .....	71
CAPITOLO 4. IL CASO STUDIO .....	72
INTRODUZIONE DELL'AZIENDA .....	72
OBIETTIVO DEL CASO STUDIO .....	73
STRUTTURA DEL QUESTIONARIO .....	74
METODOLOGIA .....	75
ANALISI E RISULTATI.....	76
CONSIDERAZIONI .....	92
CONCLUSIONI.....	93
BIBLIOGRAFIA.....	95

## INDICE DELLE FIGURE

Equazione 1. Formula per calcolare la Media .....	77
Equazione 2. Formula per calcolare la Deviazione Standard .....	77
Equazione 3. Regressione lineare tra due variabili.....	81
Equazione 4. Retta di Regressione .....	83
Grafico 1. Employee Experience .....	87
Grafico 2. Percezioni complessive su Employee Experience.....	87
Grafico 3. L'ambiente fisico di lavoro .....	88
Grafico 4. Sicurezza sul luogo di lavoro .....	89
Grafico 5. Percezioni complessive sulle relazioni .....	89
Grafico 6. Confronto tra relazioni con i colleghi e con i superiori.....	90
Grafico 7. Percezioni complessive sugli incentivi.....	91
Grafico 8. Confronto tra item sugli incentivi.....	92
Tabella 1. Formula Alpha di Cronbach .....	76
Tabella 2. Risultati Alpha di Cronbach .....	76
Tabella 3. Risultati Media e Deviazione standard .....	78
Tabella 4. Correlazione delle variabili.....	79
Tabella 5. Correlazioni tra Commitment .....	80
Tabella 6. Correlazioni tra Commitment, Engagement e Resistenza all'innovazione.....	80
Tabella 7. Regressione tra Commitment affettivo e Resistenza all'innovazione.....	82
Tabella 8. Regressione tra Engagement e Resistenza all'innovazione .....	84
Tabella 9. Correlazione tra gli item dell'employee experience e la resistenza all'innovazione .....	85
Tabella 10. Riepilogo item Employee Experience .....	86
Figura 1. Linea del tempo delle scoperte Fonte Devine 1990 .....	8
Figura 2. Linea del tempo delle scoperte Fonte Devine 1993 .....	11
Figura 3. Fattori chiave delle rivoluzioni industriali Fonte economyup.t .....	13
Figura 4. Numero di connessioni ad Internet Fonte Atkeson and Kehoe .....	15
Figura 5. Work-Life Balance Fonte Theconversation.com .....	23
Figura 6. Tipologie di commitment Fonte: Modway 1982.....	27
Figura 7. Commitment affettivo Fonte: Odoardi 2012 .....	31
Figura 8. Variabili indipendenti e dipendenti Fonte Ria Mardiana .....	35
Figura 9. Alcune variabili del commitment Fonte Modway 1982.....	36
Figura 10. Teorie del commitment Fonte Modway 1982 .....	37
Figura 11. Struttura del clima organizzativo Fonte Moran e Volkwien 1992.....	39
Figura 12. Relazione tra commitment, POS e PWB Fonte Aggarwal-Grupta, Vhora And Bhatnagar (2010).....	43
Figura 13. Rapporto tra produttività e motivazione Fonte pmi.it.....	55
Figura 14. Piramide di Maslow Fonte: psicologiadellavoro.org .....	57
Figura 15. I due fattori di Herzberg Fonte Alberto Viotto .....	60
Figura 16. Communication satisfaction Fonte Pincius 1986.....	61
Figura 17. Job characteristic model. Fonte Mayrowetz et al. 2007 .....	65
Figura 18. Il Benessere organizzativo. Fonte:nelsonjobs.it.....	67
Figura 19. Logo SKF Fonte:Skf.it .....	72
Figura 20. Cuscinetto a sfera Fonte:sirnastri.it.....	73

## INTRODUZIONE

Nella stesura di questo elaborato proveremo a dare una definizione precisa e delineata di alcuni dei costrutti più importanti in ambito della sfera emotiva dell'individuo in azienda. Per fare ciò ci serviremo di alcuni strumenti di analisi e di un caso finale per analizzare l'importanza di questi costrutti e ipotizzare come i dirigenti aziendali possano in qualche modo modificare l'impatto che questi costrutti hanno all'interno degli equilibri aziendali. Cercando di delineare il commitment e la soddisfazione lavorativa, partiremo da un'analisi storica ponendo il focus su come siano cambiati alcuni aspetti fondamentali della vita lavorativa dell'uomo e su come nel corso del tempo sia cambiata la visione di operaio da semplice esecutore di un movimento meccanizzato a parte integrante del processo produttivo. Questi passaggi saranno analizzati tendo conto del corso degli eventi storici fondamentali che l'uomo ha attraversato come la nascita delle imprese e i conseguenti cambiamenti che si sono susseguiti dalla catena di montaggio fino all'intelligenza artificiale. In secondo luogo, analizzeremo nel dettaglio il commitment approfondendo le tre accezioni principali che esso ha. Per capire a fondo il commitment organizzativo sarà necessario analizzare le teorie da cui deriva il costrutto e dopo aver fatto ciò vedremo come cambia il comportamento umano in base alla tipologia di commitment che esso ha. Dopo aver analizzato le teorie ci focalizzeremo sulle variabili principali di questo commitment cercando di capire da cosa esso sia influenzato e cosa esso influenzi. Infine, nell'analisi di questo costrutto, porremo il focus sul ruolo dei leader, in modo tale da poter analizzare preventivamente quale siano le mosse a disposizione dei dirigenti per modificare e cercare di adattare il commitment dei dipendenti all'esigenze dell'azienda. Nel terzo capitolo analizzeremo invece la soddisfazione lavorativa partendo dalle teorie che hanno contribuito a formalizzarla. Tra le teorie analizzate troveremo la piramide dei bisogni gerarchici di Maslow, la teoria dei due fattori di Herzberg e altre teorie fondamentali che hanno contribuito al perfezionamento della soddisfazione lavorativa. In seguito, analizzeremo la motivazione come caratteristica fondamentale che accresce o diminuisce la soddisfazione lavorativa. Infine, dopo aver analizzato il costrutto nella sua interezza, correleremo le variabili fondamentali del costrutto al costrutto stesso e vedremo quali sono invece le variabili che lo influenzano. Questo passaggio sarà fondamentale per la stesura del caso analisi. In conclusione, grazie alla collaborazione della multinazionale SKF con sede a Cassino, avremo la possibilità di analizzare i comportamenti attuati da un campione ristretto della popolazione aziendale e attraverso specifici test potremo correlare le variabili principali e trarre delle conclusioni. Questa parte risulta a mio avviso fondamentale per ipotizzare come i manager di domani possano muoversi per cercare di modificare la soddisfazione dei propri dipendenti e di conseguenza l'impegno che essi impiegano nel proprio lavoro.

# CAPITOLO 1. L'EVOLUZIONE DEL LAVORO

## INDUSTRIA 1.0

Potendo creare una linea del tempo dagli albori fino ad oggi, possiamo vedere come siano effettivamente molteplici le scoperte che hanno rivoluzionato la vita dell'uomo. Andando in ordine cronologico una delle prime scoperte che ha segnato il modo di concepire la vita risale al 1769 circa, quando, grazie all'introduzione della prima macchina a vapore inventata da James Watt, ci fu un radicale cambiamento nel modo di produrre beni e servizi. “la rivoluzione industriale portò a una rottura col passato quale non si era mai avuta dall'invenzione della ruota in poi” (Landes, 1969, p. 57). La prima domanda alla quale cerchiamo di rispondere è perché le rivoluzioni avvengano. Possiamo ritrovare una prima risposta nelle parole di Hobsbawm il quale ci dice che le rivoluzioni industriali avvengono” in un paese “per cessare di essere sottosviluppato. Da qui possiamo capire come il principale motivo della nascita delle rivoluzioni, sia in campo industriale che sociale, è dato dalla volontà dell'uomo di porre rimedio ad una condizione sfavorevole di vita. La prima rivoluzione industriale avvenne in Inghilterra perché essa si presentava già in un periodo “preindustriale” con delle condizioni favorevoli per lo sviluppo della tecnologia. Infatti, “La posizione della Gran Bretagna è unica perché essa fu il primo paese della storia mondiale a conoscere una rivoluzione industriale” (Hobsbawm & Occhionero, 1961, p. 501). Dobbiamo sottolineare come, nella letteratura moderna, si intenda una rivoluzione come un susseguirsi di eventi che portano infine al “decollo” dell'economia. Infatti, come sostiene Rostow “in un decennio o due tanto la struttura fondamentale dell'economia quanto la struttura sociale e politica della società vengono trasformate in modo tale che, in seguito, è possibile alimentare regolarmente un ritmo continuo di sviluppo” (Rostow, 1960, p. 28). Dalle parole dell'autore possiamo capire come il verificarsi di un determinato evento in un determinato luogo è dato dal susseguirsi delle variabili che entrano in gioco, infatti “la rivoluzione industriale ha richiesto per verificarsi il maturare di una situazione complessa” (Occhionero & Hobsbawm, 1961, p. 459) nella quale si combinavano una serie di cambiamenti socioeconomici. Per quanto riguarda l'Inghilterra del XVIII secolo, troviamo un'enorme varietà di variabili che influiscono, infatti “L'Inghilterra passò nel diciottesimo secolo da un'economia in cui il cambiamento tecnico era sporadico a un'economia moderna in cui il progresso tecnologico è persistente e previsto.” (Clark & Van Der Werf, 1998, p. 833) Innanzitutto, bisogna considerare le variabili riguardanti il lavoro, infatti già prima della rivoluzione industriale l'Inghilterra aveva secondo gli autori Hobsbawm e Occhionero già importanti regioni industriali che producevano grandi quantità di merci, aveva molta mano d'opera data da una grande quantità di mercato e quindi ampliando il concetto esisteva una domanda di lavoro elevata, infatti era dotata di una classe di imprenditori borghesi in ascesa in possesso di capitale. Naturalmente, i risvolti della prima rivoluzione industriale non si limitarono solo alla produttività, ma coinvolsero e cambiarono anche la routine delle persone. Infatti, l'invenzione della macchina a vapore fu utile anche per la costruzione dei primi treni i quali rivoluzionarono il modo di spostarsi delle persone. Possiamo notare come si passi da una società generalmente

agraria ad una società cittadina, infatti, grazie alla prima industrializzazione, l'uomo poté cambiare il proprio stile di vita, sfruttando la leva generata dalla rivoluzione stessa. È importante notare che l'avvento della macchina abbia creato non poche difficoltà all'inizio. Infatti, l'uomo medio non riuscì subito a adattarsi a questo cambiamento ma ci vollero anni prima che l'espansione della prima rivoluzione industriale avesse i suoi effetti. Naturalmente però, quello fu il primo passo per la collaborazione dell'uomo con la macchina. Difatti, da quel momento in poi, gli utensili di cui disponeva l'uomo non erano più "mezzi di lavoro che potenziano la sua forza fisica e la sua abilità, essendo di fatto un prolungamento delle sue braccia" ma "un mezzo di lavoro capace di sostituire la sua forza e la sua abilità" (Mori, 2002, p. 440), "generando quantità impressionanti di energia utilizzabile a comando" (Brynjofsson & McAfee, 2014, p. 25). Per la prima volta quindi, l'uomo aveva a disposizione un mezzo con il quale poteva dialogare e implementare il proprio lavoro, al quale doveva necessariamente adattarsi e plasmarsi in quanto era cambiata la concezione del lavoratore stesso. Quindi, con l'avvento della prima rivoluzione industriale, si ha il primo concreto passaggio da uomo prettamente agricoltore a uomo operaio, sancendo la nascita di una nuova classe, quella operaia. La classe stessa comportò diverse difficoltà di adattamento, specialmente da coloro che furono danneggiati dalla nascita di queste nuove macchine, cioè tutte le persone che videro peggiorare la propria situazione, come artigiani e lavoratori a domicilio. Un esempio tangibile fu quello dell'indebolimento dei piccoli artigiani i quali non essendo in grado di controbattere il nuovo potere delle macchine, iniziarono un'involuzione progressiva.

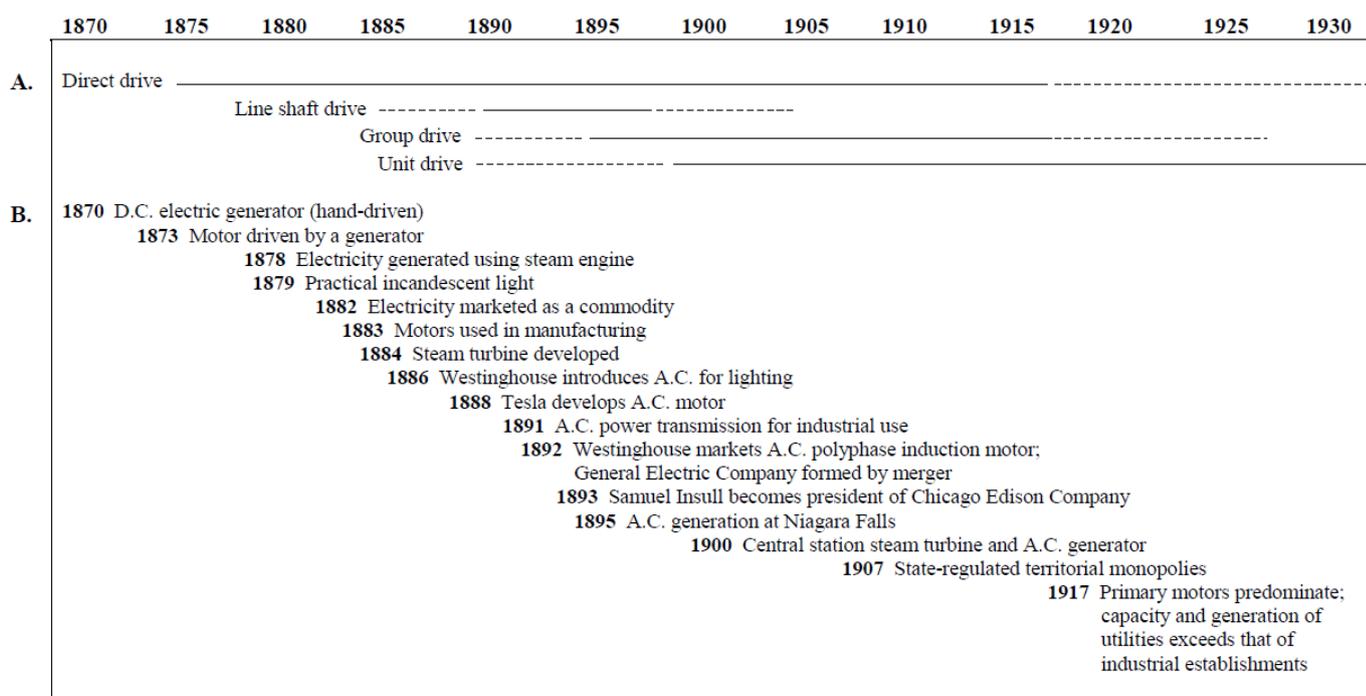


Figura 1. Linea del tempo delle scoperte Fonte Devine 1990

Questo processo comportò non poche problematiche anche dal punto di vista comportamentale, creando il cosiddetto luddismo (dal nome di Ned Ludd, distruttore del primo telaio). Il fenomeno del luddismo fu il primo di una lunga serie di ripercussioni che si avranno nel corso del tempo di fronte al cambiamento radicale.

Possiamo ipotizzare come, il cambiamento possa essere visto in duplice modo: positivo, per le persone che hanno visto cambiare la propria posizione sociale, per le persone che adattandosi al cambiamento sono riuscite a progredire; negativo per coloro che, rifiutando il cambiamento, hanno visto la qualità della propria vita abbassarsi.

## INDUSTRIA 2.0

Alla prima rivoluzione industriale, avvenuta in Inghilterra intorno alla fine del 1700 e successivamente allargatasi in tutto il mondo, è succeduta la seconda rivoluzione industriale che ha inizio dal 1870 circa con l'introduzione dell'elettricità e di altri avvenimenti importanti come l'utilizzo dei prodotti chimici, l'avvento del motore a scoppio e il conseguente aumento dell'utilizzo del petrolio come nuova fonte energetica. Come visto in precedenza, all'avvento di una rivoluzione, industriale, economica o tecnologica che sia, precedono dei segnali. Nel corso del XIX secolo, infatti, ci troviamo di fronte ad un periodo "stagnante", periodo nel quale le innovazioni tecnologiche rallentano, all'incirca dal 1825, per poi ripartire. Come abbiamo potuto constatare, un periodo di grande innovazione dà il via, insieme ad altre variabili a delle rivoluzioni nell'ambito dell'industria. Infatti, la seconda rivoluzione industriale "fu di notevole progresso scientifico." (Mowery D. R., 1989, p. 28) nella quale possiamo trovare avvenimenti di grande spessore come la pubblicazione dell'Origine delle specie di Darwin. Nel corso della seconda metà del XIX secolo, troviamo una molteplicità di scoperte che generano nell'industria un'evoluzione repentina. A differenza della prima rivoluzione industriale, la seconda ha una durata più ampia e coinvolge una maggiore varietà di nazioni. Fulcro della seconda rivoluzione industriale è quindi il progresso tecnologico che ha permesso a molte nazioni di svilupparsi e crescere. L'invenzione dell'elettricità, le scoperte scientifiche nella medicina, la creazione di nuovi mezzi di trasporto e di commercio hanno permesso alle nazioni di approcciarsi ad uno stile di vita diverso, incentrato sullo scambio. Infatti, Mentre nella prima rivoluzione industriale, il fulcro era principalmente l'Inghilterra, nella seconda troviamo l'America e molte nazioni della moderna Europa che aumentano il proprio carico industriale attraverso l'implemento della tecnologia. È importante sottolineare come questa rivoluzione, abbia avuto effetti sia a livello industriale, sia a livello sociale e culturale. Uno spunto di riflessione può essere dato dalla crescita della popolazione generale, "La popolazione di Londra era di 0,96 milioni nel 1800, 1,4 milioni nel 1815, 3 milioni nel 1860 e 6,5 milioni nel 1900", (Mohajan, 2020, p. 5) che grazie alle scoperte scientifiche anche in campo della medicina, concretizza l'espansione iniziata nella prima rivoluzione, diminuendo il tasso di mortalità infantile e aumentando le aspettative di vita. Sempre dal punto di vista sociale il progresso tecnologico ha secondo Mohajan portato conforto nella vita quotidiana, ha elevato il tenore di vita di molte persone, e ha ampliato le economie di molte nazioni. Potendo continuare ad analizzare i benefici, possiamo constatare che essi abbiano generato delle condizioni di vita favorevoli, attraverso l'aumento della popolazione, dello stile di vita, della diminuzione della povertà, della diminuzione delle malattie contagiose e dell'aumento, se pur lieve della cultura generale. Infatti, nel periodo della seconda rivoluzione industriale, possiamo vedere che la popolazione si sposta ancora di più dalle periferie al centro,

dove le fabbriche iniziano ad avere un ruolo fondamentale nel commercio e nella vita delle persone, portando però degli svantaggi. L'aumento esponenziale della produzione generò dei malesseri all'interno della società e degli operai stessi. "L'industrializzazione ha portato all'urbanizzazione, alla concentrazione di un gran numero di lavoratori in fabbriche e miniere pericolose e sgradevoli, all'alienazione, alla disgregazione delle comunità tradizionali aggravata da grandi ondate di emigrazione" (Mokyr, 1998, p. 15). "Le condizioni di lavoro durante la seconda rivoluzione industriale erano salari bassi, pericolosi condizioni di lavoro, orari di lavoro lunghi" (Mohajan, 2020, p. 7) Da queste citazioni possiamo capire come, con l'avvento delle nuove tecnologie come la catena di montaggio o l'elettricità, il lavoro dell'uomo sia aumentato di difficoltà e diminuito di sicurezza. Infatti, per la prima volta, si iniziano a notare dei problemi legati ai lavoratori di basso rango, che si trovano in condizioni di nuovo disagio, portato dall'utilizzo massivo delle industrie. Un esempio potrebbero essere le condizioni di Londra, che intorno a quegli anni, "è stata accompagnata dai cieli saturi di fuliggine" (Brynjofsson & McAfee, 2014, p. 38). Nonostante i nuovi problemi generati, la seconda rivoluzione industriale ha generalmente aumentato lo stile di vita delle persone rispetto al secolo precedente. Per quanto concerne le abilità dell'uomo sul proprio posto di lavoro, possiamo fare una digressione sulle prime forme di job satisfaction. Infatti, si ritiene che "la lenta diffusione sia dovuta alla riluttanza ad abbandonare la loro esperienza accumulata con le vecchie tecnologie" (Atkeson & Kehoe, 2001, p. 17) in favore delle nuove tecnologie. Possiamo notare come le tecnologie sviluppate nel corso della seconda rivoluzione, abbiano avuto una lenta adozione rispetto alla velocità di sviluppo. Il motivo principale potrebbe essere dato dalla difficoltà dell'epoca di riuscire a adattare le nuove scoperte al fabbisogno della propria attività e alla paura di staccarsi da pratiche conosciute e "sicure". Un altro motivo delle lente adozioni delle nuove tecnologie da parte delle industrie e più generalmente da parte della comunità è dato dalla difficoltà delle reali applicazioni. Nel contesto in cui ci troviamo, la conoscenza ampia di un settore era strettamente legata ad un'élite. Dunque, quando veniva effettuata una nuova scoperta, passavano molti anni prima che si riuscisse a comprenderla a pieno e ad accettarla come nuova base di vita, andando a modificare i "dogmi" avuti fino ad allora. Come vedremo più avanti, questa avversione verso la tecnologia è tutt'ora un ostacolo alle nuove sfide che il progresso ci pone, sfide come la digitalizzazione e la robotizzazione che, in questo periodo storico, stanno diventando fondamentali per la sopravvivenza sia delle imprese che dei dipendenti. In definitiva, nella seconda rivoluzione industriale, l'uomo inizia ad approcciarsi alle nuove tecnologie avanzate che mettono in luce delle nuove competenze necessarie per le singole persone. "Se le nuove tecnologie sono incorporate nelle organizzazioni e se le organizzazioni devono imparare per utilizzare le nuove tecnologie in modo efficiente, la transizione alla nuova economia richiederà un po' di tempo." (Atkeson & Kehoe, 2001, p. 20) Inizia ad essere necessario sia nella vita che nel mondo del lavoro avere dimestichezza con le catene di montaggio, con la corrente e con i nuovi riferimenti scoperti. I limiti presenti fino ad allora sotto forma di "normalità" vengono superati dalle nuove scoperte e richiedono alle persone aperture e capacità di adattamento. Per quanto riguarda l'industria e

più nel particolare il lavoro, durante la seconda rivoluzione industriale o industria 2.0, nascono nuovi fabbisogni da parte delle aziende e della popolazione, nuove esigenze che con il passare del tempo vengono regolamentate anche grazie alla nascita dei sindacati. La seconda rivoluzione industriale, con l'avvento della corrente e dei nuovi modi di produrre, amplia ancora di più la linea tecnologica creata dalla prima rivoluzione industriale, facendole assumere una prima dimensione esponenziale. Attraverso questa nuova visione, ogni qualvolta ci sarà una rivoluzione in ambito industriale e/o scientifico, la crescita della tecnologia sarà esponenziale e il suo adattamento da parte della popolazione sarà sempre più repentino.

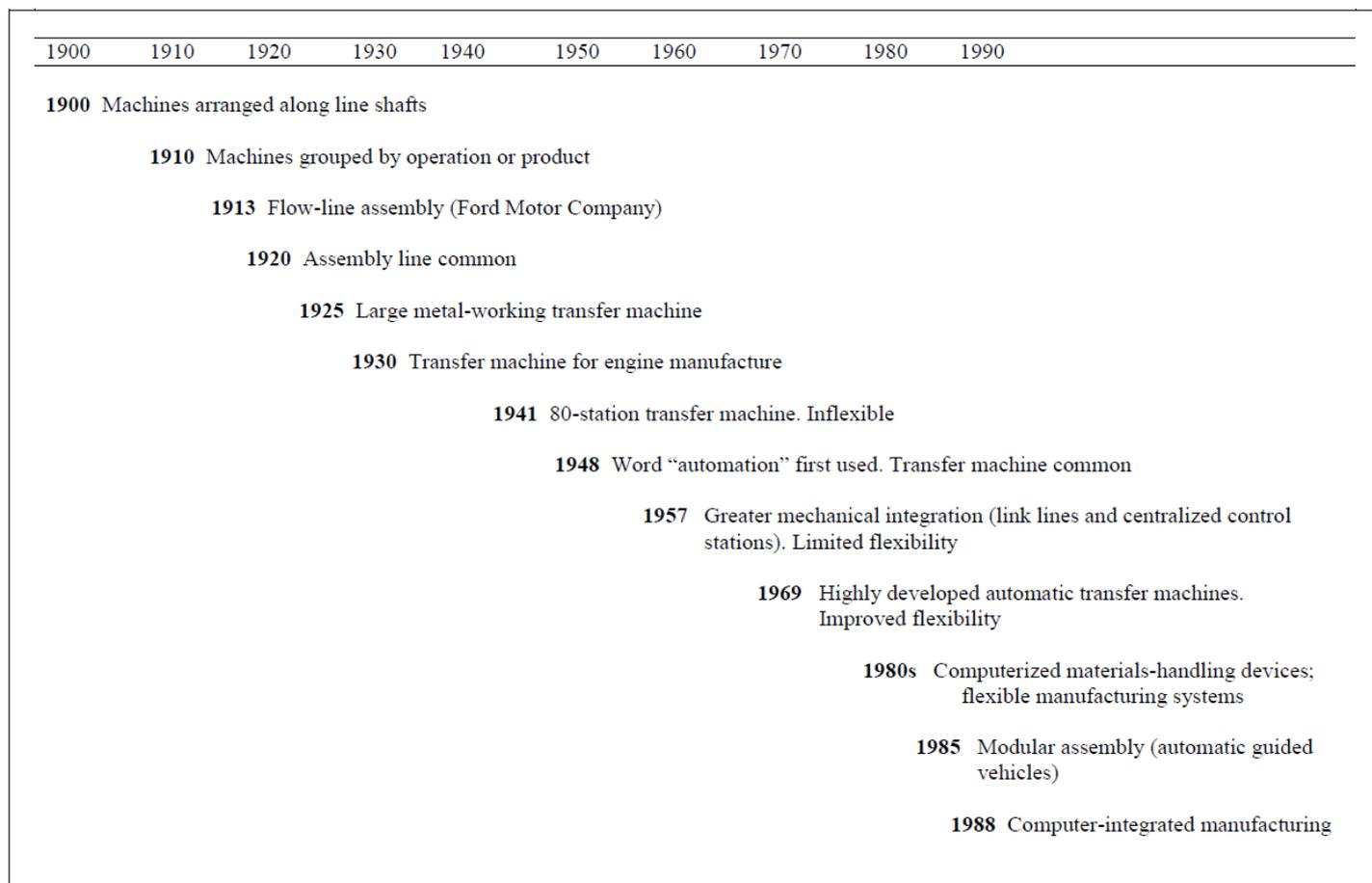


Figura 2. Linea del tempo delle scoperte Fonte Devine 1993

## INDUSTRIA 3.0

Le prime due rivoluzioni industriali hanno gettato le basi per l'ampliamento tecnologico che si è concretizzato nella seconda parte del XX secolo con l'invenzione e il perfezionamento del computer e della rete internet. In questo caso, questa nuova scoperta tecnologica coincide con la nascita della Terza rivoluzione industriale o dell'Industria 3.0. Facendo un'analisi temporale sulla terza rivoluzione possiamo affermare che, anche se non sono presenti dei riferimenti precisi "Gli economisti definiscono la terza rivoluzione industriale la trasformazione che va dalla conclusione della seconda guerra mondiale fino alla fine del 900." (Mizio, 2016, p. 148). In questo lasso di tempo, le innovazioni tecnologiche sono state molteplici tanto da cambiare la vita di tutti i giorni e anche le possibilità delle persone. La Terza rivoluzione industriale è la prima in ambito di

globalizzazione in quanto, con le scoperte avute, riesce a mettere in contatto l'intera popolazione mondiale, sfruttando le connessioni generate dai computer. Facendo una digressione sul computer, troviamo i suoi primi utilizzi già nella Seconda guerra mondiale, quando veniva usato per collegare le varie basi segrete Americane. Il computer stesso, nel corso dell'industria 3.0 ha subito rivoluzioni non indifferenti; infatti nella prima metà degli anni 70 il computer era ancora una macchina sconosciuta alla popolazione, difficile da utilizzare e ancora più difficile da capire, mentre agli inizi del 2000 esistevano già le prime versioni domestiche. Abbiamo capito dunque come la principale innovazione tecnologica della terza rivoluzione industriale è stata la massiccia occupazione del computer, sia a livello industriale che a livello domestico. Va inoltre notato come “nella storia recente della tecnologia, l'invenzione del computer ha dato inizio a un altro incremento, ancora in corso, nella complessità delle informazione che la civiltà uomo-macchina è in grado di gestire” (Kurzweil, 2008, p. 45). Con il libro “la singolarità è vicina”, Kurzweil ci fa capire come le evoluzioni scientifiche abbiano avuto un incremento esponenziale e come l'attuale binomio uomo-macchina sia soltanto all'inizio della sua avventura. L'introduzione di pratiche relativamente nuove, di studi in campi ancora sconosciuti, permette e permetterà all'uomo di sfruttare sempre di più le proprie interconnessioni cerebrali e, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, porterà alla creazione di una nuova forma di binomio-uomo macchina, una forma unica. Per quanto può sembrare avveniristico, la realtà verso la quale l'uomo si sta spingendo è questa. Facendo però un piccolo passo indietro, la creazione del “word wide web” rappresenta un enorme passo per la digitalizzazione e per la creazione delle interconnessioni di cui oggi tutti usufruiamo. “La data di nascita del World Wide Web viene comunemente indicata nel 6 agosto 1991, giorno in cui l'informatico inglese Tim Berners-Lee pubblicò il primo sito web” (Wikipedia, 2021). Da quel momento in poi, l'uomo ha usufruito di internet e del computer per aumentare il proprio bagaglio culturale e implementare le proprie pratiche specialmente nell'ambito industriale. Lo sfruttamento delle interconnessioni dovute ad internet ha dato la possibilità alle aziende di destrutturarsi, di poter essere presente sul territorio in maniera diretta ed estesa, non essendo direttamente presenti fisicamente. Grazie a queste nuove invenzioni l'uomo ha subito un cambiamento nella sua routine che ha compromesso sia il commitment aziendale sia la job satisfaction in quanto non avendo più il contatto diretto si è perso il collegamento primario tra azienda e lavoratore. Queste due accezioni verranno spiegate nel dettaglio nei seguenti capitoli. Volendo però fare un paragone tra le tre rivoluzioni industriali esposte fin ora possiamo notare alcune differenze sostanziali. La prima differenza che possiamo individuare tra le prime rivoluzioni industriali e l'attuale è il cambio di paradigma; infatti, fino alla nascita del computer, le macchine in ambito industriale venivano essenzialmente utilizzate come prolungamento e ampliamento delle abilità dell'uomo. Con la terza rivoluzione invece “I computer e le altre innovazioni digitali stanno facendo per la nostra forza mentale, quello che la macchina a vapore e i suoi epigoni fecero per la forza muscolare” (Brynjofsson & McAfee, 2014, p. 40). Da questa affermazione, i due economisti provano a spiegare il cambio di paradigma in atto e cioè che le abilità fisiche dell'uomo passano in secondo piano in quanto già

abbondantemente amplificate dall'introduzione delle macchine mentre le abilità mentali rappresentano ancora un campo inesplorato. Attraverso la terza rivoluzione si è cercato di amplificare le capacità mentali delle persone.

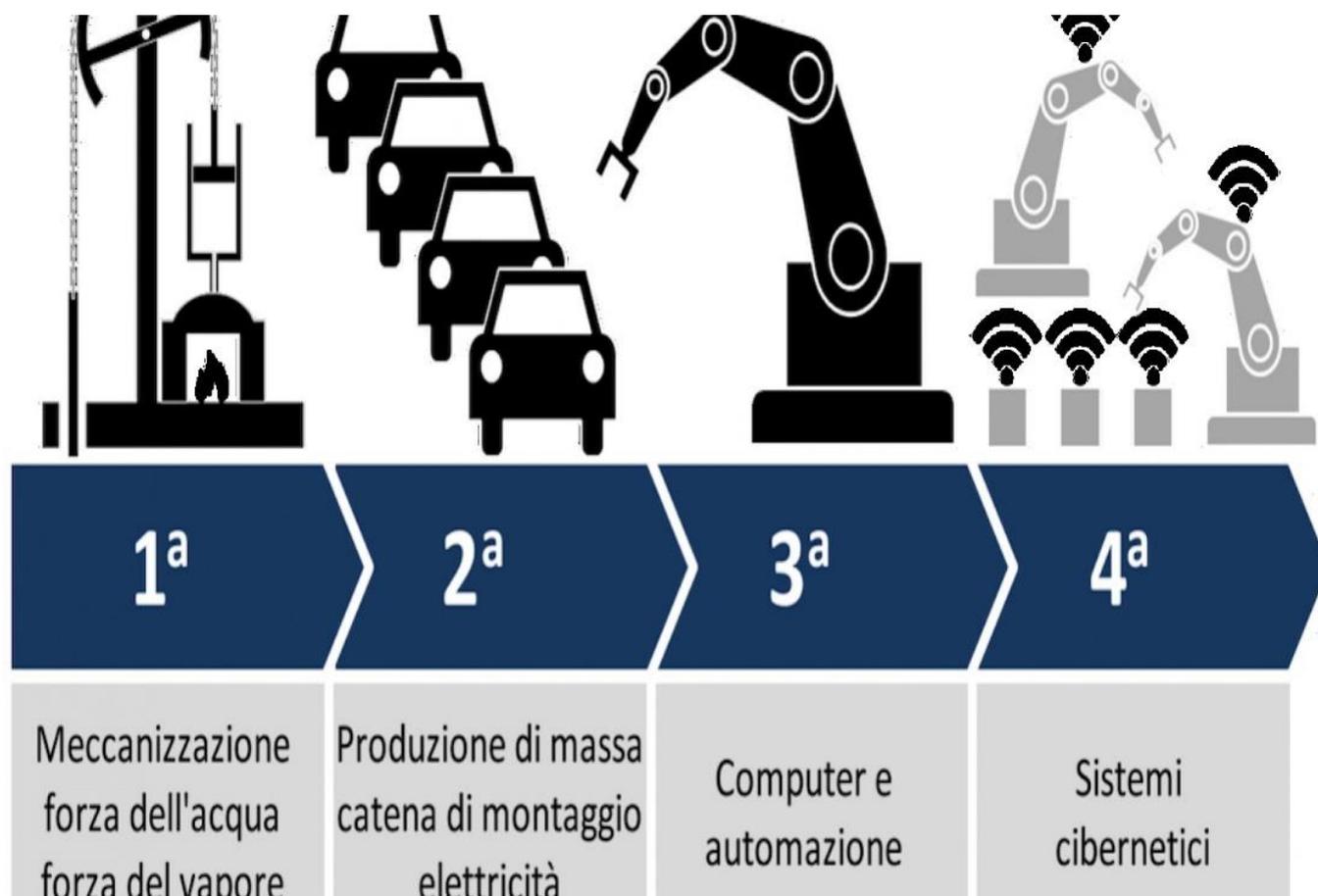


Figura 3. Fattori chiave delle rivoluzioni industriali Fonte *economyup.t*

Diventa fondamentale quindi per l'uomo la "necessità di interpretare i fenomeni contemporanei e prevedere i cambiamenti in atto nella società e nella tecnologia." (Mizio, 2016, p. 151) per non rimanere indietro ed essere superato dall'implementazione delle macchine. Nel corso delle ultime decadi del XX secolo, le implementazioni tecnologiche hanno processualmente sostituito alcuni lavori umani strettamente legati ad abilità mentali ripetitive come il calcolo matematico o il lavoro di revisione di un testo scritto. Per esempio, non troppo tempo fa esistevano dei lavori incentrati prettamente sui calcoli matematici attraverso l'utilizzo di calcolatrici per più settori dell'industria; questa tipologia di lavoro è stata sostituita da un semplice foglio di calcolo Excel così come il lavoro di revisore di testo è stato sostituito dalla funzione "controllo ortografico" di un qualunque foglio Word. Recentemente, si sta iniziando a utilizzare il computer anche per sostituire dei lavori concettuali ma sempre sequenziali come il calcolo delle tasse. Un esempio potrebbe essere le nuove App per telefoni presenti sul mercato in grado di calcolare le tasse in pochi click "Non c'è più bisogno di rompere il tuo PC per pagare le tasse. Le nostre app e i nostri siti più testati possono aiutarti a presentare le tasse sul tuo telefono, ottenendo il rimborso più grande, velocemente!" (PCMag, 2021). Ogni rivoluzione,

abbiamo capito, comporta dei cambiamenti anche all'interno delle aziende stesse. Nella prima rivoluzione industriale, nelle fabbriche di cotone in Inghilterra ogni singolo operaio riusciva a lavorare un singolo filamento di cotone, con l'introduzione delle macchine a vapore, l'operaio era in grado di lavorarne 8. Con l'invenzione della catena di montaggio, il numero delle vetture prodotte in ambito automobilistico crebbe incredibilmente. Partendo da questo punto di vista, possiamo dire che la classe operaia, creata nella prima rivoluzione industriale, ha subito molti mutamenti nel corso del tempo, arrivando ad essere molto più specializzata. Quindi, l'operaio è passato da essere un semplice addetto alla manovalanza, con compiti più disparati in base alla propria azienda, ad essere un nuovo culture della politica delle aziende, incentrate sul lavoro. L'operaio quindi, mentre prima aveva il compito solo di eseguire gli ordini e i suoi compiti, nell'era del 3.0 ha bisogno di capacità diverse da quelle necessarie un secolo fa, perché la tecnologia è progredita e perché il suo lavoro è cambiato. Come afferma Beck nel suo libro, le persone che rientrano nel settore produttivo e con pochi compiti, saranno quelle con più difficoltà "poiché le persone sono sempre più estromesse dalle tecnologie intelligenti" (Beck, 1999, p. 38). Si potrebbe pensare che quindi gli operai e le persone che compiono i lavori più "semplici" avranno difficoltà in un prossimo futuro, infatti, secondo Wooden "Le nuove tecnologie spostano i lavoratori, ma i lavoratori a maggior rischio di sfollamento sono quelli con relativamente poche competenze. (Wooden, 2002, p. 55). Quindi le persone a rischio sono le persone che non hanno acquisito nel corso del tempo le competenze necessarie per distinguersi dal resto della popolazione. Naturalmente però il processo di cambiamento corre ad un ritmo inferiore rispetto al progresso tecnologico, ma possiamo affermare come "Una conseguenza inevitabile del progresso industriale è che i tipi di lavoro saranno eliminati nel tempo con lo sviluppo di nuove tecnologie, ma queste perdite di posti di lavoro sono state più che compensate dall'emergere di nuovi posti di lavoro, spesso in industrie completamente nuove. (Wooden, 2002, p. 60). Per fronteggiare queste nuove tipologie di problemi, i leader del passato hanno dovuto operare accorgimenti e cambi di strategie. Nella terza rivoluzione industriale, un esempio virtuoso di questo cambio di strategia è la Lean Production.

## LEAN PRODUCTION

Nel suo articolo, Wooden pone il focus sul cambiamento avuto negli ultimi decenni nelle imprese, cambiamento dovuto anche al nuovo modo di pensare impresa. "Avranno l'auto che vorranno, del colore che vorranno, purché sia nera" (Ford), così Ford parlava all'inizi della sua avventura nella omonima casa automobilistica, quando, durante la seconda rivoluzione industriale, il capitale umano era solo uno strumento per la costruzione dei beni. Nel corso del XX secolo però, prende il sopravvento il modello snello inventato da Taichii Onho, modello nel quale l'uomo veniva considerato non più uno strumento gerarchicamente comandato al fine di ottenere un risultato, ma come parte integrante del sistema azienda. "La terza rivoluzione industriale avvenne intorno al 1974 con l'introduzione della produzione just in time e della qualità totale di

tipo Toyota, e maturò grazie allo sfruttamento dell'informatica e delle tecnologie dei semiconduttori. La rivoluzione industriale giapponese segna anche il passaggio dalla società industriale alla società dell'informazione poiché integra i processi produttivi nel nuovo sistema sociale.” (Martorella, 2009). Cambiando il tipo di modello, non incentrato sulla produzione ma viceversa concentrato su quello che il cliente chiede, il ruolo dell'operatore diventa fondamentale perché non viene più richiesto di eseguire un lavoro ripetitivo come nei modelli preesistenti, ma gli viene chiesto di essere integrato e cosciente di quello che sta succedendo nell'azienda e intorno a lui. Quindi, mentre prima l'uomo “Non è in grado di misurare la totalità del contesto di produzione in cui è integrato, né di conoscere il prodotto finale e la destinazione di quest'ultimo” (Anders, 1977, p. 81) adesso invece “la rivoluzione industriale giapponese ha così trasformato la fabbrica in un sistema informatico ed ha liberato l'uomo dal lavoro meccanico, trasformandolo in un supervisore dei processi produttivi.” (Martorella, 2009). Questo passaggio è cruciale per capire le dinamiche umane all'interno dell'azienda. Per la prima volta, l'uomo torna ad essere al centro del sistema produttivo, non solo come mezzo di produzione ma come supervisore e controllore. Si può dedurre quindi, che questo cambio di paradigma comporti nell'uomo un cambio del proprio commitment e della propria job satisfaction. Infatti, come vedremo in seguito, la responsabilizzazione del dipendente è uno dei principi cardine necessario per aumentare sia l'attaccamento alla società, sia la soddisfazione personale sul posto di lavoro.

#### DIGITALIZZAZIONE

“Internet ha stimolato una rivoluzione delle comunicazioni che ha cambiato il modo in cui gli individui e le istituzioni usano computer in un'ampia varietà di attività”. (Mowery & Simcoe, 2002, p. 1379). Abbiamo potuto constatare come con l'avvento di Internet e del computer, la digitalizzazione dei vari processi produttivi e più in generale della vita mondiale ha generato un cambiamento del paradigma lavoro uomo e ha rivoluzionato la vita stessa della persona.

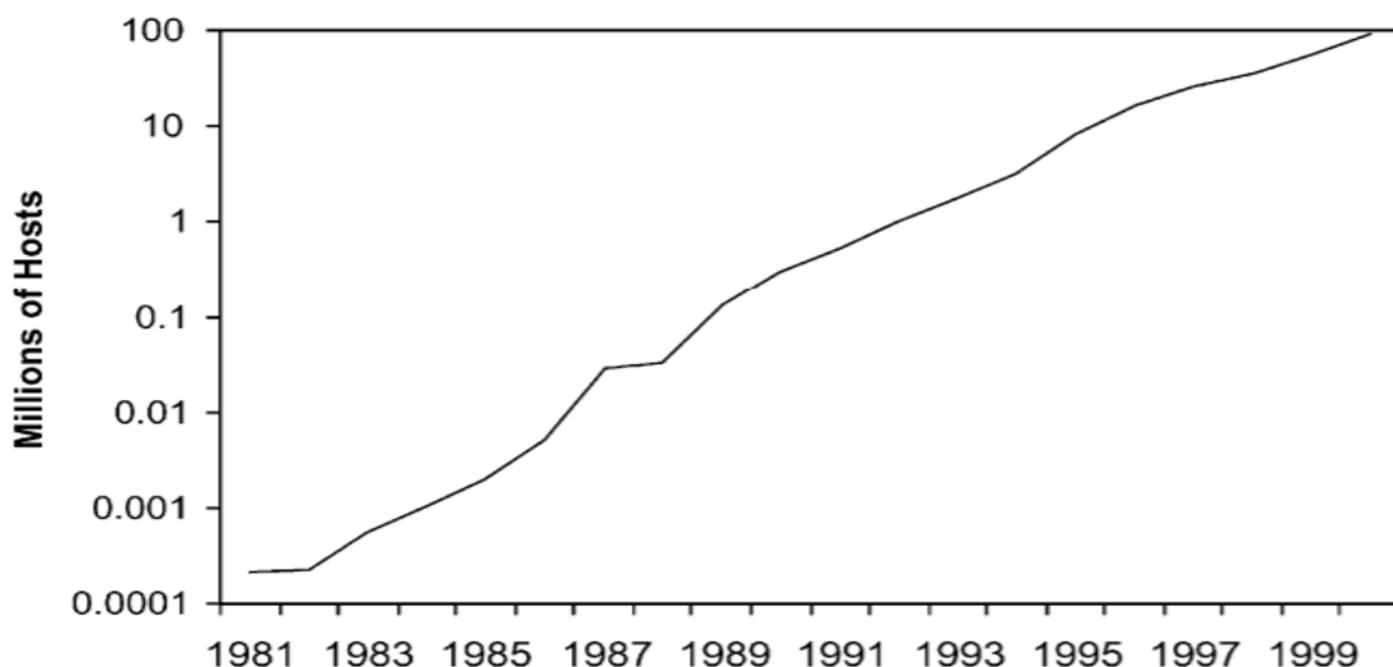


Figura 4. Numero di connessioni ad Internet Fonte Atkeson and Kehoe

Ipotizzando una definizione di digitalizzazione non possiamo trascendere da quello che è l'economia digitale e cioè "è un insieme di relazioni sociali che prendono forma attraverso l'uso delle tecnologie elettroniche, infrastrutture e servizi elettronici, tecnologie di elaborazioni dei dati e previsioni volte a migliorare la produzione industriale, distribuzione, scambio, consumo e il livello di sviluppo sociale ed economico del Paese." (Merkulova, Spiridonov, & Menshchikova, 2019, p. 40). La digitalizzazione è quindi quel processo attraverso il quale le imprese e più in generale l'intero mondo riesce a riorganizzare i propri modelli, mettendo in comunicazione ogni singolo individuo, sfruttando a pieno il nuovo modello della produzione snella, puntando ad una velocità ed efficienza dei servizi migliori. Il periodo della digitalizzazione nasce essenzialmente con l'avvento di Internet in quanto, fino alla seconda rivoluzione industriale, il mondo intero era prettamente impostato sulla produzione di beni e non di servizi. Con l'accesso ad internet e più in generale con l'aumento delle tecnologie e delle scoperte fatte, molte aziende hanno ripensato al proprio modello di business e hanno iniziato a vendere un servizio piuttosto che un bene. Non è un caso, infatti, che tra le maggiori potenze economiche mondiali, siano presenti produttori di servizi digitali come Amazon o Google. Quindi, il primo passo per una nuova economia è rappresentato dalla sfida di digitalizzare i processi presenti nelle varie imprese. Merkulova, Spiridonov e Menshchikova affermano che secondo loro le aziende devono essere in grado di eseguire tre passaggi fondamentali per attuare la digitalizzazione: Il primo passaggio è l'introduzione di elementi rilevanti in ogni fase della catena di produzione, il secondo è rappresentato dall'introduzione di tecnologie digitali per le varie attività e il terzo è l'utilizzo delle tecnologie digitali come il cloud o la robotica. Nella loro ricerca possiamo vedere come tra i principi base da adottare per una buona riuscita della digitalizzazione c'è l'assunzione, la formazione e la collaborazione con le risorse umane. Come detto in precedenza, l'uomo assume di nuovo un ruolo base nella vita moderna, diventando essenziale per il progredire comune. "I principali effetti della digitalizzazione dell'economia per le aziende e le imprese sono il risparmio sulle risorse e le opportunità di cooperazione" (Merkulova, Spiridonov, & Menshchikova, 2019, p. 42). Naturalmente, è immaginabile come, l'implementazione dei sistemi produttivi, il cambio dei modelli di business, l'utilizzo di nuove tecniche per l'acquisizione di dati e il loro utilizzo, abbiano portato non pochi cambiamenti all'interno dell'impresa. Queste tipologie di cambiamenti hanno avuto ripercussioni anche nei dipendenti stessi, incidendo sulla loro motivazione. In uno studio pubblicato nel 2019, si è visto come "lo sviluppo di un sistema di motivazione efficace dovrebbe iniziare invitando le persone ad esprimere i propri problemi" (Zhdankin, Suanov, & Sharipov, 2019, p. 130). Gli autori pongono il focus della digitalizzazione sui problemi di motivazione che comporta questo cambiamento, suggerendo, di modificare i sistemi tradizionali in base alle nuove esigenze che espongono i dipendenti. A supporto di questa tesi possiamo vedere come "La rapida accelerazione dei processi di digitalizzazione e il rovesciamento della coscienza umana da parte di varie informazioni aggrava notevolmente il processo di digestione dei cambiamenti in atto." (Kulueva, Ubaidullayev, Ismanaliev, Kuznetsov, & Romanovskaya, 2019, p. 230) Quindi, in definitiva, il processo di

digitalizzazione è stato visto nel corso del tempo come un processo necessario per l'evoluzione dell'uomo. Il cambio di paradigma che ha portato questo processo però è di difficile applicazione per le persone, infatti questo “problema” varia al variare della persona che lo riscontri. Nelle industrie, la priorità diventa quindi digitalizzare per poter avere dei nuovi modelli di sviluppo, ma allo stesso tempo si deve improntare questo cambiamento sulla base delle conoscenze umane, fornendo strumenti adeguati alla persona, per facilitarne l'assunzione.

## INDUSTRIA 4.0 OBIETTIVI, FINALITÀ E METODI DI ADATTAMENTO

Abbiamo visto come il processo evolutivo della tecnologia e del lavoro dell'uomo sia aumentato esponenzialmente nel corso del tempo, basti pensare che le scoperte più importanti dell'umanità sono avvenute negli ultimi 300 anni di esistenza. Seguendo quindi una curva esponenziale, è naturale che le rivoluzioni avvengano sempre in maniera più veloce e che il tempo di adattamento della comunità sia sempre relativamente più breve. Infatti, nonostante la terza rivoluzione industriale sia iniziata solo 50 anni fa, ci troviamo già attualmente nella quarta rivoluzione industriale. L'evoluzione delle tecnologie digitali sta ponendo le imprese di fronte a un potenziale cambio di paradigma caratterizzato da una maggiore interconnessione e cooperazione tra impianti, persone e informazioni, sia dentro la fabbrica che lungo la catena del valore.” (Sai, 2017, p. 4). Uno dei requisiti fondamentali della rivoluzione 4.0 non è quello della sostituzione totale dei metodi produttivi e degli impianti, ma è quello di migliorare le macchine già presenti, i sistemi già collegati e soprattutto le realtà produttive interconnesse. Con il termine Industria 4.0 si vuole indicare il processo di digitalizzazione (iniziato nell'industria 3.0) e automazione di tutti i processi aziendali con l'ausilio di sistemi cyber-fisici, cioè quei processi informatici in grado di interfacciarsi con i sistemi fisici su cui operano, avendo la possibilità di interconnettersi tra di loro in modo da creare una rete aziendale ramificata, condivisa e flessibile. Un miglioramento fondamentale rispetto all'industria 3.0 è quello dell'Internet of Things. Per IT si intende l'estensione di internet al mondo degli oggetti e dei luoghi concreti cioè la possibilità di trasformare in dati scambiabili qualsiasi informazione che si ha a disposizione, indipendentemente dalla provenienza. L'utilizzo di questo nuovo sistema di interconnessione si basa sulla possibilità di installare su ogni macchinario presente nella propria azienda un sensore che essendo in grado di interpretare i segnali dati dalla macchina, riesce a trasmettere in tempo reale le eventuali problematiche. Questo nuovo modo di condividere informazioni è fondamentale per accelerare il processo produttivo e renderlo molto più flessibile ed efficiente. Come visto nelle precedenti rivoluzioni, un cambiamento scientifico e di modus operandi delle industrie ha impatto anche sulla vita di tutti i giorni. In questo caso, l'introduzione di nuovi metodi di produzione ha avuto impatti significativi sulla vita, basti pensare a come sono cambiate le abitudini dei consumatori. Nel corso del tempo, infatti, anche attraverso la condivisione di dati, sono nati i vari Social Network, in grado di interconnettere miliardi di persone. La sfida che stanno affrontando le aziende è quella di reinventare il metodo di comunicazione e sfruttare le piattaforme esistenti per poter acquisire clienti. Un

esempio potrebbe essere il modo di vedere una semplice partita di calcio. Fino a pochi anni fa, le partite in digitale erano visibili esclusivamente attraverso i canali predisposti e regolarizzati dai diritti televisivi, adesso invece “vedere” qualcosa non comporta più necessariamente l’utilizzo di una televisione. Con la nascita degli smartphone e delle piattaforme streaming, le attenzioni dei consumatori si sono spostate su un altro tipo di interesse, dato dal mondo digitale. La sfida quindi delle imprese è quella di mantenersi al passo con i tempi e adattare il proprio prodotto, se possibile, alle nuove esigenze. Cambiando paradigma, abbiamo visto come l’introduzione della produzione snella abbia rivoluzionato il modo di fare impresa. È possibile quindi che l’industria 4.0 e una Lean Production siano in grado di coesistere? Secondo gli studiosi sotto citati “la produzione snella e l’Industria 4.0 non si escludono a vicenda; possono essere perfettamente integrati tra loro per una gestione della produzione di successo.” (Satoglu, Ustundag, Cevikcan, & Durmusoglu, 2018, p. 55), infatti, le due possono convivere e generare con successo meccanismi di crescita condivisi, sfruttando sia le caratteristiche della produzione snella, sia le connessioni generate dall’industria 4.0. L’obiettivo di questo connubio è quindi quello di avere una produzione incentrata sul cliente e sulla riduzione degli sprechi senza però dimenticare il progresso dato dalla digitalizzazione e dalla robotizzazione dei processi produttivi. Infatti, “La digitalizzazione e l’accrescimento del processo di produzione sono le necessità dell’industria odierna. Le industrie manifatturiere stanno attualmente passando dalla produzione di massa alla produzione personalizzata. I rapidi progressi nelle tecnologie di produzione e nelle applicazioni nelle industrie aiutano ad aumentare la produttività.” (Vaidya, Ambad, & Santosh, 2018, p. 235).

## INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Parte fondamentale della nuova tipologia di industria è rappresentata dall’intelligenza artificiale. Per IA si intendono delle intelligenze create dall’uomo in grado di eseguire dei movimenti e di apprendere dalle loro stesse esperienze. Essendo una pratica relativamente nuova, i dati a disposizione sull’intelligenza artificiale sono relativamente pochi. Possiamo però provare a prevedere quello che sarà l’impatto di questa nuova tecnologia sul mondo del lavoro. Si è potuto constatare, dalle sperimentazioni fatte, che attualmente le intelligenze artificiali rappresentano una sfida principalmente per il campo del movimento, questa pratica infatti viene ampiamente spigata nel paradosso di Moravec cioè “ “ l’osservazione da parte dei ricercatori di intelligenza artificiale e robotica che, contrariamente alle ipotesi tradizionali, il ragionamento richiede pochissimi calcoli invece le abilità sensomotorie richiedono enormi risorse computazionali.” (Wikipedia, 2021). Dal paradosso di Moravec possiamo capire come, i problemi legati all’intelligenza artificiale siano ancora in fase di risoluzione. Infatti, facendo un confronto con l’essere umano possiamo notare come “Gli umani possiedono una flessibilità molto più spiccata rispetto alle macchine” (Brynjofsson & McAfee, 2014, p. 50), in quanto hanno, per ora, una capacità migliore nella risoluzione dei problemi. È pur vero però, che le possibili implicazioni dell’intelligenza artificiale all’interno delle imprese, potrebbero effettivamente rivoluzionare il modo stesso di comprendere l’impresa. Partendo da un’analisi qualitativa nei confronti

dell'uomo, possiamo notare come un robot abbia capacità di calcolo illimitatamente superiori all'uomo e che con la giusta modalità di apprendimento potrebbe senza problemi in un prossimo futuro essere in grado di risolvere qualsiasi problema. Come afferma Ray Kurzweil nel suo libro "la singolarità è vicina", il genere umano si avvia verso un nuovo tipo di binomio dove non esisterà più una distinzione fisica tra essere umano e robot ma i due si fonderanno insieme. Per quanto riguarda le attuali implicazioni dei robot all'interno delle aziende, va notato come essi stiano progressivamente sostituendo gli operatori in tutte quelle attività facilmente codificabili, come ad esempio il caso che prenderemo in analisi della sostituzione delle mole di una macchina levigatrice. A mio parere, ogni qual volta viene amplificato il valore di una scoperta scientifica, l'uomo fa più difficoltà a reinventarsi e a riadattarsi ai mutamenti, rischiando di perdere quello che oggi possiamo definire come vantaggio sui robot. Per vantaggio sui robot intendo la capacità di compiere movimenti in maniera sempre diversa e non codificata, infatti "tante cose che gli esseri umani trovano facile e naturale eseguire nel mondo fisico sono assai difficili da padroneggiare per i robot" (Brynjofsson & McAfee, 2014, p. 51). In conclusione, l'intelligenza artificiale sta già diventando realtà, le sue applicazioni sia in campo medico che aziendale stanno rivoluzionando il modo di lavorare delle persone e anche il modo di immaginare il futuro. La prossima sfida sarà quindi quella di adattarsi a questo cambiamento e capire come poter progredire senza perdere necessariamente quella fetta di operatori che in questo momento svolgono mansioni routinarie. La differenza tra le ultime due rivoluzioni industriali e le prime due essenzialmente è stata la riscoperta dell'uomo in quanto Capitale Umano e non come solo mezzo da sostituire. Potrà quindi questa generazione riuscire in quello che le scorse generazioni non sono riuscite a fare, cioè non "abbandonare" alcune categorie che, per via del progresso scientifico, rimangono sempre indietro? Naturalmente però, in ultima analisi va notato come nelle aziende ci sia una grande intenzione di diventare "humanless" e cioè di ridurre al minimo il numero del personale. Per fare questo sarà necessario che "L'organizzazione della produzione senza umani e senza carta includa l'implementazione di tecnologie digitali progressive (tecnologie cloud, tecnologie Internet of Things industriali e altre) in azienda." (Zakoldaev, Shukalov, & Zharinov, 2019, p. 3). Nonostante questo punto crei molte controversie nell'ambito industriale in quanto apre la possibilità ad un futuro senza contributo umano, gli autori specificano come nel periodo attuale, La creazione di società di produzione innovative per realizzare un'operazione congiunta di componenti fisiche (apparecchiature tecnologiche) e componenti del mondo virtuale (servizi cloud) richiede un alto livello di preparazione (qualificazione) del personale impegnato nel processo produttivo e che quindi, ancora una volta, la componente umana sia fondamentale e necessaria per lo sviluppo delle aziende. Infatti, "Lo sviluppo dell'Industria 4.0 sarà accompagnato da mutevoli compiti e richieste per l'uomo in fabbrica. Essendo l'entità più flessibile nei sistemi di produzione cyber-fisici, i lavoratori dovranno affrontare un'ampia varietà di lavori che vanno dalla specifica e monitoraggio alla verifica delle strategie di produzione." (Gorecky, Schmitt, Loskyll, & Zühlke, 2014, p. 291).

## SMART WORKING

Le industrie 3.0 e 4.0 hanno portato come conseguenza la possibilità di lavorare non stando fisicamente sul posto. Infatti, grazie all'avvento della digitalizzazione dei processi industriali e all'implementazione delle reti di connessione globale, è nata la possibilità dei lavoratori di poter lavorare anche non essendo fisicamente presenti sul posto, cioè lavorando in "smart working". Letteralmente, smart working significa lavoro agile, ma nell'accezione più comune viene identificato come lavoro da remoto. Nel corso quindi delle ultime rivoluzioni industriali, l'uomo ha potuto modificare la propria routine, specialmente per quanto riguarda gli orari di lavoro e il luogo, adattando il proprio lavoro alle esigenze di tutti i giorni. Lo smart working può essere definito come "Riorganizzazione del lavoro che si basa sulle nuove tecnologie allo scopo di consentire il superamento di limiti fisici e temporali" (Botteri & Cremonesi, 2016, p. 11). e "è una disposizione di lavoro completamente flessibile, con la capacità di adattarsi rapidamente e in modo intelligente alle diverse situazioni." (Angelici & Profeta, 2020, p. 15) Naturalmente, lo smart working va differito dallo smart work e dall'accezione di industria di smart organization. Per quanto riguarda l'industria, la smart organization è concepita come un'organizzazione che mira ad aumentare il numero delle persone coinvolte, portando i processi aziendali oltre i confini sia geografici sia dell'impresa stessa e a favorire la sistematizzazione e la gestione del volume dei contenuti. Per smart worker invece, si intende l'individuo che lavora dove vuole e in qualunque situazione, utilizzando gli strumenti informatici disponibili in modo da poter svolgere la propria professione ovunque. Infatti, lo smart worker si è concretizzato molto prima della digitalizzazione, in quanto alcune tipologie di lavoratori avevano già la possibilità di svolgere il proprio mestiere in completa autonomia grazie all'utilizzo di internet. Lo smart working quindi non è altro che un connubio tra smart organization e smart worker volto a favorire l'abbattimento dei limiti fisici e il superamento delle ormai obsolete pratiche manageriali. La prima domanda che vogliamo affrontare parlando di smart working è se esso abbia un qualche tipo di riscontro psicologico sui lavoratori e se, il lavorare da remoto o più generalmente non nell'azienda, abbia influenza sui risultati lavorativi dei singoli lavoratori. Nonostante sia difficile analizzare i dati presenti in letteratura, in quanto non mostrano una vera e propria correlazione tra prestazione e lavoratore, è possibile ipotizzare delle caratteristiche principali dello smart work. In prima analisi possiamo constatare come l'aumento del lavoro da remoto abbia di fatto creato una duplice interpretazione; se da un lato ha aumentato la flessibilità in modo da ridurre i conflitti tra lavoro e famiglia, dall'altro ha offuscato il confine del lavoro con quello della vita privata, aumentando le ore di straordinario e avendo quindi un possibile impatto negativo sull'equilibrio tra quest'ultimo e la vita privata. È possibile fare un'ulteriore distinzione tra i tipi di lavoro che vengono effettuati da remoto, infatti quest'ultimo "tende ad essere dominante per i lavoratori altamente qualificati nelle grandi aziende, che offrono anche una retribuzione correlata alle prestazioni e altri accordi che motivano i lavoratori a lavorare più a lungo e più duramente." (Angelici & Profeta, 2020, p. 17). Andando quindi a fare una distinzione di genere, è possibile notare come il personale diversifichi le proprie opportunità. Se dal lato dell'uomo, la flessibilità dovuta allo smart work viene utilizzata per scopi prettamente lavorativi, dal lato delle

donne viene utilizzata per scopi familiari. Pertanto, i ruoli di genere tradizionali rischiano di essere ulteriormente rafforzati dalla flessibilità del lavoro. Quindi, con l'utilizzo sempre più preponderante dello smart working, si ha la creazione di una nuova organizzazione del lavoro la quale "si basa sui risultati piuttosto che sulla presenza sul posto di lavoro e sul lavoro in orari particolari." (Angelici & Profeta, 2020, p. 22). È evidente come le nuove organizzazioni del lavoro siano basate su un connubio di lavoratori agili e lavoratori "fissi" cioè relegati alla propria postazione di lavoro. Questo connubio genera delle disparità in quanto "i lavoratori intelligenti possono svolgere le stesse mansioni e attività dei lavoratori ordinari e raggiungere gli stessi obiettivi e risultati prefissati, scegliendo un luogo di lavoro e un orario più convenienti sia per l'attività da svolgere che per il loro personale esigenze". (Angelici & Profeta, 2020, p. 25). Da qui, si potrebbe pensare che l'utilizzo sempre più massivo di questa pratica porterà a una probabile e definitiva scomparsa del lavoratore ordinario, ma non è così. Infatti, il lavoratore agile è sottoposto ad una diversa quantità di stress e di accezioni negative del proprio lavoro, il telelavoro può essere vantaggioso per la produttività dei dipendenti e il loro equilibrio vita-lavoro, anche se a costo di sentirsi isolati, il che, a lungo termine, può rischiare di ridurre i benefici di questa pratica. Infatti, nonostante sia ampiamente appoggiato in letteratura, lo smart working presenta molte criticità dal punto di vista personale, andando ad incidere sulla propria soddisfazione lavorativa e sull'attaccamento all'impresa da parte del lavoratore. È possibile che l'utilizzo di questa nuova pratica, nonostante si "profila più come una modalità voluta, ricercata e incentivata per ragioni individuali od organizzative", (Botteri & Cremonesi, 2016, p. 40) richieda "un equilibrio ottimale di competenze, impegno e tecnologie di supporto e richiede formazione professionale e impegno da parte del personale". (Bednar & Welch, 2020, p. 282)? La possibile risposta è difficile da ipotizzare, però è constatabile come, la riduzione tra orario di lavoro e vita privata sia un motivo di stress per le persone così come, la non necessità di recarsi a lavoro abbia un impatto negativo sul commitment aziendale, facendo perdere la relazione fondamentale tra azienda e lavoratore. A lungo andare quindi, un lavoratore che esegue i suoi compiti esclusivamente da remoto, si troverà a dover affrontare delle problematiche nuove, legate alla propria identità lavorativa. In definitiva, possiamo definire lo smart working come "la fine di un processo evolutivo in cui gli sviluppi tecnologici hanno consentito alle organizzazioni di ridurre l'importanza del posto nelle loro attività." (Welch & Bednar, 2018, p. 263) e possiamo constatare come, nonostante le possibili complicazioni future che si potrebbero creare, date da un attaccamento societario sempre più labile e di un confine vita-lavoro sempre più sottile, esso abbia rivoluzionato drasticamente il modo di operare delle organizzazioni e il modo di vivere il lavoro dei dipendenti.

## WORK LIFE BALANCE

Come abbiamo potuto constatare, le nuove tecnologie nel corso del tempo hanno cambiato il modo di lavorare delle persone e di gestire la propria vita privata. Nelle prime rivoluzioni industriali il concetto di vita privata era labile e non ben definito, mentre con il passare del tempo l'uomo ha sentito sempre più l'esigenza di avere uno spazio privato. Nella terza rivoluzione industriale e con più precisione con l'avvento della destrutturazione

delle società e il conseguente lavoro da remoto, l'uomo ha sentito l'esigenza di trovare il connubio perfetto in base alle proprie volontà e alle proprie esigenze tra vita lavorativa e vita privata. Per fare questo, è stato inserito progressivamente il concetto di Work-Life Balance. Per work-life balance si intende il bilanciamento che il lavoratore deve trovare tra la propria vita lavorativa e la vita privata. Per fare un'analisi dettagliata della work-life balance bisogna creare una possibile data di riferimento. In letteratura troviamo i primi accenni di work-life balance a partire dall'inizio degli anni 60, cioè in concomitanza con l'inizio del lavoro femminile in Europa e nel mondo. Infatti, essa nasce da "un periodo di sviluppo sociale ed economico, in cui ci sono stati profondi cambiamenti nella natura del lavoro." (Lewis, Gambles, & Rapoport, 2007, p. 370). Quando si parla di WLB non si può esimersi dal parlare degli attori che entrano in gioco in questa dinamica. Gli attori principali sono i lavoratori naturalmente, i quali avendo o meno caratteristiche comuni, come identità, appartenenza nazionale, cultura ecc., cercano di coadiuvare i propri interessi. Un primo spunto di riflessione della WLB è dato quindi dalle caratteristiche degli attori coinvolti, infatti recenti studi affermano che l'utilizzo della WLB varia al variare della nazione in cui si utilizza e delle caratteristiche della persona in quanto, una cultura nazionale incentrata sulla soddisfazione lavorativa avrà una tendenza maggiore a utilizzare un bilanciamento tra vita e lavoro più rivolto al lavoro rispetto ad una cultura nazionale incentrata sulla famiglia. Con questa affermazione possiamo dire che, a seconda del carattere culturale, così come del genere (come detto in precedenza il genere maschile differisce da quello femminile in termini di equilibrio), l'equilibrio della bilancia si sposta da un lato o dall'altro favorendo quindi uno dei due poli opposti quali vita e lavoro. Naturalmente però, il favorire uno dei due poli ha un impatto a doppio taglio sul lavoratore che ha sia più flessibilità, sia carichi di lavoro più imponenti. Il concetto di conflitto è riscontrabile nelle nuove nazioni emergenti le quali stanno affrontando "un conflitto intrinseco tra un'accettazione dell'ideologia e dei valori alla base del discorso WLB da un lato e il problema di come conservare le cose buone dalla propria cultura e prendere cose buone dalla cultura occidentale." (Lewis, Gambles, & Rapoport, 2007, p. 269). Per cultura occidentale naturalmente si intendono le culture che per prime hanno sviluppato questa nuova tipologia di stile di vita, cioè le culture anglosassoni come U.S.A. e Inghilterra. La WBL o più in generale le pratiche di conciliazione vita-lavoro sono quindi quelle che "intenzionalmente o meno, aumentano la flessibilità e l'autonomia del lavoratore nel negoziare la propria attenzione (tempo) e presenza sul posto di lavoro". (Gregory & Milner, 2009, p. 8) In aggiunta, possiamo affermare come il singolo individuo, nell'affrontare la calibratura della propria vita lavorativa e privata, è posto davanti a molti ostacoli racchiusi in diversi gruppi, cioè quello individuale (micro), quello organizzativo (meso) e quello culturale (macro). Da questa divisione per gruppi è possibile capire come sia importante per le singole persone riuscire a calibrare il proprio equilibrio nella vita lavorativa e non lavorativa, riuscendo a porre il focus, eventualmente anche alternato, sugli obiettivi principali. Analizzando la macrocategoria culturale, bisogna fare una distinzione basata sulla nazione che si prende in considerazione poiché le nazioni si sono diversificate nei metodi. Infatti, nel corso del tempo, le nazioni occidentali hanno introdotto pratiche

ormai diventate comuni, come l'assistenza infantile alle madri lavoratrici, per alleggerire il carico di lavoro. Perciò, nel corso del tempo "i governi hanno sviluppato e implementato politiche progettate per facilitare le famiglie con doppio reddito e quindi l'equilibrio vita-lavoro". (Crompton & Lyonette, 2006, p. 284). Per quanto riguarda la seconda categoria, quella a livello organizzativo, possiamo dire come numerose aziende abbiano nel corso del tempo iniziato a sperimentare pratiche sempre diverse per riuscire ad aiutare il lavoratore a trovare il proprio equilibrio. Una pratica ampiamente diffusa è quella appunto dell'introduzione dei lavori non ad ore ma a progetto, in modo tale da lasciare la libertà all'individuo di gestire come meglio crede il suo tempo.

## The Work-Life Balance Equilibrium

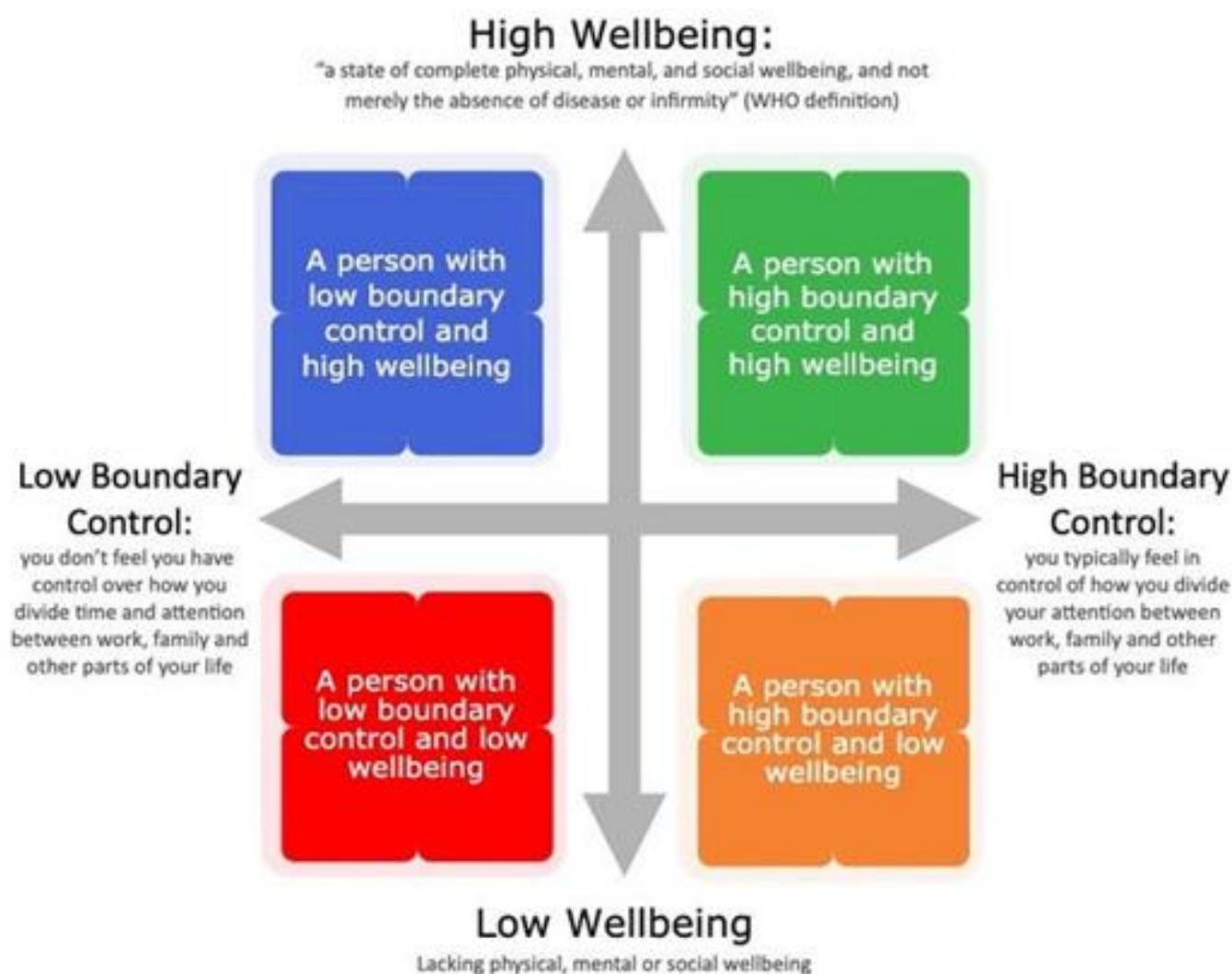


Figura 5. Work-Life Balance Fonte Theconversation.com

Infine, la prima categoria può essere vista come "l'equilibrio tra lavoro e vita privata potrebbe anche essere il risultato dell'autonomia individuale sui ruoli più importanti per l'individuo." (Kalliath & Brough, 2008, p. 324) cioè che l'importanza del "pendolo" della bilancia viene deciso di volta in volta dalla persona in base alle esigenze. Partendo da questa prima analisi di gruppi, possiamo analizzare in secondo luogo quali sono le

caratteristiche della WLB. Infatti “L'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata riguarda le persone che hanno una misura di controllo su quando, dove e come lavorano.” (The Work Foundation, 2005). Dalla figura è possibile suddividere ulteriormente altre quattro categorie che variano al variare del controllo sul proprio benessere e sul confine sottile tra lavoro e vita. Rappresentata in una matrice 2 per 2, la figura ci spiega come la WLB si possa suddividere in:

- Alto controllo del confine
- Basso controllo del confine
- Alto benessere
- Basso benessere

Più il posizionamento di una persona è inerente alla categoria disegnata, più la sua posizione sarà marcata. Per facilitare il funzionamento della matrice e aiutare una persona a trovare la propria posizione, alcuni autori tra cui Byrne consigliano l'utilizzo di un Life Coach cioè una figura che “ti aiuterà a mantenerti concentrato” (Byrne, 2005, p. 54) e ad affrontare meglio la propria vita. Naturalmente, come accennato in precedenza il connubio tra vita privata e vita lavorativa dato dalla possibilità di lavorare da casa vale solo per determinate categorie di persone che possono lavorare da casa cioè “nel settore pubblico, nei grandi stabilimenti e nel eventi in cui gli individui sono responsabili della qualità della propria produzione.” (Felstead, Jewson, Phizacklea, & Walters, 2006, p. 70)

## CAPITOLO 2. IL COMMITMENT E LA RELAZIONE INTERPERSONALE

Come abbiamo visto nel precedente capitolo la tecnologia ha acquistato nel corso del tempo una rilevanza sempre più imponente fino a diventare una componente essenziale nella vita lavorativa di ogni uomo. Attraverso l'utilizzo sempre più diffuso della digitalizzazione e dello smart work l'uomo è stato decentralizzato dalla propria azienda e ha avuto la possibilità di sperimentare nuove tecniche di lavoro. Con l'avvento delle nuove tecniche lavorative le aziende hanno potuto destrutturarsi e permettere all'uomo di compiere il proprio lavoro e di avere un contatto diretto con la propria clientela senza necessariamente essere presenti sul posto o all'interno dell'azienda stessa. Queste pratiche però hanno sollevato non pochi problemi, sia a livello di bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, sia a livello di identificazione con la propria impresa e con la conseguente soddisfazione lavorativa. Quando si parla di identificazione con la propria impresa, si intende il rapporto che si crea tra azienda e dipendente, come quindi l'uomo si senta all'interno della propria impresa e se si senta coinvolto nella visione dell'azienda. Nel corso degli ultimi decenni del secolo scorso le società hanno cercato di ampliare il concetto di identificazione con la propria impresa sfruttando la teoria presente in materia per ottenere delle maggiori prestazioni da parte dei propri dipendenti. Nonostante resti focale il business, si è cercato di dare maggiore rilevanza alle parti intangibili dell'impresa come la soddisfazione lavorativa dei dipendenti e il commitment.

### LE TEORIE E L'EVOLUZIONE DEL COMMITMENT

Analizzando il concetto di commitment più approfonditamente non ci si può esimere dall'analizzare la nascita dello stesso e le teorie più importanti che lo hanno caratterizzato. L'attenzione al commitment nasce da un'esigenza ben precisa di manager e imprenditori, quella di cercare di reperire le risorse, umane e inumane, più specifiche possibili in modo tale da limitare le difficoltà presenti all'interno della propria impresa, specialmente nelle fasi iniziali della vita. Cercando di ricostruire l'evoluzione del commitment possiamo notare come nonostante le prime riflessioni sull'argomento inizino già all'inizio del 900 in concomitanza con le grandi rivoluzioni industriali, il vero boom dell'argomentazione si ha intorno agli anni 70-80 dove, come visto in precedenza, la figura dell'uomo diventa centrale e non più marginale come un tempo. Il primo tentativo di definizione di commitment viene dato da Etzioni nel 1961 il quale tenta di suggerire una nuova tipologia di attaccamento all'azienda basata su un modello più ampio di compliance da parte dei membri alle direttive organizzative. Sosteneva inoltre che il potere e l'autorità che le organizzazioni hanno sugli individui sono radicate nel coinvolgimento dei dipendenti nell'organizzazione stessa. Anche Wiener successivamente prova a definirlo dicendo che "Il commitment è definito come la totalità delle pressioni interiorizzate ad agire in modo da soddisfare gli interessi organizzativi. L'identificazione organizzativa e i valori generalizzati di lealtà e dovere sono visti come le sue determinanti immediate". (Wiener, 1982, p. 418) Wiener offre una definizione di commitment che pone il focus su quelli che sono i bisogni umani e sui bisogni contrapposti dati dall'azienda

in cui si lavora. Un'altra definizione di commitment ci è fornita da Buchanan nel 1974 il quale afferma che esso è visto come un attaccamento affettivo agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione nonché alla corrispondenza tra obiettivi lavorativi e personali che si vogliono riscontrare nella propria vita lavorativa. Queste definizioni tendono entrambe verso la medesima conclusione e cioè che il commitment sia un processo di attaccamento e accettazione degli obiettivi organizzativi e dei valori, che da molti ricercatori viene definita semplicemente come identificazione organizzativa. Analizzando una prima teoria riassuntiva sul commitment possiamo ritrovare quella di Wiener del 1982 il quale identifica essenzialmente tre classi variabili che possono essere antecedenti al commitment. La prima categoria racchiude le variabili riguardanti il bisogno di personalità e gli orientamenti di valore riportati anche da Brown nel 1969. Questa prima categoria ha portato gli studiosi a concludere che esista un giusto tipo di persona con caratteristiche specifiche che si identifica in un'organizzazione con le medesime caratteristiche. Questa categoria dipenderebbe dagli obiettivi e dal clima che l'organizzazione fornirebbe e quindi più in generale dall'impegno che sussiste nell'adattamento persona-organizzazione da parte dei due fattori principali quali lavoratore e organizzazione. La seconda categoria racchiude sia le caratteristiche del lavoro selezionato sia le esperienze pregresse come una sfida lavorativa posta dal datore di lavoro e il feedback cioè il risultato del lavoro come un'opportunità di interazione sociale. Un tema che tende a collegare le variabili sopra proposte è quello della soddisfazione lavorativa cioè della risposta correlata al lavoro offerto tramite delle esperienze affettive-emozionali. Questa seconda categoria è supportata anche da altri autori come Buchanan e Stone & Porter rispettivamente nel 1974 e 1975. È possibile, quindi, "che la soddisfazione lavorativa funga da variabile interveniente nel rapporto caratteristiche lavorative-impegno." (Wiener, 1982, p. 420). La terza categoria di variabili antecedenti al commitment include altre tipologie di variabili come quella demografica e quella dell'età. Infatti, si presume che le relazioni positive di queste variabili con l'impegno siano frutto di processi di crescita e di cambiamento personale che entrano in gioco nello sviluppo del commitment. Le ricerche effettuate nel corso del tempo su questa teoria hanno mostrato che i risultati comportamentali più comunemente utilizzati dai lavoratori siano il turnover e l'attaccamento all'organizzazione. Importante sottolineare come nel corso degli anni 70 molti autori abbiano provato a dare una definizione finale di commitment senza riuscire però a trovare il consenso necessario. Partendo da alcune delle definizioni più emblematiche del tempo come:

"Gli impegni nascono quando una persona, facendo una scommessa secondaria, collega interessi estranei a una linea di attività coerente". (Becker H. S., 1960, p. 32)

"La volontà degli attori sociali di dare la loro energia e lealtà ai sistemi sociali, l'attaccamento dei sistemi di personalità alle relazioni sociali che sono viste come auto-espressive. (Kanter, 1968, p. 499)

"Include qualcosa della nozione di appartenenza; riflette la posizione attuale dell'individuo; ha un potenziale predittivo speciale, fornendo previsioni riguardanti alcuni aspetti delle prestazioni, motivazione al lavoro,

contributo spontaneo e altri risultati correlati; e suggerisce la rilevanza differenziale dei fattori motivazionali” (Brown, 1969, p. 347)

“Il processo mediante il quale gli obiettivi dell'organizzazione e quelli dell'individuo diventano sempre più integrati o congruenti” (Hall, Schneider, & & Nygren, 1970, p. 176)

“Un atteggiamento o un orientamento verso l'organizzazione che lega o lega l'identità della persona all'organizzazione” (Sheldon M. E., 1971, p. 143)

“Un attaccamento di parte, affettivo, agli obiettivi e ai valori di un'organizzazione, al proprio ruolo in relazione agli obiettivi e ai valori, e all'organizzazione per sé stessa, al di là del suo valore puramente strumentale” (Buchanan, 1974, p. 533)

È possibile capire quindi come sia stato difficile pervenire a una definizione univoca e condivisa di questo costrutto che, essendo intangibile e difficilmente misurabile, si prestava a differenti interpretazioni. Dalle definizioni proposte è possibile capire come il commitment appaia come un qualcosa di emotivamente coinvolgente, un qualcosa che si sviluppa nel tempo e qualcosa che non è dato solo dalla persona ma anche dalle norme e dalle regole presenti in azienda che tendono a far avvicinare sempre di più i dipendenti alla vision aziendale.

Author(s)	Typology	Definition
Etzioni (1961)	Moral involvement	A positive and high-intensity orientation based on internalization of organizational goals and values and identification with authority
	Calculative involvement	A lower-intensity relationship based on a rational exchange of benefits and rewards
	Alienative involvement	A negative orientation that is found in exploitative relationships (e.g., in prisons)
Kanter (1968)	Continuance commitment	Dedication to organization's survival brought on by previous personal investments and sacrifices such that leaving would be costly or impossible
	Cohesion commitment	Attachment to social relationships in an organization brought on by such techniques as public renunciation of previous social ties or engaging in ceremonies that enhance group cohesion
	Control commitment	Attachment to organizational norms that shape behavior in desired directions resulting from requiring members to disavow previous norms publicly and reformulate their self-conceptions in terms of organizational values
Staw (1977); Salancik (1977)	Organizational behavior approach	Commitment viewed in terms of a strong identification with and involvement in the organization brought on by a variety of factors (attitudinal commitment)
	Social psychological approach	Commitment viewed in terms of sunk costs invested in the organization that bind the individual irrevocably to the organization (behavioral commitment)

Figura 6. Tipologie di commitment Fonte: Modway 1982

## COMMITMENT ORGANIZZATIVO

Cercando di analizzare i vari tipi di commitment presenti nelle teorie possiamo definire il commitment organizzativo come “la forza relativa dell'identificazione e del coinvolgimento di un individuo in una particolare organizzazione” (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 227). Gli autori tentano di definire il commitment organizzativo come una forza che rappresenta uno stato particolare dell'individuo il quale tende a identificarsi con una particolare organizzazione e con gli obiettivi della stessa cercando di facilitarli. Analizzando la teoria proposta da questi autori possiamo vedere come essi leghino il commitment organizzativo ad almeno tre fattori correlati. Un primo fattore è determinato da una forte convinzione e accettazione degli obiettivi dell'impresa e dei valori che essa cerca di trasmettere, il secondo fattore è rappresentato dalla volontà crescente di esercitare uno sforzo considerevole e duraturo nel tempo per aiutare l'organizzazione al raggiungimento del proprio obiettivo e il terzo fattore è il desiderio di poter rappresentare l'impresa e quindi di mantenere un legame duraturo con l'organizzazione. Il commitment organizzativo rappresenta qualcosa che va al di là della semplice lealtà verso l'organizzazione, infatti esso tende ad essere una relazione attiva con l'organizzazione tale che gli individui siano disposti a dare qualcosa di più per la riuscita degli intenti della propria organizzazione. Un'altra interessante interpretazione di commitment organizzativo ci viene fornita da Meyer e Allen, i quali lo definiscono come “una relazione psicologica tra i dipendenti e la sua organizzazione, che provocherebbe i dipendenti ad attaccarsi all'organizzazione in modo che non se ne vadano volontariamente” (Meyer & Allen, 1984, p. 374). In modo complementare anche Mowday, Porter e Steers definiscono questo costrutto come una forte convinzione e accettazione degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione che nasce quando una persona lega la propria vita ad un ente esterno cioè all'organizzazione. Analizzando le teorie presenti in letteratura, possiamo vedere come il commitment sia legato a tipi diversi di impegno e che impatta sullo stesso in quanto aiuta il dipendente a rendere di più nel proprio lavoro. Nello specifico Kanter nel 1983 propone tre tipi diversi di impegno quali sacrificio e continuità agli investimenti, la rinuncia e la comunione sostengono la coesione; e la mortificazione e la resa sostengono il controllo. Questi vanno a legare le personalità dei dipendenti con aree dei sistemi sociali e gli orientamenti valutativi ai ruoli, alle relazioni e alle norme. Partendo da questa base si possono creare molti meccanismi di commitment che producono impegno sempre maggiore. Seguendo quindi le principali teorie elaborate, possiamo vedere come vengano descritti tre tipi diversi di commitment quali normativo continuativo e affettivo. Facendo una prima distinzione possiamo dire come il commitment continuativo e normativo possano essere descritti come dei modelli adottati dai dipendenti di comportamenti mentre quello affettivo viene visto come un impegno effettivo che ha il compito di legare i valori personali derivanti dalla cultura del dipendente ai valori dell'organizzazione che di base sono maggiormente attitudinali. A prova di questa tesi Mowday nel 1982 afferma che “un dipendente si attacca emotivamente all'organizzazione e percepisce una congruenza tra i suoi obiettivi e quelli dell'organizzazione” (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 17). Va notato inoltre come

il commitment dei dipendenti sia un fattore di primaria importanza quando si analizzano i dati di assenteismo di sforzo lavorativo e di turnover. Allen e Meyer nel 1991 infatti affermano che attraverso un elevato commitment dei dipendenti nei confronti dell'impresa, essa riesca ad abbassare fortemente i livelli di assenteismo dei dipendenti in quanto essi, ritenendosi parte del progetto e allineati con la vision aziendale, tendano meno ad allontanarsi dal proprio posto di lavoro e di più ad essere continuativi e presenti. A favore di questa tesi intervengono anche altri autori i quali aggiungono che anche le prestazioni e il conseguente sforzo dei dipendenti è influenzato dal commitment in quanto essi sanno che l'impresa sarà in grado di ricompensare i propri sforzi e saranno performanti nei propri compiti. Oltre a queste prime distinzioni, Allen e Mayer identificano l'impegno computazionale come una forma di attaccamento organizzativo e insieme ad altri autori quali Yinon, Koslowky e Kluger affermano che il desiderio di rimanere nel proprio posto di lavoro viene aumentato dalla visione che il dipendente ha dell'impresa e deriva dai vantaggi economici che il lavoratore si guadagna nel corso del tempo rispetto alle opportunità di lavoro attuali. Con questa affermazione possiamo quindi capire come il turnover dei dipendenti sia sensibilmente abbassato dal commitment organizzativo in quanto attraverso un costante dialogo e la consapevolezza di un giusto premio ai propri sforzi i dipendenti tendano in linea generale a "fare carriera" nella propria azienda anziché cambiare lavoro. Da qui è possibile capire come il dipendente che è concentrato sulla propria azienda accetta anche una ricompensa futura e non immediata e tende ad includere prestazioni che vanno oltre il proprio dovere come affermato da Modwday nel 1982. In effetti, "è più probabile che i dipendenti per i quali un'organizzazione garantisca maggiori benefici socioeconomici restituiscano il favore e adottino comportamenti che proteggano l'organizzazione, ne aumentino le responsabilità e servano l'insieme" (Graham, 1991, p. 250). Cercando di analizzare il commitment più dettagliatamente possiamo dividerlo in tre sottocategorie che sono il commitment affettivo, quello normativo e infine quello continuativo.

#### COMMITMENT AFFETTIVO

Analizzando per primo il commitment affettivo troviamo che in letteratura esso è definito spesso come il più solido e duraturo in quanto fa sì che il dipendente abbia la tendenza a voler far parte dell'organizzazione e ad associare il proprio piacere individuale e l'orgoglio al lavoro che svolge all'interno dell'organizzazione e per l'organizzazione. L'obiettivo principale del commitment affettivo è quindi quello di far avere al dipendente una sensibile propensione al migliorarsi continuamente non per il proprio bene ma per quello dell'organizzazione stessa. Per quanto riguarda il ruolo cruciale dell'innovazione, il ruolo del commitment risulta fondamentale, infatti le aziende hanno iniziato ad amplificare le ricerca nel campo dei fattori psicologici che spingono l'individuo a adottare un comportamento favorevole all'innovazione sia del proprio lavoro che dell'azienda in cui opera. Risulta quindi cruciale il ruolo dell'innovazione nel sostegno della competitività. Come sappiamo infatti, le aziende tendono a migliorarsi, innovarsi e modificarsi nel corso del tempo per cercare di rimanere competitive nel mercato. Questo processo può essere avvantaggiato dal commitment

organizzativo in quanto è possibile che esso faccia leva sull'indole del dipendente spingendolo ad approfondire la propria conoscenza e cercare continuamente di migliorarsi per servire meglio all'organizzazione. Possiamo capire dunque come il commitment affettivo sposti gli equilibri in campo psicologico degli individui, andando a modificare la propria scala gerarchica e facendo porre l'individuo stesso al di sotto dell'organizzazione, cioè facendo acquisire ai bisogni dell'organizzazione una rilevanza uguale o maggiore rispetto ai bisogni dell'individuo. Questa affermazione può essere vista in duplice modo: Da un lato, il commitment porta un aiuto favorevole alle imprese in quanto fa sì che i dipendenti siano maggiormente motivati e forniscano migliori prestazioni, dal lato dell'individuo potrebbe essere negativo in quanto potrebbe far sì che il dipendente stesso si concentri troppo sul proprio lavoro trascurando sé stesso. Potendo fare un esempio storico, il commitment affettivo potrebbe essere identificato già nei tempi antichi dove il bene dell'organizzazione (in questo caso della nazione) veniva messo al di sopra del bene proprio, spingendo i soldati ad andare in guerra per la propria patria, anche a rischio della propria vita. L'esempio appena fatto è molto estremizzante, ma a mio avviso rende bene il concetto di commitment affettivo e cioè una forza motrice in grado di cambiare le volontà del singolo in funzione della vision della propria impresa. Quindi, la ricerca psicologica effettuata in materia ha ampiamente enfatizzato la funzione del commitment affettivo, definito come un senso di «attaccamento emozionale, identificazione e coinvolgimento da parte degli individui nei confronti dell'organizzazione» (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, p. 212). Possiamo dire che la componente affettiva del commitment “svolge, infatti, una funzione maggiormente energetica e stimolante nei confronti dell'attività lavorativa rispetto alle altre dimensioni” (Odoardi, 2013, p. 212). Potendo fare un paragone con gli altri tipi di commitment utilizzando gli studi presenti in letteratura possiamo notare come il commitment affettivo abbia come punto focale l'uomo e infatti pone al centro della propria visione due diverse caratteristiche. Il primo valore è quello della visione, che sancisce in modo individuale la percezione della misura in cui l'organizzazione dà importanza ai principi di crescita, sviluppo, miglioramento personale e di carriera dei lavoratori; il secondo invece è il valore dell'umanità, il quale pone il focus su come l'azienda abbia a cuore e valorizzi i principi di cooperazione, di altruismo e di fiducia reciproca. Quindi visione e valore dell'umanità sono i principali valori del commitment che impattano sul lavoratore. Infatti, quando i lavoratori sono emotivamente attaccati alla propria organizzazione sono disposti a farsi carico dei problemi e degli obiettivi organizzativi impegnandosi a sviluppare e introdurre utili ed efficaci idee. Questi valori generalmente corrispondono ai principi universali di benevolenza, universalismo e auto-direzione, i quali servono principalmente all'uomo per soddisfare i bisogni fondamentali di realizzazione personale. In definitiva, il commitment affettivo serve all'impresa per far sì che il lavoratore sia più attaccato all'impresa e tenda a percepire l'ambiente di lavoro come un luogo dove vengono valorizzati i principi di cooperazione, altruismo e crescita personale. Questi valori che vengono percepiti dai dipendenti serviranno a sviluppare un più forte legame affettivo con la propria organizzazione che si esprimerà in un maggiore impegno a preservare la qualità

delle relazioni interpersonali e a migliorare l'efficacia e l'efficienza organizzative. Quando i lavoratori percepiscono un ambiente di lavoro che favorisce lo sviluppo di relazioni sociali caratterizzate da "cooperazione, partecipazione, fiducia e supporto reciproci, valorizza e sostiene questi stessi bisogni, essi sono più propensi a mobilitare le proprie risorse per sostenere gli obiettivi organizzativi". (Odoardi, 2013, p. 212)

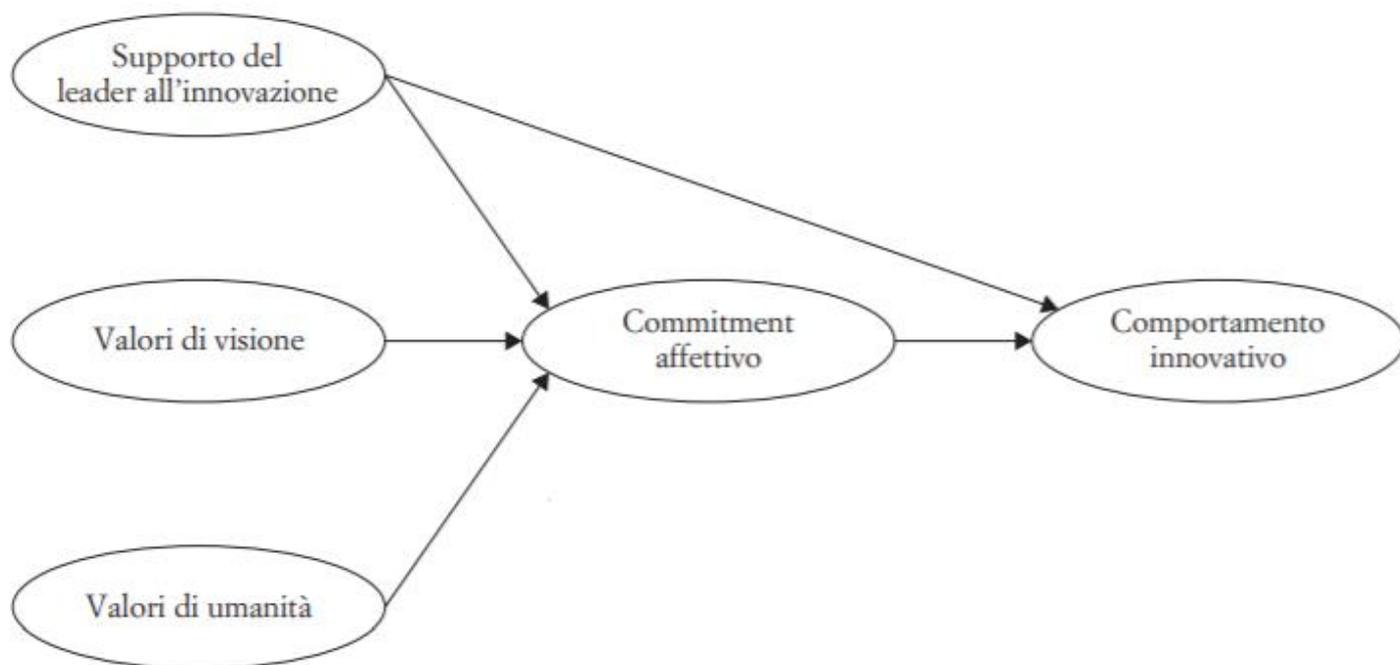


Figura 7. Commitment affettivo Fonte: Odoardi 2012

## COMMITMENT NORMATIVO

Come visto in precedenza il commitment affettivo esprime l'attaccamento emotivo e psicologico nei confronti della propria impresa da parte del dipendente che, a seconda di determinate caratteristiche come età genere o ruolo ricoperto, tende nel corso del tempo a dare sempre più valore alla propria impresa e a sentirsi parte di essa. Differentemente da ciò, il commitment normativo si manifesta quando i dipendenti sentono il dovere di rimanere nella loro organizzazione. I dipendenti sentono un senso di appartenenza dettato da norme e ritengono sia sbagliato lasciare la propria organizzazione e che questo avrebbe conseguenze più o meno disastrose per l'organizzazione. La coscienza che spinge questa ragione è data dalla conoscenza della propria posizione e dall'impegno che si è preso con l'organizzazione, impegno che, se venuto meno, metterebbe in difficoltà sia i colleghi aumentando la pressione sugli stessi sia l'organizzazione che riuscirebbe a colmare difficilmente il vuoto di conoscenze e competenze lasciato da loro. Questi sentimenti tendono a lasciare un senso di sofferenza nei confronti dei dipendenti che si legano in questo modo all'organizzazione. Nonostante si abbia l'abitudine di identificare ogni persona con un solo commitment, bisogna dire che la linea che divide un commitment dall'altro è sottile e in realtà si potrebbero immaginare come delle versioni diverse dello stesso commitment. Infatti, tutti e tre i commitment si riferiscono maggiormente ad uno stato psicologico della persona. Comune a questi tre approcci infatti è il punto di partenza, cioè l'identificazione con la società, dal quale poi a seconda

della dimensione che prende, si dirama maggiormente verso una o l'altra tipologia. Infatti, le tre tipologie presentate non si escludono tra loro ma a vanno a completare il commitment della persona con una percezione più o meno alta. "Un dipendente, ad esempio, potrebbe provare entrambi un forte desiderio e un forte bisogno di rimanere, ma poco obbligo di farlo". (Meyer & Allen, 1984, p. 72) I due autori con questo esempio provano a spiegare la convivenza nella stessa persona delle tre nature del commitment e che quindi queste vadano ad interagire per modificare il comportamento della persona. Naturalmente, esistono delle differenze tra i vari commitment e in questo caso le caratteristiche personali del dipendente lo spingono verso un obbligo di continuare ad avere un rapporto lavorativo con la propria azienda. Nel 1982 Wiener tenta di definire il commitment normativo come "la totalità delle pressioni normative interiorizzate ad agire in un modo che soddisfi gli obiettivi e gli interessi dell'organizzazione" (Wiener, 1982, p. 421) e con questa affermazione cerca di suggerire che gli individui che nel corso del tempo sviluppano maggiormente questa tipologia di commitment tendono a esibire comportamenti volti a continuare il rapporto di lavoro perché ritengono che sia la cosa giusta e morale da fare. Quindi possiamo capire come il commitment normativo sia in realtà una visione di commitment dove l'individuo "dovrebbe fare sacrifici per suo conto e essere fedele alla sua organizzazione" (Wiener & Vardi, 1980, p. 86). Nel corso del tempo alcuni studiosi come Marsh e Mannari nel 1977 o Wiener e Vardi nell'80 hanno provato a stilare degli elementi con il quale misurare il commitment normativo. Per quanti riguarda i primi autori essi hanno sviluppato degli elementi che tendono a misurare l'intenzione sia propria che dei colleghi di rimanere in una determinata azienda a vita. Anche se a volte fallimentari, gli esperimenti condotti su un campione più o meno vasto di dipendenti hanno avuto il merito di definire sempre di più le linee guida per l'identificazione del commitment normativo che pone il focus sulla morale e sul senso di obbligo che il dipendente ritiene di avere nei confronti dell'azienda anche se la stessa non genera entusiasmo o coinvolgimento. A differenza del commitment affettivo, che tende a far "amare" l'azienda al dipendente, questa tipologia di commitment tende a obbligare il dipendente stesso a legarsi all'azienda. I motivi possono essere diversi e legati ai momenti personali vissuti dal dipendente. Un esempio potrebbe essere un senso di riconoscenza esagerato nei confronti dell'azienda che ha permesso al dipendente di lavorare per la prima volta oppure la possibilità di ricevere un mutuo interno, senso che potrebbe trasformarsi in un commitment normativo anche se gli stimoli interni dovuti al lavoro sono carenti o del tutto assenti. La discussione sul commitment ha fatto sì che venissero postulati molte definizioni diverse come, ad esempio, quella di Wiener che nel 1982 definisce questa tipologia di commitment come un sentimento d'obbligo di rimanere nella stessa organizzazione dato dalle pressioni normative avute pre o post ingresso. Wiener argomenta la definizione spiegando come le pressioni siano una socializzazione culturale o familiare pre-ingresso e socializzazione organizzativa post ingresso in azienda. Riguardo l'ultima affermazione, Scholl nel 1981 suggerisce come, questo processo di "ricompensa in anticipo" generi uno squilibrio nel rapporto dipendente/organizzazione e far sì che i dipendenti "sentano l'obbligo di ricambiare impegnandosi con l'organizzazione fino al rimborso del

debito”. (Scholl, 1981, p. 594) Come ipotizzato da Wiener quindi, i processi di socializzazione pre-ingresso in azienda possono essere di natura culturale o familiare. Un esempio potrebbe essere il senso di appartenenza che il genitore trasmette al figlio il quale “è costretto” a legarsi alla stessa azienda oppure un senso di dovere nei confronti del datore di lavoro. Per quanto riguarda la socializzazione culturale invece, “le culture possono fare la stessa cosa ai loro membri enfatizzando l'importanza del collettivo piuttosto che dell'individuo” (Meyer & Allen, 1984, p. 75) e cioè, indottrinare la propria popolazione in un lasso di tempo più lungo, a seguire le orme degli antenati e ad essere fedeli sempre alla stessa azienda. Per far sì che ciò accada, le organizzazioni sono solite presentare esperienze di socializzazioni ai neoassunti in modo tale che capiscano la lealtà dei dipendenti anziani e intendano seguirne le orme. Oltre a questi processi di socializzazione, è possibile utilizzare altre tipologie di meccanismi di reciprocità più specifici. L'esempio fornito da Eisenberger et al. nel 1986 è lampante, in quanto esso afferma che “la ricezione di favori speciali, o investimenti, può obbligarlo a rimanere anche di fronte ad altre, più attraenti, alternative” (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p. 504) e definisce questo procedimento come ideologia dello scambio. In conclusione, il commitment può avere natura diversa a seconda del motivo per il quale nasce. Può essere di natura affettiva se nasce da un bisogno di “mantenere l'equità in un'associazione reciprocamente vantaggiosa” (Meyer & Allen, 1984, p. 78) oppure può essere normativo se nasce per obbligo di fare ciò che è giusto. Nonostante i tipi di commitment nascano da un motivo comune, le sottili differenze che riflettono nei comportamenti individuali possono aiutare nella loro identificazione. Infatti, ad esempio, l'obbligo o il senso di dovere può portare un risentimento o uno scrupoloso paragone con altri membri nei confronti dei premi ottenuti che il commitment affettivo non mostra. “Inoltre, laddove l'impegno normativo derivi dalla ricezione di compensi anticipati, una volta estinto il debito, il dipendente può scegliere di lasciare l'organizzazione e/o ridurre il livello di impegno esercitato” (Meyer & Allen, 1984, p. 78) riuscendo anche eventualmente a modificare il proprio commitment.

#### COMMITMENT CONTINUATIVO

L'ultima tipologia di commitment ipotizzata da Mayer e Allen è quella del commitment continuativo. A differenza dei due precedenti tipi di commitment i quali rispecchiavano un senso di affetto e di obbligo nei confronti dell'organizzazione, questa tipologia rispecchia la necessità di rimanere nell'organizzazione che si traduce in un senso di scempenso e di situazione spiacevole. Questo tipo di commitment fa sentire il dipendente frustrato e con risentimento, andando a ridurre il contributo alla crescita organizzativa e il desiderio di coinvolgimento nella stessa. La sfera psicologia che entra in gioco è di tipo negativo, in quanto il soggetto che rispecchia le caratteristiche di questo commitment lega la propria uscita dall'organizzazione non ad una opportunità di vita lavorativa migliore ma a dei costi e a delle possibili implicazioni negative, intrappolando il soggetto in una organizzazione solo per il bisogno di continuità e stabilità di cui l'individuo ha bisogno. Anche se a mio avviso, questa tipologia di commitment appartiene maggiormente alle persone che hanno tratti di personalità insicuri, che guardano al futuro come qualcosa di incerto e che tendono a rimanere nel “porto sicuro” per non rischiare di ottenere di meno di quanto già hanno da una possibile scelta lavorativa differente,

va sottolineato come questo costrutto possa essere adattato anche da persone che hanno competenze “firm specific” e cioè quella tipologia di competenze che rendono difficile l’uscita dell’azienda per competenze obsolete o per mancanza di mercato. Infatti, poiché il commitment di continuità riflette il riconoscimento dei costi associati all’uscita dall’organizzazione, essi possono essere studiati antecedentemente alla probabile scelta. I costi di riferimento studiati in letteratura sono dati da scommesse collaterali, investimenti o disponibilità di alternative. Analizzando la teoria di Backer del 1960 possiamo notare come esso definisca questo tipo di commitment una linea d’azione che si sviluppa nel momento in cui vengono prese in considerazione scommesse secondarie che sarebbero perse nel caso in cui l’azione fosse interrotta. Per scommesse secondarie si intendono innumerevoli forme differenti di azioni che possono essere legate al lavoro o meno come ad esempio la paura di acquisire competenze non riutilizzabili, di perdere vantaggi attraenti o la consapevolezza di non poter disporre degli stessi strumenti per compiere un lavoro e la conseguente scarsa fiducia nei propri mezzi. Naturalmente come per le altre tipologie di commitment esso si differenzia in base al tipo di costo e quindi in base al singolo individuo rendendo difficile una catalogazione dei possibili motivi. Per supportare la teoria di Backer vengono però prese in analisi alcune caratteristiche che possono essere comuni ad un numero elevato di persone come la permanenza in carica o l’età e attraverso queste caratteristiche vengono ipotizzate alcune tipologie di scommesse secondarie che però possono aumentare al variare del tempo. Riguardo la prima caratteristica Mayer e Allen hanno notato come con l’aumentare delle competenze acquisite da un singolo individuo aumenti anche la consapevolezza dei propri mezzi e la propensione ad accettare o cercare proposte che consentano una posizione migliore in modo da poter lasciare l’attuale organizzazione. Mentre per l’età il discorso diventa differente in quanto una persona più giovane potrebbe avere meno competenze da utilizzare e si potrebbe sentire più “sicura” in un rapporto continuativo di lavoro con la stessa organizzazione. Interessante è constatare come gli autori Rusbult e Farrel, rispettivamente nel 1983 e 1981, ipotizzino anche altre tipologie di scelte secondarie come gli investimenti e le alternative in possesso come cause di un commitment continuativo in quanto dimostrarono un commitment crescente in relazione al numero degli investimenti effettuati dal singolo individuo. È possibile notare dunque come il commitment di continuità si “svilupperà in funzione della mancanza di opportunità di lavoro alternative e di un accumulo di scommesse collaterali” (Meyer & Allen, 1984, p. 77) vincolando così l’uomo ad avere bisogno della società per poter mantenere tutte le scommesse collaterali effettuate. Partendo da questo presupposto quindi, il commitment di continuità è il più facile da sviluppare in quanto cresce con il crescere dei costi associati all’uscita dell’organizzazione e in alcuni casi esso aumenta per diretto volere del dipendente che, consapevole delle scelte che effettua, si impegna in scommesse collaterali basandosi sul presupposto che esiste un rapporto di continuità con la propria impresa e quindi chiudendosi da solo in un lavoro. In altri casi invece, il dipendente non si accorge dell’accumulo delle scommesse collaterali, rendendosi conto solo ad azione compiuta di non poter più cambiare lavoro e quindi incrementando sia una situazione di frustrazione sia il

proprio commitment di continuità. Becker definiva questa situazione come un commitment di default. Naturalmente, il secondo caso differisce dal primo per la coscienza, in quanto nel primo caso il dipendente è consapevole di quello che fa e quindi cosciente dell'aumento del commitment continuativo, nel secondo caso invece il dipendente è ignaro di quanto stia accadendo e diventa cosciente solo quando i costi di uscita propri del commitment di continuità verranno riconosciuti. Potendo fare un esempio vengono prese in considerazione la quantità di lavoro presente sul mercato di un determinato impiego e l'acquisizione di skills. Nel primo caso, un dipendente che è cosciente della propria "rarietà" in ambito lavorativo, avrà livelli di continuità bassi in quanto possiederà molte offerte da altre imprese. Nel secondo caso invece, un dipendente che si rende conto della scarsità delle sue competenze, sarà consapevole di avere un commitment continuativo elevato e che avrà la necessità di quel lavoro specifico non potendo trovare altra tipologia di lavoro. "Il processo attraverso il quale il commitment di continuità si traduce in comportamento, quindi, può comportare la valutazione da parte del dipendente del nesso comportamento-lavoro" (Meyer & Allen, 1984, p. 78). Attraverso questo concetto gli autori fanno capire come la continuità espressa dal commitment dipenda da molteplici fattori. In prima analisi un fattore determinante di questo connubio è il tipo di occupazione e cioè la consapevolezza da parte del dipendente della continuità del proprio posto. Quando quindi un dipendente è consapevole dell'impossibilità da parte dell'azienda di sostituirlo, tenderà in linea generale ad avere un comportamento meno esaustivo in quanto ha garanzie di continuità, viceversa invece tenderà ad utilizzare un comportamento elevato quando la natura di questo legame dipenda dalle implicazioni di tale comportamento per l'occupazione.

### Theoretical framework

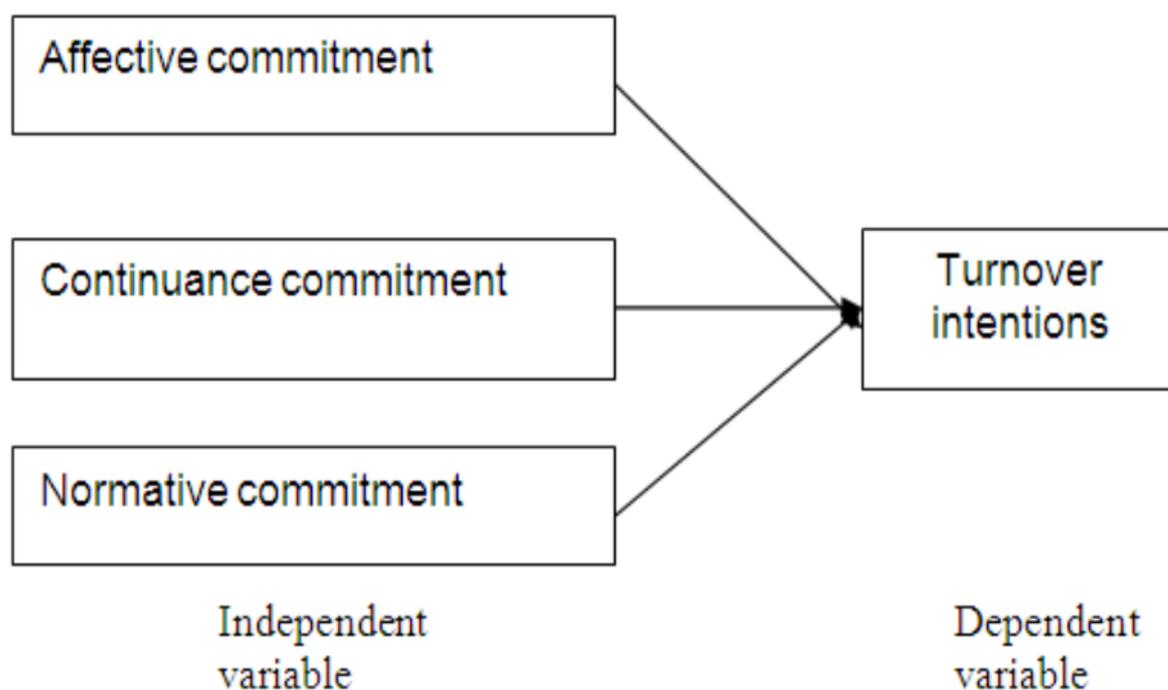


Figura 8. Variabili indipendenti e dipendenti Fonte Ria Mardiana

## LE PRINCIPALI VARIABILI DEL COMMITMENT

Abbiamo analizzato il commitment nella sua interezza e le principali declinazioni che la teoria ha evidenziato nel corso del tempo. Da questa analisi è risultato come il commitment sia una variabile fondamentale nella relazione tra persona e organizzazione, tanto da poter spostare la volontà dello stesso nel rimanere o cambiare azienda. Il radicamento nell'azienda può essere di tipo affettivo, cioè con un sentimento forte e di gradimento nei confronti della propria azienda; può essere d'obbligo, che rispecchia un senso di ringraziamento forzato nei confronti della società per ciò che ha fatto per il dipendente e infine può essere per continuità, nel quale il sentimento di appartenenza viene messo in secondo piano dalla paura dell'ignoto e dei costi che un'uscita dall'impresa porterebbe. Naturalmente però, queste tipologie di commitment dipendono e incidono su una molteplicità di variabili, che modificano la vita lavorativa dell'uomo. Abbiamo visto come incidano sul commitment alcune caratteristiche demografiche, l'età o la carriera. Dagli studi analizzati è risultato come le donne abbiano più difficoltà a lasciare la propria impresa, come le persone giovani abbiano una componente di capacità legate al lavoro più bassa rispetto a persone più anziane e conseguentemente abbiano più difficoltà a cambiare lavoro. Infine, abbiamo notato come le persone che hanno intrapreso una carriera importante tendano a rimanere più tempo con la propria azienda creando un senso di intrappolamento nella stessa. Oltre a queste prime tipologie di ci sono altre tipologie di variabili che vanno ad influire sul commitment e sono collegabili non al singolo individuo ma all'impresa che, consapevole dell'importanza del proprio personale, tenta di "fidelizzare" il dipendente al fine di ottenere una prestazione lavorativa considerevole e restituire una soddisfazione personale dello stesso.

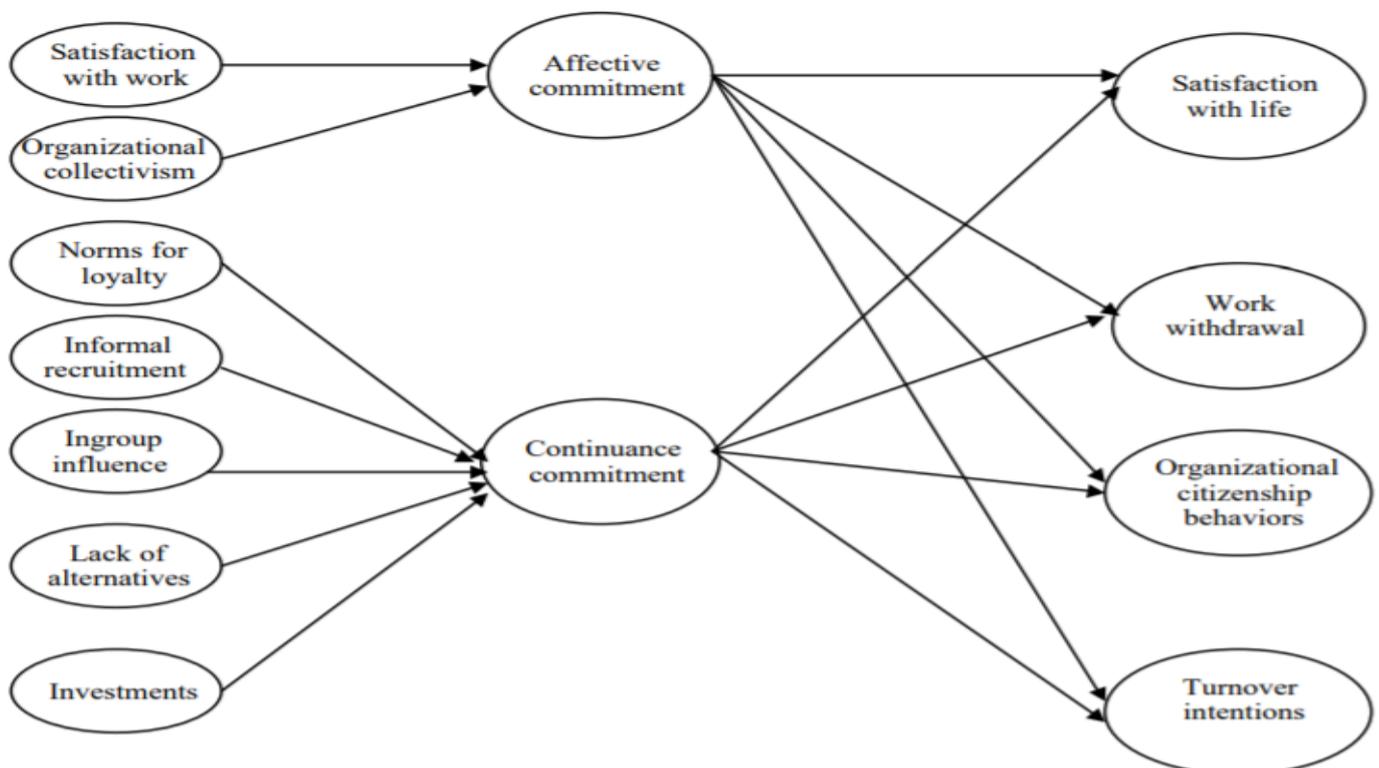


Figura 9. Alcune variabili del commitment Fonte Modway 1982

## CULTURA ORGANIZZATIVA

Uno degli ultimi aspetti organizzativi da analizzare su cui impatta il commitment è la cultura organizzativa. “Il termine cultura organizzativa è emerso dal concetto generale di cultura, che ha le sue radici nelle prospettive antropologiche, storiche, sociologiche e psicologiche.” (Miroshnik, 2013, p. 34) La cultura organizzativa è un connubio di definizioni ottenute da studi nel corso degli anni e si basa su degli aspetti principali e cioè su una cultura psicologica, sociologica e a livello nazionale. La combinazione di queste tre culture ha fatto sì che nel 1992 Schein definisse la cultura organizzativa come una serie di processi, valori e credenze che vanno ad influenzare il comportamento dell’individuo all’interno dell’organizzazione. L’autore continua nella definizione affermando che essa è un sistema di cognizioni socialmente acquisite che forniscono ai dipendenti degli schemi mentali da seguire e tramandare ai futuri dipendenti dell’organizzazione.

Authors	Focus	Method	Key findings	Limitations
Selznick (1957)	Relationship between culture and commitment at the theoretical level	Qualitative analysis, discussion	Organizational culture can promote commitment in certain cases	Confirmatory, based in existing theory as there is not much references to organizational culture literature
Deal and Kennedy (1982)	Relationship between a positive organizational culture and commitment	Qualitative analysis, discussion	Positive culture promotes positive attitudes	Confirmatory and largely confirming previous findings
Marcoulides and Heck (1993)	Relationship between culture and commitment	Quantitative analysis, cross-sectional study from United States; survey	Organizations culture can promote commitment	Confirmatory, based in existing theory
Bass and Avolio (1993, 1995)	Relationship between culture, leadership and commitment	Quantitative analysis, survey	Certain cultural values promotes specific type of leadership, which in turn promotes commitment	Exploratory, conceptual-part highlighting possibilities, which may not be sufficiently supportable from the empirical evidence
Pavett and Morris (1995)	Relationship between organizational culture and performance	Quantitative analysis, cross-sectional study from U.S. firms; survey	There is no link between organizational culture, commitment and productivity	Descriptive and shallow data; largely confirming previous findings
Palich, Horn and Griffith (1995)	Basis of organizational commitment	Quantitative analysis, cross-sectional study from United States, Canada and Europe; survey	Job scope, role, extrinsic rewards, participatory management can promote commitment	Confirmatory, based in existing theory
Denison and Mishra (1995)	Relationship between types of organizational culture and performance	Qualitative analysis, Discussion	Certain types of cultures promotes high level of performance	Exploratory and based in existing theory of Denison (1990)
Clugston, Howell and Dorfman (2000)	Relationship between national/organizational culture and commitment	Quantitative analysis, survey	Certain national characteristics of organizational culture can have relationship with commitment	Descriptive and shallow data; largely confirming previous findings
Kirkman and Shapiro (2001)	Commitment levels in self-managing work teams	Quantitative analysis, cross-sectional study from United States, Philippines and Europe; survey	Collectivism promotes commitment	Not much references to organizational culture
Van den Berghe, Stinghamber, Bentein and Delhaise (2001)	Multidimensionality of the concept of commitment	Quantitative Analysis; cross-sectional study from European firms; survey	Relationship between values of commitment and the intent to quit are culturally invariant.	Exploratory, conceptual-part highlighting possibilities, which may not be sufficiently supportable from the empirical evidence

Figura 10. Teorie del commitment Fonte Modway 1982

La cultura organizzativa è un processo che viene condiviso nel passato e avendo avuto successo viene considerata valida e meritevole di essere trasmesso. L’autore definisce la cultura secondo una scala di tre livelli differenti: un primo livello che racchiude degli schemi e cioè dei modelli comportamentali dell’individuo, un secondo livello che contiene i valori nell’ambiente fisico e infine il terzo livello nel quale ci sono assunzioni riguardo le relazioni con l’ambiente e il contesto organizzativo. Naturalmente, la cultura organizzativa oltre

ad influenzare il dipendente ha influenza durante il corso della sua costruzione dal commitment che l'impresa vuole istaurare. Difatti, una cultura organizzativa orientata dall'organizzazione ha un impatto positivo nella creazione del commitment dei dipendenti. Naturalmente non tutte le culture organizzative sono vincenti e producono gli effetti desiderati dall'organizzazione; infatti, alcune culture organizzative che per motivi vari non trasmettono valori positivi e utili all'impresa, tendono ad essere cambiati nel corso del tempo dall'organizzazione stessa onde evitare problemi seri. Secondo Ebers la validità di una cultura organizzativa è tanto maggiore e funzionale se riesce a soddisfare due condizioni:

- Se ottiene il consenso interno
- Se è compatibile con l'ambiente

Per quando riguarda la prima condizione, l'autore ci dice che il consenso interno è indispensabile in quanto in sua assenza i fenomeni culturali come riti e simboli non potrebbero esistere. Infatti, le persone condividono per molti motivi la cultura organizzativa interna, sia per obiettivi e norme, sia per valori che possono nel corso del tempo convincere che il conformarsi con la cultura aziendale possa essere utile al conseguimento dei propri interessi. Per quanto riguarda la compatibilità esterna e quindi l'ambiente, essa riguarda la possibilità di un gruppo di interagire con l'ambiente. Una cultura forte è in grado di evolversi e adattarsi all'ambiente in quanto, tenendo conto della variabile culturale esterna, riesce a sopravvivere e adattarsi al contesto. Quindi, la cultura organizzativa deve essere valorizzata e gestita dalla leadership per riuscire a mantenere coerenza con la mission e visione aziendale in modo tale che i collaboratori si integrino e riusciranno ad avere molti più stimoli per valorizzarsi all'interno dell'organizzazione con il conseguente sviluppo nel corso del tempo del commitment e della soddisfazione lavorativa.

## CLIMA ORGANIZZATIVO

La prima variabile che definisco aziendale è data dal clima organizzativo. Gli studi empirici fatti a riguardo evidenziano come il clima organizzativo sia necessario per il recupero effettivo della componente umana che, come detto in precedenza, negli ultimi decenni è stata fortemente ripresa dalle imprese con un focus incentrato al fattore soggettivo che ha una rilevanza fondamentale nella creazione di attributi dell'organizzazione. Il clima delle organizzazioni viene comunemente inteso in letteratura come un fenomeno percettivo dell'individuo e quindi presente esclusivamente nella mente del soggetto oppure può essere definito come il prodotto dell'ambiente in cui le persone interagiscono e lavorano. Gli autori James e Jones nel 2002 definirono il clima organizzativo come il complesso delle decisioni prese dall'azienda, delle relazioni e delle procedure decisionali intraprese dalle persone e dei vari modelli di valutazione e ricompensa attuati dall'impresa. Il punto fondamentale del clima organizzativo è quello di creare l'ambiente ideale nell'impresa in modo tale che l'individuo sviluppi la tipologia di commitment richiesto che generalmente si riscontra in un commitment di tipo affettivo. Infatti, questa tipologia di commitment è vista come positiva in quanto genera nel dipendente

una sensazione di affetto nei confronti dell'impresa e una voglia di performare di più per il benessere dell'organizzazione. Naturalmente, una prima distinzione in termini di clima può essere fatta tra clima organizzativo e clima psicologico. Il primo tipo di clima è dato appunto dagli attributi organizzativi e i loro consequenziali effetti, mentre il secondo clima è dato dalla percezione degli attributi stessi e dal modo in cui essi vanno a modificare gli atteggiamenti e i comportamenti individuali del dipendente. È chiaro quindi come i due tipi di clima differiscano dalla componente individuale in quanto il secondo clima risulta essere molto più soggettivo rispetto al primo. Ponendo il focus sul clima organizzativo va sottolineato come esso venga inteso da Forehand e Gilmer come un insieme di qualità durature che vanno a descrivere l'organizzazione. Queste qualità sono durature nel tempo e vanno in maniera preponderante a modificare il comportamento adottato dagli individui.



Figura 11. Struttura del clima organizzativo Fonte Moran e Volkwien 1992

Di conseguenza, un'organizzazione che intende promuovere la creazione di un commitment da parte dei dipendenti deve necessariamente impostare clima aziendale ideale in modo tale da avere sempre disponibili delle proiezioni reali del comportamento dei dipendenti e se necessario intervenire per modificarli. Cercando di analizzare più nel dettaglio il clima organizzativo possiamo vedere come gli studi condotti in materia affermino che “il potere esplicativo del costrutto risiede nella sua capacità di fornire un collegamento concettuale tra fenomeni che si verificano a livello organizzativo e individuale” (Falcione, Sussman, & Herder, 1987). Con questa affermazione gli autori intendono spiegare come il clima organizzativo funga da collegamento tra tutte le dinamiche che avvengono tra i dipendenti. Altri definiscono invece il clima organizzativo come “una caratteristica o un attributo appartenente a un'organizzazione. Questi attributi sono visti come posseduti dall'organizzazione stessa e come esistenti indipendentemente dalle percezioni dei singoli membri.” (Moran & Volkwein, 1992, p. 22) È chiaro quindi che il clima sia dato da una molteplicità di fattori e che esso sia di fondamentale importanza per la creazione del commitment. Infatti, “effettuare una diagnosi del clima organizzativo, può infatti portare a riconoscere ed analizzare alcuni segnali rilevanti che, una volta compresi, facilitano l'individuazione di nuove e più efficaci modalità di gestione della quotidianità.” (Formisano, 2009, p. 48). Naturalmente, ogni tipo di organizzazione differisce per il clima e quindi genera un tratto distintivo che viene percepito sia all'interno che all'esterno, infatti esso è “un insieme di caratteristiche relativamente durevoli che permettono di descrivere un'organizzazione e di distinguerla dalle altre; tali caratteristiche influenzano il comportamento degli individui al suo interno”. (Forehand & Von Haller, 1964, p. 365). Per quanto riguarda l'ambiente esterno e quindi la possibilità del dipendente di cambiare azienda bisogna dire che esso necessita di un continuo confronto con altre organizzazioni in modo da ricercare e perseguire le modalità migliori per adattarsi alle esigenze sempre nuove. Quindi, quando l'organizzazione riscontra alcuni problemi nel clima organizzativo, deve essere in grado di cambiarlo in collaborazione con il personale in modo tale da riuscire a far emergere un nuovo equilibrio. Il cambiamento di clima è necessario quando si riscontrano problemi ma è anche difficile da attuare in quanto esso si radica fortemente nell'organizzazione. In conclusione, il clima organizzativo è una prima variabile fondamentale quando si opera in ottica di commitment in quanto va ad agire fortemente sulla percezione che il dipendente ha sull'impresa. Un clima disteso, inclusivo e fortemente motivante spingerà il dipendente ad essere propositivo e a lavorare in maniera più efficiente istaurando un rapporto proficuo duraturo.

## INDIVIDUALISMO E COLLETTIVISMO

La seconda variabile identificata negli studi condotti sul commitment è rappresentata dall'efficacia collettiva. A differenza della cultura organizzativa, l'efficacia collettiva è generalmente identificata come una convinzione condivisa di un gruppo in merito alla capacità congiunta di implementare i vari corsi d'azione e le varie competenze dei soggetti presenti nell'impresa. La prima identificazione dell'efficacia collettiva è riscontrabile nello studio condotto da Hofstede nel 1980 nel quale esso individua 4 dimensioni dei valori

culturali sul comportamento organizzativo. Una di queste dimensioni è appunto l'individualismo-collettivismo che viene sviluppato più dettagliatamente nel 1995 da Triandis sia in ottica di variabile culturale sia come differenza individuale. Negli studi effettuati su questa variabile, è stato riscontrato come essa sia una componente fondamentale per individuare le differenze legate specialmente agli atteggiamenti posti in essere dagli individui. Quando si parla di efficacia collettiva si fa riferimento al collettivismo e alla sua contrapposizione con l'individualismo. L'individualismo è quando gli individui tentano di mantenere una propria indipendenza dando più spazio al proprio pensiero e concentrandosi su sé stessi. Come visto in precedenza, questa caratteristica può comportare una diminuzione del commitment nei confronti dell'impresa e l'aumento del commitment nei confronti del proprio lavoro in quanto l'individuo tenderà ad essere maggiormente orientato verso sé stesso e le proprie caratteristiche dimenticandosi del complesso nel quale opera e ponendo il focus solo sul proprio lavoro. Il collettivismo invece genera un'interdipendenza tendenzialmente armoniosa con il collettivo generando la nascita e lo sviluppo di una possibile accezione affettiva del commitment. Analizzando il dualismo in ottica di commitment Allen, Miller e Nath nel 1988 affermano che la differenza sostanziale tra individualismo e collettivismo risiede nel fatto che per l'individualista il commitment esiste solo nel caso in cui l'individuo ne tragga vantaggio e di conseguenza "il rapporto datore di lavoro-lavoratore è visto come un contratto d'affari basato sul calcolo dei vantaggi reciproci" (Wasti, 2002, p. 527). Diametralmente opposto invece è il commitment intrinseco nel collettivismo in quanto le relazioni che si creano sono di natura anche morale e familiare e finalizzate al bene comune eliminando se necessario coloro i quali dimostrano un rendimento scarso. Nelle aziende selezionate dagli autori per la confutazione delle proprie ipotesi sono risultate molte varietà di rapporti lavoratore-datore di lavoro con una tendenza collettivista-morale e individualista-calcolatrice così come afferma Hofstede nel 1991. Partendo da questa considerazione gli autori hanno ipotizzato come esistano dei collegamenti tra il dipendente e il lavoratore in ottica di scelta di continuazione del rapporto di lavoro. Infatti, "sono stati esaminati l'investimento del dipendente nell'organizzazione e la disponibilità di opportunità di lavoro alternative come determinanti primari dell'approccio di continuazione o scommessa laterale al commitment organizzativo (Cohen & Lowenberg, 1990, p. 1029). Questa affermazione ci fa così pensare come in ottica di commitment continuativo, le scelte prese dal lavoratore sono puramente individuali e incentrate alla valutazione dei costi mentre per quanto riguarda il commitment affettivo, si può notare come esso lega il lavoratore all'azienda aumentando così il collettivismo generale dell'organizzazione. Nel suo articolo Wasti sostiene come "nelle culture collettiviste i valori e le norme prevalenti che enfatizzano la lealtà all'organizzazione serviranno come scommessa secondaria che si rifletterà in livelli più elevati di commitment di continuità". (Wasti, 2002, p. 535) Quindi l'autore ci pone davanti un altro spunto di riflessione, andando a modificare la concezione di commitment di continuità. Ipotizzando che il commitment di continuità leghi il dipendente all'organizzazione per cause di necessità consapevoli o meno, l'autore ci fa notare due accezioni differenti in ottica di

individualismo e di collettivismo. Infatti, l'individualista si legherà per motivi personali mentre il collettivista si legherà sostenendo processi sociali, sviluppando quindi delle scommesse per realizzarsi con il gruppo. La seconda tendenza si riscontra come positiva per le società che hanno iniziato ad intraprendere dei meccanismi, suggeriti da Adler e Jelinek nel 1986 per il reclutamento. Questi meccanismi favoriscono il reclutamento in base alla possibilità di sviluppo dei rapporti sociali con gli altri dipendenti, facendo passare in secondo piano le competenze. Così facendo naturalmente si tende a ricercare una lealtà e una fiducia nel rapporto di lavoro collettivista e le aziende tendono ad assumere familiari e amici dei propri dipendenti in modo tale che essi sentano l'obbligo di restituire il favore istaurando un commitment di continuità. Naturalmente questa tendenza è comune anche nelle piccole aziende che hanno la tendenza ad assumere familiari e amici anche meno capaci in confronto a persone esterne alla famiglia. Questo meccanismo viene definito reclutamento informale che genera sia il senso di obbligo del lavoratore sia un senso di preoccupazione intrinseca per mantenere reale il prestigio del manager che gli ha offerto il lavoro, da cui deriva un dovere di aumentare le proprie prestazioni. Da queste affermazioni è stato ipotizzato che questa tipologia di relazione con il proprio lavoratore aumenti il collettivismo "in modo tale che le relazioni sarebbero state più forti per i dipendenti che sostengono i valori collettivisti in misura maggiore rispetto ai dipendenti che non detengono altrettanto valori collettivisti." (Wasti, 2002, p. 536). In conclusione, gli studi hanno dimostrato almeno parzialmente come all'interno delle organizzazioni esistano delle dinamiche di tipo individualista e collettivista. Le due tipologie variabili fanno sì che le imprese tendano a modificare il proprio clima in funzione del tipo di dipendente di cui hanno bisogno, cercando di modificare anche il tipo di reclutamento e la cultura organizzativa per ottenere dei dipendenti fidelizzati. Naturalmente, oltre alle prime due variabili viste, le organizzazioni hanno la possibilità di incentivare i propri dipendenti con dei premi per aumentare il loro commitment ed evitare che essi cambino azienda. In alcune culture, il cambio continuo di lavoro può essere visto come poco positivo e poco serio e le imprese tendono a far sì che il dipendente si senta a suo agio e motivato per poter ottenere da loro il massimo. Questa pratica di incentivazione è chiamata comunemente come sostegno organizzativo percepito.

#### SOSTEGNO ORGANIZZATIVO PERCEPITO

L'ultima variabile analizzata è quella del sostegno organizzativo percepito comunemente definito POS. Per POS si intende una specie di credenza generale per la quale l'organizzazione valorizza i contributi del dipendente andando a preoccuparsi del suo benessere. Partendo dalla visione generale di POS, Eisenberger nel 1986 lo definisce come una tendenza da parte dei dipendenti ad assegnare all'organizzazione caratteristiche simili a quelle umane. L'obiettivo ultimo del POS è quello di aumentare il PWB (Psychological Well-Being) e cioè il benessere psicologico della persona che come dimostrato da molti studi in materia, se positivo aumenta lo sforzo del dipendente e di conseguenza il commitment dello stesso. Quando si parla di sostegno dell'organizzazione si attribuisce una figura reale agli intenti e ai rapporti che l'organizzazione ha nei confronti

dei suoi dipendenti. Questi rapporti si traducono spesso con delle azioni da parte dell'organizzazione, come premi o condizioni di lavoro favorevoli le quali contribuiscono maggiormente all'aumento del POS se il dipendente ritiene che esse vengano date tramite azioni volontarie intraprese dall'organizzazione. Naturalmente le azioni dell'organizzazione vengono intraprese da un lavoratore all'interno della stessa e in base al valore del lavoratore l'azione aumenta o meno di valore, infatti "Poiché i supervisori agiscono come agenti organizzativi, la ricezione da parte del dipendente di un trattamento favorevole da parte di un supervisore dovrebbe contribuire al POS." (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 699) Partendo da questo ragionamento possiamo dire come i dipendenti credano che l'organizzazione abbia un orientamento di tipo positivo o negativo nei propri confronti andando ad influenzare il benessere.

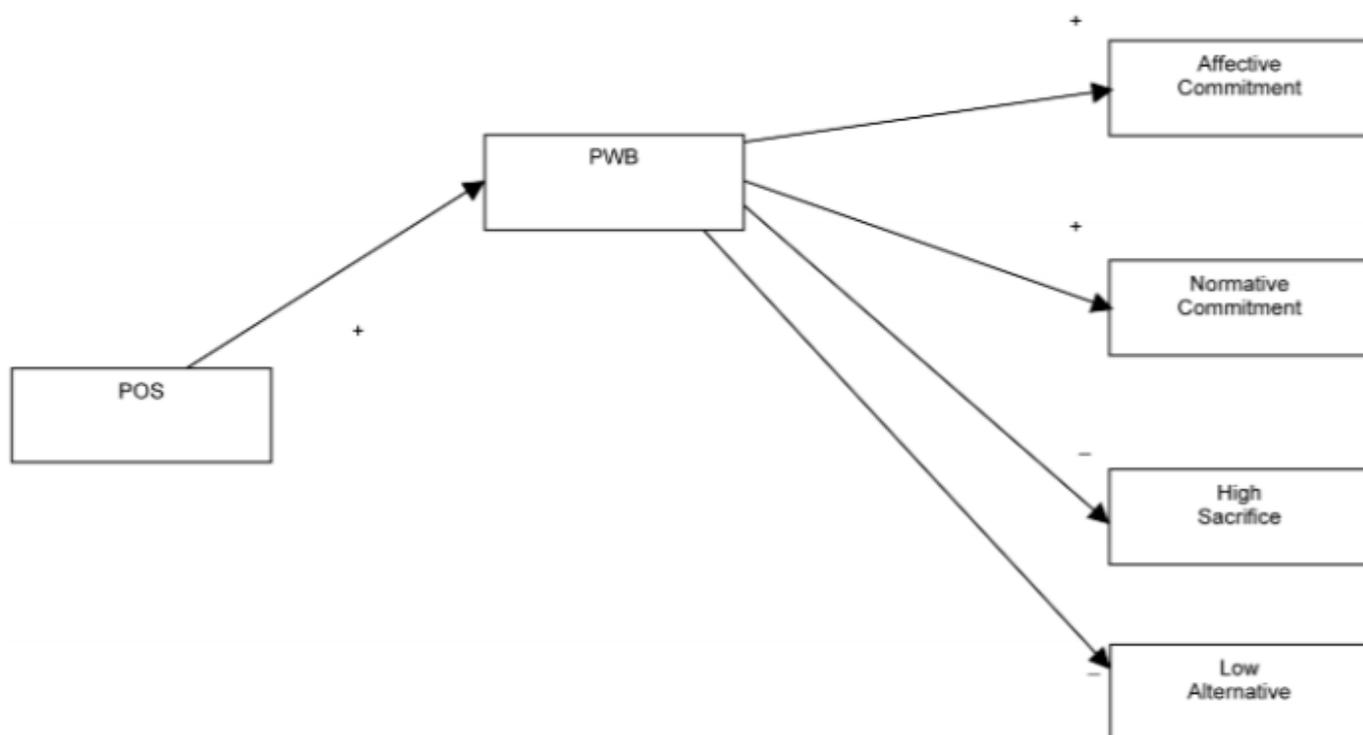


Figura 12. Relazione tra commitment, POS e PWB Fonte Aggarwal-Grupta, Vhora And Bhatnagar (2010)

Quindi le "Esperienze lavorative positive forniscono ai dipendenti la percezione del supporto organizzativo" (Wright & Hobfoll, 2004, p. 390). Le organizzazioni con il fine di aumentare il commitment e la soddisfazione lavorativa del dipendente tendono a preoccuparsi del benessere dei propri lavoratori andando a gratificarli e motivarli continuamente. A dimostrazione di questo, nel 1997 Eisenberger dimostra come il POS sia positivamente correlato agli atteggiamenti posti in essere dall'individuo come il commitment affettivo che, come visto in precedenza, può essere visto come una tendenza dell'individuo ad avere un senso di affetto nei confronti dell'organizzazione e a mostrarsi sempre disponibile per il bene della stessa. In conclusione, andando ad analizzare i vari tipi di commitment elencati e il Pos, gli autori Wright e Hobfoll hanno notato come esistano diversi tipi di correlazione e che ad influire su questi sia l'autonomia dell'individuo. Infatti, parlando di

commitment affettivo, si è notato come un'autonomia eccessiva rischi di far sentire sole le persone nell'organizzazione e tenda a diminuire il commitment e il POS. A differenza di ciò, si è dimostrato come un dipendente con commitment di tipo normativo sembra avere una correlazione positiva tra POS e questo commitment quando dispone di autonomia, e quindi della possibilità di ridurre il senso di obbligo che li lega all'organizzazione andando a svolgere meglio il proprio lavoro. Naturalmente gli autori suggeriscono come la relazione tra le variabili vada interpretata molto accuratamente in quanto una larga autonomia potrebbe avere effetti indesiderati sul dipendente portandolo a distaccarsi dall'organizzazione. Il risultato finale dello studio posto dagli autori è che il POS e il commitment siano strettamente legati e impattanti sul dipendente. Quando un dipendente dispone di fiducia da parte dell'organizzazione tende ad essere in linea generale più felice e a lavorare meglio, portando un vantaggio per l'azienda. In effetti, come ampiamente spiegato nel primo capitolo, la riscoperta del capitale umano che sta avvenendo negli ultimi decenni ha posto il focus principalmente sulla psiche dell'uomo e su tutti gli atteggiamenti che il dipendente mette in atto nel posto di lavoro. Gli studi in materia hanno dimostrato, se pur parzialmente, che le aziende debbano lavorare necessariamente anche sulla psicologia del capitale a disposizione per ottenere un attaccamento maggiore dei dipendenti.

## BURNOUT

È doveroso dopo quanto detto sul commitment citare un problema relativamente nuovo che è stato analizzato da Freudenberg negli anni 70 e cioè il problema del burnout. Essenzialmente questo tipo di problema veniva inizialmente constatato nelle persone che compievano un lavoro ad alto livello emotivo e fondamentale per il benessere sociale come medici, infermieri e poliziotti. Nella sua tesi l'autore evidenziava come i lavoratori colpiti da questo problema fossero essenzialmente i cosiddetti super-achiever e cioè coloro i quali hanno un commitment molto elevato e un'immagine di sé idealizzata. Questo tipo di problema è stato poi allargato con studi mirati a tutta la comunità di lavoratori che essenzialmente vive uno stato simile. “Fondamentalmente quindi lo stato di burnout è il risultato di uno squilibrio prolungato tra investimenti e risultati, tra richieste e risorse” (Borgogni & Consiglio, 2005, p. 26). Le due autrici nel loro saggio espongono la propria visione dello squilibrio provocato dal burnout definendolo come uno stato di turbamento psicologico che genera delle tipologie di atteggiamenti significativi. Infatti, “a livello di atteggiamenti verso il lavoro emergono un abbassamento della soddisfazione lavorativa e dell'organizational commitment ed un aumento dell'intenzione di lasciare il posto di lavoro” (Lee & Ashforth, 1996, p. 126) Quindi è possibile constatare come questa tipologia di problema spinga i dipendenti a non essere soddisfatti del proprio lavoro, facendoli quasi sembrare come inadatti o troppo presi da qualcosa che non restituisce loro la giusta ricompensa soprattutto a livello emotivo. Per quanto riguarda il commitment in particolare “l'organizational commitment è negativamente correlato con l'esaurimento e la disaffezione lavorativa.” (Borgogni & Consiglio, 2005, p. 46) Le autrici ci aiutano a capire il problema reale che questo disagio comporta nei lavoratori e cioè un abbassamento della volontà di perseguire

il rapporto lavorativo con l'azienda e di cambiare, in alcuni casi particolari, tipologia di lavoro. Per combattere questo problema, le organizzazioni devono cercare di instaurare un rapporto saldo e duraturo con i propri lavoratori e devono cercare di aumentare il più possibile il sostegno verso di loro soprattutto a livello psicologico.

## CORRELAZIONE TRA VARIABILI E COMMITMENT

Come abbiamo visto, il commitment serve all'impresa per ottenere una fidelizzazione da parte del dipendente al proprio lavoro e alla propria posizione, in modo tale che esso riesca ad essere sempre più performante con l'avanzare della vita lavorativa. Analizzando i vari punti su cui impatta il commitment non possiamo far prima un'adeguata distinzione sui protagonisti principali del commitment e cioè sui dipendenti. Alcuni studi, tra cui quello di Becker del 1960 hanno notato come i dipendenti non ragionino tutti allo stesso modo e che quindi non si leghino per gli stessi motivi alla medesima azienda. Nella sua tesi Becker nota come "gli uomini che hanno un basso commitment per la professione hanno maggiori possibilità di legarsi maggiormente all'azienda" (Becker H. , 1960, p. 34) qualora essa faccia sufficienti investimenti per produrre impegno da parte dei dipendenti. L'autore nota, inoltre, come questa caratteristica sia molto accentuata nelle persone con età avanzata e specialmente nelle persone che ricoprono un lavoro poco qualificato. A differenza della prima tipologia di persone, Becker nota come dei lavoratori che hanno dovuto applicarsi di più per il raggiungimento della propria professione tendono ad acquisire un commitment più legato al lavoro stesso che all'organizzazione in cui lavorano. "Gli uomini di media anzianità stanno sviluppando un livello più alto di competenza professionale, ma questo produce impegno per la professione, non per l'organizzazione." (Sheldon M. E., 1971, p. 149). Nel suo articolo Sheldon cerca di spiegare come siano di fondamentale utilizzo le interazioni sociali come strumento per la propagazione del commitment all'interno dell'impresa. Essa, infatti, ci dice che "le relazioni sociali sono particolarmente importanti per produrre impegno nell'organizzazione" (Sheldon M. E., 1971, p. 149). Sheldon continua dicendo che i coinvolgimenti sociali sono la parte fondamentale del processo di identificazione del professionista con l'organizzazione. Infatti, la professione rappresenta sempre di più un gruppo di riferimento che va a competere con l'organizzazione stessa per la fedeltà del dipendente. Nonostante gli sforzi che l'impresa può effettuare, come promozioni a posizioni più elevate, non riesce a contrastare un commitment crescente proporzionale alla posizione ricoperta. Oltre a questo primo impatto rilevante, numerosi studi hanno di fatto constatato l'esistenza di caratteristiche personali che vanno ad incidere sul commitment. Le caratteristiche prese in considerazione sono età, sesso, etnia e molti fattori di personalità. Angle e Perry, ad esempio, nel loro studio del 1981 hanno constatato come il commitment sia positivamente correlato all'età del dipendente e alla permanenza in carica dello stesso. Sulla stessa linea della precedente affermazione però troviamo numerosi studi che dimostrano il contrario e cioè che non esiste correlazione positiva tra i fattori sopracitati e il commitment. Queste due affermazioni ci fanno capire ancora

una volta come non esista una prova empirica della correlazione positiva e negativa tra fattori e commitment in quanto le variabili che entrano in gioco siano talmente elevate che è quasi impossibile stabilirne una corretta correlazione. Nonostante questo, nel 1958 March e Simon affermano che esiste un qualche tipo di correlazione tra l'aumentare dell'età e il commitment dell'individuo nei confronti dell'impresa in quanto l'individuo ritiene sempre più difficile cambiare lavoro o posizione e di conseguenza si attiva un attaccamento "psicologico" alla propria impresa. Se per l'età e la permanenza in carica si è riscontrata molta difficoltà nel capire una correlazione, stesa cosa non si può dire con l'istruzione che risulta inversamente correlata al commitment. Infatti, come detto in precedenza, i dipendenti con un'istruzione più accentuata hanno la tendenza ad essere attaccati al proprio lavoro e non alla propria impresa, aumentando quindi il commitment "lavorativo" a discapito di quello organizzativo. Questa tesi proposta tra gli altri da Morris e Sherman nel 1981 pone le basi in un concetto molto semplice e cioè che gli individui più istruiti riscontrano aspettative più elevate che l'organizzazione potrebbe non saper soddisfare e quindi di conseguenza per l'organizzazione il coinvolgimento affettivo e psicologico dell'individuo risulterebbe più difficile. Per quanto riguarda invece il genere, si può notare attraverso il contributo teorico di Angle e Perry nel 1981 oppure di Grusky nel 1966 che esso è correlato al commitment. Infatti, gli autori affermano che le donne risultano in linea generale essere più legate all'impresa rispetto agli uomini. Gli autori spiegano questa relazione sostenendo che esse hanno più difficoltà a raggiungere posizioni nelle organizzazioni e che questa difficoltà si tradurrebbe con un senso di appartenenza più forte, rendendo quindi importante per loro la permanenza nell'organizzazione. Un altro fattore esaminato dagli studiosi è quello più ostico della personalità in relazione sempre al commitment. Gli autori, tra cui Koch nel 1974 hanno riscontrato come il commitment sia legato al senso di motivazione e di successo che le persone ricercano nel proprio lavoro. Parrebbe quindi che il commitment "nei confronti dell'organizzazione possa essere rafforzato nella misura in cui i dipendenti vedono l'organizzazione come una fonte di soddisfazione dei bisogni" (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 31). Quanto detto fin ora ci dimostra come gli studi abbiano essenzialmente cercato di documentare una forma di comunicazione stretta tra l'individuo e l'organizzazione, cercando di analizzare le possibili cause per cui il commitment si sviluppa e su cosa va ad incidere. "In sintesi, è stato riscontrato che una varietà di caratteristiche personali è correlata al commitment in vari studi correlazionali su diversi campioni di lavoro. Questi risultati indicano piuttosto chiaramente che le differenze individuali devono essere prese in considerazione in qualsiasi modello di processi di impegno nelle organizzazioni" (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 32). Il commitment però, indipendentemente dalla forma con cui si utilizza, ha effetto anche su altri punti per l'impresa come il turnover o il clima organizzativo.

## TURNOVER

Quando si parla di commitment non si possono non considerare i fattori su cui incide. Uno di questi fattori è il turnover che come accennato nei paragrafi precedenti è il rapporto che l'organizzazione ha tra entrate e uscite dei dipendenti nell'anno. L'idea principale del turnover è, come cerca di definire Hom nel 2012, che esso sia un atto intenzionale e discrezionale che il dipendente, per motivazioni varie, esercita nei confronti dell'impresa lasciando il proprio posto di lavoro. Il turnover può essere definito involontario, quando il dipendente subisce un licenziamento oppure volontario, quando esso sceglie di rifiutarsi volontariamente di continuare il rapporto con l'organizzazione. L'autore insieme a Griffeth nel 1995 afferma che questa tipologia, quella del turnover discrezionale è la più correlata al commitment organizzativo. Una delle prime teorie sul turnover riguardava la comprensione del ruolo del dipendente nella propria organizzazione. Infatti, si credeva che dei sentimenti di soddisfazione lavorativa evocassero risposte cognitive nel dipendente spingendolo a pensare se continuare o meno il proprio lavoro. Invece si è analizzato come il commitment organizzativo sia in realtà più vicino all'intenzione di cessazione del rapporto lavorativo. "Il corpus di evidenze empiriche, finora, conferma che le misure di commitment organizzativo sono correlate negativamente con le intenzioni di turnover e con il turnover effettivo" (Gellatly & Hedberg, 2016, p. 210). Dallo studio effettuato da questi studiosi è risultato come il turnover sia correlato negativamente al commitment affettivo rispetto agli altri tipi di commitment. La questione fondamentale è capire perché i dipendenti arrivano a considerare il turnover come un'alternativa reale e possibile. Lee e Mitchell nel 1994 hanno ipotizzato l'idea che i dipendenti compiano un'analisi approfondita e scelgano di smettere il tutto innescato da una esperienza lavorativa negativa o da un'offerta di lavoro improvvisa. Naturalmente le circostanze dello shock sono molto importanti influenzando il possibile tipo di abbandono. Infatti, in base al tipo di shock i dipendenti scelgono di lasciare l'organizzazione in modo programmato oppure in modo impulsivo. Il modello ipotizzato dai due però prevedeva anche una tipologia di uscita dall'organizzazione senza shock. Da questa analisi gli studi successivi hanno ipotizzato una nuova tipologia di dipendente, l'embeddedness e cioè quella tipologia di dipendente che è fortemente legato alla propria impresa, specialmente grazie al tipo di commitment sviluppato. Nonostante le prime teorie esposte fin ora, negli ultimi decenni sono state effettuate altre analisi che hanno portato a nuove considerazioni per quanto riguarda la teoria del turnover e cioè la costruzione della "mentalità di ritiro" (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012, p. 832) ipotizzata da Hom nel 2012. Quando si parla di mentalità del ritiro si parla di un costrutto antecedente e che rientra nella sfera psicologica dell'individuo che vaglia le ipotesi di rimanere nell'organizzazione oppure andarsene. Gli autori ipotizzano quattro diverse tipologie di scelte quali:

- Uscita entusiasta
- Dimissioni riluttanti
- Riluttanza a restare
- Residenza entusiasta

La prima tipologia si ha quando i dipendenti vogliono andarsene e sono liberi di farlo come meglio credono, la seconda si ha nel caso in cui i dipendenti non vogliono andarsene ma non sono liberi di scelta, il terzo caso invece si ha quando i dipendenti vogliono andarsene ma per ragioni secondarie non possono farlo, come nel caso di un costo troppo alto di uscita o di un datore di lavoro poco propenso. L'ultimo caso si ha invece quando i dipendenti vogliono rimanere nell'organizzazione e sono liberi di scegliere senza pressioni. Questa classificazione è ritenuta fondamentale in quanto gli autori collegano queste tipologie di mentalità ai vari commitment e agli effetti che essi hanno avuto sulla personalità e sulle decisioni dell'individuo. Infatti, è stato constatato come una mentalità di uscita entusiasta è stata riscontrata nei dipendenti in cui l'attaccamento emotivo all'azienda è basso nei confronti dell'azienda e quindi probabilmente il tipo di commitment sviluppato dal dipendente non solo non è di tipo affettivo, ma potrebbe essere legato più alla voglia di andarsene che all'organizzazione stessa. Questa tipologia di dipendenti infatti tenderà a indirizzare gli sforzi verso l'uscita dall'organizzazione e non verso il proprio lavoro. Un esempio contrastante con questo appena fatto è l'esempio della residenza entusiasta, la quale modifica l'uscita entusiasta solo per il soggetto finale del commitment del dipendente. Infatti, nel primo caso il commitment del dipendente è volto all'uscita dall'organizzazione, nel secondo caso è volto all'organizzazione e al proprio lavoro. "Non solo questi dipendenti si sentiranno attratti dall'oggetto di attaccamento, ma lo faranno con tutto il cuore, sentendosi liberi di mettere in atto le loro preferenze" (Gellatly & Hedberg, 2016, p. 212) In definitiva, la correlazione trovata dagli autori è importante e spiega molto sul rapporto commitment-turnover in quanto lega una mentalità di ritiro elevata con un commitment continuativo, una mentalità entusiasta con un commitment affermativo e un mentalità "neutrale" con un commitment normativo. Quando un dipendente si trova ad aver sviluppato, per motivi vari, un commitment non positivo nei confronti dell'azienda, attua in linea generale dei comportamenti volti a danneggiare la stessa come ad esempio l'assenteismo. Infine, l'idea di dover lasciare un lavoro a malincuore indica di solito la presenza di un legame emotivo con il proprio lavoro e un controllo personale limitato al cambiamento degli eventi.

## ASSENTEISMO

Come accennato in precedenza l'assenteismo è una conseguenza di un commitment sbagliato nei confronti dell'organizzazione correlato al turnover. L'assenteismo è stato definito, semplicemente, "come non presentarsi al lavoro come previsto" (Johns, 2002, p. 438) e proprio come il turnover esso rappresenta eventi con conseguenze importanti per l'organizzazione e per il dipendente. Esso a differenza del turnover ha una durata più breve e si compone in linea generale come il commitment. Infatti, le assenze involontarie si hanno quando il dipendente non può recarsi a lavoro mentre le assenze volontarie sono atti colpevoli compiuti dai dipendenti. A differenza però del commitment, l'assenteismo non ha rivelato dei legami forti e coerenti con il commitment negli studi empirici, ma ha rivelato l'esistenza di un altro problema e cioè il presentismo. Esso

viene definito per la prima volta nel 2010 da Johns il quale vede questo problema come una condizione nel quale il dipendente si reca a lavoro anche quando non dovrebbe. Questa nuova tipologia di problema analizzata ha mostrato dei forti problemi del dipendente di cercare la continuità lavorativa e, di conseguenza, un abbassamento della condizione lavorativa e della prestazione del singolo. In conclusione, questi due eventi collegati hanno un effetto negativo, in due sensi opposti, per l'organizzazione e per il conseguente commitment che essa vuole sviluppare nei propri dipendenti.

#### RAPPORTO TRA CULTURA E COMMITMENT

Come detto in precedenza esiste un forte legame tra il commitment e la cultura organizzativa. Infatti, il commitment di un dipendente non si sviluppa da solo, ma viene plasmato specialmente dall'organizzazione con delle decisioni critiche che riflettono in parte la cultura organizzativa. Esistono diversi modelli in natura che legano il commitment alla cultura organizzativa come è possibile vedere nella figura precedente, i quali si sono concentrati sul tema della creazione di commitment con la cultura. Un possibile primo esempio è quello di Selznick del 1957 che lega per primo i due concetti affermando che si influenzano a vicenda e che la cultura promuove l'impegno. Altro esempio importante è quello di Bass e Avolio i quali hanno constatato come la cultura promuova tipi di leadership che a loro volta promuovono il commitment. Altro punto fondamentale è la relazione positiva osservata da Hunt, Wood e Chonko nel 1989 i quali affermano che i valori etici aziendali influenzano il commitment organizzativo così come i valori personali in relazione agli atteggiamenti nel lavoro. Molto importante è la ricerca svolta da Kenney e Florida nel 1995 e ripresa da Kimmelmeier nel 2001 i quali notano che non solo il commitment possa creare costi inferiori e maggiore produttività, ma il commitment creato dalla qualità della vita lavorativa come manifestazione della cultura organizzativa può aumentare la produttività. In conclusione, la maggior parte degli studi condotti in materia ha dimostrato come una gestione partecipativa promuova il commitment, aiuti i dipendenti ad integrarsi e a lavorare meglio, aumentando la produttività e quindi la forza dell'impresa. Il commitment svolge quindi un ruolo fondamentale, risultando essere allo stesso tempo fautore della cultura organizzativa e indicatore della bontà della stessa. Infatti, un dipendente che sviluppa un commitment sul proprio lavoro o sul ruolo, sarà il risultato tra le altre variabili di una cultura organizzativa poco incisiva. Per aiutare la creazione di una cultura organizzativa forte e quindi la creazione di un commitment utile allo sviluppo aziendale diventa fondamentale il ruolo dei leader.

#### RUOLO DEI LEADER

Come accennato in precedenza, il ruolo dei leader nel contesto organizzativo è fondamentale per lo sviluppo del commitment nelle aziende. I leader che supportano i dipendenti aiutano a creare le condizioni necessarie alla creatività e all'innovazione dei lavoratori in quanto mettono a disposizione degli stessi non solo le conoscenze ma anche il tempo e le risorse per creare soluzioni creative, fornendo feedback costruttivi sugli sforzi dei lavoratori e incoraggiandoli. Con questo tipo di atteggiamento, alcuni studi hanno dimostrato come

un supporto presente da parte dei leader contribuisca a costruire nel dipendente un commitment fortemente legato all'azienda mentre al contrario, una leadership negativa, oppressiva e poco orientata al confronto e alla collaborazione tende a creare un commitment poco forte nei dipendenti e una tendenza, in linea generale, a lasciare l'organizzazione. Negli studi analizzati sono emerse diverse dimensioni di leadership che vanno ad influenzare e a loro volta vengono influenzati dal commitment. La prima tipologia di leadership è quella trasformativa che ipotizza quattro comportamenti separati dal leader nella propria impresa. Il primo viene classificato come alta influenza idealizzata e i leader di questa tipologia vengono guidati da responsabilità morale andando a perseguire gli obiettivi migliori per la propria organizzazione, fungendo da modelli e agendo con integrità e umiltà. La seconda tipologia di leader è quella definita come motivazione ispiratrice la quale implica "comportamenti che incoraggiano e ispirano gli altri a raggiungere i propri obiettivi" (Trivisonno & Barling, 2016, p. 320). Essi stabiliscono standard alti ma realistici aiutando i dipendenti a migliorarsi e raggiungere gli obiettivi prefissati. La terza tipologia viene definita come stimolazione intellettuale e riflette i comportamenti che incoraggiano il pensiero critico e la messa in discussione delle proprie idee promuovendo la creatività. L'ultima tipologia invece è la considerazione individualizzata che mostra il leader molto empatico e aiuta il dipendente nei momenti di difficoltà promuovendo il benessere. Nonostante questo inquadramento però, la tipologia di leadership trasformativa viene vista come unidimensionale. Infatti, Walumbwa nel 2005 afferma che "Questa carica per cercare nuovi modi di affrontare il proprio lavoro motiva i dipendenti a essere maggiormente coinvolti nel loro lavoro, con conseguente aumento dei livelli di prestazioni, commitment e soddisfazione" (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005, p. 238). Oltre a questi autori anche Jackson nel 2013 tra gli altri mostra come questa tipologia di leadership fosse positivamente associata al commitment di tipo affettivo e normativo a differenza del commitment di tipo continuativo. Sebbene i risultati degli studi analizzati non fossero univoci, mostrando alcune differenze nel tipo di analisi e nei risultati, quando la leadership di trasformazione è stata associata a delle componenti separate del commitment di continuità, è risultato come essa sia positivamente correlata al sacrificio e negativamente correlata alla mancanza di alternative lavorative. La seconda tipologia di leader analizzata è quella carismatica. Una prima definizione di questa tipologia di leadership ci è data da House il quale afferma che essa è rappresentata da "leader che con la forza delle loro capacità personali sono in grado di avere effetti profondi e straordinari sui dipendenti." (House, 1976, p. 4) Dagli studi analizzati è emerso come la leadership carismatica faccia sì che i leader si comportino in modo da supportare e rafforzare la convinzione che i dipendenti hanno di sé stessi nel superare le sfide proposte dall'organizzazione. Infatti, il carisma viene individuato più in funzione dei dipendenti che nei leader stessi, in quanto i leader hanno solo il compito di trasmettere fiducia. Dagli studi effettuati in materia è risultato come una leadership carismatica aumenti i livelli di commitment affettivo nei dipendenti dando la possibilità ad essi di esprimersi al meglio e di legarsi ancora di più alla propria organizzazione. Esistono anche altre tipologie di leadership riscontrate dagli studiosi tra le quali spiccano per importanza la leadership etica e

quella autentica. La prima tipologia, quella etica fa sì che il tipo di leader sia eticamente giusto e faccia in modo che i dipendenti riescano nel loro intento. Analizzando il nesso tra leadership etica e commitment è stato analizzato come esista una correlazione tra le due dimensioni in quanto una leadership etica percepita prevedeva un commitment organizzativo di successo. Per quanto riguarda la leadership autentica invece, Trivisonno e Barling affermano che essa sia composta da quattro componenti diverse che aumentano il commitment nei dipendenti e cioè autoconsapevolezza, elaborazione imparziale di informazioni esterne, trasparenza relazionale e prospettiva morale interiorizzata. Infatti, i risultati ottenuti dagli studi effettuati hanno dimostrato una correlazione positiva tra autenticità dei leader e commitment in quanto un leader autentico è stato percepito come migliore per l'organizzazione e ha avuto effetti positivi sulla fiducia dei dipendenti andando ad aumentare il commitment di tipo affettivo. Naturalmente, è stato riscontrato come la leadership abbia anche effetti negativi sul commitment in base alla tipologia che si viene adottata. A dimostrazione di questo, è stato dimostrato come una tipologia di abuso va a ridurre il legame tra il leader e i dipendenti andando inevitabilmente ad abbassare i livelli di commitment dei dipendenti nei confronti dell'impresa. Oltre ad una tipologia di leadership abusiva, anche quella laissez-faire riscontra negatività se comparata al commitment. Infatti, dallo studio condotto nel 2011 da Bernhard e O'Driscoll è stato mostrato come l'assenza di leadership ha risvolti negativi nel commitment dei dipendenti in quanto i dipendenti hanno meno probabilità di connettersi con le loro organizzazioni in assenza di leadership. Quindi, è la leadership o l'assenza della stessa è risultata fondamentale per la determinazione del commitment del dipendente. La qualità della leadership rimane uno dei principali antecedenti del commitment organizzativo. Infatti, i leader servono come rappresentanti delle organizzazioni e se compiono bene il loro lavoro i dipendenti ripagano con un commitment affettivo, normativo o alcuni aspetti del commitment continuativo. Al contrario se i leader sono assenti o lavorano male è probabile che i dipendenti attuino dei comportamenti nei confronti dell'organizzazione volti a non impegnarsi e a ridurre la quantità di sforzo.

## CAPITOLO 3. JOB SATISFACTION: TEORIE SULL'APPAGAMENTO DEL CAPITALE UMANO NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI

Dopo aver osservato come la comprensione della natura dell'uomo in relazione al contesto lavorativo in cui opera sia cambiata nel corso del tempo grazie all'introduzione della tecnologia e dei suoi derivati, abbiamo visto come la nascita e lo sviluppo del commitment abbia permesso alle organizzazioni di rifocalizzarsi maggiormente sugli atteggiamenti e le attitudini delle persone nei contesti di lavoro e sui comportamenti. Ipotizzando quindi come il commitment oltre ad essere il costrutto già ampiamente spiegato nei paragrafi precedenti sia anche un indicatore che esprime il livello di identificazione e coinvolgimento delle persone nell'organizzazione, allo stesso modo possiamo vedere come la job satisfaction sia un costrutto che consente di rilevare in base al tipo di organizzazione e alle condizioni sociali dell'azienda, il soddisfacimento dei lavoratori in relazione ai propri bisogni lavorativi. La job satisfaction o soddisfazione lavorativa può essere visto in prima analisi come l'appagamento che il dipendente ha nei confronti del suo lavoro che si traduce in una performance positiva o meno a seconda del livello di soddisfazione raggiunto.

### LE TEORIE E L'EVOLUZIONE DELLA JOB SATISFACTION

La Job Satisfaction può essere intesa come una conseguente evoluzione delle teorie umanistiche presenti in letteratura che vanno ad indagare il benessere psicologico dell'individuo nel posto di lavoro. Inizialmente, questo costrutto nasce con l'intenzione di identificare e decidere l'entità della motivazione all'impegno dei singoli dipendenti e per questo rappresenta una questione cruciale nella psicologia industriale e nella gestione comportamentale dell'organizzazione. Essa viene vista comunemente come l'atteggiamento che i dipendenti attuano nei confronti del lavoro che svolgono per l'impresa e tradotto come la reale risposta efficace al lavoro. Naturalmente, analizzando inizialmente il costrutto si nota subito come esso sia correlato a diversi fattori socioeconomici come l'età, il genere, l'ambiente e altri fattori già analizzati nel precedente capitolo. Infatti, nonostante siano due costrutti diversi, job satisfaction e commitment organizzativo hanno diverse variabili in comuni in quanto entrambi tentano di spiegare e motivare i comportamenti dell'individuo nell'azienda. Se da una parte il commitment è visto come una sorta di "attaccamento" all'impresa, dall'altra parte la job satisfaction è vista come la risposta concreta che l'individuo fornisce agli stimoli lavorativi. Infatti, entrambi i costrutti sono il risultato degli atteggiamenti che l'individuo realizza i quali vengono influenzati in parte da alcune caratteristiche che sono rispettivamente quella dell'autonomia, della retribuzione e lo status professionale. Analizzando dapprima l'autonomia professionale possiamo affermare come essa rappresenti un'area di soddisfazione dell'individuo e che la percezione di una possibile autonomia tenda ad incrementare la soddisfazione lavorativa andando inoltre a ridurre lo stress che l'individuo accumula sul posto di lavoro. Non è possibile quantificare la giusta autonomia in quanto essa cambia da persona a persona, però al contempo si può dare una linea generale di autonomia ben accettata dai dipendenti e che aiuti e favorisca la soddisfazione

lavorativa. La prima caratteristica analizzata quindi fa parte di quelli che possono essere definiti fattori soggettivi e cioè quelli che sono difficili da quantificare ma vanno a influire negativamente o positivamente sul benessere della persona e quindi sulla sua soddisfazione lavorativa. Altri fattori soggettivi sono l'emozione, la pressione sul lavoro e il rapporto con colleghi e supervisori. Negli ultimi studi condotti in materia si è visto come sia emerso un deterioramento delle condizioni psicosociali dell'ambiente lavorativo, deterioramento dovuto principalmente ad un generale aumento della pressione lavorativa che non è stata supportata da un adeguato livello di autonomia nella gestione del lavoro. Infatti, il risultato finale delle ricerche svolte ha dimostrato come un livello di autonomia adeguato aiuti l'individuo a gestire meglio il proprio lavoro andando a modificare la propria soddisfazione lavorativa. L'autonomia rappresenta una valvola di sfogo dell'individuo alla quale viene generalmente assegnato un valore positivo generale in quanto l'individuo è consapevole che essendo dotato di maggiore autonomia è proporzionalmente meno controllato e quindi non ha il "senso di inutilità" (Opi Napoli, 2021) che viene comunemente esternato dai soggetti con poca autonomia. In letteratura è dimostrato che coloro i quali hanno un'autonomia ridotta, mostrano una diminuzione nello svolgimento delle proprie attività. Contrapposti ai fattori soggettivi come l'autonomia ci sono altri fattori, definiti oggettivi che rientrano nella sfera delle seconde due macrocategorie e cioè la retribuzione e lo status professionale. In prima analisi si può affermare come lo studio di questi fattori definiti oggettivi abbiano nel corso dell'ultimo ventennio contribuito sensibilmente ad aumentare la soddisfazione nel personale. Per quanto riguarda lo status professionale esso deriva dall'insieme delle skills o capacità che l'individuo acquisisce nel corso del tempo sia dentro che fuori l'azienda. Come analizzato nel capitolo precedente, l'acquisizione di skills specifiche può comportare due diverse interpretazioni dell'individuo, da un lato può rendersi conto di essere troppo specifico e quindi essere limitato ad un singolo lavoro, dall'altro può acquisire molta consapevolezza dei propri mezzi essendo dotato di molte capacità. Quindi, l'identità professionale può essere analizzata come l'insieme degli atteggiamenti, dei valori, delle conoscenze, delle credenze e delle abilità che l'individuo ha. Analizzando invece un'altra caratteristica importante per l'identità professionale possiamo constatare come il ruolo abbia rilevanza in quanto è stato dimostrato come la collaborazione con i colleghi abbia impatti sul benessere della persona che può condividere informazioni e raggiungere più facilmente gli obiettivi prefissati. L'interazione fa sì che ci sia un profondo senso di soddisfazione che va ad aumentare la soddisfazione lavorativa del singolo individuo. Infine, l'ultima caratteristica è la retribuzione che l'individuo percepisce. Questa caratteristica fa sì che l'individuo possa mostrare facilmente scontento e demoralizzazione se non ritiene che il suo compenso sia proporzionato alle responsabilità. In letteratura, la retribuzione non è altro che il riconoscimento monetario derivato dalla prestazione attuata dall'individuo ed essa va ad aumentare in base alle competenze dell'individuo, al tipo di lavoro e ad altre variabili. Nonostante una corposa letteratura in materia di relazione tra livello salariale e soddisfazione lavorativa persistono ancora dei dubbi su quanto essa sia realmente incisiva sulla stessa. Infatti, la tesi generale della relazione tra retribuzione e soddisfazione lavorativa era che

all'aumentare dello stipendio aumentasse anche la soddisfazione dell'individuo oppure come dimostrato da Mohanty nel 2007 che l'aumento della soddisfazione lavorativa, coadiuvato da altri fattori, aiuti l'individuo ad aumentare la propria retribuzione. Un cambiamento di paradigma però si ha nel 2014 quando Young et al. attraverso un'analisi su un campione rilevante di popolazione noti come "all'aumentare dello stipendio, diminuisce la soddisfazione" (Young, et al., 2014, p. 8). Attraverso la loro tesi, i ricercatori dimostrano come l'uomo che vede aumentare il proprio stipendio aumenta contemporaneamente i propri obiettivi e quindi non riesce mai ad essere soddisfatto lavorativamente. Questo parallelismo fa sì che l'idea di essere soddisfatti lavorativamente in concomitanza con la retribuzione si abbia solo quando l'individuo pensi di aver raggiunto il limite massimo di retribuzione. In relazione con quanto affermato in precedenza, è possibile constatare come la retribuzione sia una variabile relativamente poco incisiva sulla soddisfazione lavorativa soprattutto se presa in analisi con altri fattori che tratteremo nei seguenti paragrafi. In definitiva, la soddisfazione lavorativa è generalmente considerata come la relazione percettiva/emotiva di un individuo a importanti aspetti del lavoro. La definizione più calzante però risulta da molti essere quella di Locke del 1976 il quale la definisce come "uno stato emotivo piacevole o positivo dalla valutazione del proprio lavoro o delle proprie esperienze" (Locke, 1976, p. 1297). Per intendere meglio l'importanza della soddisfazione lavorativa è giusto spiegare la derivazione di questo costrutto diventato così di rilevanza. Tutta la teoria antecedente relativa alla nascita della job satisfaction si basa sull'importanza che la motivazione ha sull'individuo.

## LA MOTIVAZIONE

Per capire meglio quanto la soddisfazione lavorativa sia fondamentale nella vita dell'uomo è necessario sia analizzare le teorie presenti in letteratura sia approfondire il costrutto su cui esse si basano e cioè la motivazione. La motivazione viene definita da Conroy nel 1994 come la partecipazione attiva e l'impegno di una persona nel raggiungimento dei risultati prescritti. Naturalmente sappiamo come la motivazione non sia un concetto tangibile ed univoco, infatti essa rappresenta un costrutto astratto dell'uomo e per questo le strategie postulate e applicate nel corso del tempo hanno avuto risultati differenti. Analizzando il costrutto possiamo affermare come "La motivazione è il fattore chiave per influenzare gli esseri umani a lavorare meglio" (Halepota, 2005, p. 14). La motivazione può anche essere vista come un modo per creare livelli alti di entusiasmo negli individui e quindi come un insieme di forze esterne e interne che influenzano il lavoro determinandone intensità forma e durata. La motivazione può essere di più tipologie in base a chi sceglie di utilizzarla. La prima tipologia di motivazione che analizziamo è quella che i manager cercano di instaurare nei propri dipendenti. Molti studi hanno dimostrato come attraverso la motivazione i datori di lavoro possano migliorare la produttività della propria azienda. Questa prima tipologia di motivazione è stata "scoperta" relativamente da poco tempo in quanto i datori di lavoro erano precedentemente concentrati sulla produttività e sull'aumento di fatturato. Con il passare del tempo però si è notato come la risorsa principale delle aziende fosse l'uomo e come l'uso di una motivazione positiva aumentasse i livelli di performance. Per questo i

manager hanno capito che “creare un'atmosfera motivazionale positiva può aiutare a motivare i lavoratori per una maggiore produttività”. (Halepota, 2005, p. 14) Infatti, come sostenuto anche da Ahmad et al. nel 2010 la motivazione serve per creare un alto livello di entusiasmo nei dipendenti per raggiungere gli obiettivi fissati dai manager. I manager utilizzano la motivazione per capire e nel caso modificare i comportamenti che i dipendenti attuano sul posto di lavoro al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, “È l'obiettivo dei manager di ogni strato avere dipendenti motivati in modo che il lavoro possa progredire al ritmo e al tempo desiderati.” (Haque, Haque, & Islam, 2014, p. 62). Una prima relazione possibile che coinvolge la motivazione è quindi quella della produttività. Warren nel 1989 afferma che la produttività e la motivazione sono interdipendenti e che quindi l'aumento della motivazione può causare l'aumento della produttività. In realtà analizzando la figura sottostante possiamo vedere come a determinati livelli di produttività corrispondano determinati livelli di motivazione e viceversa e che quindi le due variabili sono intercambiabili e dipendenti se pur in parte l'una dall'altra.

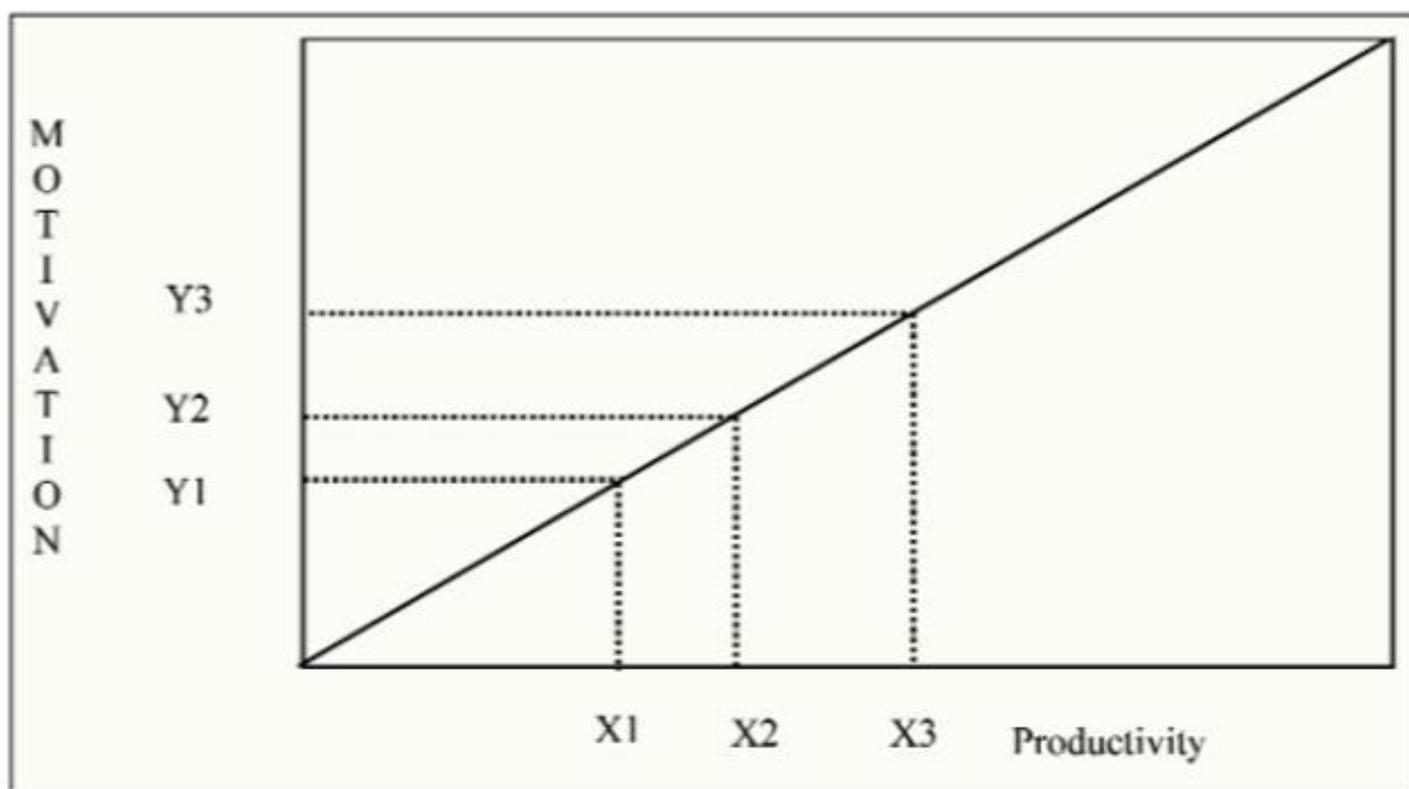


Figura 13. Rapporto tra produttività e motivazione Fonte pmi.it

È importante però sottolineare come per capire la motivazione in maniera più specifica sia utile conoscere gli atteggiamenti che i “motivati” utilizzano. D’esempio sono le affermazioni di Herzberg nel 1959 quando attraverso i suoi scritti afferma come la motivazione di un dipendente si intenda in maniera più completa quando si comprende l’atteggiamento rispettivo di quel dipendente. Infatti, “il concetto interno di atteggiamento che scaturisce da uno stato d'animo, quando sondato, dovrebbe rivelare le informazioni più pragmatiche per i dirigenti riguardo alla motivazione dei lavoratori. (Tietjen & Myers, 1998, p. 226). La

seconda tipologia di motivazione che possiamo analizzare è l'auto-motivazione. Quando si parla di auto-motivazione si intendono tutte le pratiche che gli individui attuano per poter raggiungere un obiettivo. Gli individui tendono infatti a porsi degli obiettivi e a motivarsi da soli al raggiungimento degli stessi. Questa tipologia di motivazione sarà trattata più avanti. Analizzando le teorie presenti in letteratura basate sulla motivazione possiamo vedere come esistano diverse teorie che esplicano come alcuni fattori vadano ad influenzare la motivazione. Due teorie presenti in letterature sono quelle ipotizzate da McGregor cioè la teoria X e la teoria Y. La teoria X ritiene che sia il manager responsabile della motivazione degli esseri umani e che essi debbano motivare i propri dipendenti al fine di ottenere i risultati desiderati. Questa teoria partiva dal presupposto che i lavoratori fossero svogliati e privi di aspirazione cosa che venne a più riprese smentita. Per questo motivo questa teoria non riscosse molto successo e McGregor postulò in seguito la teoria Y. A differenza della teoria X, la teoria Y si basa sul presupposto che la cattiva organizzazione dei manager abbia reso i dipendenti indolenti o sconsiderati e che sia compito dei manager modificare queste caratteristiche diventate proprie dell'individuo. La teoria enfatizza quindi il ruolo del manager come guida che deve essere in grado di dare libertà al lavoratore (come visto in precedenza l'autonomia è uno dei cardini della job satisfaction) in modo tale che essi sentano la fiducia dei propri datori di lavoro e riescano a raggiungere gli obiettivi prefissati. Altra teoria importante è quella postulata da Vroom 1964, la teoria dell'aspettativa. Questa teoria sosteneva che la motivazione di un individuo "dipende dalla percezione dell'individuo riguardo alla sua capacità di svolgere un particolare lavoro, dalla ricompensa associata alla realizzazione del lavoro e dal valore che attribuisce alla ricompensa" (Halepota, 2005, p. 16). Gli autori aggiungono come l'aspettativa della ricompensa sia differente da persona a persona e che questa aspettativa motivi fortemente l'individuo a raggiungere gli obiettivi prefissati. Infatti, il punto focale della teoria è che più l'individuo sarà attratto dalla ricompensa, più esso sarà motivato ad ottenerla e di conseguenza eseguirà nel miglior modo possibile il suo compito. La motivazione che l'individuo ha quindi è di tipo "personale" in quanto essa è il risultato tra la prestazione che l'individuo attua e il risultato che ottiene. Punto fondamentale quindi delle teorie presenti in letteratura sulla motivazione è che "i dipendenti siano motivati a ottenere risultati migliori quando gli viene offerto qualcosa che vogliono, qualcosa che credono sarà soddisfacente." (Haque, Haque, & Islam, 2014, p. 62). In conclusione. È possibile affermare come la motivazione non sia altro che un meccanismo utile ad influenzare i dipendenti a comportarsi in determinati modi. Naturalmente, la motivazione non è solamente quella che i manager devono dare ai propri dipendenti al fine di ottenere prestazioni migliori, ma è anche quella che si impongono le persone stesse per auto-motivarsi a raggiungere gli obiettivi che si prefissano. Su questa base, esistono altre teorie che parlano di motivazione come quella di Maslow.

## LA PIRAMIDE DI MASLOW

La teoria della piramide di Maslow è una delle teorie che hanno portato nel corso del tempo a porre la giusta attenzione alle dinamiche psicosociali all'interno dell'impresa e nel dipendente. Infatti, grazie alla teoria che analizzeremo si è potuti arrivare ad una consapevolezza maggiore sull'importanza della componente emotiva all'interno del lavoro. Le fondamenta della teoria di Maslow si basano su un determinato principio secondo il quale l'essere umano compie delle azioni che sono dettate dal soddisfacimento dei propri bisogni. Per Maslow l'uomo si muove attraverso una vera e propria scala di bisogni, definita piramide, in senso verticale. L'uomo ha quindi l'esigenza di espletare i propri bisogni emotivi di soddisfazione per sentirsi affermato e bene con sé stesso. Gli studi condotti in analisi hanno riscontrato come una soddisfazione psicologica ed emotiva dell'individuo aiuta e favorisce la capacità dello stesso di ottenere risultati importanti per sé stesso e per l'azienda. Maslow teorizzò per la prima volta questa teoria nel 1943 la quale diede la possibilità di vedere l'individuo e le azioni da lui compiute sotto una nuova forma. I bisogni sono divisi gerarchicamente e per questo Maslow afferma che i bisogni più bassi debbano essere soddisfatti prima che gli individui possano aspirare a soddisfare i bisogni più alti. La direzione della scala gerarchica è dall'alto verso il basso ma è stato dimostrato come un individuo possa ritrovarsi a soddisfare bisogni gerarchicamente inferiori in quanto essi generano una forma di scompenso. I bisogni inferiori devono essere soddisfatti anticipatamente e più essi non vengono soddisfatti e più l'individuo sente sofferenza.



Figura 14. Piramide di Maslow Fonte: psicologiadellavoro.org

Analizzando la scala gerarchica possiamo vedere come i primi bisogni che l'uomo deve soddisfare sono quelli di tipo fisiologico seguiti successivamente da bisogni di sicurezza, appartenenza, stima e autorealizzazione. Questo modello può ulteriormente essere diviso in due macrocategorie rappresentate rispettivamente da bisogni di carenza e bisogni di crescita. Infatti, i primi quattro bisogni di Maslow sono indicati come bisogni di carenza mentre l'ultimo bisogno invece è identificato come il bisogno di crescita. Per quanto riguarda i bisogni di carenza, essi sorgono a causa della privazione e si pensa che motivino le persone quando non sono soddisfatte, infatti la motivazione per soddisfare questa tipologia di bisogni diventerà più forte in base al tempo in cui viene negata. Nel 1943 Maslow affermò che gli individui dovrebbero soddisfare inizialmente i livelli inferiori della scala per poi procedere in ordine verticale al soddisfacimento degli altri. Questa affermazione però venne riformulata successivamente quando specificò che il bisogno non deve essere totalmente soddisfatto per procedere a quello successivo. Per questo Maslow specificò come “un bisogno non deve essere soddisfatto al 100% prima che emerga il bisogno successivo” (Maslow, 1987, p. 69). Maslow spiegò come un bisogno che è soddisfatto in parte lascia spazio al subentrare della serie successiva di bisogni. A differenza dei bisogni di carenza, i quali si palesano facendo appunto sentire la carenza di una determinata cosa, il bisogno di crescita nasce più come un desiderio nella persona e quando viene soddisfatto la persona può raggiungere il livello più alto della scala chiamato appunto livello di autorealizzazione. Analizzando la scala gerarchica dei bisogni al primo livello troviamo i bisogni di tipo fisiologico. Questo tipo di bisogni rappresentano la base per la sopravvivenza dell'individuo e la non soddisfazione di questi genera scompensi nel corpo impedendo secondo Maslow la possibilità di arrivare agli altri bisogni. La seconda categoria di bisogni è rappresentata dai bisogni di sicurezza che rappresentano tutti quei bisogni legati alla stabilità, alla salute e alla sicurezza. Maslow affermava come questi bisogni fossero fondamentali per poter intraprendere la scalata gerarchica in quanto garantivano una sicurezza nell'individuo. La terza categoria riguarda i bisogni di appartenenza. In questa categoria sono presenti bisogni di amicizia, accettazione intimità e amore. Questa categoria è la prima secondo Maslow che fa emergere il bisogno di appartenenza ad un gruppo dell'uomo. La quarta categoria invece è rappresentata dai bisogni di stima, che vengono suddivisi in autostima e stima da parte degli altri. Maslow sottolinea la distinzione specificando che il bisogno di stima degli altri nasce prima rispetto a quello dell'autostima ed è più evidente nell'età infantile e adolescenziale. Infine, Maslow pone i bisogni di autorealizzazione e definisce questi bisogni come un desiderio “di diventare tutto ciò che si è capaci di diventare” (Maslow, 1987, p. 64). Un primo punto fondamentale per l'introduzione dei costrutti come la job satisfaction viene postulato nel 1987 quando Maslow notò che i bisogni dell'uomo possono essere basati anche sui fattori esterni e differenze individuali. Il modello studiato fin ora è stato successivamente ampliato nel 1970 con l'introduzione dei bisogni cognitivi ed estetici e il bisogno di trascendenza. In queste due categorie rientrano i bisogni di tipo conoscitivo, come il bisogno di comprensione e quello di esplorazione e i bisogni di tipo estetico come la ricerca della bellezza personale o della forma. Infine, l'ultima categoria postulata è quella

dei bisogni di trascendenza che secondo Maslow sono i bisogni di trascendere “al di là del sé personale” (McLeod S. , 2018). Nonostante la teoria di Maslow riscosse successo essa presentò numerose criticità specialmente riguardo la metodologia. Infatti, Maslow ha formulato la sua teoria intraprendendo un metodo qualitativo poco analizzabile e basato sull’analisi biografica. Il problema principale viene riscontrato per la poca adattabilità che il modello sembrerebbe avere sulla totalità delle persone specialmente se di genere diverso. Infatti, l’analisi trova problemi di tipo scientifico per quanto riguarda l’estrema soggettività del metodo utilizzato e del ricercatore che analizza i dati, in secondo luogo il campione preso in analisi è estremamente limitato basandosi su persone simili tra di loro. Altri problemi riscontrati con la teoria sono basati sulla difficoltà di stabilire esattamente il bisogno di autorealizzazione e che la scala gerarchica cambi in base al contesto in cui si trova e all’esigenze dell’individuo non essendo sempre costante. Nonostante la poca chiarezza della ricerca, Maslow ha dato vita ad una ricerca sulla psicologia dell’individuo la quale ha portato nel corso degli studi all’analisi della soddisfazione all’interno e all’esterno dell’impresa. Altre teorie però hanno aiutato a comprendere i possibili fattori che contribuiscono in maniera significativa ad alimentare la job satisfaction, teorie come quella dei due fattori di Herzberg.

#### LA TEORIA DEI DUE FATTORI DI HERZBERG

Analizzando la teoria di Herzberg possiamo notare come a differenza di Maslow esso si sia soffermato principalmente sull’individuo che opera all’interno dell’organizzazione e sui fattori che influenzano le sue scelte di vita e lavorative. La teoria dei due fattori fu elaborata da Herzberg quando effettuò uno studio sistematico per indagare come i bisogni di autorealizzazione e di stima si sviluppavano nelle persone. Dalla sua ricerca risultò come la soddisfazione sul lavoro è determinata da due tipologie differenti di fattori cioè “quelli igienici e quelli motivanti” (Herzberg, 1966, p. 74). Herzberg definì i fattori igienici come dei fattori che non sono motivanti ma se non vengono soddisfatti producono insoddisfazione e malcontento nell’individuo. Alcuni fattori che rientrano in questa categoria sono la sicurezza del lavoro, il rapporto tra vita professionale e lavorativa e le condizioni di lavoro. A prova di questo, Herzberg notò come questa tipologia di fattori influiva negativamente sulla soddisfazione lavorativa perché la loro assenza rendeva il dipendente insoddisfatto. Nonostante questo, essi non hanno un forte impatto sulle attitudini positive nell’ambiente di lavoro e vengono paragonate ai bisogni primari. Gli studi condotti in materia hanno dimostrato come questa tipologia di fattori svolgano una funzione essenziale nella soddisfazione lavorativa mentre “non svolgono un ruolo importante nella motivazione al lavoro” (Plate & Stone, 1974, p. 98). Il motivo di questa poca riconducibilità alla soddisfazione lavorativa risiede nel fatto che questi fattori sono molto legati all’ambiente esterno cioè al contesto lavorativo. Herzberg prova infatti a spiegare come “i fattori di igiene non riescono a fornire una soddisfazione positiva perché non possiedono le caratteristiche necessarie per dare a un individuo un senso di crescita.” (Herzberg, 1966, p. 78) L’autore sostiene la sua tesi affermando che l’individuo si rende

conto di essere cresciuto quando compie degli obiettivi significativi per se stesso e in quanto i fattori igienici non riguardano i compiti dell'uomo essi non incidono sulla sua soddisfazione lavorativa. La seconda categoria di fattori sono definiti motivazionali e sono quei fattori che appagano i bisogni superiori e che vanno ad aumentare la motivazione e la produttività sul lavoro essendo più legati al lavoro stesso o al suo contenuto.



Figura 15. I due fattori di Herzberg Fonte Alberto Viotto

A differenza dei primi se questi fattori non vengono soddisfatti non comportano generalmente l'insoddisfazione dell'individuo se non per alcuni casi isolati. Per definire questa differenza Herzberg si basa sulle domande poste ai dipendenti intervistati dalle quali è emerso come un momento di soddisfazione sia quasi sempre legabile a fattori motivazionali. Alcuni fattori di questa categoria sono l'avanzamento professionale e il riconoscimento dei risultati raggiunti. La teoria di Herzberg è diventata fondamentale per stabilire e comprendere le relazioni tra datore e dipendente oppure la comprensione reciproca sul posto di lavoro. Herzberg fu il primo a dimostrare come la soddisfazione lavorativa e l'insoddisfazione dipendono da diversi fattori e non sono unicamente delle reazioni diverse ai medesimi fattori. Il punto focale di Herzberg non era quello di sviluppare degli strumenti motivazionali ma di capire e cercare di gestire le persone per aumentare il benessere delle stesse. Diversi articoli in letteratura utilizzano la teoria di Herzberg per spiegare

meglio il processo di motivazione dei dipendenti attraverso le politiche aziendali e i risultati che essi ottengono. Importante sottolineare della teoria di Herzberg e delle successive riletture della stessa, come siano i manager a dover cercare di interpretare la strada migliore per poter ottenere nel proprio dipendente una soddisfazione lavorativa. È chiaro come nella maggior parte de casi la soddisfazione lavorativa dipenda dai fattori motivazionali ma nonostante questo è possibile che il manager si trovi a fronteggiare situazioni particolari dove il solo fattore igienico è motivo di soddisfazione per il dipendente. Herzberg a tal proposito afferma come alcuni dipendenti siano motivati solo da fattori igienici “a causa della loro formazione ea causa delle cose che gli sono accadute” (Herzberg, 1966, p. 80) aggiungendo che questa particolare categoria di lavoratore non abbia sviluppato la propria personalità a tal punto da non aver bisogno di autorealizzarsi. Pertanto, in ottica di arricchimento del lavoro, alcuni studiosi sostengono che “è improbabile che l'arricchimento del lavoro aumenti tale livello di motivazione di tali individui in misura considerevole” (Lévy-Garboua, Montmarquette, & Simonnet, 2007).

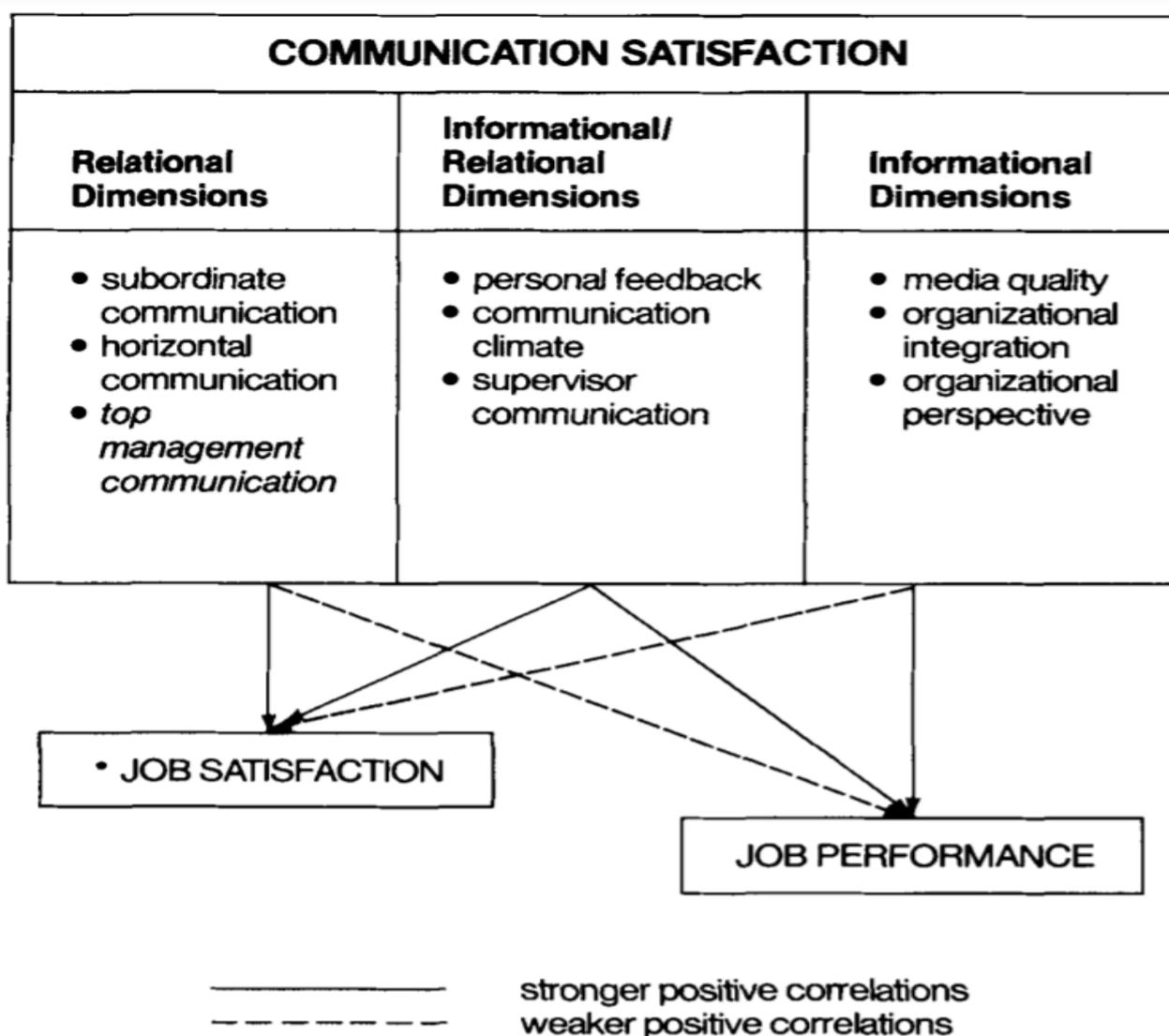


Figura 16. Communication satisfaction Fonte Pincius 1986

Infatti, essi sostengono come la soddisfazione dell'individuo derivi unicamente dall'interno e che l'unico compito dei manager sia quello di creare un ambiente in cui si faciliti l'autorealizzazione. Analizzando più nello specifico il rapporto datore di lavoro-dipendente, alcuni studi effettuati utilizzando la teoria di Herzberg suggeriscono come esista una relazione positiva tra la percezione che i dipendenti hanno della comunicazione nell'ambiente lavorativo e la soddisfazione lavorativa, con un focus preciso sul rapporto superiore-subordinato. Questi studi hanno dimostrato come i dipendenti possano stabilire la propria soddisfazione anche in base alla percezione che i manager hanno di loro e che quindi i manager debbano agire diligentemente per migliorare la comunicazione nell'impresa. Naturalmente come tutte le teorie presenti in letteratura, anche quella di Herzberg nonostante il suo contributo è stata messa in discussione sotto alcuni punti. Le prime critiche vennero mosse nei confronti della forte correlazione che esiste tra motivazione del personale e produttività dello stesso, correlazione che se pur esistente non è mai stata analizzata nel dettaglio. Altre critiche invece sono state mosse nei confronti della grande soggettività con cui una persona guarda la propria impresa. È stato constatato come un individuo cambi opinione della propria impresa in base alla situazione economica e lavorativa in cui l'impresa versa. Partendo da questo presupposto, la critica mossa contro la teoria si basava sulla troppa soggettività ed emotività di giudizio delle persone coinvolte, le quali non riuscivano, se non in casi eccezionali, ad analizzare concretamente le criticità in momenti rosei e viceversa ad analizzare le positività in momenti negativi. Infatti, nelle aziende dove i risultati sono ottimi, il personale è tendenzialmente più propenso a vedere i pregi del proprio lavoro trascurando i difetti.

## LA TEORIA DI CARL ROGERS

Un'altra importante teoria che ha gettato le basi per la nascita e la comprensione della job satisfaction è la teoria di Carl Rogers. La teoria di Rogers postulata all'inizio degli anni 50 era in parte d'accordo con la teoria di Maslow ma differiva principalmente per un aspetto e cioè dalla rilevanza attribuita alla componente dell'ambiente. Infatti, Rogers sosteneva come la teoria dei bisogni di Maslow fosse realizzabile solo nel caso in cui fosse presente un ambiente favorevole alla crescita stessa e cioè un ambiente che fornisca "genuinità, empatia e accettazione". (McLeod S. A., 2014) Rogers sosteneva che fosse importante l'ambiente nella quale una persona "sana" potesse svilupparsi e come la presenza di questo fosse una caratteristica fondamentale per il raggiungimento dell'autosoddisfazione. L'autore partiva dall'idea che gli esseri umani avessero un unico obiettivo di vita o lavorativo che fosse quello di autorealizzarsi e cioè di realizzare il proprio potenziale raggiungendo il livello più alto possibile. Rogers, infatti, affermava come "L'organismo ha una tendenza e uno sforzo di base: attualizzare, mantenere e migliorare l'organismo che fa esperienza" (Rogers, 1951, p. 487). Rogers tentò di identificare cinque diverse caratteristiche della persona pienamente funzionante: La prima caratteristica era l'apertura all'esperienza e cioè la capacità di accettare le emozioni che si provano indipendentemente se positive e negative senza dover ricorrere alla costruzione di meccanismi di difesa. La seconda consisteva nel vivere esistenziale e cioè la capacità di comprendere le esperienze che si vivono nel

corso della vita analizzandole senza pregiudizi o preconcetti. La terza caratteristica era basata sulla fiducia nei sentimenti e cioè nella capacità dell'individuo di essere sicuro delle sensazioni che prova, affidandosi ad istinto e reazioni istintive. La quarta caratteristica era la creatività. Infatti, Rogers sosteneva come una persona debba essere creativa per poter ampliare il proprio orizzonte e quindi deve essere in grado di confrontarsi con le sfide che la vita lavorativa o meno gli propone, cercando di adattarsi e cambiare visione se necessario. L'ultima caratteristica fondamentale in un individuo per Rogers era la vita realizzata. Essa consisteva nella capacità di sentirsi realizzato e felice e quindi di cercare nuove sfide ed esperienze da affrontare per poter crescere ancora di più come persona. Queste cinque categorie erano proprie della persona perfettamente funzionante che secondo Rogers era quella adatta a ricoprire i ruoli di alto livello nella società. Naturalmente anche questa teoria non fu esente dalle critiche; la più intensa fu basata sulla credenza che la teoria fosse un prodotto della cultura occidentale in quanto in alcune culture differenti il successo dell'individuo ha meno importanza rispetto al successo del gruppo in cui si trova. La teoria sviluppata da Rogers ha quindi concretamente contribuito per la creazione della autosoddisfazione la quale va ad incidere in maniera determinante nella soddisfazione lavorativa. Infatti, alcuni studi in materia hanno dimostrato come la soddisfazione lavorativa si possa raggiungere più facilmente se una persona parte da una buona base e cioè dalla propria soddisfazione. Quindi, una persona che è già ampiamente soddisfatta di sé sarà più propensa a relazionarsi e instaurare rapporti duraturi sia con i colleghi che con l'azienda stessa portando in molti casi ad ottenere un'importante soddisfazione lavorativa. L'ultima importante teoria analizzata in questo elaborato è quella di Hackman e Oldham.

#### JOB CHARACTERISTICS MODEL DI HACKMAN E OLDDHAM

La teoria ipotizzata da Hackman e Oldham alla fine degli anni 70 nasce con un obiettivo ben preciso e cioè quello di capire “come le caratteristiche dei lavori e le caratteristiche delle persone interagiscono per determinare quando un lavoro "arricchito" porterà a risultati positivi e quando no.” (Hackman & Oldham, 1976). Riprendendo alcune teorie precedentemente sviluppati da altri autori come la teoria di Turner e Lawrence 1965 la quale identificava sei attributi delle attività richieste oppure le ricerche successive di Blood e Hulin i quali forniscono supporto all'idea che i fattori subculturali moderino le risposte dei lavoratori alla progettazione dei loro lavori, riescono ad ipotizzare un nuovo modello che, basandosi su cinque diverse dimensioni del lavoro e tre stati psicologici della persona, cercava di individuare come una persona con delle caratteristiche precise potesse trovare una migliore soddisfazione nel proprio lavoro. Il modello degli autori era composto da tre stati psicologici che componevano il nucleo del modello ed erano significatività esperta del lavoro, responsabilità degli esiti e conoscenza dei risultati delle attività lavorativa. Il modello preso in analisi si sviluppava constatando che un individuo ha riscontri positivi in base a come capisce da solo la brillantezza del compito svolto. In questa affermazione possiamo infatti ritrovare tutti e tre gli stati psicologici

postulati dagli autori. Seguendo questa linea, gli autori affermano come questo effetto rafforzi l'individuo soprattutto l'autostima dello stesso motivandolo ad ottenere risultati sempre migliori in futuro. Al contrario, quando non si comporta bene e cioè non riesce a adempiere ai propri obiettivi o ai compiti che gli sono stati assegnati, sperimenta uno stato emotivo contrastante che lo indirizza a cercare di impegnarsi di più per ottenere le ricompense che una prestazione brillante gli garantisce. Il risultato delle precedenti due affermazioni comporta un ciclo, anche definito loop, che si va ad autoalimentare di "motivazione lavorativa positiva" (Hackman & Oldham, 1976, p. 257) influenzata dalle ricompense che si autogenerano, fino a quanto uno o più stati psicologici non scompaiono. Fin quanto uno dei tre stati psicologici farà parte dell'individuo esso sarà spronato e auto motivato a compiere il proprio lavoro in maniera sempre più diligente. Naturalmente va sottolineato come se il soggetto non comprende la bontà della propria azione lavorativa non sarà in grado di autogenerare le ricompense che avviano il ciclo precedentemente discusso. I tre stati della teoria analizzati sono favoriti da cinque caratteristiche del lavoro, tre delle quali contribuiscono a far emergere la prima tipologia di stato psicologico cioè la significatività del lavoro, mentre le altre due caratteristiche del lavoro favoriscono il presentarsi dei due stati psicologici rimanenti. Le cinque caratteristiche del lavoro secondo Oldham e Hackman sono rappresentabili come:

- Varietà di abilità
- Identità di compito
- Significato del compito
- Autonomia del compito
- Feedback sul compito

La prima caratteristica viene vista come l'opportunità di utilizzare numerose e varie abilità nel "proprio repertorio personale per eseguire il lavoro" (Saavedra & Kwun, 2000, p. 133). La seconda invece rappresenta il grado in cui il lavoro richieda un completamente di un lavoro interno e riconoscibile, la terza caratteristica rappresenta il grado in cui il lavoro va ad influire sulla vita delle altre persone. La quarta caratteristica misura l'autonomia e quindi la discrezionalità individuale sul proprio lavoro. Questa caratteristica risulta fondamentale come visto in precedenza in quanto va ad incidere in maniera consistente sulla motivazione dell'individuo. Infatti, abbiamo visto come l'individuo che è dotato di autonomia attribuirà più valore al proprio lavoro mentre se dotato di poca autonomia non si sentirà parte del progetto ma solo esecutore di un compito andando quindi a limitare il proprio lavoro. L'ultima caratteristica invece viene rappresentata come l'opportunità di conoscere quanto efficacemente si sta svolgendo il proprio lavoro direttamente da un superiore. I due teorici hanno ipotizzato quindi come il potenziale complessivo di un lavoro dovrebbe essere alto quando o il lavoro è soddisfacente (alto) in almeno una delle tre dimensioni del lavoro, o quando il livello di autonomia è alto oppure quando ci sono molti livelli di feedback. Quindi i due autori suggeriscono cinque caratteristiche del lavoro per constatare se uno dei tre stati psicologici sopra elencati sia presente e quindi



Naturalmente questa teoria non è esente da caratteristiche generali che influenzano la stessa come il commitment organizzativo, la tensione psicologica oppure la soddisfazione sul lavoro. In ragione di questo, Spector suggerì come tutte le caratteristiche del lavoro siano correlate significativamente all'ansia e alla frustrazione. Infine, i due autori notarono come fosse compito sia del personale delle risorse umane sia dei top manager riuscire a motivare il dipendente cercando di promuovere un ambiente favorevole per lo sviluppo della auto motivazione.

## LE PRINCIPALI VARIABILI DELLA JOB SATISFACTION

Le teorie proposte fin ora sono una parte di quelle presenti in letteratura che hanno contribuito a far chiarezza sul costrutto della job satisfaction. Come le teorie analizzate, anche la job satisfaction ha delle variabili su cui incide e da cui dipende. Una delle prime caratteristiche che a mio avviso possono risultare rilevanti è la genetica. Infatti, alcuni studi hanno incredibilmente dimostrato come esista una correlazione positiva tra genetica e soddisfazione lavorativa. Come affermano Richard e colleghi nel 1989, la genetica ha un valore importante quando si parla di job satisfaction. Gli autori hanno sottolineato come la soddisfazione lavorativa possa essere raggiunta anche tramite dei fattori genetici. A prova di questo essi sostengono come “Gli individui sembrano portare importanti predisposizioni al lavoro che possono essere più difficili da modificare” (Richard, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989, p. 191), sottolineando come per raggiungere la soddisfazione lavorativa gli individui tendano ad avere delle impronte genetiche che li contraddistinguano e che possano seguire le orme precedentemente tracciate dai padri per poter essere soddisfatti. Non è insolito che le persone compiano involontariamente atti volti ad intraprendere le carriere dei propri genitori e questo è anche dovuto a fattori di personalità i quali offrono “percorsi praticabili, almeno in termini di spiegazione del meccanismo dell'ereditarietà della soddisfazione lavorativa” (Richard, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989, p. 191). Gli autori sostengono anche come oltre al fattore genetico rilevante dato appunto dai propri genitori, le persone per ricercare la propria soddisfazione lavorativa tendano a intraprendere dei percorsi motivanti. Infatti, “individui relativamente intelligenti potrebbero cercare ambienti relativamente complessi e stimolanti” (Richard, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989, p. 191) in modo tale da poter essere motivati e incentivati e riuscire ad ottenere una soddisfazione sul lavoro. Naturalmente, il fattore genetico è un fattore che va ad incidere sulla job satisfaction in proporzione insieme ad altri fattori come il genere, l'età, l'ambizione e la motivazione. È stato riscontrato come in base alle caratteristiche sopra elencate e ad altre variabili non personali, l'individuo possa raggiungere più o meno la soddisfazione lavorativa. Un'altra interessante sotto variabile che va ad incidere sulla soddisfazione lavorativa è quella analizzata da Turner e Lawrence nel 1965 e da Blood nel 1969 i quali notarono come esistono delle effettive differenze sul raggiungimento della soddisfazione lavorativa in base alla propria fede spirituale. Gli autori hanno notato come in base alla propria religione, gli individui sono più propensi non solo ad intraprendere determinati tipi di lavori, ma anche ad

esserne più soddisfatti. Tra le variabili non personali che vanno ad incidere sulla soddisfazione lavorativa e di conseguenza sulla soddisfazione generale all'interno dell'impresa troviamo il benessere organizzativo.

## IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Nel campo degli studi organizzativi, il benessere è strettamente legato al lavoro, si parla infatti di benessere del lavoratore o di benessere sui luoghi di lavoro. Per benessere organizzativo si intende comunemente “la capacità dell'organizzazione di promuovere e conservare il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli di una organizzazione”. (Ministero dell'Istruzione, s.d.) Il benessere organizzativo è fondamentale in un'azienda. Esso può essere visto come una variabile che va ad incidere sulla soddisfazione dei dipendenti in quanto va ad incidere sulla tranquillità psicologica dello stesso. Esso si compone di una parte collettiva che a sua volta si distingue in oggettiva e soggettiva. La prima componente rientra nell'ambito tecnico strumentale mentre la seconda fa riferimento alle persone che operano per il benessere. Il benessere organizzativo è visto principalmente collettivo in quanto le sue componenti, quali ad esempio sicurezza e salute sono classificabili come beni comuni e in quanto tali non appartengono a singoli individui alla totalità dell'organizzazione “indipendentemente dalla qualificazione giuridica delle stesse” (Buoso, 2019, p. 27). Nella figura sono presenti alcune delle caratteristiche generali per il raggiungimento del benessere organizzativo. Una delle caratteristiche fondamentali risulta essere quella delle relazioni all'interno dell'azienda che può essere esplicitata con il costrutto del coinvolgimento lavorativo.



Figura 18. Il Benessere organizzativo. Fonte: nelsonjobs.it

## IL COINVOLGIMENTO LAVORATIVO

La prima osservazione da fare è come il coinvolgimento sul lavoro abbia una forte teoria derivante dalle caratteristiche del lavoro analizzate da Hackman and Oldham. Infatti, possiamo notare come nella teoria analizzata in precedenza i due autori ipotizzino che esistano delle caratteristiche del lavoro che portino il dipendente alla soddisfazione lavorativa. Queste caratteristiche sono in particolare la varietà di abilità, identità e significato del compito. Queste tre caratteristiche vanno ad incidere sul coinvolgimento lavorativo in quanto formano il lavoro stesso. Come dimostrato da Ali et al. nel 2014 queste caratteristiche del lavoro vanno a formare la soddisfazione lavorativa del dipendente e quindi fungono “da incentivo per un dipendente a continuare a svolgere il compito assegnato, contribuendo così all'efficacia organizzativa”. (Ali, et al., 2014). Così come il benessere organizzativo anche il coinvolgimento sul posto di lavoro è una variabile della soddisfazione lavorativa. Quando si parla di coinvolgimento lavorativo si intendono le mansioni e i compiti che l'individuo è chiamato a fare dall'azienda per l'adempimento del proprio lavoro. Come facilmente intuibile, il coinvolgimento sul lavoro ha effetti positivi o negativi sulla persona a seconda della sua intensità e a seconda della tipologia di persona che si va ad analizzare. Infatti, come per altre caratteristiche, anche il coinvolgimento sul lavoro varia al variare della singola persona. Come affermato da Blood nel 1969, “Il modo in cui una persona valuta il lavoro in generale dovrebbe essere correlato ai suoi atteggiamenti verso il suo particolare lavoro” (Blood, 1969, p. 458). Con questa affermazione l'autore intende spiegare brevemente la correlazione tra caratteristiche personali dell'individuo e il reale coinvolgimento che ha nell'organizzazione. L'autore tenta di far leva sugli atteggiamenti posti in essere dall'individuo mettendo in evidenza come essi siano fondamentali per la valutazione che lo stesso ha sul lavoro e di conseguenza su tutte le dinamiche che ne fanno parte come il coinvolgimento sul lavoro o il proprio benessere. Più l'organizzazione sarà in grado di “farsi apprezzare” dall'individuo, ponendogli sfide motivanti e gratificazioni rilevanti in funzione delle prestazioni ricevute, più l'atteggiamento dello stesso sarà propositivo e la valutazione in termini di benessere e coinvolgimento sarà maggiore. Di conseguenza, una valutazione positiva di queste caratteristiche tenderà ad aumentare la soddisfazione lavorativa che l'individuo ha. Quando si parla di coinvolgimento sul lavoro non si può non parlare delle caratteristiche che riguardano l'ambiente organizzativo che come affermato da Herzberg nel 1966 sono una determinante primaria della soddisfazione lavorativa dei dipendenti. Mentre Herzberg sosteneva che per ottenere una soddisfazione lavorativa eccellente bisognasse fare leva sui fattori motivanti. Steijn affermo che le variabili del contenuto del lavoro fossero migliori per spiegare le differenze nella soddisfazione lavorativa. Steijn notò come in un ambiente con molte risorse e con un buon coinvolgimento del dipendente la soddisfazione lavorativa dello stesso aumentava mentre in un ambiente carente tendeva a diminuire. Anche le condizioni di lavoro o l'ostilità dell'ambiente influivano in maniera negativa sulla situazione lavorativa così come la cultura dell'azienda.

## COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

L'interesse generale per la comunicazione all'interno delle imprese è aumentato notevolmente negli ultimi anni anche grazie alla volontà di analizzare questo costrutto in relazione alla soddisfazione lavorativa. Recenti studi hanno dimostrato come “un ambiente di comunicazione percepito positivamente contribuisca fortemente alla soddisfazione lavorativa degli individui”. (Pincus, 1986, p. 398). Quando si parla di comunicazione si intende sia la comunicazione tra colleghi e quindi i rapporti che intercorrono tra di essi sia la comunicazione superiore- subordinato. Analizzandola in primo luogo, è chiaro come la percezione che i dipendenti abbiano della comunicazione all'interno dell'impresa sia direttamente correlata sia alla prestazione che alla soddisfazione lavorativa in quanto, una comunicazione aperta e serena genera una soddisfazione elevata nei dipendenti. Naturalmente come per la soddisfazione, anche la prestazione lavorativa ha una correlazione forte con la comunicazione all'interno dell'impresa ma essa rappresenta come abbiamo visto, solo una piccola parte delle variabili che entrano in gioco. Alcuni studi effettuati in materia hanno evidenziato come la presenza di comunicazione con il proprio supervisore, clima organizzativo, feedback personale e caratteristiche relazionali siano le principali variabili che entrano in gioco nel binomio comunicazione- soddisfazione lavorativa. Queste variabili possono essere modificate dall'impresa e dall'individuo e generano quindi una possibilità di aumento o diminuzione della soddisfazione lavorativa. Infatti, come afferma Pincus nei suoi studi, questa scoperta “può sostenere lo sviluppo di strategie di comunicazione parallele o identiche progettate per migliorare la soddisfazione e le prestazioni lavorative dei dipendenti” (Pincus, 1986, p. 400). Quindi, i risultati ottenuti dagli studi condotti in materia hanno sostenuto la tesi di Goldhaber del 1978 il quale affermava come la comunicazione sia un fattore critico per la soddisfazione del lavoro. Oltre alle classiche tipologie di comunicazione elencate in precedenza esiste una forma di comunicazione organizzativa meno studiata ma egualmente importante che è quella che riguarda la comunicazione tra dipendenti e top manager. Il punto focale di questo tipo di relazione è la non reciprocità in quanto tra i due soggetti della comunicazione c'è una forte disparità di compiti e di doveri. Questa disparità fa sì che comunicare sia più difficile ma, se attraverso delle tecniche di management si riesce a instaurare una comunicazione proficua, la soddisfazione di entrambe le parti aumenterà.

## ALTRE VARIABILI

Naturalmente la soddisfazione lavorativa è come detto in precedenza influenzata da una molteplicità di variabili. Alcune variabili sono più radicate nell'individuo e nelle proprie caratteristiche mentre altre sono effettivamente riconducibili all'organizzazione in cui esso lavora. Infatti, come dimostrato da Voller e Kinney nel 1955 le variabili individuali contribuiscono in maniera considerevole alla soddisfazione lavorativa dell'individuo. A differenza dei due precedenti autori, Ronan nel 1970 notò come l'età e il livello di istruzione contribuirono in maniera congiunta al livello di soddisfazione sul posto di lavoro. Ronan affermava come “la soddisfazione sul lavoro è una caratteristica umana misurabile e che è importante per le persone nel loro

lavoro.” (Ronan, 1970, p. 3) e quindi come la soddisfazione di lavoro non solo fosse misurabile e quantificabile ma anche come l’organizzazione dovesse tener conto delle sue dinamiche per poter aspirare ad una migliore performance lavorativa degli individui. Anche Bedeian et al. Contribuirono in maniera considerevole all’analisi delle variabili che incidevano sulla soddisfazione lavorativa notando come “sebbene l’età e la permanenza in carica siano variabili naturali dipendenti dal tempo che co-variano tra loro, sono variabili distinte che portano a risultati diversi. (Bedeian, Ferris, & Kacmar, 1992, p. 46). Gli autori videro che l’età è un fattore personale del lavoratore e incide in maniera consistente nella propria soddisfazione lavorativa sia a livello individuale sia se coadiuvata da altre variabili come in questo caso la permanenza nel proprio lavoro. Come affermato in precedenza esistono anche altre variabili che influenzano la soddisfazione lavorativa. Tra le dimensioni che sembrano essere più facilmente riconducibili alla soddisfazione lavorativa troviamo:

- il contenuto del lavoro e i compiti che l’individuo svolge
- il tipo di controllo o vigilanza che esso riceve
- l’organizzazione nel suo complesso e la gestione della stessa
- le opportunità di avanzamento di carriera
- i benefici finanziari
- i rapporti con i colleghi di lavoro
- le condizioni di lavoro
- dimensioni dell’azienda

Queste tipologie di variabili sono importanti perché quantificabili dall’azienda e se necessario modificabili. Naturalmente alcune di queste dimensioni sono già state evidenziate in altre teorie e già ampiamente trattate. Per quanto riguarda i rapporti con i colleghi di lavoro e più in generale il ruolo che si ricopre all’interno dell’azienda Bedeian et al. Videro come esso poteva essere definito come una variabile fondamentale che “influenza il modo in cui le caratteristiche dell’ambiente di lavoro si combinano per influenzare la soddisfazione sul lavoro (Bedeian, Ferris, & Kacmar, 1992, p. 47). Gli autori sostengono quindi che il ruolo sia parallelo all’età in quanto entrambe le dimensioni sono variabili della soddisfazione lavorativa ed entrambe hanno a loro volta effetto su altre variabili. Punto fondamentale rimane il rapporto tra soddisfazione lavorativa e prestazione. Fino a pochi anni fa si pensava come esse fossero due variabili distinte e che la soddisfazione lavorativa impattasse sulla prestazione ma Izvercian, Potra e Ivascu nel 2016, svolgendo un’analisi notarono come “la soddisfazione sul lavoro si ottiene infatti attraverso un’adeguata motivazione ma solo prendendo in considerazione una moltitudine di variabili” (Izvercian, Potra, & Ivascu, 2016), e in particolare affermarono come “la prestazione non deriva costantemente dalla soddisfazione in una relazione funzionale diretta, è convenuto che si influenzano a vicenda”. (Izvercian, Potra, & Ivascu, 2016). Anche il commitment stesso può essere visto come variabile della soddisfazione lavorativa e viceversa. Infatti, i due costrutti analizzati in questa tesi sono complementari e fanno parte delle dinamiche della vita lavorativa.

## RELAZIONE TRA SODDISFAZIONE, PERFORMANCE E COMMITMENT

In ultima analisi si possono notare le relazioni che incorrono tra la soddisfazione, la performance e il commitment aziendale. Sulla base delle ricerche svolte da diversi autori nel corso del tempo si è constatato come la soddisfazione lavorativa sia di grande importanza per l'adattamento nell'azienda e nella vita delle persone. Autori come Katzell e al. Nel 1961 affermarono che la situazione lavorativa dell'individuo è un insieme di output e input e nello specifico essi affermavano che "la situazione lavorativa è considerata come un sistema che ha come output separati la soddisfazione e la prestazione lavorativa dei dipendenti e come input le caratteristiche sia dell'ambiente di lavoro che dei dipendenti" (Katzell, Barrett, & Parker, 1961, p. 66). Analizzando queste tre dinamiche, gli autori notarono come c'era molta differenza nella stessa azienda a livello di soddisfazione lavorativa e performance in base alla postazione in cui l'individuo si trovava che andavano ad incidere sulla sua performance. Essi notarono come "C'era in genere una maggiore soddisfazione sul lavoro in situazioni che avevano i segni della cultura delle piccole città rispetto a quelle con caratteristiche urbane" (Katzell, Barrett, & Parker, 1961, p. 66) e che quindi i dipendenti riscontrassero più felicità lavorativa e soddisfazione quando lavoravano in un ambiente più familiare. Oltre a questa prima divisione, gli autori notarono come i dipendenti con esigenze diverse presentavano diversi livelli di prestazioni produttive a seconda della rilevanza del proprio lavoro e del soddisfacimento dei propri bisogni. Queste dinamiche naturalmente possono essere influenzate dai manager i quali devono essere in grado di utilizzare i dati a disposizione e le conoscenze per migliorare la soddisfazione lavorativa e di conseguenza il commitment e la performance dell'individuo. Infatti, altri autori notarono come la fiducia che i dipendenti riponevano nei propri manager aveva effetti significativi sulle variabili prese in considerazione. La fiducia veniva definita come un principio guida nella cultura aziendale la quale motivava e aiutava i dipendenti nei loro rapporti. Ad esempio, uno studio condotto nel 2013 notò come "L'aumento o la diminuzione del livello di fiducia influisce sicuramente sull'intensità o sulla natura del rapporto tra soddisfazione del lavoro e commitment organizzativo". (Srivastava, 2013, p. 165). Sempre lo stesso autore notò come la fiducia aveva sia un aspetto positivo per i dipendenti sia per i manager in quanto "la fiducia del manager nell'organizzazione ha un impatto positivo sulla soddisfazione del lavoro e sulla relazione di commitment organizzativo". (Srivastava, 2013, p. 165)

## CAPITOLO 4. IL CASO STUDIO

Dopo aver analizzato le teorie presenti in letteratura sui costrutti del commitment e della soddisfazione lavorativa è stata svolta un'analisi qualitativa e quantitativa sulla base di un questionario anonimo somministrato ai dipendenti di linea della società SKF con sede in Cassino.

### INTRODUZIONE DELL'AZIENDA

L'azienda di origini Svedesi muove i suoi primi passi nel mondo dei cuscinetti a sfera nel 1906 a Göteborg. In contemporanea in Italia, sempre negli stessi anni, "il titolare del brevetto sui cuscinetti a sfera Roberto Incerti fonda, insieme ad altri imprenditori torinesi tra cui Giovanni Agnelli, la Roberto Incenti & C. Villar Perosa, da cui l'acronimo RIV." (DI Vito, 2007) Dopo un primo decennio come società satellite della FIAT, la RIV nel 1919 diventa una società indipendente e inizia la produzione di massa dei cuscinetti a sfera. Dopo una conversione in fabbrica bellica nel corso della Prima guerra mondiale, la RIV riacquista forza con la creazione di altri stabilimenti in giro per l'Italia tra cui quello di Cassino (Frosinone). Nel corso degli anni 60, dopo che la società divenne interamente di proprietà della famiglia Agnelli, avviene la prima fusione con la società svedese SKF (Svenska Kullager Fabriken).



Figura 19. Logo SKF Fonte: Skf.it

La RIV entra nel 1965 "nel Gruppo SKF assumendo la denominazione di "RIV-SKF Officine di Villar Perosa S.p.A." (SKF Industry, 2021) L'accordo tra l'azienda svedese e quella italiana prevede l'acquisizione da parte del gruppo svedese dei 2/3 del capitale azionario della società italiana. Questo rappresenta il primo passo per l'acquisizione definitiva della società con sede in Italia da parte del gruppo SKF, passo che si concretizza nel 1988 in cui "La RIV-SKF acquisisce il nome di una sola delle due case madri e diventa SKF Industrie S.p.A." (SKF Industry, 2021) . Nel corso della sua storia il Gruppo SKF si è reso protagonista di numerose operazioni finanziari finalizzate all'accrescimento e alla propria diversificazione di prodotti. Il core business della Holding è rappresentato dai cuscinetti a sfera, che "sono elementi meccanici che consentono la rotazione relativa tra i componenti" (Concli, 2016).



Figura 20. Cuscinetto a sfera Fonte: sirnastris.it

Il cuscinetto meccanico consiste in un meccanismo che viene usato per ottenere un attrito ridotto tra due oggetti in movimento. Questo meccanismo trova numerose applicazioni, in differenti settori, soprattutto per la realizzazione di ingranaggi. La costruzione standardizzata di questo strumento nel corso del tempo ha dato la possibilità alle industrie produttrici di effettuare delle produzioni di massa, in grado di soddisfare la crescente domanda sul mercato. Infatti, il fatturato aggiornato al 2019 della sezione Italia dell'impresa si aggira intorno al miliardo e 131 milioni di euro. La sede di Cassino è specializzata nella produzione di cuscinetti a sfera relativamente di piccole dimensioni. Grazie alla continua innovazione riesce ad ottenere una produzione costante di oltre 700 mila cuscinetti al giorno. La produzione di massa messa in atto dall'azienda ha portato, nel corso del tempo, ad una graduale innovazione, complice anche l'evoluzione del tipo di industria. L'evoluzione, come visto nei capitoli precedenti, ha portato a forti mutamenti del lavoro, specialmente per quanto riguarda la produzione in catena di montaggio e quindi il lavoro dell'operaio. Una delle innovazioni digitali e artificiali messa in atto è la cablatura totale aziendale alla quale sono stati sottoposti tutti i macchinari e la seconda è la creazione di un robot specializzato nel compimento di movimenti senza valore aggiunto e ripetitivi che compie l'uomo. Attualmente l'introduzione del robot nelle varie fasi del processo produttivo è ancora in fase di sperimentazione mentre la cablatura e connessione di tutti i macchinari su un sistema digitale è stata compiuta con successo.

## OBIETTIVO DEL CASO STUDIO

Con lo scopo di integrare l'analisi esposta nei precedenti capitoli con delle evidenze empiriche è stato creato un questionario e somministrato ai dipendenti della società in modo che essi potessero rispondere in forma anonima e fornire dei dati da poter analizzare attraverso delle tecniche quantitative e qualitative. L'azienda esposta in precedenza è stata scelta per la somministrazione del test in quanto presentava delle caratteristiche affini a quelle ritenute utili per constatare la veridicità delle teorie esposte tra cui la più importante risultava essere l'innovazione digitale appena attuata dalla stessa. Prima di somministrare il test è stata fatta un'intervista al responsabile delle risorse umane con il fine di capire come l'azienda impostasse il cambiamento tecnologico con i dipendenti e al responsabile del progetto con lo scopo di capire con quali

modalità e perché fosse stato effettuato il cambiamento. Il responsabile del progetto realizzato dall'azienda ha spiegato il motivo della scelta di digitalizzare i passaggi più lenti dell'impresa e di automatizzare quelli ripetitivi focalizzandosi sull'impatto che questi passaggi hanno sui dipendenti. Infatti, ci fa notare come dopo aver analizzato le ore di lavoro dei singoli dipendenti è risultato che essi impiegassero la maggior parte del tempo in operazioni ripetitive e senza valore aggiunto. Innovando quindi quei determinati passaggi dei processi produttivi l'azienda cerca di migliorare la competitività abbassando il monte ore reale di lavoro dei dipendenti e facendoli essere concentrati più sulla stabilità del processo e sul miglioramento continuo. L'azienda motiva ulteriormente la scelta di intraprendere questo processo di innovazione vertendo le risposte non solo sul lato dell'efficacia ma anche su quello dell'efficienza. Infatti, un secondo motivo di attuazione del progetto è stato ipotizzato sul lato della competitività aziendale. Nel corso dei decenni l'azienda ha visto entrare nel proprio mercato di riferimento sempre più competitor che essendo situati in tutto del mondo sfruttano come possono le proprie risorse a disposizione per rendere il proprio prodotto competitivo sul mercato. Avendo effettuato un'analisi di mercato prima dell'attuazione del progetto l'azienda ha potuto constatare come esso giovi in ottica di competitività sia sotto il punto di vista dei costi con un notevole abbassamento, sia sotto il punto di vista del mercato con delle nuove possibilità di ampliamento. Un altro punto focale dell'intervista è stata l'adattabilità dei dipendenti. Infatti, per far sì che il dipendente non venisse sottoposto ad ulteriori pressioni derivanti dai nuovi metodi di lavoro sono stati avviati dei corsi di formazione per aiutare i dipendenti nella transizione tecnologica. L'adattabilità dei dipendenti ai nuovi processi di innovazione è stato un punto focale dell'intervista anche con il Responsabile delle Risorse Umane il quale ha sottolineato il processo di innovazione concentrandosi sulla problematica comportamentale dell'uomo. Infatti, analizzando il progetto dal punto di vista del dipendente è stato riscontrato come esso subisca dei cambiamenti positivi nel suo lavoro. Uno dei più importanti cambiamenti è quello dell'aumento della specializzazione in quanto l'uomo dovrà focalizzarsi solo sui processi che richiedono competenze specifiche e non sono routinari. Oltre a questo primo punto, l'intervista si è focalizzata anche ad altri possibili riscontri che l'azienda avrebbe potuto riscontrare nei propri dipendenti. Dal colloquio effettuato è risultato come secondo l'azienda sia fondamentale la comunicazione come aiuto al dipendente nel cambiamento e come l'avvento di queste nuove pratiche possa in futuro aiutare a consolidare il legame già esistente tra azienda e dipendenti. Con il fine di constatare il legame che lega i dipendenti all'impresa è stato ipotizzato un test e somministrato ad un campione rappresentativo dell'impresa e sono stati analizzati i risultati sia in modo qualitativo che quantitativo.

## STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

Per la rilevazione empirica ci si è avvalsi di un agile questionario anonimo finalizzato a raccogliere le seguenti dimensioni:

1. Employee experience
2. Il commitment organizzativo

3. La resistenza all'innovazione
4. L'autonomia e la discrezionalità
5. L'impegno organizzativo del personale in azienda

Per quanto riguarda la prima dimensione indagata si sono scelte delle domande che rispecchiassero a pieno la soddisfazione lavorativa e aiutassero a capire quanto i lavoratori dell'azienda fossero soddisfatti della propria posizione lavorativa, del proprio lavoro e in parte di come valutassero l'azienda. Per il commitment si è utilizzata una scala consolidata e ampiamente utilizzata negli studi accademici che si articola in 15 item e analizza diverse forme di commitment: il commitment affettivo, quello continuativo e quello normativo. La terza dimensione indagata riguarda la resistenza all'innovazione. Infatti, come detto in precedenza l'azienda ha modificato alcuni aspetti fondamentali della vita lavorativa dell'impiegato cercando di renderli più automatizzati oppure di renderli più digitali come per l'ingresso di Mir.ko un robot che compie azioni ripetitive in collaborazione con l'operaio oppure il sito digitale paperless che punta a sostituire pienamente tutti i passaggi cartacei giornalieri. Per valutare quindi la bontà dell'adattamento degli impiegati si è scelto di analizzare come essi reagiscano alle innovazioni e come essi siano in grado di interfacciarsi con il nuovo mondo digitale. Infine, sono state analizzate l'autonomia e la discrezionalità degli impiegati in concomitanza con l'engagement per valutare se effettivamente la presenza di un'ampia autonomia aiutasse l'impegno dell'impiegato e la sua motivazione.

## METODOLOGIA

La survey è stata somministrata ad un campione casuale che rispecchiasse almeno in parte la proporzione di genere (90% personale maschile) e di età (età media dei partecipanti al test 35,8 anni) presenti in azienda e fosse analizzabile come sottogruppo significativo della totalità del personale presente in azienda. Il campione selezionato era pari al 10% degli operai presenti in azienda cioè 25 persone. Di queste 21 hanno compilato il questionario mentre altri 4 hanno scelto in maniera libera di non aderire al progetto. Il questionario è stato somministrato in modalità cartacea e consegnato di persona dal ricercatore fornendo spiegazione apposita sulle modalità di compilazione. Una volta raccolti i questionari, i dati sono stati codificati attraverso strumenti informatici e trasformati in scale in modo tale da essere analizzati tramite programmi di analisi. Per semplicità di analisi le risposte presenti nel test erano codificate su una scala numerica basata su 5 diverse fasce di approvazione o risposta alla domanda posizionate in ordine discendente: Molto d'accordo (5), D'accordo (4), Né d'accordo né in disaccordo (3), in disaccordo (2), molto in disaccordo (1), oppure per i test di valutazione dell'employee experience in una scala numerica differente che prevedeva: Molto soddisfatto (5), Soddisfatto (4), Né soddisfatto né insoddisfatto (3), insoddisfatto (2), molto insoddisfatto (1).

## ANALISI E RISULTATI

Il primo dato analizzato è stato l'Alpha di Cronbach. Il valore è stato analizzato per ogni singola dimensione del test. L'analisi dell'alpha è servita a misurare l'attendibilità dei test effettuati per garantirne una futura riproducibilità nel tempo, a parità di condizioni, dei risultati ottenuti

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

$k$  è il numero di item

$\sigma_X^2$  è la varianza del punteggio totale

$\sigma_{Y_i}^2$  è la varianza dell'item  $i$  per il campione di individui in esame

Tabella 1. Formula Alpha di Cronbach

La formula restituisce un valore compreso tra 0 e 1 dove il primo corrisponde ad una riproducibilità nulla mentre il secondo ad una riproducibilità massima. La formula è stata applicata per ottenere i seguenti risultati:

VARIABILI	ALPHA
Employee Experience	0,955972127
Commitment Affettivo	0,599475717
Commitment Continuativo	0,763312339
Commitment Normativo	0,809481932
Discrezionalità	0,461016949
Autonomia	0,202068417
Resistenza All'innovazione	0,552238806
Engagement	0,926274323

Tabella 2. Risultati Alpha di Cronbach

Come possibile notare dalla tabella 2 l'indicatore varia a seconda della dimensione selezionata. Mentre l'engagement e l'employee experience sfiorano quasi la perfetta riproducibilità del test con dei valori superiori allo 0,90, altri fattori come l'autonomia e la discrezionalità vengono considerati quasi non riproducibili con un alpha pari a 0,20 e 0,46. Questi valori sono frutto di possibili errori nella compilazione del test oppure da un campione troppo esiguo di domande che ha fatto sì che il risultato non fosse soddisfacente. In generale, un'alta riproducibilità di un test restituisce un valore compreso tra 0,70 e 1 mentre è accettabile un valore che sia superiore allo 0,50. La seconda tipologia di studio effettuata è stata la media e la deviazione standard in modo da verificare se la totalità dei risultati fosse in linea generale positiva o negativa per l'azienda e valutare come e quanta dispersione nelle risposte ci fosse. Questa analisi è stata compiuta basandosi sulla precedente suddivisione. La media aritmetica in statistica è un valore numerico che rappresenta un insieme più ampio di valori, la formula che ho usato per calcolarla è la seguente:

$$M_{\alpha} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i .$$

*Equazione 1. Formula per calcolare la Media*

Essa prende in considerazione la somma delle risposte della singola divisione diviso il numero delle risposte totali. La deviazione standard in statistica rappresenta una distanza media del campione selezionato dalla media ottenuta. Per calcolare la deviazione standard si utilizza in genere la seguente formula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}{N}}$$

*Equazione 2. Formula per calcolare la Deviazione Standard*

Essa viene espressa quindi come la radice quadrata della media aritmetica degli scarti assoluti tra i valori della distribuzione e un valore medio. Attraverso queste due formule è stato possibile calcolare i seguenti risultati:

VARIABILI	MEDIA	DEVIAZIONE STANDARD
EMPLOYEE EXPERIENCE	3,646	1,050
COMMITMENT AFFETTIVO	4,029	0,945
COMMITMENT CONTINUATIVO	3,467	1,152
COMMITMENT NORMATIVO	3,981	1,074
DISCREZIONALITA'	4,071	0,833
AUTONOMIA	3,060	0,961
RESISTENZA ALL'INNOVAZIONE	3,071	1,218
ENGAGEMENT	3,556	1,090

Tabella 3. Risultati Media e Deviazione standard

Analizzando i risultati possiamo notare come ci siano delle notevoli differenze tra le divisioni. Innanzitutto, l'impatto principale sull'azienda lo troviamo nelle divisioni di commitment affettivo e di discrezionalità. Risulta quindi essere molto importante all'interno di un'azienda la possibilità dei dipendenti di scegliere secondo i criteri imposti dall'azienda la migliore delle ipotesi da mettere in atto nel compimento del loro compito. Dal lato del commitment affettivo invece, tenendo presente le teorie analizzate nei precedenti capitoli possiamo constatare come per l'azienda avere un commitment affettivo elevato è altamente positivo in quanto il dipendente si lega emotivamente all'andamento aziendale e nei casi migliori antepone l'interesse dell'azienda al proprio. Così come per la media, anche la deviazione standard riportata è sinonimo di coesione nelle scelte aziendali. Essendo infatti la deviazione principalmente la differenza tra le singole risposte e la media, notiamo come un valore basso voglia significare coesione nelle risposte dei dipendenti e di conseguenza una buona politica aziendale. Analizzando le altre divisioni possiamo vedere come siano tutte più o meno nell'intorno di 3,5 per la media e di 1,1 per la deviazione standard tranne l'autonomia e la resistenza all'innovazione.

### Correlazioni

		Affective_com mitment	Continuance_ commitment	normative_co mmitment	discrezionalit a	autonomia	engagement	resistenza_in novazione	ETA
Affective_commitment	Correlazione di Pearson	1	,584**	,632**	,382	,284	,814**	-,421	-,323
	Sign. (a due code)		,005	,002	,087	,213	,000	,057	,154
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
Continuance_commitment	Correlazione di Pearson	,584**	1	,726**	-,033	,358	,425	-,482*	,258
	Sign. (a due code)	,005		,000	,886	,111	,055	,027	,258
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
normative_commitment	Correlazione di Pearson	,632**	,726**	1	,017	,301	,642**	-,587**	,104
	Sign. (a due code)	,002	,000		,942	,184	,002	,005	,652
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
discrezionalita	Correlazione di Pearson	,382	-,033	,017	1	,294	,535*	-,194	-,403
	Sign. (a due code)	,087	,886	,942		,195	,012	,398	,070
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
autonomia	Correlazione di Pearson	,284	,358	,301	,294	1	,285	-,239	,284
	Sign. (a due code)	,213	,111	,184	,195		,210	,296	,212
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
engagement	Correlazione di Pearson	,814**	,425	,642**	,535*	,285	1	-,560**	-,418
	Sign. (a due code)	,000	,055	,002	,012	,210		,008	,059
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
resistenza_innovazione	Correlazione di Pearson	-,421	-,482*	-,587**	-,194	-,239	-,560**	1	,003
	Sign. (a due code)	,057	,027	,005	,398	,296	,008		,989
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
ETA	Correlazione di Pearson	-,323	,258	,104	-,403	,284	-,418	,003	1
	Sign. (a due code)	,154	,258	,652	,070	,212	,059	,989	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21

\*\* La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

\* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code).

Tabella 4. Correlazione delle variabili

Queste due particolari divisioni riportano un dato che potrebbe essere letto come preoccupante in quanto la deviazione è relativamente nella norma del test e quindi poco significativa ma la media è notevolmente più bassa e perciò i dipendenti hanno mostrato una sorta di disaccordo con le due divisioni. Sarebbe indicato quindi per l'azienda svolgere un'analisi più sistematica sulla totalità della popolazione per ottenere un dato preciso e nel caso cercare di correggerli seguendo strategie di maggiore autonomia e più aiuto nell'innovazione. Quindi, da questa analisi è possibile riscontrare come il campione sia mediamente soddisfatto dell'esperienza di lavoro all'interno dell'impresa e che indipendentemente dalla forma di commitment avente si ritiene legato ad essa sia per ragioni affettive che per ragioni continuative o di norma. Come terzo punto dell'analisi quantitativa sono state eseguite alcune correlazioni e regressioni sulle diverse divisioni per costatare se fossero correlate e se avessero un impatto positivo o negativo tra di loro. La correlazione è stata eseguita tramite SPSS e ha fatto emergere alcune correlazioni notevoli di nota sia positive che negative. Come si può vedere in tabella 3 le correlazioni significative avvengono principalmente tra tre diverse divisioni e cioè il commitment nelle sue tre forme analizzate, l'engagement e resistenza all'innovazione. La prima correlazione importante che troviamo

è quella positiva tra i vari commitment che con una significatività molto elevata, mostra come all'interno dell'azienda le componenti del commitment si rinforzino reciprocamente.

		Affective_com mitment	Continuance_ commitment	normative_co mmitment
Affective_commitment	Correlazione di Pearson	1	,584**	,632**
	Sign. (a due code)		,005	,002
	N	21	21	21

Tabella 5. Correlazioni tra Commitment

Infatti, tramite la correlazione è possibile capire come le variabili prese in considerazione seguano lo stesso andamento e siano corrispondenti, cioè che al variare di una dimensione vari anche l'altra. In questo caso notiamo come la correlazione sia positiva e quindi le variabili prese in analisi tendano ad influenzarsi positivamente. Lo stesso discorso naturalmente vale anche per la correlazione presente tra commitment continuativo e commitment normativo che con una significatività inferiore allo 0.001 e una correlazione del 73% mostra come i due tipi di commitment siano quelli più legati delle variabili prese in considerazione. Altra correlazione sempre significativa è quella tra le tre forme di commitment e l'engagement. Infatti, queste variabili si correlano egregiamente con l'engagement con degli indici del 81% per il commitment affettivo, 64% per il commitment normativo mentre il commitment continuativo mostra una correlazione non significativa. Infine, risultano interessanti le correlazioni che si creano tra resistenza all'innovazione, engagement e le tre tipologie di commitment.

		resistenza_in novazione
Affective_commitment	Correlazione di Pearson	-,421
	Sign. (a due code)	,057
	N	21
Continuance_commitment	Correlazione di Pearson	-,482*
	Sign. (a due code)	,027
	N	21
normative_commitment	Correlazione di Pearson	-,587**
	Sign. (a due code)	,005
	N	21
engagement	Correlazione di Pearson	-,560**
	Sign. (a due code)	,008
	N	21

Tabella 6. Correlazioni tra Commitment, Engagement e Resistenza all'innovazione

Le ultime correlazioni significative trovano un riscontro diverse dalle precedenti in quanto hanno una correlazione negativa. Una correlazione negativa mostra come, ipotizzando una crescita lineare di una variabile, l'altra decresca. Come possibile vedere nella tabella 6 la resistenza all'innovazione è significativa con i costrutti ed è quasi identica per quanto riguarda l'intensità della correlazione. Da questa analisi quindi possiamo constatare che all'aumentare della resistenza all'innovazione, i costrutti del commitment e dell'engagement si riducano. Per resistenza all'innovazione si intendono i problemi che possono subentrare con l'introduzione di tecniche innovative. Attraverso questo indice è stato constatato sia utile diminuire l'impatto che la resistenza ha nei confronti di commitment e di engagement in modo da evitare che essi si riducano. Possiamo anche notare come ci sia una differenza tra le quattro variabili prese in analisi; mentre le prime due, commitment di tipo affettivo e commitment di tipo continuativo tendono ad avere una significatività più elevata e una correlazione meno negativa, l'engagement e il commitment di tipo normativo tendono a marcare ancora di più questo tipo di correlazione negativa. Si intuisce quindi come i secondi costrutti ricevano un maggiore impatto dall'aumento della resistenza all'innovazione. Per approfondire meglio la relazione tra queste variabili si è proceduto ad effettuare una regressione lineare tramite il metodo dei minimi quadrati. Il metodo dei minimi quadrati è una tecnica di regressione che permette di trovare una funzione esplicativa che rappresenta una retta di regressione, la quale si avvicina il più possibile all'insieme di dati sottoposto. Nel dettaglio, la funzione che si trova sarà quella che minimizzerà la somma dei quadrati delle distanze tra i valori osservati e quelli della retta che va a rappresentare la funzione esplicativa stessa.

$$S = \sum_{i=1}^n (y_i - f(x_i))^2$$

*Equazione 3. Regressione lineare tra due variabili*

Attraverso quindi una procedura di regressione lineare tramite la costruzione di indici si è cercato di analizzare le variabili disponibili e trovare delle regressioni significative. Partendo da questo principio si è scelto di analizzare la regressione che avviene tra la resistenza all'innovazione coadiuvata dall'età come variabili indipendenti e l'engagement e il commitment come variabili dipendenti. Questa scelta è motivata dalla volontà di analizzare quale effetto abbia la resistenza all'innovazione nelle variabili a disposizione e se l'età del soggetto ha qualche tipo di influenza. L'esecuzione dei calcoli è avvenuta tramite software SPSS. Nella Tabella 7 possiamo vedere gli effetti che hanno la resistenza all'innovazione e l'età sul commitment di tipo affettivo. I dati forniti dal modello sono analizzabili per diversi fattori. Innanzitutto, possiamo notare il dato R multiplo il quale restituisce un valore compreso tra 1- e 1 e mostra come le due variabili indipendenti combinate siano relazionate con la variabile dipendente.

### Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,530 <sup>a</sup>	,281	,201	,52521

a. Predittori: (costante), ETA, resistenza\_innovazione

### ANOVA<sup>a</sup>

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	1,938	2	,969	3,512	,052 <sup>b</sup>
	Residuo	4,965	18	,276		
	Totale	6,903	20			

a. Variabile dipendente: Affective\_commitment

b. Predittori: (costante), ETA, resistenza\_innovazione

### Coefficienti<sup>a</sup>

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	5,319	,501		10,612	,000
	resistenza_innovazione	-,252	,120	-,420	-2,103	,050
	ETA	-,014	,009	-,321	-1,607	,125

a. Variabile dipendente: Affective\_commitment

Tabella 7. Regressione tra Commitment affettivo e Resistenza all'innovazione

L'analisi mostra che esiste una relazione positiva significativamente accettabile (Sign. 0,50) del 53% sul commitment affettivo. Oltre a queste considerazioni è possibile analizzare il Beta delle singole variabili



### Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,698 <sup>a</sup>	,487	,430	,59420

a. Predittori: (costante), ETA, resistenza\_innovazione

### ANOVA<sup>a</sup>

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	6,038	2	3,019	8,551	,002 <sup>b</sup>
	Residuo	6,355	18	,353		
	Totale	12,394	20			

a. Variabile dipendente: engagement

b. Predittori: (costante), ETA, resistenza\_innovazione

### Coefficienti<sup>a</sup>

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	5,832	,567		10,284	,000
	resistenza_innovazione	-,450	,136	-,559	-3,310	,004
	ETA	-,025	,010	-,417	-2,469	,024

a. Variabile dipendente: engagement

Tabella 8. Regressione tra Engagement e Resistenza all'innovazione

Oltre ai dati importanti analizzati nelle tabelle troviamo anche altri dati che potrebbero risultare utili per eventuali ricerche future:

- R quadrato, il quale misura la proporzione della variazione della variabile dipendente e rappresenta come il coefficiente di determinazione che viene utilizzato come indicatore della bontà di adattamento. Il valore

di R al quadrato viene calcolato dalla somma totale dei quadrati ovvero rappresenta la somma degli scostamenti quadrati dei dati di origine dalla media.

- R quadrato corretto restituisce il valore di R al quadrato ma corretto secondo il numero di variabili indipendenti nel modello.
- Errore standard, misura la precisione dell'analisi di regressione e più è piccolo e più l'analisi è corretta. Esso misura la distanza media attorno alla retta di regressione creata.
- ANOVA, rappresenta l'analisi della varianza delle variabili
- t rappresenta un valore restituito dall'analisi che è legato al Beta standardizzato

Sono state svolte anche altre ricerche di tipo quantitativo per verificare se esistesse una correlazione tra gli item dell'employee experience e la resistenza all'innovazione. Questo passaggio è stato effettuato per analizzare più nel dettaglio con quale item la resistenza all'innovazione avesse una maggiore correlazione. Dall'analisi effettuata è risultato come le correlazioni più importanti fossero tutte negative (evidenziate in giallo) e significativamente attendibili. Questo dato a mio avviso risulta molto interessante specialmente per l'item 10. Visualizzando gli Item evidenziati in giallo possiamo notare come essi riguardino specialmente il luogo di lavoro e la sicurezza (item 1 e 3), definizione delle responsabilità e dei compiti (item 4), l'equilibrio della work life balance (item 5) e le occasioni di apprendimento e di formazione (item 10). Nonostante la correlazione più forte sia quella con l'item 5, la più importante a mio avviso risulta essere la correlazione strettamente negativa che la resistenza all'innovazione trova con le occasioni di apprendimento. Da questa correlazione possiamo evidenziare come la resistenza all'innovazione si abbassi notevolmente ogni qual volta che l'azienda fornisce agli impiegati occasioni di apprendimento. Ipotizzando quindi la resistenza all'innovazione come un problema aziendale dato da più fattori come la scarsa conoscenza delle innovazioni esistenti, dalla paura dell'ignoto, possiamo vedere come con l'ausilio dei corsi di formazione l'azienda riesca a intraprendere un percorso di miglioramento per la soddisfazione generale del dipendente in azienda.

Correlazioni

		JS_1	JS_2	JS_3	JS_4	JS_5	JS_6	JS_7	JS_8	JS_9	JS_10	JS_11	JS_12	JS_13	JS_14
resistenza innovazione	Correlazione di Pearson	<b>-,498*</b>	-0,323	<b>-,513*</b>	<b>-,514*</b>	<b>-,568**</b>	-0,173	-0,174	-0,359	-0,180	<b>-,529*</b>	-0,158	0,129	-0,376	-0,328
	Sign. (a due code)	0,022	0,153	0,018	0,017	0,007	0,453	0,451	0,110	0,434	0,014	0,494	0,578	0,093	0,146
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

\*\* La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

\* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code).

Tabella 9. Correlazione tra gli item dell'employee experience e la resistenza all'innovazione

Infine, è stata svolta un'analisi di tipo qualitativo sugli item dell'employee experience per vedere dove i dipendenti trovassero maggiori soddisfazioni e dove invece l'azienda avesse bisogno di migliorare il proprio apporto. Di seguito, l'elenco completo di tutti gli item utilizzati per la compilazione della divisione employee experience.

ITEM	AFFERMAZIONE
1	Contenuti del lavoro
2	L'ambiente Fisico Di Lavoro
3	La sicurezza sul luogo di lavoro
4	La definizione dei compiti e delle responsabilità
5	L'equilibrio Tra Lavoro E Tempo Libero
6	Il livello di retribuzione
7	I benefit integrativi
8	Le opportunità di carriera
9	La sicurezza del posto
10	Le occasioni di apprendimento/formazione
11	Le relazioni con i collaboratori
12	Le relazioni con i colleghi
13	Le relazioni con i superiori
14	Il riconoscimento dei meriti individuali

Tabella 10. Riepilogo item Employee Experience

Le analisi hanno riscontrato diversi aspetti interessanti.

### Employee Experience

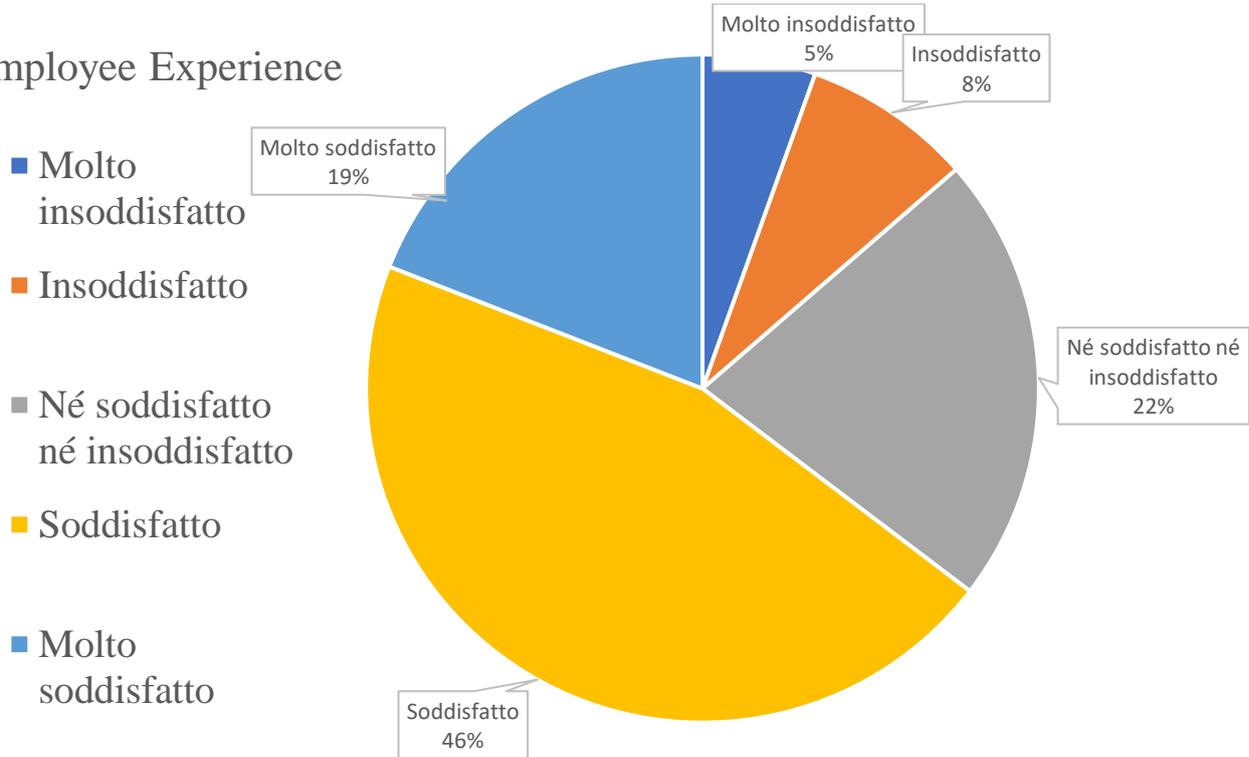


Grafico 1. Employee Experience

Il primo aspetto interessante da considerare è la totalità degli item che mostra in percentuale le preferenze espresse dagli intervistati i quali si ritengono mediamente soddisfatti (46% soddisfatti, 19% molto soddisfatti). Da questo primo aspetto possiamo notare quindi che il lavoro che sta esprimendo l'azienda in termini di esperienza rende i dipendenti fortemente coinvolti e soddisfatti sul posto di lavoro.

### Percezioni complessive su Employee Experience

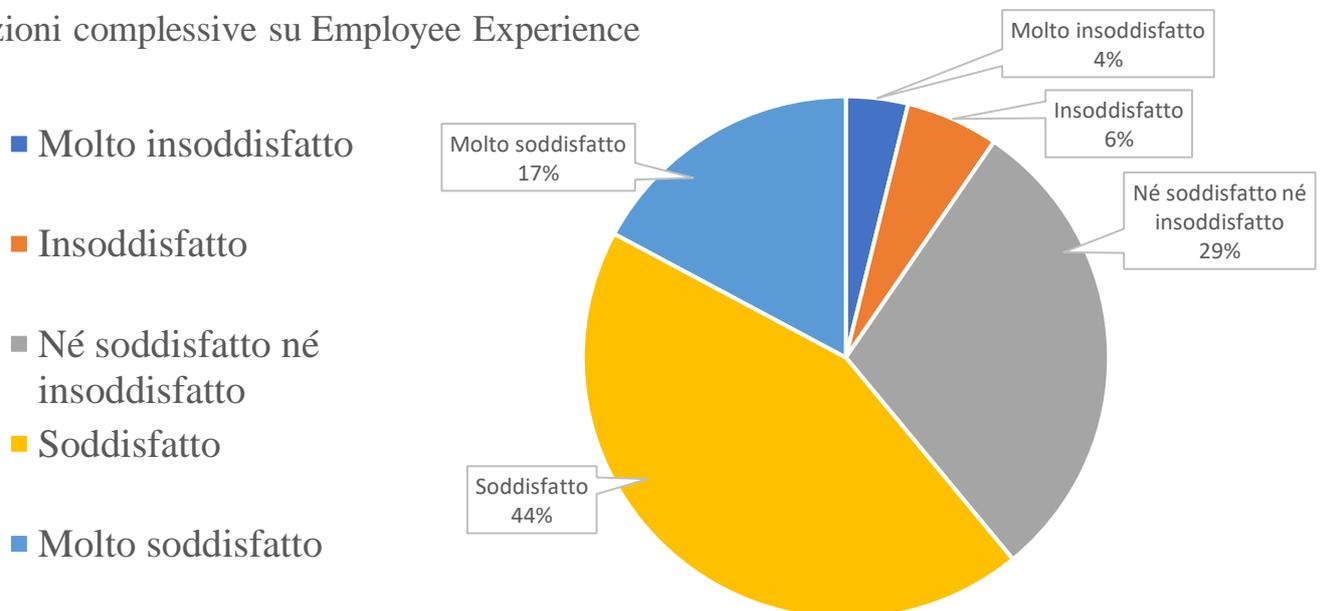


Grafico 2. Percezioni complessive su Employee Experience

Cercando di analizzare più nel dettaglio la employee experience possiamo ricreare un secondo grafico includendo solo gli Item che riguardano specifiche del lavoro (Item da 1 a 5). Il grafico ci dà come risultato una variazione minima delle percentuali rilevate nella totalità degli Item. Infatti, la percentuale di soddisfazione generale passa dal 65% al 61% vedendo di fatto un'aumento della percentuale degli "indecisi" (passaggio dal 22% al 29%). Quindi, è riscontrabile che il macrogruppo degli Item legati al lavoro segua in linea generale l'andamento medio del campione selezionato.

### L'ambiente Fisico Di Lavoro

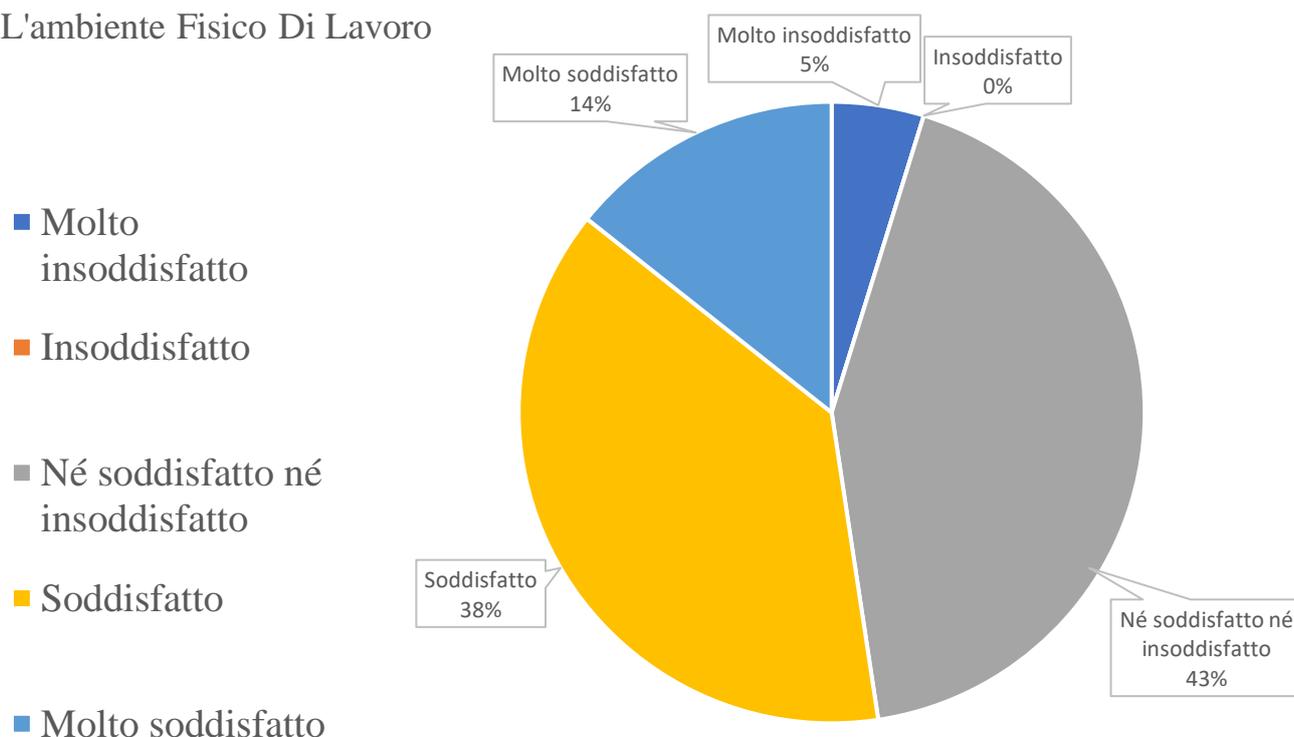


Grafico 3. L'ambiente fisico di lavoro

Il primo grafico mostra le percentuali in relazione di risposta all'Item 2 mentre il secondo mostra la stessa relazione ma per l'Item 3. Il confronto tra i due grafici ci fa notare come nello stesso macrogruppo le differenze siano sostanziali. Se per la "l'ambiente fisico di lavoro" la risposta principale è rappresentata dal "né soddisfatto né insoddisfatto", per la "sicurezza sul luogo di lavoro" la soddisfazione arriva a toccare quasi la totalità degli intervistati. Istante questo tipo di paragone possiamo innanzitutto notare la differenza tra risposte della stessa macrocategoria, secondariamente possiamo vedere come l'ambiente di lavoro sia ritenuto quasi insoddisfacente dai dipendenti ma contrariamente a questo la sicurezza sui macchinari presenti in azienda raggiunge livelli di soddisfazione elevatissimi. Questo ultimo dato può essere visto anche come un dato positivo in ottica di innovazione digitale tenendo conto del lavoro effettuato sulla totalità dei macchinari.

### Sicurezza sul luogo di lavoro

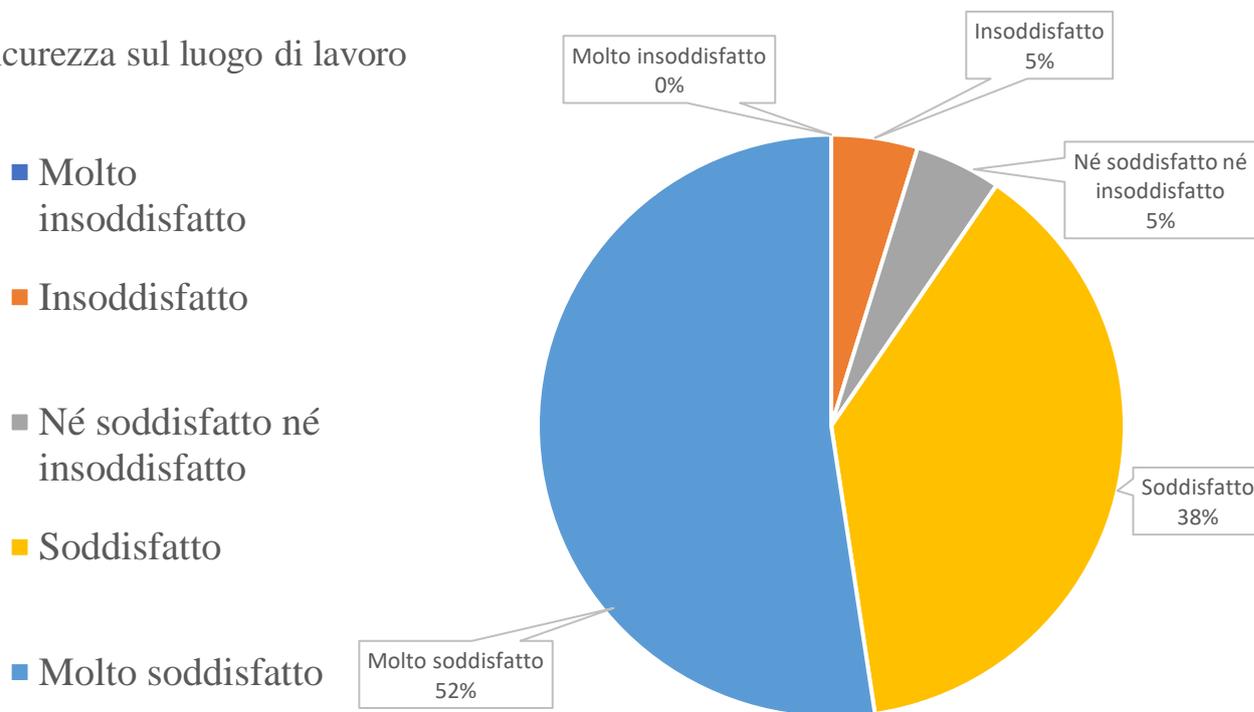


Grafico 4. Sicurezza sul luogo di lavoro

Un'altra macro categoria analizzata è la macrocategoria delle relazioni che analizza gli item contenenti riferimenti alle relazioni che si instaurano all'interno dell'impresa sia tra colleghi che tra superiori. L'analisi degli item coinvolti (11-12-13) mostra come esista prevalentemente una soddisfazione elevata per le relazioni all'interno dell'impresa mostrando come l'azienda punti molto sulla costruzione di relazioni tra colleghi.

### Percezioni complessive sulle Relazioni

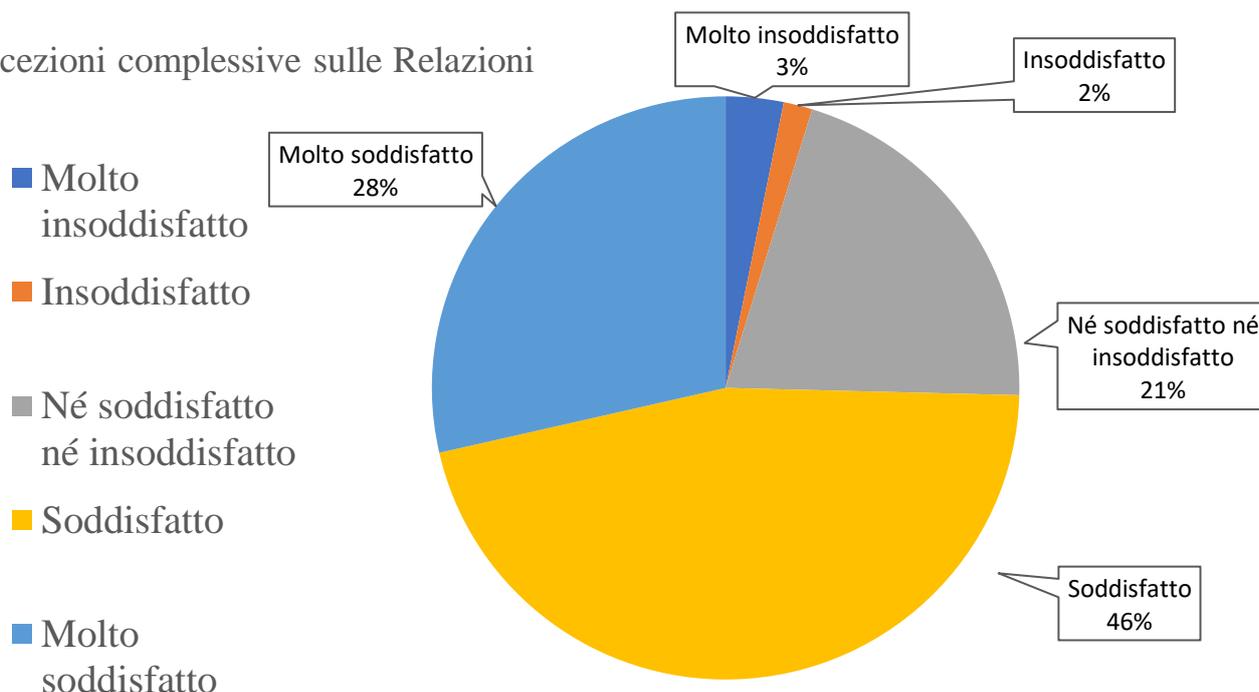


Grafico 5. Percezioni complessive sulle relazioni

Analizzando la disposizione degli impiegati all'interno dell'impresa è possibile notare come essi lavorino per la maggior parte del tempo a stretto contatto con il proprio gruppo di riferimento in modo tale da aumentare la relazione ma allo stesso tempo dispongono della possibilità di cambiare gruppo se lo ritengono necessario e di poter instaurare altre tipologie di legami. A mio avviso è interessante notare il confronto tra le relazioni con i colleghi e le relazioni con i superiori (item 12-13). Il grafico a colonne mostrato di seguito mostra come le relazioni che i dipendenti instaurano sia con i colleghi che con i superiori siano pressochè identiche con un lieve spostamento positivo in favore delle relazioni tra colleghi. Questo dato è significativo perché vuol dire che il lavoro svolto in azienda in ottica di integrazione e relazione ha funzionato egregiamente e si possono riscontrare i risultati. Come visto nei capitoli precedenti infatti le relazioni possono influenzare sia la soddisfazione lavorativa che il tipo di commitment predominante all'interno di una persona essendone una variabile fondamentale. Lo stesso discorso vale anche per la variabile identificata come "macrogruppo di lavoro" analizzata in precedenza che altro non è che un'analisi qualitativa sulla soddisfazione nell'ambiente lavorativo stretto.

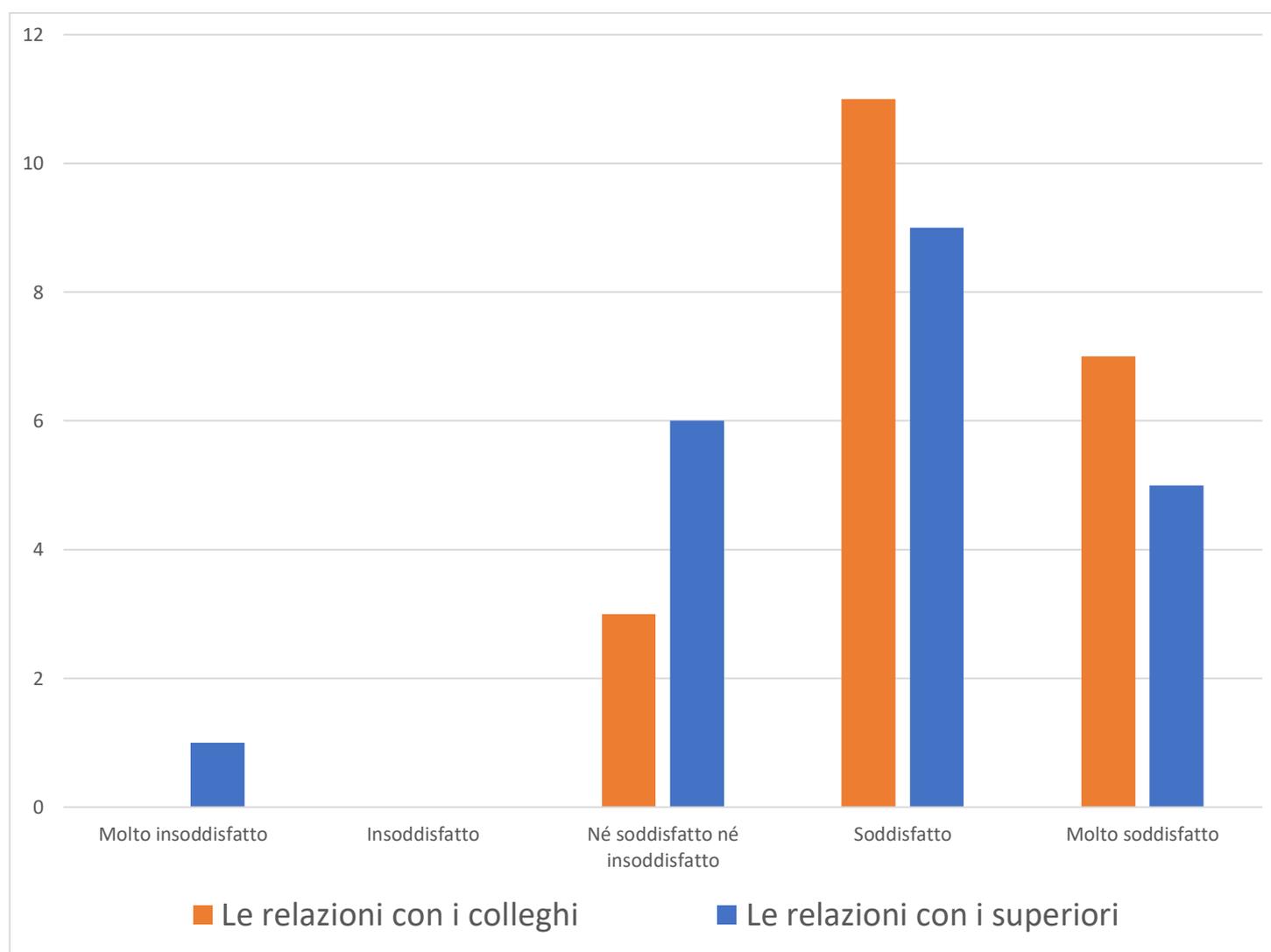


Grafico 6. Confronto tra relazioni con i colleghi e con i superiori

Infine, un'ultima analisi qualitativa è possibile effettuarla sulla macrocategoria definita “incentivi” in cui rientrano tutte le domande relative a retribuzione, benefit, opportunità di formazione e/o crescita, etc. (Item 6-7-8-9-10-14). Il grafico in figura mostra l'andamento generale della macrocategoria che è molto frammentata rispetto alle altre macrocategorie. Questa frammentazione può essere spiegata in parte dalla relazione che esiste tra soddisfazione ed incentivo fornito.

### Percezione complessiva sugli Incentivi

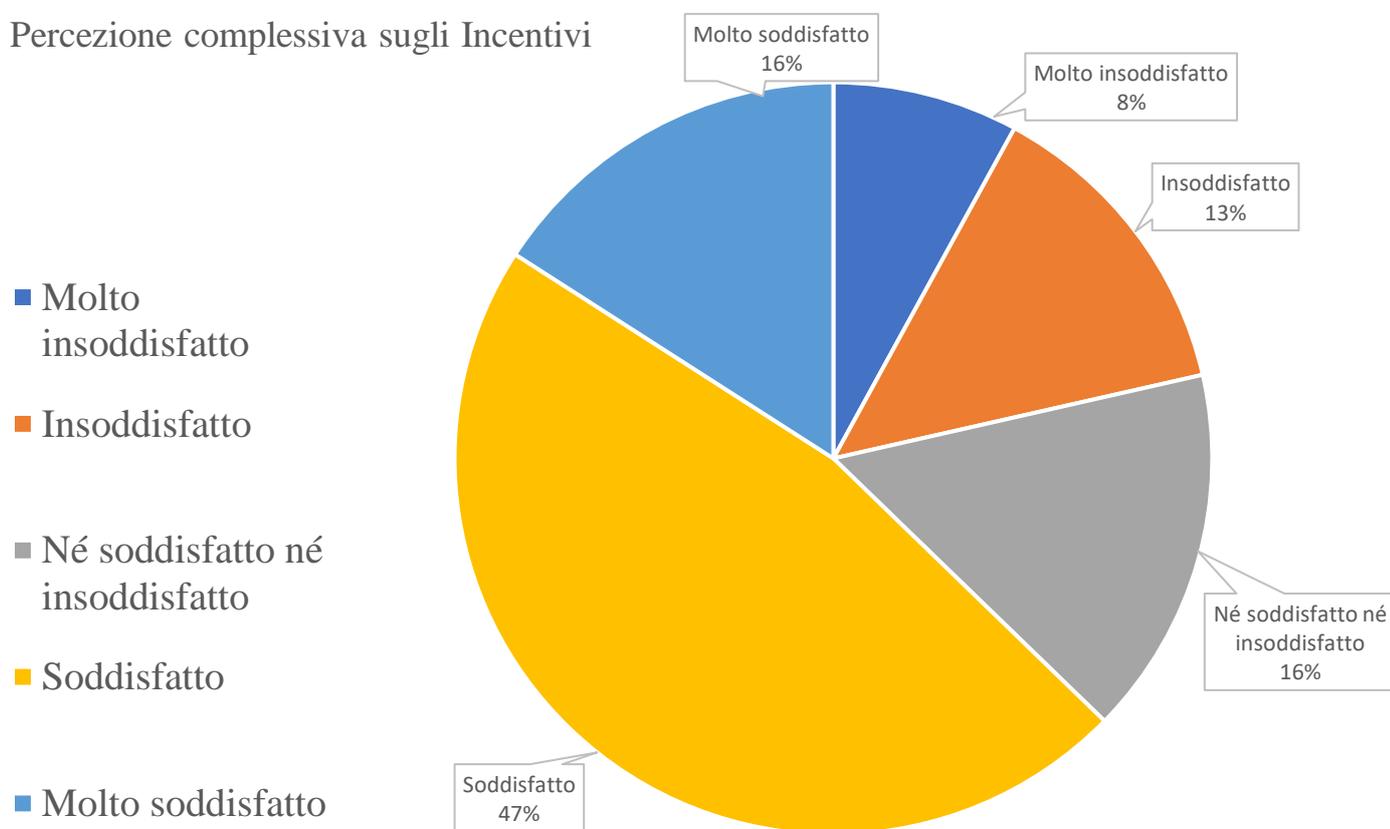


Grafico 7. Percezioni complessive sugli incentivi

Infatti, analizzando i singoli item possiamo notare che esclusivamente l'item 10 mostra delle risposte diverse che amplificano la soddisfazione “Occasioni di apprendimento e formazione” mentre gli altri item mostrano delle risposte molto più frammentarie. A mio avviso questa frammentazione, nonostante generi sempre una soddisfazione generale, sia data dalla differenza di benefit e retribuzione che i dipendenti percepiscono a seconda del loro livello di esperienza e ai loro anni di lavoro. Credo quindi che sia normale ipotizzare che i dipendenti scontenti dei benefit integrativi (Item 7) e del riconoscimento dei meriti individuali (Item 14) siano i dipendenti appena entrati e con poca esperienza che ancora non hanno avuto l'opportunità di accrescere il proprio bagaglio lavorativo e di conseguenza economico.

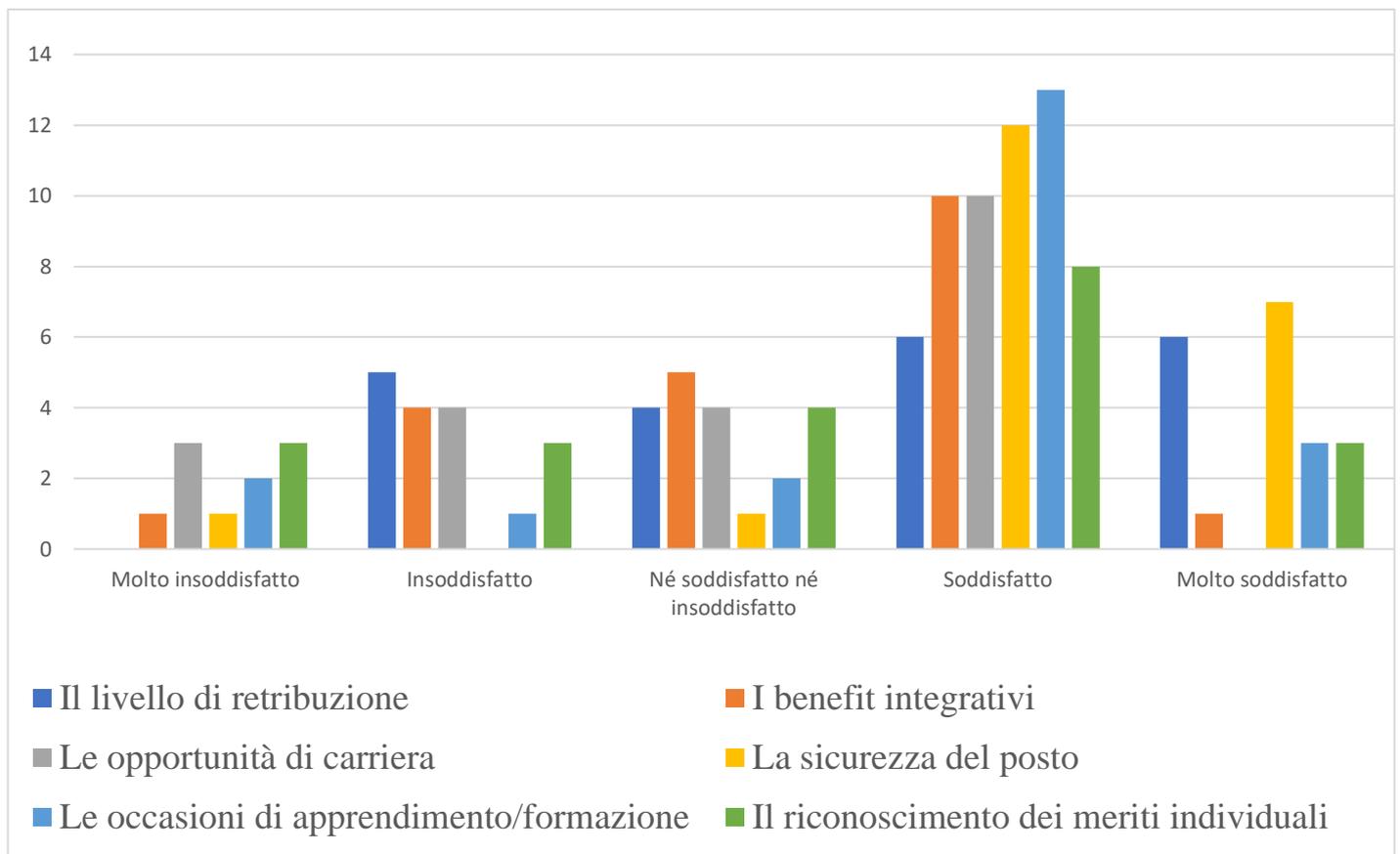


Grafico 8. Confronto tra item sugli incentivi

## CONSIDERAZIONI

In conclusione, l'analisi ha mostrato alcuni aspetti molto interessanti. Da un lato è stato possibile riscontrare una correlazione negativa tra resistenza all'innovazione e alcune delle variabili prese in considerazione con particolare enfasi sulla relazione con l'organizzazione e il lavoro. Dall'altro lato è stato analizzato come sia possibile realmente misurare le variabili principali che entrano in gioco nell'organizzazione e se necessario correggerle. L'analisi quantitativa ha mostrato una interessante regressione lineare con Beta negativo tra l'engagement e la resistenza all'innovazione dimostrando di fatto come l'engagement dei dipendenti sia influenzato dal modo in cui vivono e percepiscono i cambiamenti introdotti dall'organizzazione. A differenza di quanto detto, l'analisi qualitativa ha mostrato una coesione generale per quanto riguarda la soddisfazione dei lavoratori, generalmente diffusa in tutte le macroaree selezionate per l'analisi. Un approfondimento più focalizzato però ha mostrato come anche nelle stesse macrocategorie ci possano essere item con diverse risposte, come il caso del macrogruppo degli incentivi. In generale, i risultati riscontrati sono in linea con quanto ipotizzato nella stesura della tesi. Naturalmente, ipotizzando una ricerca futura, sarebbe più appropriato analizzare la totalità della popolazione per ottenere dei dati più precisi e avere delle basi di partenza su cui ipotizzare e in successione attuare degli accorgimenti pratici con il fine di aumentare la coesione, l'engagement e il commitment all'interno dell'impresa.

## CONCLUSIONI

Nel corso di questo elaborato abbiamo analizzato alcuni costrutti fondamentali che rilevano importanti atteggiamenti e comportamenti degli individui nei contesti organizzativi. Si tratta di dimensioni molto importanti rispetto alle quali tutti i manager dovrebbero avere consapevolezza per, se necessario, metter in atto interventi che consentano di modificarli e adattarli all'esigenze dell'impresa. I costrutti fondamentali analizzati sono stati il commitment organizzativo nelle sue tre forme principali e la soddisfazione lavorativa. Prima di analizzare i due costrutti è stata effettuata un'analisi storica degli avvenimenti principali che hanno contribuito alla comprensione di queste variabili. Per quanto concerne il commitment, è stata vista l'importanza del costrutto stesso, le variabili con cui esso si interfaccia e quelle da cui dipende. Il focus del secondo capitolo è stato l'analisi del commitment affettivo, continuativo e normativo. È stato visto quali siano le accezioni principali del commitment affettivo, come l'uomo sviluppi questo determinato costrutto e come l'azienda abbia bisogno di personale emotivamente attaccato. Oltre al tipo affettivo sono stati visti anche i costrutti normativi e di continuità che delimitano altre tipologie di personale aziendale. Infine, nel secondo capitolo è stata effettuata la considerazione fondamentale del costrutto e cioè che un individuo vive il proprio attaccamento all'azienda in modo diverso nel corso del tempo e quasi mai in maniera univoca. Con questa affermazione abbiamo constatato come nel personale convivano tutte le forme di commitment che a seconda della situazione al di fuori dell'azienda e dentro l'azienda stessa si accentuano in un senso o nell'altro. Nella parte conclusiva del secondo capitolo è stato posto il focus sui leader, analizzando la loro figura determinante di guida e di indirizzatore verso le forme più costruttive di commitment. Nel terzo capitolo è stata invece analizzata la soddisfazione lavorativa. Per fare ciò sono state viste le teorie determinanti del costrutto, partendo dall'analisi della motivazione come variabile fondamentale fino all'analisi del job characteristic model di Hackman e Oldham. In seguito, sono state analizzate le variabili che impattano sulla soddisfazione lavorativa e quelle su cui esso impatta ponendo il focus sul coinvolgimento lavorativo e sul benessere aziendale. Infatti, a mio avviso queste variabili risultano fondamentali per la comprensione della soddisfazione lavorativa in quanto modificano l'ambiente circostante e favoriscono la crescita del personale. Infine, nell'ultimo capitolo è stata fatta l'analisi di un caso reale. Attraverso la somministrazione di un questionario appositamente costruito e grazie all'ausilio di alcune interviste effettuate ai principali esponenti dell'organizzazione è stato possibile vedere quanto nell'azienda SKF di Cassino siano riscontrabili il commitment e la soddisfazione lavorativa ed altre variabili ritenute fondamentali nella sfera comportamentale del dipendente in azienda. Sono state condotte analisi di tipo quantitativo e qualitativo con il fine di avvalorare le tesi precedentemente esposte. Le analisi a livello quantitativo condotte sono state impostate attraverso software statistici e comprendevano la ricerca di correlazioni tra le variabili e modelli di regressione lineare impostati sulla ricerca di Beta significativi. Sono state riscontrate molte correlazioni importanti specialmente tra i costrutti del commitment e della resistenza all'innovazione. Per quanto riguarda i modelli utilizzati per la costruzione di rette di

regressione sono stati riscontrati due beta significativi. Utilizzando invece un'analisi di tipo qualitativo sono state confrontate le risposte alle domande effettuate sul costrutto della soddisfazione sul lavoro dei dipendenti con analisi differenti in base alla sottocategoria selezionata. L'analisi qualitativa ha riportato sviluppi interessanti in ottica di strategia futura su determinati argomenti della soddisfazione lavorativa. Infine, sono stati analizzati i limiti della ricerca ed effettuate delle conclusioni anche in ottica di ricerche future con dei suggerimenti per chi intendesse intraprendere questo tipo di ricerca nella stessa azienda. Nel corso della stesura di questo elaborato ho potuto constatare l'importanza dei costrutti "emotivi" che fanno parte della vita dei lavoratori in azienda. Ho scoperto come esistano delle variabili fondamentali che modificano la motivazione, l'impegno e di conseguenza anche l'operato dell'azienda. Credo quindi che lo studio di questi costrutti possa aiutare la comprensione dei manager nelle dinamiche personali dei propri dipendenti e l'indirizzamento degli stessi verso l'obiettivo dell'azienda. Infatti, essendo risaputo che le imprese debbano inseguire l'efficacia e l'efficienza nella produzione, ritengo che la conoscenza dell'individuo oltre le singole possibilità produttive sia di reale importanza e vada tenuta sempre in considerazione nelle scelte effettuate. Attraverso la comunicazione, i leader possono porre rimedio ad eventuali controversie che i dipendenti sviluppano, possono correggere eventuali comportamenti messi in atto dai dipendenti in maniera sbagliata e possono aiutare la formazione per quanto possibile di un sentimento aziendale forte e coeso.

## BIBLIOGRAFIA

- Ali, S., Said, N., Yunus, N., Kader, S., Latif, D., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction,. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46-52.
- Anders, G. (1977). l'uomo è antiquato. In G. Anders, *l'uomo è antiquato, sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale* (p. 81-83). Torino: Bollati Boringhieri.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints. *CESifo Working Paper No. 8165*, 1-115.
- Atkeson, A., & Kehoe, P. J. (2001). *The Transition to a New Economy after the second industrial revolution*. National Bureau of Economic Research.
- Beck, U. (1999). *The Brave New World of Work*. New York: Blackwell Publishers Inc.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 32-42.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-42.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R., & Kacmar, K. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 33-48.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2020). Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems. *Information Systems Frontiers*, 281-298.
- Blood, M. R. (1969). Work values and job satisfaction. . *Journal of Applied Psychology*, 456-459.
- Borgogni, L., & Consiglio, C. (2005). Job burnout: evoluzione di un costrutto. *Giornale italiano di psicologia*, 23-60.
- Botteri, T., & Cremonesi, G. (2016). *Smart working & smart workers, Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*. Milano: Franco Angeli.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 346-355.
- Brynjofsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age. work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Universale economica Feltrinelli.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. . *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Buoso, S. (2019). Definire e qualificare il benessere organizzativo. *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 23-36.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all? *Business Information Review*, 53-59.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1974). Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research*, 254-260.
- Clark, G., & Van Der Werf, Y. (1998). Work in Progress? The Industrious Revolution. *The Journal of Economic History*, 830-843.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human relations*, 1015-1050.
- Concli, F. (2016, Luglio). Cuscinetti. p. 40-43.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta sociologica*, 379-393.
- DI Vito, E. (2007). *DALLA RIV ALLA SKF*. Cassino: SKF.

- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W., & Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 194–198.
- Eccles, J. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 109-132.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- Falcione, R., Sussman, L., & Herder, N. (1987). *Communication climate in organizations*.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2006). Opportunity to Work at Home in the Context of Work-Life Balance. *Human Resource Management Journal*, 54-76.
- fivtradingsrl. (s.d.). *fivtradingsrl*. Tratto da <https://www.fivtradingsrl.it/cuscinetto-meccanico-cose-e-come-funziona/#:~:text=I%20cuscinetti%20a%20sfera%2C%20per,rimossi%20e%20sostituiti%20dal%20meccanico>.
- Ford, H. (s.d.).
- Forehand, G., & Von Haller, G. (1964). Environmental variations in studies of organisational behaviour. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- Formisano, V. (2009). ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO: IL CASO DI UN ISTITUTO DI CREDITO. *MINERVA BANCARIA*, 47-82.
- Gellatly, I. R., & Hedberg, L. M. (2016). Employee turnover and absenteeism. In J. Meyer, *Handbook of Employee Commitment* (p. 209-221). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Gorecky, D., Schmitt, M., Loskyll, M., & Zühlke, D. (2014). Human-machine-interaction in the industry 4.0 era. *2014 12th IEEE International Conference on Industrial Informatics*, (p. 289-294). Porto Alegre.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 249-270.
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work–life Balance: A Matter of Choice. *Gender, Work and Organization*, 1-13.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, 250-279 .
- Halepota. (2005). Motivational theories and their application in construction. . *American Association of Cost Engineers*, 14-18.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science*, 176-190.
- Haque, M. F., Haque, M. A., & Islam, M. S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review* , 61-66.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: Word Publishing Company.
- Hobsbawm, E., & Occhionero, L. (1961). Le origini della rivoluzione industriale britannica. In E. Hobsbawm, & L. Occhionero, *Studi Storici* (p. 496-516). Fondazione Istituto Gramsci. Tratto da <http://www.jstor.org/stable/20563210>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. . *Psychological Bulletin*, 831-858.

- House, R. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium*, (p. 1-37). Carbondale.
- Izvercian, M., Potra, S., & Ivascu, L. (2016). Job Satisfaction Variables: A Grounded Theory Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 86-94.
- Johns, G. (2002). Absenteeism and mental health. *Handbook of Mental Health in the Workplace*, 437-455.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 323-327.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. . *American Sociological Review*, 499-517.
- Katzell, R. A., Barrett, R. S., & Parker, T. C. (1961). Job satisfaction, job performance, and situational characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 65–72.
- Kulueva, C. R., Ubaidullayev, M. B., Ismanaliev, K., Kuznetsov, V. P., & Romanovskaya, E. V. (2019). Strategic Priorities of Digitalization. In E. G. Popkova, B. S. Sergi, & E. Menshchikova, *The 21st Century from the Positions of Modern Science: Intellectual, Digital and Innovative Aspects* (p. 229-237). Moscow: Springer.
- Kurzweil, R. (2008). La singolarità è vicina. In R. Kurzweil, *La singolarità è vicina* (p. 44-48). Maggioli Editore.
- Landes, D. (1969). Unbound Prometheus. *Cambridge, Cambridge University Press*, 57.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 123-133.
- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. (2007). Job satisfaction and quits. *Labour Economics*, 251-268.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a ‘work–life balance’ approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 360-373.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297- 1349.
- Martorella, C. (2009, Ottobre 5). *Shigoto, lavoro e rivoluzione industriale*. Tratto da Nipponico.com: <https://cristiano-martorella-archivio.blogspot.com/search?q=toyota>
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. Deli, India: Pearson Education.
- McLeod, S. (2018, Maggio 21). Maslow's hierarchy of needs. *Simplypsychology*.
- McLeod, S. A. (2014, Febbraio 05). *Carl Rogers Theory*. Tratto da Simply Psychology.: . <https://www.simplypsychology.org/carl-rogers.html>
- Merkulova, E. Y., Spiridonov, S. P., & Menshchikova, E. (2019). Strategic Priorities of Digitalization. In E. G. Popkova, B. S. Sergi, & E. Menshchikova, *The 21st Century from the Positions of Modern Science: Intellectual, Digital and Innovative Aspects* (p. 38-46). Moscow: Springer.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. . *Journal of Applied Psychology*, 372-378.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52.

- Ministero dell'Istruzione. (s.d.). *Ministero dell'Istruzione e Ministero dell'Università e della Ricerca*. Tratto da Miur.gov: <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>
- Miroshnik, V. W. (2013). *Organizational Culture and Commitment*. London: Palgrave Macmillan.
- Mishra, P. K. (2013). Job Satisfaction. *Journal Of Humanities And Social Science*, 45-54.
- Mizio, R. (2016). La persona nel lavoro creativo, autonomo e dipendente. In B. Trentin, *Lavoro dopo il Novecento : da produttori ad attori sociali : La città del lavoro* (p. 141-152). Firenze: Firenze University Press.
- Mohajan, H. (2020). The Second Industrial Revolution has Brought Modern Social and Economic Developments. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 1-14.
- Mokyr, J. (1998). The Second Industrial Revolution, 1870-1914. 1-18.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural Approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 19-47.
- Mori, G. (2002). La rivoluzione industriale vista dal secolo XXI. In G.Mori, *Studi Storici, Anno 43, No. 2* (p. 421-442). Fondazione Istituto Gramsci.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Poter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. . New York: Academic Press.
- Mowery, D. C., & Simcoe, T. (2002). Is the Internet a US invention?—an economic and technological history of computer networking. *Research Policy*, 1368-1397.
- Mowery, D. R. (1989). The growing role of science in the innovation process. In D. R. Mowery, *Technology and the Pursuit of Economic Growth* (p. 21-34). Cambridge University. Tratto da Cambridge University.
- Occhionero, L., & Hobsbawm, E. J. (1961). Le origini della rivoluzione britannica. In L. Occhionero, & D. Maurice, *Studi Storici, Anno 2, No. 3/4, Studi sulla rivoluzione industriale* (p. 457-464). Fondazione Istituto Gramsci.
- Odoardi, C. (2013). Valori organizzativi, leadership e comportamento innovativo al lavoro: il ruolo del commitment affettivo. *Psicologia sociale, Rivista quadrimestrale*, 211-228.
- Opi Napoli. (2021). La soddisfazione lavorativa come indicatore di qualità per il dirigente delle professioni sanitarie: uno studio osserrvazionale. *Opi Napoli*.
- PCMag. (2021, 05 11). Tratto da PCMag: <https://www.pcmag.com/picks/the-best-mobile-tax-apps>
- Pincus, J. D. (1986). COMMUNICATION SATISFACTION, JOB SATISFACTION, AND JOB PERFORMANCE. *Human Communication Research*, 395-419.
- Plate, K. H., & Stone, E. W. (1974). Factors Affecting Librarians' Job Satisfaction: A Report of Two Studies. *The Library Quarterly*, 97-110.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 698-714.
- Richard, A. D., Bouchard, J. T., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 187-192.

- Rogers, C. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory*. London: Constable.
- Ronan, W. W. (1970). Individual and situational variables relating to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1-31.
- Rostow, W. (1960). The Stages of Economic Growth, a Non-Communist Manifesto. In W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth, a Non-Communist Manifesto* (p. 17-35). Cambridge: Cambridge.
- Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. . *Journal of Organizational Behavior*, 131–146.
- Sai, M. (2017, Luglio-Settembre). Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, p. 1-10.
- Satoglu, S., Ustundag, A., Cevikcan, E., & Durmusoglu, M. B. (2018). Lean Production Systems for Industry 4.0. In Alp, E. Cevikcan, & Durmusoglu, *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*. (p. 43-59). Springer.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 589-599.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- SKF Industry. (2021, aprile 21). <https://www.skf.com/it/organisation/skf-italia/storia-skf-italia>. Tratto da [www.skf.com](https://www.skf.com): <https://www.skf.com/it/organisation/skf-italia/storia-skf-italia>
- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision*, 159–167.
- The Work Foundation. (2005). *The Work Foundation*. Tratto da [employersforwork-lifebalance](https://www.employersforwork-lifebalance.org.uk): <https://www.employersforwork-lifebalance.org.uk>
- Tietjen, M., & Myers, R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 226-231.
- Toffoletti, C. (2018, Aprile 4). *Soddisfazione lavorativa in Europa: fattori oggettivi e soggettivi*. Tratto da foxwin: <https://www.foxwin.eu/blog/it/soddisfazione-lavorativa/>
- Trivisonno, M., & Barling, J. (2016). Organizational leadership and employee commitment. In J. Meyer, *Handbook of employee commitment* (p. 319-332). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Vaidya, S., Ambad, P., & Santosh, B. (2018). Industry 4.0 – A Glimpse. *Procedia Manufacturing*, 233-238.
- Van Saane, N. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction--a systematic review. *Occupational Medicine*, 191-200.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 235-256.
- Wasti, S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 525-550.

- Welch, C., & Bednar, P. M. (2018). Balancing Stakeholder Interests: Socio-Technical Perspectives on Smart working practice. In A. Elbanna, Y. K. Dwivedi, D. Bunker, & D. Wastell, *Smart Working, Living and Organising* (p. 261-276). Portsmouth: Springer.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 418–428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 81-96.
- Wikipedia. (2021, maggio 4). *Il paradosso di Moravec*. Tratto da Wikipedia, the free encyclopedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Moravec%27s\\_paradox](https://en.wikipedia.org/wiki/Moravec%27s_paradox)
- Wikipedia. (2021, maggio 3). *Wikipedia, l'enciclopedia libera*. Tratto da Wikipedia: [https://it.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](https://it.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web)
- Wooden, M. (2002). The changing labour market and its impact on work and employment relations. *Working Futures: The Changing Nature of Work and Employment Relations in Australia*, 51-69.
- Wright, T., & Hobfoll, S. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 389-406.
- Young, L., Milner, M., Edmunds, D., Pentsil, G., Broman, & Michael. (2014). The tenuous relationship between salary and satisfaction. *Journal of Behavioral Studies*, 1-9.
- Zakoldaev, D. A., Shukalov, A. V., & Zharinov, I. O. (2019, luglio 10). From Industry 3.0 to Industry 4.0: production modernization and creation of innovative digital companies. *Conference Series: Materials Science and Engineering*, p. 1-7.
- Zhdankin, N. A., Suanov, V. M., & Sharipov, B. K. (2019). Strategic Priorities of Digitalization. In E. G. Popkova, B. S. Sergi, & E. Menshchikova, *The 21st Century from the Positions of Modern Science: Intellectual, Digital and Innovative Aspects* (p. 125-133). Moscow: Springer.