

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione aziendale

LA MOTIVAZIONE: UN FATTORE CRITICO PER IL SUCCESSO
IL CASO CAMEO S.p.A.

Dello Russo Silvia

RELATORE

Velletri Giulia

CANDIDATO

INDICE

ABSTRACT

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1: La motivazione

1.1 Definizione e origine

1.2 Motivazione intrinseca ed estrinseca

1.3 Motivazione e variabili organizzative

1.4 La forza della motivazione del personale per raggiungere il successo

CAPITOLO 2: Evoluzione delle organizzazioni nella pianificazione del lavoro

2.1 Dallo scientific management ad oggi

2.2 Le nuove parole della motivazione

2.2.1 Commitment

2.2.2 Engagement

2.2.3 Empowerment

2.3 Strumenti motivanti utilizzati nelle aziende

2.3.1 Job rotation, job enlargement e job enrichment

2.3.2 Feedback

2.3.3 Team work

2.4 Motivazione e remote work

CAPITOLO 3: Il caso di Cameo Spa

3.1 Storia, andamento economico e contesto organizzativo

3.2 Valori e persone

3.3 Pioniere dello smart working: l'Activity based Working

3.4 Smart Working ibrido

3.5 Dalla teoria alla pratica

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

ABSTRACT

In questo elaborato viene trattato il tema della motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni. In particolare, si è dimostrato che sono le persone che consentono di raggiungere l'efficienza nelle organizzazioni grazie alle loro caratteristiche che possono essere valorizzate attraverso la loro formazione professionale e attraverso una progettazione del lavoro che dia sufficiente discrezionalità nello svolgimento delle mansioni. Sono le persone all'interno delle organizzazioni che spingono queste ultime verso il continuo miglioramento e l'innovazione grazie al loro commitment e al loro engagement, i quali consentono di migliorare sia le performance individuali sia le performance dell'intera organizzazione. Quando ciò accade gli attori individuali percepiscono un ritorno per l'impegno e gli sforzi attuati, percepiscono il loro valore e la loro importanza poiché riconoscono il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali e questo fa sì che diventino più motivati nel loro lavoro. Infine, viene riportato un caso riguardante Cameo S.p.A in cui è possibile osservare alcune delle teorie e pratiche trattate nell'elaborato.

INTRODUZIONE

Il capitale umano, nonostante il progresso tecnologico, è la risorsa più importante in un'organizzazione, una risorsa che è in grado di fare la differenza fra un'azienda ed i propri competitor. Ma ciò che la rende tale è la motivazione. Infatti, si ottengono migliori risultati quando si riesce a creare un ottimo ambiente di lavoro, in cui le persone sono motivate e cooperano. Per questo un'efficace gestione delle risorse umane è uno degli obiettivi primari di tutte le organizzazioni. Al contrario, se le persone non sono motivate agiscono secondo il principio edonistico, impiegando il minimo sforzo per ottenere il massimo risultato che è inferiore ai risultati raggiungibili se motivati.

L'obiettivo di questa tesi è quindi approfondire un elemento chiave per le organizzazioni, ovvero la motivazione e tutto ciò che ruota attorno ad essa.

La tesi è articolata in tre capitoli: con il primo capitolo si vuole fornire una panoramica di alcune teorie sulla motivazione che consentono di definire cos'è e di orientare l'azione organizzativa. Inoltre, in questo capitolo viene affrontato un concetto in particolare, secondo il quale un'azienda di successo è un'azienda che motiva i propri lavoratori partendo dalla definizione degli obiettivi per arrivare a gestione coordinata tutte le altre variabili organizzative.

Nel secondo capitolo è stato ripercorso brevemente il passaggio dall'organizzazione scientifica del lavoro alle ultime forme di pianificazione del lavoro in risposta ai cambiamenti economici e sociali. Sono stati poi esaminati gli strumenti utilizzati dalle organizzazioni per motivare i propri dipendenti e le nuove parole della motivazione quali l'engagement, il commitment e l'empowerment. Infine, nell'ultimo paragrafo viene affrontato un tema che sta acquisendo molta importanza per le organizzazioni oggi, ovvero il remote work.

Nel terzo capitolo viene affrontato un caso aziendale riguardante Cameo S.p.A. Si tratta di un'azienda che fa parte del food industry nel nostro Paese e che nel 2016 ha intrapreso un percorso di cambiamento verso lo smart working. È stato scelto questo caso perché Cameo ha dedicato molta attenzione alle proprie risorse umane sia prima, sia durante il periodo particolare della pandemia ed ha riconosciuto l'importanza della valorizzazione, della motivazione e della responsabilizzazione delle proprie persone e del ridisegno degli spazi di lavoro per creare un ambiente di lavoro piacevole e funzionale.

Il contenuto di questo capitolo risulta dall'integrazione delle informazioni raccolte dal sito web ufficiale di Cameo, da articoli di giornale e da un'intervista a Monica Chiari, Head of People and Culture in Cameo.

CAPITOLO 1

LA MOTIVAZIONE

1.1 Definizione e origine

Per comprendere al meglio il significato del termine motivazione possiamo scomporlo in due vocaboli: motivo e azione. Motivo, dal latino *motivus*, è l'atto a muovere, l'impulso che spinge a compiere una determinata azione o tenere un dato comportamento. Azione, dal latino *actio*, indica l'agire, l'operare ed è espressione della volontà di soddisfare un bisogno. Tuttavia, non esiste una definizione univoca della motivazione in quanto si tratta di un argomento complesso, influenzato da numerose variabili e affrontato nel tempo da numerosi studiosi che sono giunti a diverse definizioni. Può essere definita "una configurazione organizzata di esperienze soggettive, che consente di spiegare l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza di un comportamento diretto a uno scopo" (De Beni & Moè, 2000) o ancora "il complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo" (Avallone F., 1994).

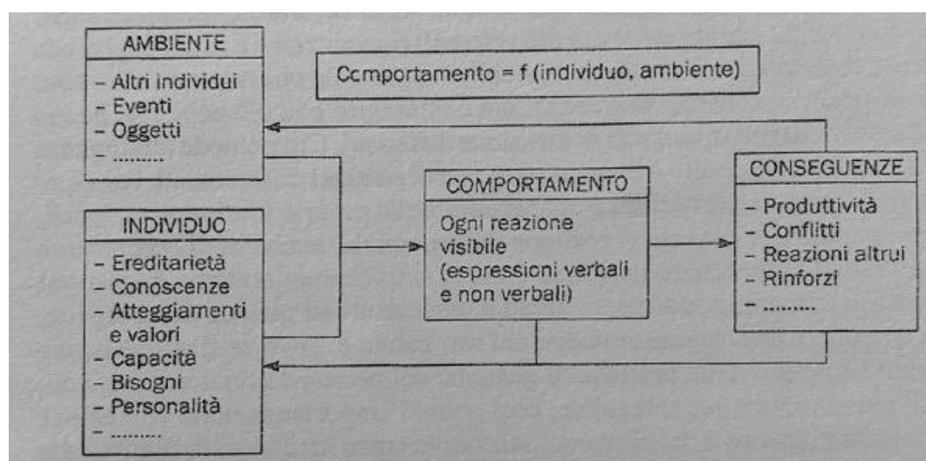
Nonostante ci siano diversi pensieri, in tutte le definizioni la motivazione è qualcosa che nasce dall'interno, dall'esigenza di soddisfare un bisogno, una necessità.

Abraham Maslow nella sua teoria individua diversi bisogni umani, alcuni più urgenti, altri meno pressanti. I bisogni più pressanti sono quelli primari o fisiologici come mangiare, bere, dormire, respirare perché sono esigenze vitali. Questi sono seguiti dai bisogni di sicurezza come protezione, tranquillità psicologica ma anche scegliere ciò che è familiare piuttosto che qualcosa di sconosciuto, e dai bisogni sociali come, ad esempio, l'amore, l'affetto, più in generale la necessità di intrattenere rapporti con altri individui. Successivamente ci sono i bisogni di stima come la necessità di essere riconosciuti per le proprie capacità, le esigenze relative allo status, all'occupazione che ci definiscono nella società e infine i bisogni di autorealizzazione legati allo sviluppo dell'individuo e della sua personalità. Un individuo cercherà di soddisfare innanzitutto i bisogni primari e successivamente, in funzione della soddisfazione ottenuta passerà al bisogno seguente. Infatti, nessuno temerebbe per la sicurezza dei propri averi se non avesse nulla da mangiare, a nessuno servirebbe la stima degli altri se non fosse integrato in un gruppo sociale, nessuno può sentirsi realizzato senza una grande stima. Proprio per questo si tratta di un modello dinamico, non di una presentazione strettamente gerarchica (Pichère et al., 2015). Se applichiamo la teoria di Maslow in ambito organizzativo possiamo vedere che i bisogni fisiologici e di sicurezza vengono appagati, ad esempio, da un ambiente di lavoro sicuro, i bisogni di appartenenza sono soddisfatti da contesti che favoriscono la socializzazione e che promuovono il lavoro di squadra. Infine, i bisogni di stima e autorealizzazione sono soddisfatti quando si ricevono mansioni che mettono alla prova le proprie capacità individuali o vanno oltre le capacità possedute quindi arricchiscono le proprie conoscenze.

In realtà in ogni persona i bisogni appaiono diversamente, possono nascere nuovi tipi di bisogni in base alle circostanze e possono anche variare nel tempo. Ciascun individuo manifesta numerosi bisogni e “un bisogno diventa una motivazione quando ha raggiunto un livello di intensità tale da spingere la persona a muoversi per il soddisfacimento del bisogno stesso” (Kotler et al., 2017).

Lo studio del comportamento individuale nelle organizzazioni è fondamentale per la motivazione e per la valorizzazione delle persone e può essere svolto utilizzando il modello base del comportamento individuale (Figura 1.1). La motivazione, la personalità, gli atteggiamenti, i valori sono elementi chiave che caratterizzano gli individui. Le caratteristiche individuali insieme agli elementi dell’ambiente esterno determinano il comportamento delle persone che ha conseguenze sulla produttività, sulla soddisfazione, sul commitment, etc. e secondo questo modello, un individuo può apprendere dalle conseguenze delle proprie azioni e dai propri comportamenti modificando alcune delle caratteristiche individuali sopra elencate. Un comportamento, inoltre, secondo la teoria dei rinforzi, se produce conseguenze positive tende ad essere ripetuto nel tempo mentre un comportamento che produce conseguenze negative tende ad essere interrotto.

Figura 1.1 Un modello base del comportamento individuale



Fonte: Gabrielli, G., Profili, S., & Gabrielli, G. (2021).

Una delle caratteristiche degli individui è la personalità, ovvero l’insieme stabile delle caratteristiche che definiscono una persona e che influenzano il modo con cui essa interagisce con gli altri (Tosi & Pilati, 2008).

Alcuni studiosi ritengono che la personalità sia determinata geneticamente, quindi ereditata dai propri genitori, mentre altri sostengono che ognuno di noi sviluppa la propria personalità a seconda dell’educazione ricevuta. Entrambe le visioni sono corrette in quanto tutti nasciamo con un carattere genetico ereditato dai nostri genitori e crescendo modifichiamo la nostra personalità grazie alla socializzazione, all’acquisizione di valori, atteggiamenti, opinioni e in base alla cultura e alla società (Gabrielli et al., 2021).

Le nostre motivazioni e la nostra personalità possono restare stabili o possono cambiare in funzione del concetto che abbiamo di noi stessi e delle nostre aspettative. A differenza della personalità, che è molto più difficile da modificare, il concetto di sé è un aspetto più variabile che si riferisce a come vediamo e sentiamo noi stessi ed ha una grande influenza sui nostri comportamenti e sulle nostre azioni. Ad esempio, se vediamo il nostro sé come un successo, questo influirà sulla nostra motivazione e ci porterà a sviluppare le nostre conoscenze e competenze, a intraprendere nuove relazioni, a cambiare il nostro modo di rapportarci con gli altri.

1.2 Motivazione intrinseca ed estrinseca

Oggi i manager, rispetto al passato in cui adottavano stili di leadership orientati al controllo e al comando, preferiscono un approccio più partecipativo e responsabilizzante grazie al quale possono gestire più efficacemente l'organizzazione. Seguendo questo approccio i manager affidano maggiore autonomia ai propri collaboratori, forniscono feedback costruttivi e incoraggiano i propri collaboratori ad autogestirsi. Per fare ciò è necessario che le persone siano motivate intrinsecamente dal loro lavoro. “La motivazione intrinseca è l'insieme delle sensazioni positive in termini di interesse, divertimento, senso di competenza che si ricavano dal fare bene il proprio lavoro e indipendenti da fattori esterni, come incentivi monetari e approvazione del capo o dei colleghi” (Gabrielli et al., 2021). È legata a risultati positivi come l'impegno lavorativo, la produttività e varia in base alla persona e all'attività svolta. Dal lato opposto alla motivazione intrinseca vi è la motivazione estrinseca che è definita come il desiderio di svolgere un'attività con l'intenzione di ottenere conseguenze positive come un incentivo o di evitare conseguenze negative come una punizione (Ryan & Deci, 2000). La motivazione estrinseca è legata alla ricezione di ricompense estrinseche, che non derivano dal lavoro stesso ma da altri soggetti quali capi, amici, familiari, clienti.

Uno dei primi modelli di motivazione intrinseca è quello di Kenneth Thomas (Figura 1.3) che illustra quattro ricompense intrinseche chiave che rinforzano la motivazione intrinseca:

- la possibilità di scelta;
- la sensazione di competenza;
- il significato del lavoro;
- il senso di miglioramento.

Per possibilità di scelta si intende appunto la possibilità di poter scegliere un'attività e il modo in cui eseguirla. Questo permette ai lavoratori di sviluppare capacità critica, un proprio giudizio e svolgere le attività in base a come si ritiene opportuno. Una persona prova una sensazione di competenza quando percepisce che sta facendo bene il proprio lavoro, raggiungendo standard qualitativi elevati. La sensazione di competenza è anche legata al livello di complessità dei compiti e solitamente questa è maggiore quanto più complesse sono le attività da svolgere. Il significato del lavoro si riferisce alla

sensazione che una persona prova quando sente che il lavoro che sta svolgendo è importante e l'obiettivo significativo. Infine, il senso di miglioramento è la sensazione che si ha quando ci si avvicina alla realizzazione di un obiettivo. Analizzando orizzontalmente la Figura 1.3 possiamo vedere che le ricompense date dal significato attribuito al proprio lavoro e dal senso di miglioramento sono collegate agli scopi del lavoro, mentre la possibilità di scelta e la sensazione di competenza derivano dall'attività specifica. Analizzando la struttura verticalmente invece notiamo che la possibilità di scelta e il significato del lavoro sono correlati all'opportunità di utilizzare il proprio giudizio e di perseguire un obiettivo valido, mentre le ricompense di realizzazione derivano dalla misura in cui i lavoratori si sentono competenti nell'esecuzione delle attività e vincenti nel raggiungimento dell'obiettivo.

Figura 1.3 Un modello di motivazione intrinseca



Fonte: Tosi, H. L., & Pilati, M. (2008).

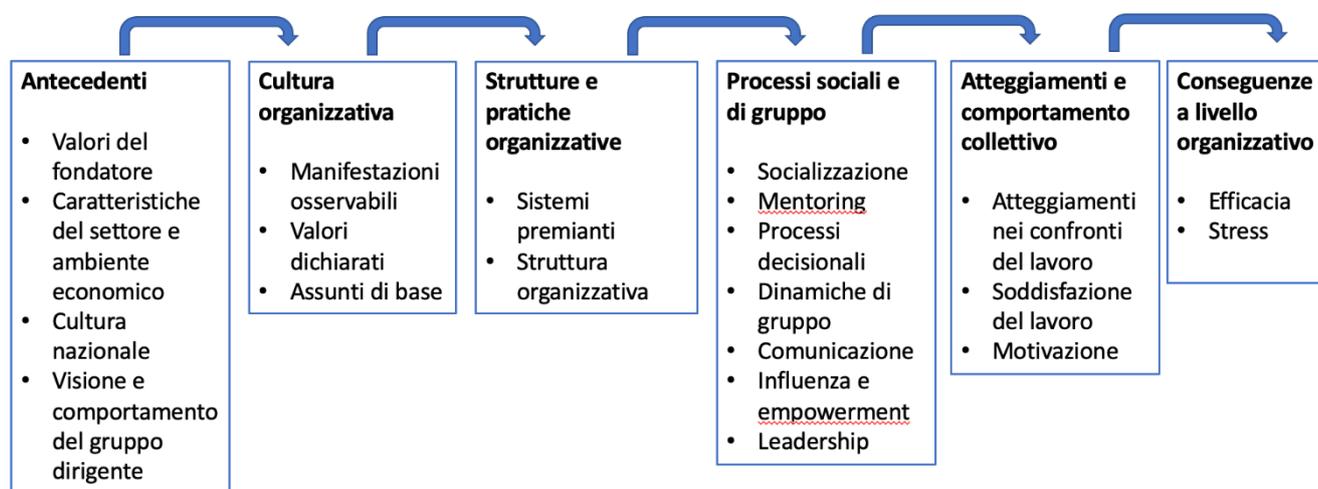
Kuvaas et al. hanno sviluppato delle ipotesi per comprendere la relazione tra motivazione intrinseca ed estrinseca e come queste incidono sulla performance. Nel campo del comportamento organizzativo, i ricercatori sostengono che le persone intrinsecamente motivate producono effetti positivi sulla qualità del lavoro svolto ma migliorano anche la propria salute e il benessere individuale. Inoltre, sostengono che la motivazione intrinseca è inversamente correlata alla motivazione estrinseca in quanto ritengono che un incentivo che rafforza la motivazione estrinseca riduce allo stesso tempo la motivazione intrinseca. Infatti, le azioni intraprese per svolgere un'attività per il piacere e la soddisfazione di farla e le azioni messe in atto per svolgere la stessa attività per ottenere vantaggi o evitare conseguenze negative sono logicamente incompatibili perché creano una sfida cognitiva e spesso gli individui si concentrano su quelle più vantaggiose (Kuvaas et al., 2017). Nelle persone la motivazione intrinseca ed estrinseca può coesistere ma una delle due prevale sull'altra. Ad esempio, se un lavoro è intrinsecamente soddisfacente e gli incentivi sono indirettamente collegati alle prestazioni, i dipendenti daranno maggiore attenzione ai loro compiti, quindi la motivazione intrinseca dominerà.

Al contrario, se il lavoro è meno soddisfacente e gli incentivi sono collegati direttamente ai risultati, la motivazione estrinseca dominerà in quanto i lavoratori saranno mossi dall'ottenere bonus o incentivi monetari. Infine, quando un lavoro è intrinsecamente soddisfacente e gli incentivi sono direttamente collegati alle prestazioni, gli incentivi non cambieranno il comportamento dei lavoratori, quindi, non aumenta la motivazione estrinseca né diminuisce la motivazione intrinseca. A seguito dello studio delle ipotesi sviluppate è emersa una correlazione negativa tra motivazione intrinseca ed estrinseca e che la motivazione intrinseca è positivamente associata a risultati positivi come il raggiungimento di ottime prestazioni di un buon livello di commitment e negativamente associata a risultati negativi come, ad esempio, conflitti lavoro-famiglia e burnout. La motivazione estrinseca, al contrario, è negativamente correlata a esiti positivi e positivamente correlata a esiti negativi.

1.3 Motivazione e variabili organizzative

Tutte le organizzazioni dovrebbero definire la propria missione e condividerla con le persone al loro interno in quanto una chiara definizione della direzione aziendale è motivante per i lavoratori poiché permette di individuare gli obiettivi da raggiungere e permette di indirizzare il loro operato. La realizzazione degli obiettivi è uno dei fattori motivanti individuati da Herzberg nella Teoria dei fattori duali, ovvero fattori che se presenti generano motivazione e soddisfazione nelle persone. Inoltre, la comprensione della missione guida lo sviluppo della cultura aziendale ovvero "l'insieme di valori, norme, credenze di fondo, e modi di vedere le cose che sono condivise dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare, percepire e comportarsi" (Daft et al., 2021). Una cultura aziendale forte e condivisa consente di raggiungere una maggiore motivazione dei dipendenti in quanto ne influenza il comportamento, come illustrato nella figura 1.4.

Figura 1.4, Uno schema di concettuale per comprendere la cultura organizzativa



Fonte: Adattamento da Tosi, H. L., & Pilati, M. (2008).

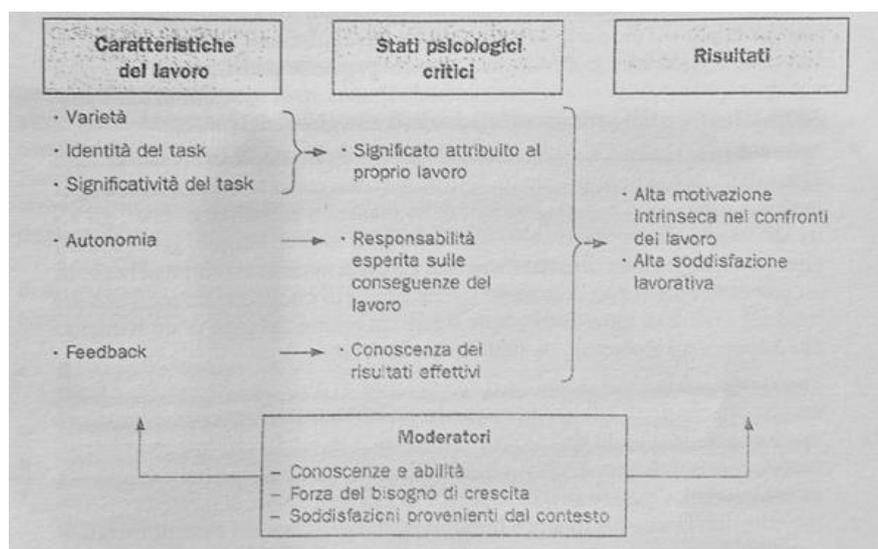
Nella figura, possiamo vedere che la cultura organizzativa è determinata da quattro fattori ovvero il fondatore ed i suoi valori, il settore in cui opera l'impresa, la cultura nazionale, vale a dire i valori come la libertà individuale e le leggi, e infine il gruppo dirigente.

La cultura a sua volta incide sulla struttura organizzativa e sulle pratiche che l'organizzazione adotta, che a loro volta influenzano i processi sociali e di gruppo con conseguenze sugli atteggiamenti e sui comportamenti, tra cui la motivazione.

La coesione tra struttura organizzativa, valori culturali, strategia d'impresa e ambiente esterno consente di raggiungere maggiore efficienza e migliori performance, creando un contesto stimolante per i lavoratori.

Come si può vedere dalla figura in alto anche le scelte di organizzazione del lavoro, che devono essere allineate con le politiche di gestione delle risorse umane, incidono sulla motivazione e sulla soddisfazione delle persone in quanto ne influenzano il modo di lavorare e le possibilità di sviluppo. Con organizzazione del lavoro facciamo riferimento a come viene diviso il lavoro tra le persone, le attività assegnate a ciascuno, le conoscenze e le abilità richieste per poter svolgere determinate mansioni, ma anche il modo in cui sono progettati gli spazi di lavoro e l'attrezzatura. Per progettare il lavoro, dopo aver individuato il sistema primario delle attività, bisogna stabilire quante e quali attività assegnare a ciascuna persona e come queste attività dovrebbero essere svolte. Secondo il Modello delle caratteristiche di Hackman e Oldham (Figura 1.5) ci sono cinque caratteristiche del lavoro che incidono sulla motivazione intrinseca e sulla soddisfazione.

Figura 1.5 Il modello delle caratteristiche del lavoro



Fonte: Gabrielli, G., Profili, S., & Gabrielli, G. (2021).

Queste caratteristiche sono:

- La varietà, ovvero il numero dei compiti assegnati al lavoratore. Per stabilire quanti compiti assegnare al titolare di una mansione si deve tener conto delle economie di specializzazione che consentono di raggiungere vantaggi di efficienza grazie alla ripetizione e alla concentrazione su poche attività, dell'interdipendenza tra le attività che dipende dalla specificità delle conoscenze richieste e dal bisogno di autorealizzazione sentito dal lavoratore;
- L'identità, misura quanto un compito è stato svolto in modo completo, dall'inizio alla fine;
- La significatività, ovvero la possibilità di individuare il contributo del lavoratore nell'output finale;
- L'autonomia, ovvero il grado di discrezionalità che il lavoratore ha nello svolgimento della sua mansione. La massima autonomia si ha quando il titolare della mansione è responsabile dell'esecuzione, della decisione e del controllo dei compiti che ricomprende;
- I feedback, ovvero le informazioni ricevute dal lavoratore riguardo la sua prestazione.

La motivazione sarà maggiore tanto più sarà elevato il livello di queste caratteristiche. Tuttavia, l'efficacia di questa relazione dipende dalle caratteristiche individuali dei lavoratori come le conoscenze possedute, il bisogno di autonomia e di crescita professionale e dalla remunerazione percepita.

Affinché l'organizzazione sia in grado di raggiungere gli obiettivi stabiliti, è necessario progettare la struttura organizzativa in modo da favorire la condivisione sia verticale sia orizzontale delle informazioni in quanto la comunicazione è un elemento chiave che incide sugli atteggiamenti e sui comportamenti. Infatti, una comunicazione efficace è motivazionale per sua natura, perché permette la comprensione non solo intellettuale ma anche delle emozioni e del corpo. Influenzando le emozioni genera motivazione, mentre influenzando il corpo genera movimento, quindi comportamenti reali e specifici. La progettazione delle organizzazioni può essere orientata verso un modello meccanico o verso un modello organico. Comunicazione verticale, processo decisionale accentrato, gerarchia rigida e compiti specializzati sono tipici di un'organizzazione verticale, progettata per l'efficienza, quindi secondo un modello meccanico. Al contrario, comunicazione orizzontale, processo decisionale decentrato, gerarchia flessibile e compiti condivisi caratterizzano un'organizzazione orizzontale progettata per l'apprendimento, secondo un modello organico.

Infine, in un'impresa il clima organizzativo influisce in modo determinante sul raggiungimento degli obiettivi aziendali e soprattutto sulla motivazione delle persone che, in un clima positivo, riescono a dare il meglio di sé. Più una persona condivide gli obiettivi, i valori, il modus operandi dell'impresa, più è motivata e sceglie di rimanere all'interno dell'organizzazione. Infatti, secondo Moran e Volkwein "il clima organizzativo è una caratteristica relativamente durevole di un'organizzazione che la distingue dalle altre e incarna le percezioni collettive dei membri sulla loro organizzazione (...) è prodotto dall'interazione dei membri; serve come base per interpretare le situazioni; riflette le norme, i valori e

gli atteggiamenti della cultura organizzativa e infine agisce come una fonte per forgiare il comportamento.” (Innocenti, 2013).

1.4 La forza della motivazione per raggiungere il successo

Considerando che le risorse umane sono una delle principali fonti che consentono alle imprese di ottenere e mantenere nel tempo il vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, il management deve essere in grado di individuare, sfruttare e valorizzare le differenze individuali e in particolare deve essere abile nel motivare i propri dipendenti poiché la motivazione è un fattore determinante del comportamento delle persone, quindi, è una leva fondamentale per raggiungere sia il successo economico sia il successo dell'impresa come un buon posto in cui lavorare. Per fare ciò bisogna prestare attenzione alle pratiche di gestione delle risorse umane ed alla relazione di queste con la strategia aziendale. Infatti, “le persone, con le loro conoscenze, il loro impegno e la loro motivazione, possono rappresentare una reale fonte di vantaggio competitivo e quindi essere parte attiva e costitutiva della strategia d'impresa.” (Gabrielli et al., 2021).

Numerosi studi dimostrano che le organizzazioni che coinvolgono e motivano i loro dipendenti godono di diversi benefici sia in termini di benessere individuale come una maggiore energia, un maggiore entusiasmo, sia in termini di profitti. Inoltre, le aziende hanno un brand anche nel mercato del lavoro quindi i potenziali candidati cercano compagnie in cui si respira un buon clima, che hanno valori in linea con i propri e che dedicano attenzione ai lavoratori.

Secondo la teoria del goal setting vi è una relazione tra goal e prestazione, relazione ricollegabile al rapporto motivazione performance. Per goal si intende l'obiettivo che si vuole raggiungere e che guida i comportamenti delle persone. Gli obiettivi influenzano le prestazioni attraverso diversi meccanismi. In primo luogo, gli obiettivi svolgono una funzione direttiva in quanto dirigono lo sforzo verso attività rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi. In secondo luogo, hanno una funzione energizzante perché obiettivi specifici, difficili ma nello stesso tempo raggiungibili dagli individui portano a uno sforzo maggiore delle persone, quindi, consentono di raggiungere migliori prestazioni e una maggiore motivazione rispetto alla definizione di obiettivi facili. Ma affinché un obiettivo sia motivante bisogna prestare molta attenzione al modo in cui viene comunicato.

Loke e Latham (2019) hanno identificato quattro moderatori che influenzano la relazione goal performance. Il primo di questi è il feedback perché consente alle persone di valutare il proprio operato e correggere eventuali problemi nello svolgimento dei compiti e riallineare le azioni verso il raggiungimento degli obiettivi. Il secondo moderatore è il goal commitment, ovvero l'impegno che i dipendenti investono nel raggiungimento degli obiettivi e che dipende da fattori quali gli incentivi e l'autoefficacia. Infatti, se un obiettivo non fa in modo che le persone si impegnino, non sarà in grado di influenzare le loro azioni. Il terzo moderatore è l'abilità delle persone nello svolgere una determinata

mansione, infatti, non è possibile raggiungere un obiettivo se non si hanno le conoscenze e le competenze adatte. Infine, l'ultimo moderatore sono i fattori situazionali come ad esempio i fattori ambientali, la struttura organizzativa o i colleghi.

La motivazione, inoltre, porta al successo perché se i dipendenti sono motivati, sono anche disposti ad accettare cambiamenti e innovazioni nell'organizzazione poiché sono convinti che questi, se ben implementati, porteranno a migliori condizioni lavorative e ad una maggiore produttività.

Quindi un'organizzazione con dipendenti motivati è in grado di crescere, produrre un maggior output, trovare modi per innovare e aggiungere valore alla propria offerta. Al contrario, quando un'organizzazione non da adeguata importanza alla motivazione del personale sicuramente ci sarà un maggiore turnover dei dipendenti, un aumento dei costi di ricerca e di training del nuovo personale, la produttività e i clienti diminuiranno e di conseguenza anche la qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

CAPITOLO 2

EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI NELLA PIANIFICAZIONE DEL LAVORO

2.1 Dallo scientific management ad oggi

Fin dall'antichità l'uomo ha dovuto decidere come gestire il lavoro. Gli obiettivi della pianificazione del lavoro sono molteplici, da una ottimale gestione del tempo e delle limitate risorse a disposizione al raggiungimento di una adeguata remunerazione sia per i datori di lavoro sia per i lavoratori e allo sviluppo di tutti i rami dell'organizzazione e in particolare dei dipendenti con la possibilità di accrescere le loro abilità e diventare più efficienti.

In tutte le organizzazioni ciascun lavoratore ha un diverso ruolo, pertanto, sono molteplici i compiti da svolgere. Inizialmente, le conoscenze degli operai venivano tramandate oralmente dai propri antenati e si evolvevano grazie all'introduzione di nuovi metodi di lavoro nati dall'esperienza delle generazioni successive. Tuttavia, non esisteva un unico metodo di lavoro, ogni persona svolgeva in modo diverso la propria mansione.

Nell'età preindustriale le società erano prevalentemente agricole, artigianali e commerciali. Con la rivoluzione industriale queste società vennero trasformate in grandi fabbriche industriali in cui vi erano molti gruppi composti da un gran numero di lavoratori, solitamente poco qualificati che svolgevano compiti molto specializzati. La rivoluzione industriale fu il risultato di numerose trasformazioni che hanno caratterizzato i secoli precedenti e che hanno riguardato non solo l'industria, ma anche la popolazione, il commercio, i trasporti e le comunicazioni (De Simone, 2014).

È durante la rivoluzione industriale che si sviluppa l'approccio meccanicistico alla progettazione del lavoro che trova la sua espressione nei principi dello scientific management dell'ingegnere americano Frederick Taylor da cui deriva il termine taylorismo. Il taylorismo, originariamente con l'obiettivo di migliorare delle organizzazioni industriali americane, ha poi superato i confini nazionali ed ha influenzato le pratiche industriali in diversi Paesi.

Secondo Taylor le organizzazioni dovevano operare secondo schemi e procedure fissate ma egli notò che l'organizzazione del lavoro nelle fabbriche era casuale e che i risultati non erano sufficienti visti gli sforzi messi in atto per realizzarli. Quindi divise i processi di produzione in mansioni elementari e ne misurò il tempo di esecuzione. Le fabbriche, dunque, dovevano selezionare i lavoratori, istruirli ad eseguire le mansioni secondo le procedure ottimali individuate e motivarli attraverso incentivi monetari. I compiti di decisione, coordinamento e supervisione erano invece affidati a un supervisore. La divisione del lavoro in semplici operazioni proposta da Taylor permetteva di ridurre i costi di addestramento e facilitava il reperimento di manodopera e la sostituibilità dei lavoratori.

Secondo Taylor i nuovi metodi scientifici potevano essere applicati a tutte le classi del lavoro, da quelle più elementari a quelle più complesse. Tuttavia, riconosceva tra le difficoltà nell'attuare la gestione

scientifico la potenziale resistenza dei lavoratori e dei sindacati alle innovazioni organizzative, i tempi e gli sforzi per il passaggio dal vecchio al nuovo modello e la formazione dei lavoratori.

I principi dello scientific management hanno poi ispirato i modelli di organizzazione del lavoro nell'industria manifatturiera facendo nascere il fordismo. Il fordismo è una forma di produzione caratterizzata dall'utilizzo della tecnologia e della catena di montaggio, impiegata inizialmente nell'industria automobilistica e successivamente nella produzione di altri beni standardizzati. La catena di montaggio consisteva in un nastro su cui scorrevano diversi elementi e ogni lavoratore doveva compiere un'operazione secondo i tempi stabiliti. Sia il Taylorismo sia la catena di montaggio hanno portato a un aumento dell'efficienza e della produzione ma anche a una maggiore monotonia, insoddisfazione e ripetitività dei movimenti dei lavoratori con la conseguente nascita di disturbi psichici e motori. Inoltre, i lavoratori continuavano ad essere sfruttati, i ritmi di lavoro erano vertiginosi, quindi, anche gli sforzi a loro richiesti e non si teneva conto dell'età, della motivazione psicologica e del grado di soddisfazione dei lavoratori.

Infatti, la gestione meccanicistica di Taylor è stata predeterminata dalla crescita economica industriale di quel periodo ma allo stesso tempo, la stessa crescita è stata un limite per il taylorismo che è entrato in conflitto con la gestione innovativa e organica della società post-industriale (Grachev & Rakitsky, 2013). Dagli anni Cinquanta, infatti, la visione dell'organizzazione inizia a cambiare, viene vista come un sistema complesso composto da persone, influenzato dall'ambiente esterno. Si sviluppa un approccio motivazionale grazie a nuovi studi e teorie che pongono l'attenzione sulle caratteristiche delle mansioni che incidono sul significato psicologico del lavoro e sul potenziale motivazionale (Gabrielli et al., 2021). L'uomo inizia ad essere visto come un portatore di bisogni non solo economici ma anche sociali e psicologici e nascono le prime teorie motivazionali. Una delle prime a svilupparsi è stata quella dei fattori duali di Herzberg, il quale sosteneva che per migliorare le prestazioni dei dipendenti, le mansioni dovevano essere arricchite, includendo fattori motivanti e non semplificate. Infatti, egli fece una distinzione tra fattori igienici e fattori motivanti. I fattori motivanti sono fattori che se presenti generano soddisfazione, ma se assenti non generano insoddisfazione. Al contrario, i fattori igienici sono fattori che se presenti non generano soddisfazione, ma se assenti generano insoddisfazione. Nonostante sia stata influente per un decennio, la teoria dei fattori duali venne poi sostituita dal modello delle caratteristiche di Hackman e Oldham (paragrafo 1.2).

Sempre negli anni Cinquanta in Gran Bretagna si sviluppa l'approccio ergonomico che ha come obiettivo organizzare le mansioni, le postazioni, le attrezzature ed i luoghi di lavoro in modo da ridurre al minimo gli sforzi dei lavoratori ed evitare movimenti ripetitivi che potrebbero avere effetti negativi sulla loro salute.

Nell'osservare l'evoluzione delle organizzazioni nella pianificazione del lavoro bisogna tener conto dei cambiamenti che si sono verificati, ad esempio, nel contesto lavorativo e nella composizione della forza

lavoro. Infatti, quest'ultima, negli anni del taylorismo era prevalentemente composta da uomini, mentre nel tempo la percentuale di donne nella forza lavoro è aumentata, aumenta anche la diversità etnica e tutta la forza lavoro è più istruita. Inoltre, il settore manifatturiero si è ridimensionato mentre quello dei servizi è andato crescendo ed è aumentato anche il lavoro di prima linea. Nelle organizzazioni inizia a diffondersi il lavoro di gruppo, aziende indipendenti iniziano a collaborare attraverso joint venture e la tecnologia continua a cambiare il modo in cui viene svolto il lavoro (Parker et al., 2001).

Negli anni Ottanta si diffonde in Occidente un nuovo modello organizzativo chiamato Total Quality Management che sostiene un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale grazie al loro miglioramento continuo. Ciò consente l'identificazione dei problemi dal basso verso l'alto, infatti, il TQM attribuisce ai lavoratori i ruoli di supervisione, in particolare della qualità che può essere migliorata grazie alla conoscenza tacita degli stessi lavoratori. Questo nuovo modello incoraggia la partecipazione dei lavoratori, il lavoro di squadra, ne aumenta l'orgoglio e la soddisfazione sul lavoro. Negli anni Novanta, infine, nasce in concetto di learning organization che arriva fino ai nostri giorni. Infatti, oggi l'apprendimento e la conoscenza sono necessari affinché le organizzazioni sopravvivano in mercati in continua evoluzione, caratterizzati da una crescente incertezza e da nuove tecnologie. La learning organization è un'organizzazione con una cultura ispirata all'adattamento e alla partecipazione che si basa sull'informazione, un'organizzazione che crea occasioni per permettere ai lavoratori di ampliare e migliorare le proprie competenze e conoscenze. Tuttavia, non è semplice creare una learning organization in quanto nasce da atteggiamenti, impegno e processi di gestione che sono maturati e si sono accumulati nel tempo e soprattutto richiede un'evoluzione della cultura organizzativa.

2.2 Le nuove parole della motivazione

2.2.1 Commitment

Il significato letterale del termine commitment è “impegno”, un dipendente “impegnato” con l'organizzazione rimane in quest'ultima sia durante le fasi positive sia durante le fasi negative, partecipa attivamente al lavoro e ne condivide gli obiettivi aziendali. Quindi una forza lavoro caratterizzata da un elevato livello di commitment rappresenta un vantaggio competitivo per l'organizzazione. Infatti, secondo diverse ricerche il commitment porta a diversi risultati positivi quali un minor assenteismo, un minor turnover e un aumento della produttività, ma anche a una visione più positiva dell'organizzazione. Negli anni sono state date diverse definizioni al termine commitment, Meyer e Allen (1997) dopo averle analizzate sono arrivati alla conclusione che tutte definiscono il commitment uno stato psicologico che caratterizza la relazione tra lavoratore ed organizzazione e influisce sulla decisione di rimanere in azienda. Ciò che differisce in queste definizioni è la natura dello stato psicologico, in base alla quale Meyer e Allen hanno individuato tre componenti di commitment:

- Il commitment affettivo si riferisce all'attaccamento emotivo della persona all'organizzazione e all'intenzione di rimanere in azienda perché lo si desidera;
- Il commitment continuativo si riferisce alla propensione delle persone di rimanere in azienda a seguito della valutazione dei costi che si sosterebbero in caso di uscita dall'organizzazione;
- Il commitment normativo si ha quando si prova un sentimento di obbligo a continuare a lavorare in quell'organizzazione.

Essi li definiscono componenti, non tipologie di commitment, in quanto un dipendente potrebbe avere diversi gradi di tutte e tre le componenti.

L'impegno della forza lavoro può nascere dalla necessità di ottenere un salario per poter sopravvivere, ma oltre a questo anche l'opportunità di svolgere un lavoro importante e stimolante, interagire con altre persone e apprendere nuove abilità possono portare allo sviluppo del commitment. Tuttavia, un elevato livello di commitment può avere anche degli svantaggi per i dipendenti. Infatti, potrebbe comportare un dispendio di risorse ed energie che le persone non possono quindi impiegare in altre attività, ad esempio con la famiglia. Coloro che sono impegnati con un'organizzazione, inoltre, potrebbero non dare importanza a sviluppare nuove conoscenze e competenze che gli permetterebbero di essere preferiti nel mercato del lavoro qualora l'organizzazione fallisse. Anche dal lato dell'organizzazione il commitment potrebbe avere degli svantaggi, come ad esempio nel caso in cui l'organizzazione per mantenere questo impegno deve sostenere costi elevati.

Come la pianificazione del lavoro nelle organizzazioni, anche il mondo del lavoro si è evoluto a causa della tecnologia, della concorrenza globale e questo richiede che le organizzazioni siano più flessibili ed efficienti e per fare ciò spesso attuano strategie per tagliare costi e posti di lavoro. Ciò non significa che i lavoratori ed i datori di lavoro non debbano impegnarsi, poiché anche se le organizzazioni si snelliscono, coloro che rimangono all'interno dell'organizzazione ne diventano il nucleo, quindi, diventano più importanti (Meyer & Allen, 1997).

2.2.2 Engagement

Oggi valutare e sostenere l'engagement è una delle preoccupazioni principali delle organizzazioni in quanto bassi livelli di engagement possono portare a una diminuzione del benessere dei lavoratori e delle performance dell'organizzazione. L'engagement è stato definito da Schaufeli et al. (2002) come uno stato mentale positivo, appagante e persistente, legato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e immersione, non riferito a un particolare oggetto, individuo o comportamento.

Il primo a definire cos'è l'engagement, invece, è stato Kahn (1990), sostenendo che esso fa sì che i dipendenti indirizzino i propri sforzi verso il lavoro, che gli stessi siano fisicamente, cognitivamente ed emotivamente coinvolti e connessi nel loro lavoro e provino un senso di sicurezza psicologica, un senso di disponibilità delle risorse fisiche e psicologiche di cui necessitano per svolgere le proprie mansioni e

un senso di ricompensa per le loro prestazioni. Definisce inoltre il disengagement come la separazione della persona dal ruolo che svolge, quindi, al contrario dell'engagement le persone si "distaccano" fisicamente, cognitivamente ed emotivamente dalle loro performance. La ricerca svolta da Kahn per individuare le condizioni psicologiche che portano all'engagement o al disengagement, si basa su una premessa: l'esperienza psicologica del lavoro guida gli atteggiamenti ed i comportamenti delle persone e questa esperienza è influenzata da fattori individuali, interpersonali, di gruppo e organizzativi. Egli decise di ricercare queste condizioni psicologiche in due contesti ampiamente divergenti, un campo estivo a cui hanno partecipato 100 adolescenti e uno studio di architettura in modo da poter arrivare a delle conclusioni generalizzabili per diversi ambienti. Il campo estivo era gestito un consigliere, un direttore e da un team di 22 persone tra studenti, insegnanti, istruttori sportivi e freelance. Lo studio di architettura invece, composto da 45 dipendenti, aveva strutture gerarchiche e team di progetto rigidi. A seguito della ricerca Kahn ha individuato tre condizioni psicologiche la cui presenza aumenta l'engagement delle persone: significatività, sicurezza e disponibilità (Figura 2.1).

Figura 2.1 Dimensioni delle condizioni psicologiche che influenzano l'engagement

Dimensions	Meaningfulness	Safety	Availability
Definition	Sense of return on investments of self in role performances.	Sense of being able to show and employ self without fear of negative consequences to self-image, status, or career.	Sense of possessing the physical, emotional, and psychological resources necessary for investing self in role performances.
Experiential components	Feel worthwhile, valued, valuable; feel able to give to and receive from work and others in course of work.	Feel situations are trustworthy, secure, predictable, and clear in terms of behavioral consequences.	Feel capable of driving physical, intellectual, and emotional energies into role performance.
Types of influence	Work elements that create incentives or disincentives for investments of self.	Elements of social systems that create situations that are more or less predictable, consistent, and nonthreatening.	Individual distractions that are more or less preoccupying in role performance situations.
Influences	<p>Tasks: Jobs involving more or less challenge, variety, creativity, autonomy, and clear delineation of procedures and goals.</p> <p>Roles: Formal positions that offer more or less attractive identities, through fit with a preferred self-image, and status and influence.</p> <p>Work interactions: Interpersonal interactions with more or less promotion of dignity, self-appreciation, sense of value, and the inclusion of personal as well as professional elements.</p>	<p>Interpersonal relationships: Ongoing relationships that offer more or less support, trust, openness, flexibility, and lack of threat.</p> <p>Group and intergroup dynamics: Informal, often unconscious roles that leave more or less room to safely express various parts of self; shaped by dynamics within and between groups in organizations.</p> <p>Management style and process: Leader behaviors that show more or less support, resilience, consistency, trust, and competence.</p> <p>Organizational norms: Shared system expectations about member behaviors and emotions that leave more or less room for investments of self during role performances.</p>	<p>Physical energies: Existing levels of physical resources available for investment into role performances.</p> <p>Emotional energies: Existing levels of emotional resources available for investment into role performances.</p> <p>Insecurity: Levels of confidence in own abilities and status, self-consciousness, and ambivalence about fit with social systems that leave more or less room for investments of self in role performances.</p> <p>Outside life: Issues in people's outside lives that leave them more or less available for investments of self during role performances.</p>

Fonte: Kahn (1990)

Per significatività si intende la sensazione di ricevere un ritorno per le proprie prestazioni che si prova quando siamo stati utili e in grado di aggiungere valore attraverso il nostro lavoro. Questa sensazione solitamente è maggiore quando si ricopre il ruolo desiderato oppure quando vengono affidati ai lavoratori mansioni complesse ma chiare e che richiedono creatività e autonomia e che consentono alle persone di

provare un senso di competenza, crescita, apprendimento e appartenenza. O ancora le persone possono provare un senso di significato quando le loro prestazioni richiedono interazioni interpersonali gratificanti con colleghi e clienti. Per sicurezza invece si intende la capacità di mostrarsi senza avere il timore di conseguenze negative sulla propria immagine o carriera. Secondo i dati le relazioni interpersonali, le dinamiche di gruppo, i processi di gestione e le norme organizzative sono i principali fattori che influenzano la sicurezza psicologica. Infine, per disponibilità si intende la sensazione di possedere tutte le risorse fisiche e psicologiche necessarie per impegnarsi in una performance.

Uno studio successivo di J (2014) ha analizzato altri fattori che migliorano e facilitano le tre condizioni psicologiche di Khan sopra citate e che contribuiscono all'engagement in generale. Primo tra tutti i fattori che determinano il livello di coinvolgimento dei dipendenti è l'ambiente di lavoro, inteso non solo come il modo in cui vengono organizzati gli spazi di lavoro ma anche come il modo in cui viene data attenzione ai bisogni e alle preoccupazioni dei dipendenti, il modo in cui vengono forniti feedback e la possibilità dei dipendenti di esprimere le proprie opinioni. Un altro fattore importante è la leadership, solo i leader capaci di comunicare, di dare il buon esempio e consapevoli del lavoro dei propri dipendenti, sono in grado di motivare le persone con cui lavorano. Quando i lavoratori sono motivati dai propri leader, sentono di contribuire al successo dell'azienda e percepiscono l'importanza del proprio lavoro, sono spinti a impiegare un maggiore sforzo, ciò aumenta la loro soddisfazione, il loro engagement e il loro entusiasmo nello svolgimento del lavoro. Anche il lavoro di squadra che richiede lo sviluppo di relazioni interpersonali, come aveva già detto Kahn, fa percepire un senso di significatività, una delle tre condizioni psicologiche precedentemente esposte. Infine, la formazione, la retribuzione, le politiche e le procedure organizzative e il benessere dei lavoratori sono altri aspetti che incidono sul loro engagement con l'organizzazione.

Knight et al. (2017) hanno identificato quattro tipologie di interventi per migliorare l'engagement dei dipendenti:

- interventi sulle capacità e risorse personali che consentono di aumentare l'autoefficacia e l'ottimismo verso il proprio lavoro poiché dipendenti con alti livelli di risorse personali credono maggiormente nella loro capacità di raggiungere pienamente gli obiettivi impegnandosi nei loro ruoli;
- interventi di sviluppo delle risorse lavorative quali l'autonomia e il supporto tecnico. Infatti, tali risorse motivano sia intrinsecamente i dipendenti stimolandone la crescita e l'apprendimento sia estrinsecamente fornendogli mezzi con cui raggiungere gli obiettivi;
- interventi di formazione della leadership e sviluppo delle competenze per i manager che hanno il compito di motivare ed aumentare l'impegno dei dipendenti.
- interventi di promozione della salute che incoraggiano i dipendenti ad adottare stili di vita più sani ed a gestire lo stress.

È necessario valutare la necessità degli interventi prima di attuarli e la stessa attuazione può essere cruciale per la loro efficacia, inoltre, bisogna valutare la disponibilità al cambiamento dei dipendenti e soprattutto dei manager.

Oggetto di studio di Wood et al. (2020) invece, è stata la relazione esistente tra engagement e rapporto lavoro-vita privata dei dipendenti poiché, come detto all'inizio del paragrafo, le organizzazioni sempre più spesso incoraggiano l'engagement dei propri dipendenti creando nuovi ambienti di lavoro in cui sperimentano l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

2.2.3 Empowerment

Come detto in precedenza, prima della rivoluzione industriale i beni venivano prodotti interamente dagli artigiani, successivamente con la nascita del Taylorismo il lavoro venne diviso in semplici mansioni che i lavoratori dovevano svolgere secondo metodi e tempi stabiliti senza alcuna possibilità di scelta. Ma a causa delle conseguenze negative del Taylorismo si capì che i lavoratori potevano essere motivati e potevano svolgere autonomamente un lavoro senza una stretta supervisione, quindi, si cercarono nuove forme di organizzazione del lavoro che coinvolgessero maggiormente i lavoratori. Proprio negli anni Ottanta, infatti, inizia a diffondersi l'empowerment ovvero una nuova forma di coinvolgimento dei dipendenti che seguiva un nuovo approccio basato sulla responsabilizzazione e sull'impegno delle persone non più oppresse da regole burocratiche, su forti relazioni di fiducia e sul lavoro di squadra. Inoltre, i mercati diventarono più competitivi a causa della globalizzazione e della liberalizzazione da parte dei governi e si è passati dall'utilizzo di economie di scala a organizzazioni più flessibili, innovative e reattive. L'empowerment, quindi, non è un fenomeno recente, ma si è sviluppato negli anni e studi recenti hanno dimostrato che queste pratiche possono migliorare la soddisfazione, il commitment dei dipendenti, e le prestazioni. Nella letteratura sono emerse due prospettive teoriche, una psicologica e una manageriale riguardo il significato della parola empowerment. Secondo la prospettiva psicologica l'empowerment è un costrutto motivazionale che nasce quando ci si sente efficaci, capaci di svolgere una prestazione e si possiede un elevato livello di commitment. Infatti, Conger & Kanungo (1988) sostengono che l'empowerment, visto da questa prospettiva, implica motivare le persone attraverso il miglioramento dell'efficacia personale. Secondo la prospettiva manageriale invece, l'empowerment è un costrutto relazionale che descrive come i vertici dell'organizzazione condividono con gli altri membri dell'organizzazione informazioni, risorse, ricompense basate sulle prestazioni e potere di prendere decisioni che influenzano la direzione dell'organizzazione e le performance. Conger & Kanungo (1988) ritengono che per poter analizzare il termine empowerment bisogna avere chiari i concetti di potere e controllo e, tenendo conto di questi ultimi l'empowerment può essere considerato come “il processo attraverso il quale un leader o un manager condivide il proprio potere con i subordinati”, “l'enfasi è principalmente sulla condivisione dell'autorità”.

Spesso questi due significati del termine empowerment vengono considerati insieme, quindi viene inteso sia come condivisione del potere sia come miglioramento dell'efficacia personale.

L'empowerment aumenterebbe la soddisfazione del lavoro, ridurrebbe il turnover dei dipendenti in quanto ne aumenta il commitment con gli obiettivi organizzativi. Inoltre, aumentando l'autonomia concessa ai dipendenti si riduce la necessità di sistemi di controllo complessi e aumenta l'efficienza.

Infatti, Fenandez e Moldogaziev (2013) hanno sviluppato diverse teorie riguardo le relazioni esistenti tra l'empowerment e le performance, l'innovazione e la soddisfazione. Una di queste è che l'empowerment ha un effetto positivo sulle performance in quanto la maggiore discrezione concessa ai dipendenti consente loro una maggiore flessibilità di adattarsi a diverse circostanze, quindi, di aumentare le loro conoscenze tecniche e capacità, di migliorare la qualità delle interazioni e rendere più produttivo il loro tempo e inoltre, personale altamente impegnato e potenziato ha maggiori probabilità di impegnarsi in uno sforzo che va oltre il contratto. Una seconda teoria è che l'empowerment dei dipendenti ha un effetto positivo sull'innovazione in quanto dà ai dipendenti maggiore autonomia e ciò gli consente di agire in nuovi modi che si discostano dalle procedure operative standard. Inoltre, la formazione e lo sviluppo dei dipendenti è fondamentale per la diffusione delle innovazioni poiché consente di migliorare l'abilità di risolvere problemi, quindi, la probabilità che le proposte innovative vengano progettate e implementate con successo. Una terza teoria è che l'empowerment ha un effetto positivo sulla soddisfazione dei dipendenti in quanto le pratiche di empowerment incidono sulla loro autonomia, sulla partecipazione attiva dei dipendenti e sul loro benessere.

La letteratura tende a raggruppare insieme tutte le varie forme di empowerment ma Wilkinson (1998) sostiene che è possibile identificarne cinque tipi principali quali: condivisione delle informazioni, infatti, l'empowerment tende a favorire l'azione individuale perché è importante che i dipendenti oltre a sollevare problemi relativi al proprio lavoro possano esprimere le loro opinioni; risoluzione dei problemi dal basso verso l'alto, infatti, i dipendenti oltre a svolgere il proprio lavoro devono anche cercare nuovi modi per migliorarlo; autonomia dei compiti poiché l'empowerment fa sì che i lavoratori assumano responsabilità più ampie o può comportare la creazione di teamwork; formazione attitudinale e autogestione. Nella pratica queste principali forme di empowerment si sovrappongono, infatti, secondo alcuni scrittori un cambiamento nell'atteggiamento e nell'autoefficacia è al centro di qualsiasi forma di empowerment.

2.3 Strumenti motivanti utilizzati nelle aziende

2.3.1 Job rotation, job enlargement e job enrichment

Come detto nel paragrafo 2.1 la semplificazione del lavoro alla base del taylorismo e del fordismo ha portato una maggiore monotonia, insoddisfazione e in alcuni casi anche effetti negativi sulla salute mentale dei lavoratori. L'approccio motivazionale, affermatosi negli anni Cinquanta, ha proposto

diverse soluzioni per riorganizzare il lavoro che rispondessero alle nuove esigenze del contesto economico e sociale. Una di queste è la job rotation che consiste nel trasferire i lavoratori nell'azienda tra diverse mansioni con due finalità principali: l'apprendimento e la motivazione. L'apprendimento in quanto la job rotation permette ai lavoratori di sviluppare le proprie conoscenze e abilità, quindi, contribuisce al loro sviluppo professionale. Ad esempio, la rotazione del lavoro prepara i dipendenti junior a ricoprire incarichi più alti, in aggiunta, se si passa a mansioni più ampie, la rotazione aiuta a comprendere meglio nuovi aspetti dell'organizzazione e infine, è utile per motivi di efficienza allocativa in quanto rende la forza lavoro più flessibile e capace di adattarsi ai possibili cambiamenti nella produzione. L'altra finalità della job rotation è la motivazione perché questo sistema riduce la ripetitività dei compiti e aumenta l'interesse dei lavoratori. La letteratura ritiene che alcune pratiche delle risorse umane, come ad esempio i team work, sono complementari alla job rotation, quindi bisogna tenerne conto quando vengono prese decisioni sulla rotazione del lavoro. Inoltre, dal lato dell'organizzazione, la job rotation consente ai datori di lavoro di individuare quale mansione si adatta meglio a ciascun dipendente e quindi di individuare i loro punti di forza e le loro capacità. La job rotation è fondamentale per le organizzazioni con più livelli gerarchici, le quali hanno un maggiore bisogno di selezionare e formare i giusti dipendenti. Anche l'età dell'impresa e il tasso di crescita dell'occupazione sono importanti in quanto le imprese in espansione, come le giovani imprese hanno bisogno di conoscere i nuovi dipendenti e vedere quali compiti si adattano meglio a ciascuno (Eriksson & Ortega, 2006).

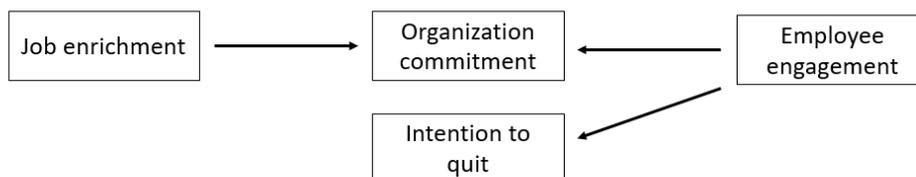
Un altro strumento motivante utilizzato nelle organizzazioni è lo job enlargement che inizialmente è stato definito da Hulin e Blood (1968) come un processo che consente ai lavoratori di determinare il proprio ritmo e metodo di lavoro, di essere i propri responsabili del controllo della qualità e della risoluzione dei problemi e non la semplice aggiunta di lavori simili che non ne alterino il contenuto.

Gabrielli et al. hanno definito lo job enlargement come “un ampliamento orizzontale del numero di compiti assegnati a una determinata mansione. Fasi contigue di uno stesso processo produttivo in precedenza frazionato vengono unificate in una sola mansione, così da generare un output più significativo, allungare il ciclo di lavoro e aumentare la varietà.” (Gabrielli et al., 2021). Infatti, quando parliamo di job enlargement facciamo riferimento all'ampiezza dei compiti compresi in una mansione, mentre quando parliamo di job enrichment facciamo riferimento al grado di discrezionalità di ciascun lavoratore.

Il job enrichment, detto anche arricchimento dei compiti, è una progettazione del lavoro che offre nuove opportunità ai lavoratori e consente alle organizzazioni di mantenere i propri dipendenti ed aumentare il loro commitment poiché comporta l'unione all'interno di una mansione di compiti di pianificazione, controllo e gestione. Putri e Setianan (2019) hanno condotto uno studio su 154 lavoratori che hanno lavorato in un'organizzazione per almeno due anni per esaminare l'effetto del job enrichment sul commitment, sull'engagement e sulla decisione di rimanere in azienda.

Quindi hanno sviluppato delle ipotesi e successivamente attraverso l'analisi dei dati sono giunti a risultati che mostrano che l'arricchimento del lavoro influenza direttamente il commitment dei lavoratori mentre l'engagement dei dipendenti influenza sia il commitment sia l'intenzione di lasciare l'azienda (Figura 2.2). Inoltre, i risultati hanno negato che il job enrichment influenza la decisione di lasciare l'azienda, teoria sostenuta invece da altri studiosi, e che l'engagement ha un'influenza sull'effetto che il job enrichment ha sul commitment dei lavoratori e sull'intenzione di lasciare l'azienda.

Figura 2.2 Variabili oggetto della ricerca



Fonte: adattamento da Putri e Setianan (2019)

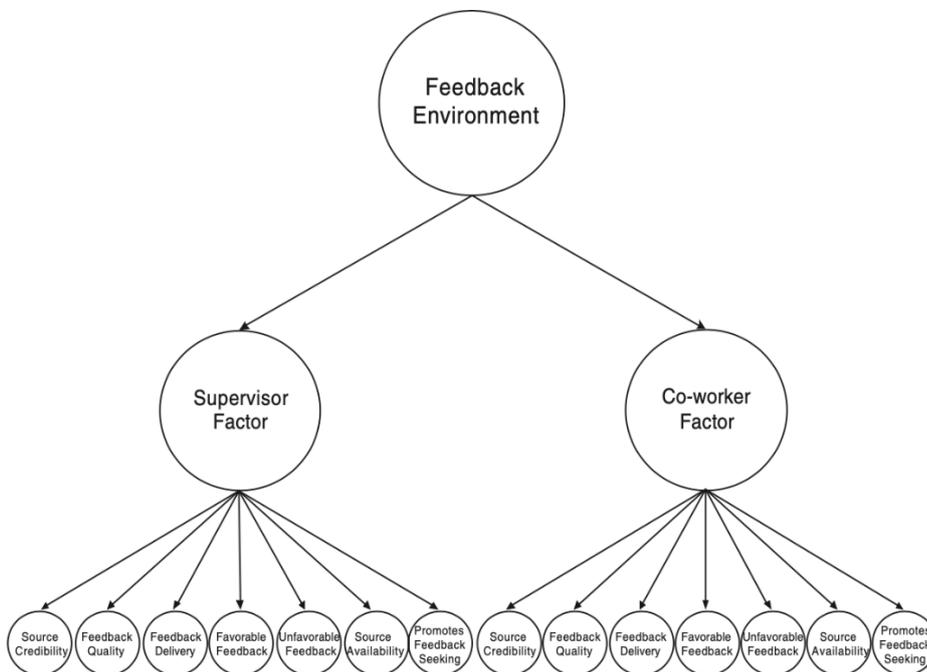
Diversi studi nell'industria manifatturiera hanno dimostrato che programmi di job enlargement consentono di ridurre i costi, grazie all'eliminazione di ripetizioni nel processo produttivo, di aumentare la qualità e la quantità della produzione e di aumentare la soddisfazione e le abilità dei lavoratori.

Lo job enlargement e il job enrichment nascono in opposizione alla semplificazione e standardizzazione dei compiti. Infatti, la specializzazione dei compiti, come detto in precedenza, aumenta la monotonia che è spesso associata alla noia e all'insoddisfazione e che ha come conseguenza il verificarsi di comportamenti indesiderabili. Tuttavia, ciò non è vero in tutti i lavoratori ma dipende dalle loro caratteristiche individuali. In effetti, per alcuni di questi, compiti ripetitivi possono essere motivanti e preferiscono non essere coinvolti nei processi decisionali e non avere troppe responsabilità. Così come lo job enlargement può non essere preferito alla semplificazione dei compiti, anche il job enrichment può non esserlo. Infatti, le organizzazioni devono prestare attenzione a non "caricare" eccessivamente le mansioni con ulteriori compiti, responsabilità e conoscenze richieste poiché in tal caso porterebbero a delle performance peggiori, a un aumento dello stress e ad una diminuzione della soddisfazione dei dipendenti. Inoltre, questi interventi devono essere supportati da uno stile di leadership, una cultura e un clima organizzativo adeguati. Ad esempio, per accompagnare i propri lavoratori verso questi cambiamenti nelle loro mansioni e diminuire lo stress, le organizzazioni potrebbero prevedere degli interventi di coaching.

2.3.2 Feedback

I feedback sono vantaggiosi sia per l'organizzazione sia per i suoi dipendenti. Infatti, secondo Steelman et al. (2004) le organizzazioni che promuovono l'utilizzo di feedback sono in grado di ottenere migliori performance dai propri dipendenti poiché aiutano nel raggiungimento dell'obiettivo desiderato, che è uno dei fattori motivanti. Inoltre, gli individui sono soddisfatti del feedback quando esso fornisce informazioni utili per lo svolgimento della loro mansione oltre alle informazioni che hanno già a disposizione. In riferimento al feedback è stato definito il feedback environment, ovvero l'insieme delle caratteristiche contestuali o situazionali dei processi di feedback giornalieri interni all'organizzazione tra colleghi o tra dipendenti e supervisor (Figura 2.3).

Figura 2.3 Feedback environment



Fonte: Steelman et al. (2004)

I dipendenti di un'organizzazione possono ricevere feedback da diverse fonti ma Steelman et al. hanno limitato a due le fonti che compongono il feedback environment: supervisor e collaboratori. Entrambe queste fonti sono caratterizzate da sette aspetti:

- la credibilità e l'affidabilità della fonte, che dipendono dalla conoscenza da parte della fonte, dei requisiti richiesti al lavoratore e il livello delle sue attuali performance e dalla capacità della fonte di giudicare con precisione le prestazioni dei lavoratori. Più si ritiene che il feedback provenga da fonti credibili, che hanno osservato attentamente i comportamenti dei lavoratori e che sono in grado di valutarli, maggiore sarà l'influenza del feedback sul comportamento;

- la qualità del feedback, che dipende dalla coerenza e dall'utilità di quest'ultimo. Infatti, un feedback è di qualità se è coerente nel tempo e se è specifico, al contrario, è di bassa qualità se è influenzato dall'umore della fonte;
- la comunicazione del feedback, in quanto la fonte oltre a scegliere cosa comunicare, deve porre attenzione al modo in cui comunica il messaggio e al suo comportamento, poiché da questo dipende la probabilità che il destinatario risponda positivamente al feedback;
- la tipologia di feedback, quindi se è positivo o negativo. Un feedback è positivo se supervisor e collaboratori si complimentano con dipendenti e colleghi per le loro prestazioni, mentre un feedback è negativo se supervisor e collaboratori manifestano la loro insoddisfazione nei confronti delle performance di dipendenti e colleghi;
- la disponibilità della fonte, ovvero il livello di contatto che un dipendente ha con il suo supervisore e/o collaboratore e la facilità con cui è possibile ottenere il feedback, poiché le revisioni formali della valutazione delle prestazioni avvengono una volta l'anno quindi i dipendenti per raggiungere i propri obiettivi deve cercare feedback nelle comunicazioni informali durante il lavoro;
- la misura in cui i manager promuovono la ricerca di feedback e l'ambiente supporta questa ricerca.

Van Dijk e Kluger (2004) hanno ipotizzato che gli effetti di feedback positivi e negativi sulla motivazione e sulla performance variano se gli individui sono focalizzati sulla promozione e sulle ricompense o sulla prevenzione di punizioni. Hanno innanzitutto dimostrato che ci sono delle attività percepite come attività di promozione, ad esempio compiti che richiedono creatività, una mentalità aperta, altri invece, come le attività che richiedono vigilanza, accuratezza e adesione sono percepite come attività di prevenzione. Entrambe queste attività portano a diverse tendenze comportamentali. Infatti, studi hanno dimostrato che l'attenzione alla promozione porta alla velocità, alla sicurezza e all'entusiasmo, mentre l'attenzione alla prevenzione porta alla ripetitività ed a evitare errori. Successivamente hanno dimostrato attraverso i dati raccolti da un pre-test e due studi, che feedback positivi sono in grado di aumentare la motivazione e le performance nelle persone che lavorano su attività di promozione. Allo stesso tempo feedback positivi diminuiscono la motivazione e le performance nelle persone che lavorano ad attività di prevenzione. Quindi il feedback positivo è un motivator maggiore del feedback negativo quando gli individui sono focalizzati sulla promozione, mentre il feedback negativo motiva più di quello positivo quando le persone sono focalizzate sulla prevenzione.

2.3.3 Team work

I primi studi sulla progettazione del lavoro si concentravano sull'ideazione di mansioni che permettessero ai dipendenti di lavorare individualmente. Negli anni Ottanta invece, gli studi iniziarono

a considerare la possibilità di lavori svolti da gruppi di dipendenti che avrebbero dovuto collaborare per l'esecuzione di un compito. Un team può essere definito infatti, come un gruppo di persone interdipendenti che uniscono le loro forze e hanno l'autorità per gestire il proprio lavoro al fine di raggiungere un obiettivo. I membri del team sono interdipendenti in quanto non sono in grado di raggiungere individualmente l'obiettivo comune ma hanno bisogno di interagire e scambiare tra di loro informazioni, competenze e risorse. Oggi molte organizzazioni utilizzano i team work per massimizzare l'efficienza ed aumentare la motivazione dei propri dipendenti facendo leva sulla socializzazione, sulla varietà, sulla contribuzione e sul feedback (Gabrielli et al., 2021). Inoltre, i team work aumentano l'engagement ed il commitment dei dipendenti con l'organizzazione e facilitano la condivisione di abilità e conoscenze tra i propri membri abbattendo i costi di formazione e aumentando la flessibilità. L'efficacia di un team dipende da numerose variabili, tra cui la comunicazione, il supporto all'innovazione, la partecipazione dei membri, e queste variabili hanno un diverso peso in base alla struttura del gruppo, alla disponibilità di apprendimento del gruppo. Inoltre, Van Der e Bunderson (2005) hanno dimostrato che i team con un basso livello di identificazione collettiva sono caratterizzati da una correlazione negativa tra prestazioni del team e diversità delle competenze. Al contrario, nei team in cui l'identificazione collettiva è alta, le prestazioni del team e la diversità delle competenze sono correlati positivamente. Sono state sviluppate diverse teorie sull'efficacia dei team work, alcune si concentrano sull'importanza della figura di un supervisore che ha lo scopo di aiutare i team a raggiungere gli obiettivi comuni, altre sostengono che l'efficacia di un team dipende dagli aspetti del contesto, altre ancora mettono al centro dell'attenzione le persone che fanno parte del team e le loro caratteristiche. Inoltre, affinché un team sia efficace, i membri, oltre a possedere le giuste competenze e conoscenze, devono essere abili nel problem solving e nel decision making e devono possedere anche buone capacità di relazionarsi con gli altri membri del gruppo. Tutti questi aspetti sono fondamentali affinché il team riesca a raggiungere gli obiettivi desiderati. Secondo Bazarova e Hancock (2012) anche i precedenti risultati ottenuti dal team possono incidere sulle prestazioni future in quanto influenzano il modo in cui i membri comunicano e lavorano insieme. Sono state svolte molte ricerche per comprendere il rapporto tra l'efficienza e la dimensione dei team. Tuttavia, secondo la letteratura si tratta di una discussione ancora aperta poiché sono coinvolte numerose variabili dipendenti tra loro. Infatti, alcuni sostengono che gruppi di più piccole dimensioni possono raggiungere migliori performance in quanto in questi team è più semplice arrivare a una decisione condivisa da tutte le persone. Altri ricercatori invece sostengono che le prestazioni del gruppo migliorano con l'aumentare delle dimensioni in quanto l'unione di più persone fa sì che si uniscano molte più abilità e conoscenze complementari.

2.3.4 La motivazione e il remote work

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche ha evidenziato in un comunicato stampa che prima della pandemia, in Italia, 2 458 210 occupati lavoravano da remoto, ovvero l'11% dei lavoratori totali. Nel 2021, durante la fase acuta della pandemia, questa percentuale è aumentata, infatti, il 32.5% degli occupati ha lavorato da remoto. L'indagine Plus condotta dallo stesso istituto su 45mila interviste nel periodo marzo-luglio 2021 ha mostrato che il 55% dei lavoratori ha un giudizio positivo sull'esperienza complessiva del lavoro da remoto, soprattutto per la possibilità di poter gestire meglio il lavoro e gli impegni familiari. Tuttavia, sono emerse delle criticità. Infatti, il 64% degli intervistati ritiene che il lavoro da remoto generi isolamento e il 60% ritiene che questo non aiuti nelle relazioni tra colleghi. Ora si sta andando verso modalità di impiego ibride poiché in circa il 90% delle aziende il remote work rimarrà una modalità di lavoro definitiva insieme alle modalità di lavoro tradizionale. Quindi ora è necessario che le organizzazioni trovino un equilibrio tra le diverse modalità di lavoro, effettuino tutti i cambiamenti per poter adeguarsi al lavoro ibrido ed affrontino tutte le possibili criticità per assicurare continuità lavorativa ai dipendenti.

L'adattamento dei lavoratori a questa nuova modalità di lavoro dipende dal grado in cui il lavoro da remoto consente di soddisfare i bisogni di competenza, autonomia e di relazione, bisogni centrali della teoria dell'autodeterminazione e, bisogni essenziali affinché i dipendenti siano motivati. Per questo Schade et al. (2021) hanno voluto analizzare come la soddisfazione dei bisogni legati al lavoro sia cambiata con il lavoro da remoto. Quindi hanno ipotizzato che lavorando da remoto per i dipendenti l'autonomia aumenterebbe, la competenza rimarrebbe inalterata e la relazione si ridurrebbe. Tuttavia, analizzando i dati raccolti da auto-report giornalieri dei dipendenti nel corso di due settimane lavorative, è risultato che la soddisfazione dei bisogni di competenza e autonomia è rimasta perlopiù invariata mentre la soddisfazione del bisogno di relazione con i colleghi è diminuita. Inoltre, hanno notato che la competenza e l'autonomia dei lavoratori in remote work dipende da quanto questi ultimi si sentivano autonomi e competenti in ufficio mentre le relazioni con i colleghi durante il lavoro in ufficio non hanno alcuna influenza su come i lavoratori hanno percepito la relazione con i propri colleghi in remote work. Schade et al. inoltre, ritengono che l'ipotesi non verificata riguardo l'autonomia sia dovuta al fatto che non tutti i datori di lavoro hanno dato a ciascun dipendente sufficiente controllo per il proprio lavoro svolto da remoto e che potrebbero migliorare questa situazione ad esempio lasciando ai lavoratori la decisione su quando completare un'attività.

Bellmann & Hübler (2021) hanno analizzato l'effetto del remote work sulla job satisfaction e sul work-life balance, due fattori fondamentali che incidono sulla motivazione dei lavoratori. È evidente che la maggior parte dei lavoratori che ha provato il remote work ha un giudizio positivo su quest'ultimo e che un miglior work-life balance sia tra i vantaggi più comuni. Tuttavia essi sostengono che questi risultati non possono essere generalizzati per tutte le persone poiché alcune di queste utilizzeranno le ore di

tempo libero, prolungando le ore di lavoro in remote work, per completare le attività lavorative, intensificando di conseguenza il conflitto lavoro-famiglia. Inoltre il remote work porta a una minore soddisfazione in quanto si riducono le interazione face to face e si indeboliscono anche i legami interpersonali con i colleghi e/o supervisori. Quindi tutto ciò evidenzia un paradosso in quanto il remote work è stato introdotto inizialmente per migliorare l'autonomia dei lavoratori e il work-life balance e con lo scopo di ridurre lo stress e migliorare gli atteggiamenti legati al lavoro e le prestazioni ma allo stesso tempo è emerso che esso danneggia le relazione lavorative e personali. In conclusione, è necessario che i datori di lavoro trovino un equilibrio tra remote work e lavoro in ufficio affinché si possano sfruttare i vantaggi derivanti dal lavoro ibrido senza danni per i lavoratori.

CAPITOLO 3

IL CASO DI CAMEO S.p.A.

3.1 Storia, andamento economico e contesto organizzativo

La Cameo S.p.A. è la divisione italiana della società per azioni tedesca Dr. Oetker che opera nel settore alimentare italiano, in particolare nel settore della pasticceria da circa 80 anni. Cameo oggi conta circa 350 collaboratori, produce e distribuisce più di 240 prodotti con lo scopo di unire le persone creando il gusto di casa poiché ritengono che il cibo sia un fattore importante delle vite dei consumatori. Nel 1903, vista la necessità di distinguere l'azienda, venne creato il marchio che ancora oggi è presente su tutti i suoi prodotti ovvero il profilo stilizzato di una giovane donna all'interno di una cornice ovale. Nel 1933 venne costruita una filiale a Milano che produceva alimenti a marchio Oetker, poi venne trasferita a Desenzano del Garda e nel 1953 il nome della società venne cambiato in Cammeo. Nel 1970 la società visse una grande crescita grazie soprattutto alle azioni pubblicitarie intraprese per far conoscere i propri prodotti al pubblico. Nel 1985 il marchio venne modificato in Cameo per renderlo più moderno. Le innovazioni continuano, si assiste al lancio sul mercato di Ciobar, e la comunicazione pubblicitaria fa sì che Cameo diventi un marchio sempre più noto e prestigioso. Successivamente entra nel mercato delle pizze surgelate e grazie alla sua esperienza nel settore della pasticceria, entra anche nel mercato dei prodotti freschi. Negli anni successivi Cameo continua ad allargare la sua gamma di prodotti. Introduce Muu Muu, il budino pensato per i bambini, novità nel mercato dei freschi, lancia sul mercato nuove pizze, i cereali Vitalis e torte pronte da gustare. Inoltre, crea prodotti per persone intolleranti, senza glutine e senza lattosio e prodotti che rispondano alle richieste più healthy dei consumatori. Nel 2012 Cameo inizia la collaborazione con SOS Villaggi dei Bambini e nasce DolceCasa Cameo, uno spazio per tutti i consumatori e per le scuole per fargli vivere un'esperienza coinvolgente ed emozionante, all'insegna della tradizione, del gusto e della qualità, da sempre valori fondamentali per la società. Nel 2015 la società ha acquisito la quota di maggioranza della Rebecchi Fratelli Valtrebbia, un'azienda nella provincia di Piacenza specializzata nelle decorazioni. Infine, nel 2017 viene aperto il Campus Cameo, costruito dando attenzione alla sostenibilità e ai propri dipendenti. Infatti, nel 2020 Cameo ha adottato la Carta della Sostenibilità che si struttura in tre dimensioni: Our Food, Our World e Our Company. Per quanto riguarda la prima dimensione, Our Food, Cameo punta al miglioramento delle proprietà nutrizionali dei prodotti entro il 2025 ed a garantire entro lo stesso anno la completa trasparenza sui valori nutrizionali e sugli ingredienti dei prodotti. Inoltre, l'azienda ha da sempre adottato una rigorosa politica di qualità, infatti, viene effettuato un attento controllo di tutte le materie prime, durante la produzione vengono osservati elevati standard di igiene e sicurezza e sta cercando di ridurre l'uso di additivi mantenendo la stessa qualità del prodotto. La sostenibilità viene osservata anche nelle confezioni dei prodotti, infatti, Cameo punta all'utilizzo di cartone riciclato e alla riduzione delle emissioni derivanti

dal trasporto. Per quanto riguarda la seconda dimensione, Our World, entro il 2030 Cameo punta alla riduzione delle emissioni di gas serra del 35%, al raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050, alla riduzione degli sprechi alimentari e all'utilizzo di materiali di imballaggio al 100% riciclabili. Un altro obiettivo è rendere più trasparente l'approvvigionamento delle materie prime in modo da poterle valutare meglio in termini di sostenibilità e potenziali rischi. Infine, per quanto riguarda l'ultima dimensione, Our Company, Cameo promuove la diversità e pari opportunità per tutti i suoi collaboratori. Per questo ha l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro sicuro, riducendo al minimo il rischio di infortunio, garantendo il diritto alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva ed assicurando ad ogni collaboratore una retribuzione dignitosa. Inoltre, per Cameo la formazione dei più giovani è molto importante. Infatti, collabora con diverse scuole e università per l'orientamento e l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro, attraverso ad esempio visite aziendali, presentazioni aziendali e career day. Infine, Cameo ed i suoi collaboratori ritengono che sia fondamentale mantenere un dialogo costante con tutti i suoi stakeholder per mantenere e rafforzare la fiducia che questi hanno nei confronti dell'azienda, soprattutto ora che le informazioni e le opinioni si diffondono rapidamente.

Dal 2015 al 2019 Cameo ha mantenuto una buona redditività, anche se nel 2019 il fatturato (219 milioni) ha mostrato una piccola contrazione rispetto l'anno precedente (237,92 milioni). Nel 2020 durante il lockdown la Cameo S.p.A. ha registrato un boom delle vendite di ingredienti per dolci, tanto che il bilancio del gruppo italiano si è chiuso con un fatturato di 299 milioni di euro, con un margine operativo di 59,4 milioni di euro e con un utile netto di 36,1 milioni che è raddoppiato rispetto l'anno precedente. Cameo ha una struttura tipicamente tedesca, è un'azienda organizzata per processi, in cui ciò che fa ogni singola persona ha un prima e un dopo ed è strettamente connesso ad altri ruoli aziendali. Si compone di due direttori generali, uno che si occupa dei processi di vendita e marketing e uno dei processi che vanno dalla fornitura fino alla logistica. Nell'organigramma vendite troviamo la parte del servizio clienti, la parte di trade marketing, di sell in e sell out. Al di sotto della parte di sell in troviamo gli area manager suddivisi per area geografica, sotto i quali ci sono i regional Key Account, i national Key account ed i Key Account Manager. Al di sotto della parte di sell out troviamo invece tre area manager. Inoltre, nella struttura è presente un reparto di ricerca e sviluppo, una parte dedicata alla Corporate Communication e tre divisioni per il marketing, una per i freschi, una per i surgelati ed una per i secchi.

3.2 Valori e persone

La cultura aziendale di Cameo, come in tutte le altre organizzazioni, si è costruita negli anni. La comunicazione interna è un di cui della creazione della cultura aziendale, e di conseguenza della motivazione dei dipendenti poiché la comunicazione se fatta bene significa trasparenza nella condivisione delle informazioni, delle iniziative, della direzione e degli obiettivi aziendali, quindi dà modo alle persone di aver ben chiaro ciò verso cui devono puntare, come devono comportarsi, a quali

obiettivi si devono allineare e come devono muoversi nel day by day per contribuire al raggiungimento degli obiettivi, spiega Monica Chiari. La sicurezza, la continuità, la fiducia, il rispetto reciproco, l'affidabilità e l'elevato livello di valorizzazione di ogni individuo sono i valori fondamentali in Cameo. Si tratta di un ambiente di lavoro che dà molta importanza alla crescita professionale dei propri dipendenti e questo fa sì che in loro aumenti la soddisfazione e la motivazione e la voglia di continuare a collaborare con Cameo.

Il livello di commitment dei dipendenti con l'organizzazione è medio/alto, soprattutto grazie all'ambiente di lavoro stimolante e alla possibilità di interagire con altre persone. Viene misurato con indagini di clima, ma lo si vede anche nei comportamenti effettivamente agiti dai dipendenti, in particolare nei momenti in cui si chiede un effort particolare o quando si chiede di fare orari straordinari, oppure uscire dalla loro specifica area di responsabilità. Inoltre, per misurare la soddisfazione dei lavoratori vengono condotti dei sondaggi che permettono di raccogliere suggerimenti per migliorare ulteriormente l'ambiente di lavoro al fine di aumentare la soddisfazione e l'impegno individuale.

Per Cameo i suoi dipendenti e la loro passione, il loro impegno e i loro sforzi sono la fonte del valore che viene consegnato ai clienti. Per questo l'azienda cerca di attrarre persone in linea con l'azienda stessa e allo stesso tempo ritiene che sia importante sviluppare e trattenere i propri dipendenti. Infatti, punta al loro sviluppo attraverso seminari e workshop ed offre una retribuzione equa e diversi benefit in linea con il mercato. Inoltre, per motivare i propri dipendenti Cameo utilizza il meccanismo della job rotation. Da alcune testimonianze è emerso che questa esperienza ha aumentato l'energia e la voglia di fare, che erano diminuite nella routine quotidiana. In più, uno dei lati positivi è l'arricchimento personale e lavorativo, una maggiore responsabilizzazione e il cercare di adattarsi in un nuovo ambiente di lavoro, tutti fattori che insieme ai feedback contribuiscono ad aumentare la motivazione intrinseca dei lavoratori. In Cameo, infatti, è attivo un sistema di continuous feedback che prevede che le persone danno e ricevono feedback sulle loro prestazioni in modo continuo. Un feedback positivo, se dato immediatamente, può aumentare il commitment e la motivazione, se dato dopo mesi può perdere l'efficacia motivazionale. Lo stesso vale per un feedback negativo poiché se dato immediatamente è costruttivo e il lavoratore può correggere da subito le sue azioni. Infatti, come spiegato nel primo capitolo, i comportamenti che producono conseguenze positive tendono ad essere ripetuti nel tempo, al contrario, comportamenti che producono conseguenze negative tendono ad essere interrotti.

3.3 Pioniere dello smart working: l'Activity based Working

Oggi tutte le organizzazioni devono essere flessibili per stare al passo con i cambiamenti ricorrenti nel mondo esterno e per far fronte ad una concorrenza crescente. A partire dal 2016, dopo aver costruito il nuovo Campus, Cameo ha ricercato l'innovazione ponendo l'attenzione su due tematiche principali, l'Activity based Working e lo smart working, per raggiungere sia gli obiettivi aziendali, sia il benessere

dei dipendenti. Per accompagnare il cambiamento è stata necessaria una solida cultura aziendale, un focus sulla mentalità dei dipendenti e sugli obiettivi dell'organizzazione e, in particolare, è stata posta l'attenzione sulla gestione dei tempi e sul work-life balance. Infatti, come anticipato nel paragrafo 1.3 una cultura aziendale forte e condivisa contribuisce a dirigere i comportamenti delle persone verso il raggiungimento di determinati obiettivi e aiuta l'organizzazione a adattarsi ai nuovi cambiamenti. Riti e cerimonie, simboli, strutture organizzative, rapporti di potere, sistemi di controllo ed altri aspetti dell'organizzazione possono essere usati dai manager per plasmare la cultura aziendale. L'Activity based Working consiste in un modello innovativo di organizzazione del lavoro che consente ai dipendenti di poter scegliere di volta in volta la postazione più idonea all'attività che devono svolgere e che consente di migliorare le performance ed aumentare l'engagement delle persone. "L'obiettivo è utilizzare gli spazi del Campus in maniera intelligente, e in relazione alle attività da svolgere: ecco cosa intendiamo per ABW, Activity based Working". Per i colletti bianchi, quindi per il 54% del totale della popolazione aziendale, sono state create delle docking station universali, degli open space e nessuna posizione dedicata a una singola persona: ciascuno si siede dove preferisce a seconda delle attività che ha in previsione di fare spiega Monica Chiari. Per accompagnare il cambiamento verso lo smart working è stato necessario anche un efficiente piano di comunicazione interna, che è stato attuato con un programma di "Change management". Infatti, con questo nuovo modello si è voluto favorire lo scambio di informazioni anche in modo informale poiché la comunicazione è un elemento chiave che incide sui comportamenti e sulle performance. Quindi, sono stati selezionati dei collaboratori "Change Agents" che sono stati poi formati sulle novità da introdurre e la loro figura è stata essenziale per abbattere il muro della resistenza al cambiamento e per ascoltare i consigli, le preoccupazioni e le perplessità dei dipendenti in modo da coinvolgerli nel processo verso il cambiamento. L'Activity based Working, inoltre, si basa sul principio di fiducia verso i collaboratori, che responsabilizzati godono di una maggiore autonomia, una caratteristica del lavoro che incide sulla motivazione e sulla soddisfazione dei lavoratori. Affinché un cambiamento venga realizzato con successo è necessario che nell'organizzazione si manifestino determinati elementi ed è proprio quello che è successo in Cameo. Infatti, il cambiamento nasce da un'idea, in questo caso Cameo ha voluto rimanere al passo con i tempi avviando un processo innovazione organizzativa verso il lavoro smart, successivamente è necessario che l'organizzazione senta la necessità di un cambiamento e per fare ciò sono stati avviati programmi per affiancare e incoraggiare i dipendenti a sostenere il cambiamento. Infine, viene adottata e implementata l'idea. Ma l'elemento fondamentale per un cambiamento sono le risorse a disposizione e soprattutto le persone. Nell'intervista Monica Chiari ha confermato che i dipendenti hanno ricevuto un adeguato supporto per il passaggio dalla presenza full allo smart working che è iniziato con il progetto pilota. "Whenever you want", ovunque tu voglia era la proposta culturale che la direzione HR e il top management volevano trasmettere. Il progetto pilota di Smart Working è durato 18 mesi e ha coinvolto inizialmente venti

persone, prevedeva quattro giornate al mese che potevano essere svolte da remoto e teleconferenze ibride. Il supporto è stato principalmente un supporto formativo poiché, come dice Monica Chari, non si nasce smart manager o smart worker e i dipendenti non erano abituati culturalmente a questa nuova forma di organizzazione del lavoro e ad una leadership agita a distanza. Infatti, i manager sono stati formati per passare da una leadership basata soprattutto sul controllo visivo, a una leadership basata sulla fiducia e sulla valutazione delle performance come unico metodo di valutazione dei lavoratori. Oltre ai manager anche gli altri collaboratori hanno ricevuto un supporto formativo per interfacciarsi correttamente durante le giornate di smart working sia con i manager, sia con i propri colleghi poiché Cameo non ha dato per scontato che tutti i propri collaboratori iniziassero ad utilizzare immediatamente e senza complicazioni i nuovi strumenti digitali.

3.4 Smart Working ibrido

Come detto precedentemente, durante la pandemia Cameo ha registrato un boom delle vendite ed è stata costretta a riorganizzare la produzione per riuscire a soddisfare le richieste. Inoltre, la pandemia ha inevitabilmente accelerato il percorso culturale e di trasformazione che Cameo stava vivendo. Gli operatori nel reparto produzione non si sono fermati ma sono stati messi in sicurezza e affiancati da lavoratori stagionali. In un giorno tutto il personale d'ufficio si è trovato a lavorare in smart working riuscendo a garantire al 100% la continuità del business. Infatti, dal punto di vista tecnologico, i sistemi informatici erano già pronti ed anche i lavoratori dal punto di vista culturale anche se non completamente. Anche se non tutti avevano provato il remote working, tutti avevano avuto almeno un collega, scelto da HR e Manager in base ai profili personali e della compatibilità di ruolo, in quella situazione perché il progetto pilota ha previsto almeno una persona per ogni funzione in smart working. Quindi, tutti avevano svolto almeno una volta una riunione in modalità mista, spiega Monica Chiari durante l'intervista. Anche in questo caso Cameo non ha lasciato soli i propri collaboratori, il supporto datogli è stato in particolare l'estensione della formazione a tutti i dipendenti mentre prima della pandemia era riservata alle persone che facevano parte del progetto pilota. In questo modo sono riusciti a mantenere unite le persone e focalizzate sugli obiettivi da raggiungere, di conseguenza i lavoratori non si sono sentiti persi e demotivati. Inoltre, è stato fatto un grande lavoro di riflessione con il top management per prendere consapevolezza della cultura aziendale e dei valori per poter affrontare questo nuovo modo di lavorare costruito sulla loro esperienza condivisa. Il cambiamento in Cameo, quindi, è nato dal pensiero critico, dalla riflessione condivisa ed è stato possibile grazie anche al commitment e alla fiducia dei vertici.

Ora in Cameo il lavoro e la formazione sono ancora ibridi, nell'estate 2021 sono stati avviati corsi sulla gestione dello smart working e della remote leadership per ristabilire un equilibrio tra attività lavorative e personali sia per i collaboratori, sia per i manager, per recuperare il senso di appartenenza e per

imparare ad organizzare meglio i tempi di lavoro. Essendo diventato un ambiente ibrido è stato necessario un cambio di mindset dei manager per gestire i team smart e le proprie persone per accompagnarli verso una nuova capacità di collaborazione. Cameo sta adottando la policy della smart organization, ovvero una policy stabilita da HR e dal Top Management rivolta a tutti i colletti bianchi, secondo la quale tutti coloro che possono lavorare anche da remoto hanno a disposizione fino ad otto giornate al mese in cui possono scegliere di lavorare in remote working e loro stessi decidono come distribuire queste giornate durante il mese. Inoltre, a seguito della pandemia sono state svolte una serie di attività con la finalità di riattivare la socialità tra i dipendenti dopo due anni di distanziamento forzato e per fare in modo che le persone cominciassero a incontrarsi negli spazi aziendali. Una di queste iniziative, racconta Monica Chiari, è stata una colazione con tutti i collaboratori negli spazi della caffetteria del campus Cameo che è stata chiusa durante la pandemia. Durante questa colazione le persone non si sono relazionate solo con il proprio team ristretto con cui hanno rapporti di lavoro ma con tutti gli altri colleghi e questo ha contribuito a migliorare il clima aziendale.

3.5 Dalla teoria alla pratica

L'organizzazione con la sua struttura e le sue pratiche risponde a tutti i bisogni individuati da Maslow, dai bisogni di sicurezza, attraverso la creazione di un ambiente di lavoro sicuro, ai bisogni sociali in quanto favorisce lo sviluppo di relazioni tra colleghi e quindi la socializzazione. A tal fine ha avuto un ruolo fondamentale l'organizzazione degli spazi nel nuovo Campus, che sono stati progettati appositamente per assicurare il benessere delle persone ma allo stesso tempo per tutelare l'ambiente.

Ciò che è emerso dall'analisi di questo contesto è che si tratta di un'organizzazione che dà molta importanza ai valori che intende trasmettere. Dalla passione e dal rispetto, alla trasparenza, all'innovazione e alla semplicità. Questi valori insieme agli obiettivi e al modus operandi sono condivisi dai dipendenti e questo contribuisce alla creazione di un clima aziendale positivo che aumenta la motivazione delle persone all'interno dell'organizzazione.

Il sistema di continuous feedback in Cameo sostiene la teoria dei rinforzi poiché, come detto in precedenza, prevede che i feedback vengano dati immediatamente e in modo continuo. In questo modo se una persona riceve un commento positivo riguardo il proprio lavoro continuerà in quella direzione, al contrario, se riceve un accorgimento cambierà modo di operare.

Monica Chiari ritiene che il livello di commitment dei dipendenti con l'organizzazione sia medio/alto. Come detto nel secondo capitolo, ciò rappresenta un vantaggio competitivo per l'organizzazione ma fa nascere dei punti di debolezza nei lavoratori. Infatti, poiché il commitment incide sull'intenzione di rimanere in azienda, i lavoratori potrebbero non essere spinti ad acquisire nuove conoscenze e competenze, oltre a quelle necessarie per svolgere il proprio lavoro, che potrebbero invece essere richieste qualora essi dovessero uscire dall'organizzazione. Una soluzione a questo problema potrebbe

essere l'implementazione di altre tecniche di organizzazione del lavoro oltre la job rotation. Questo consentirà ai lavoratori di mettere alla prova le proprie capacità e migliorare il livello di preparazione in diversi ambiti lavorativi e allo stesso tempo l'organizzazione avrà a disposizione una forza lavoro più flessibile e sarà in grado di far fronte ai possibili e inaspettati cambiamenti nel mercato o nei gusti dei consumatori.

Inoltre, poiché la motivazione intrinseca è positivamente associata al commitment possiamo dedurre che i dipendenti in Cameo siano intrinsecamente motivati. Questo è l'elemento chiave che fa funzionare l'organizzazione efficacemente, grazie al quale è stato possibile dare maggiore autonomia ai dipendenti, com'è successo con l'ABW, mantenendo elevati gli standard produttivi.

Tuttavia l'organizzazione sarebbe in grado di funzionare meglio, motivare maggiormente i propri dipendenti, accrescere le competenze di questi ultimi e raggiungere standard qualitativi più alti se organizzasse il lavoro in team. Infatti, Cameo ha tutte le potenzialità per creare team work efficaci che porterebbero numerosi vantaggi all'organizzazione soprattutto in termini di impegno dei dipendenti.

Infine, per affrontare il percorso verso il cambiamento Cameo ha puntato sulla formazione delle persone per far sì che i dipendenti avessero sempre una chiara visione degli obiettivi da raggiungere e disponessero delle risorse adeguate. Di conseguenza essi hanno percepito un senso di competenza, sono stati in grado di indirizzare il proprio operato e di aumentare il goal commitment.

CONCLUSIONI

Lo scopo dell'elaborato è stato quello di dimostrare che il successo di un'azienda nasce soprattutto dalle risorse umane poiché nessuna organizzazione potrebbe esistere senza di queste e che si otterrebbero risultati migliori se le organizzazioni adottassero le giuste pratiche e strategie per motivare le proprie persone.

Nel primo capitolo sono state fornite le basi per capire cos'è la motivazione, che può essere in sintesi definita come una forza interna ad ogni singolo individuo che ne influenza i comportamenti e nasce dall'esigenza di soddisfare un bisogno. Sono state poi messe a confronto la motivazione intrinseca e la motivazione estrinseca, ed è emerso che entrambe possono essere presenti in un individuo ma necessariamente una delle due prevale sull'altra. Infine, si è dimostrato come la struttura organizzativa, le caratteristiche del lavoro, la cultura aziendale e più in generale tutte le scelte di organizzazione del lavoro incidono sulla motivazione delle persone, anche se in modo diverso a seconda delle caratteristiche individuali.

Nel secondo capitolo si è partiti dalla prima teoria scientifica applicata alla nascente industria moderna, ovvero il taylorismo, fino ad arrivare ai più recenti modelli organizzativi, quali il Total Quality Management e la learning organization. Questi ultimi a differenza del taylorismo, che era concentrato esclusivamente sulla produttività, tengono conto anche dell'aspetto umano intrinseco nel lavoro.

Inoltre, si è parlato di commitment, engagement e empowerment, tre "fattori" che le organizzazioni devono saper sviluppare poiché, se presenti sono in grado di portare numerosi vantaggi sia per quest'ultime, sia per i loro dipendenti. In particolare, i vantaggi emersi nell'approfondimento di questi temi sono una visione più positiva dell'organizzazione, una maggiore motivazione, un maggior coinvolgimento e impegno delle persone e un aumento della produttività.

Sono stati poi analizzati cinque strumenti che consentono alle organizzazioni di aumentare la motivazione dei propri dipendenti. In particolare, da questa analisi è emerso che la job rotation, lo job enrichment e il job enlargement riducono la ripetitività dei movimenti, ampliano l'autonomia e quindi la discrezionalità di ciascun lavoratore. Tuttavia, le organizzazioni devono porre molta attenzione a non eccedere con l'aggiunta di mansioni, autonomia o competenze richieste poiché porterebbero a risultati opposti rispetto a quelli desiderati. Riguardo i feedback è emerso che essi sono motivanti in quanto permettono ai lavoratori di indirizzare il loro operato verso il raggiungimento degli obiettivi, mentre i team work sono motivanti in quanto favoriscono la socializzazione e la condivisione di conoscenze.

Infine, è stato analizzato il remote work che, insieme alle modalità di lavoro tradizionale, costituirà la nuova forma di impiego ibrido. Nonostante la maggior parte abbia un giudizio positivo sull'esperienza complessiva del remote work, sono emerse delle criticità. Pertanto, è necessario che i datori di lavoro

trovino un equilibrio tra remote work e lavoro in ufficio affinché si possano sfruttare i vantaggi derivanti dal lavoro ibrido senza danni per i lavoratori.

Infine, nel terzo capitolo sono state analizzate le varie pratiche e iniziative rivolte alle risorse umane adottate dalla Cameo S.p.A per motivarle, valorizzarle e formarle, in particolare visto il processo di cambiamento intrapreso per l'adozione dello smart working già prima della pandemia. Dall'analisi di questo caso è emerso che si tratta di un'azienda che è riuscita a creare un ottimo ambiente di lavoro in cui le persone sono motivate e grazie a questo è stata in grado di far fronte tempestivamente ai recenti cambiamenti.

BIBLIOGRAFIA

- Avallone F. *Psicologia del lavoro. Storia, modelli, applicazioni*. Carocci Editore.
- Bazarova, N. N., & Hancock, J. T. (2012). Attributions After a group Failure: Do They Matter? Effects of Attributions on Group Communications and Performance.
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424-441.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Daft, R. L., Nacamulli, R. C., & Quarantino, L. (2021). *Organizzazione aziendale*. Maggioli.
- De Beni, R., & Moè, A. (2000). *Motivazione e apprendimento*. Il Mulino.
- De Simone, E. (2014). *Storia economica: Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*. FrancoAngeli.
- Ekişon, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial & Labor Relation Review*, 59(4), 653-666.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Casual Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506
- Gabrielli, G., Profili, S. (2021). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. ISEDI.
- Grachev, M., & Rakitsky, B. (2013). Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management. *Journal of Management History (2006)*, 19(4), 512-527.
- Hulin, C. & Blood, M. R. (1968). Job Enlargement, Individual Differences, and Work Responses. *Psychological Bulletin* 69(1), 41-55.
- Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane*. ISEDI.
- J, A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812.
- Kotler, P., Kotler, F., Ketele, F., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing management*. Pearson.

- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, *61*, 244-258.
- Loke, E. A., & Latham, G. O. (2019). The Development of Goal Setting Theory: A Half Century Retrospective. *Motivation Science*, *5*(2), 93-105.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(4), 413-440.
- Pichère, P., Cadiat, A. C., & Probert, C. (2015). *Maslow's hierarchy of needs* (Vol. 9). Lemaitre Publishing.
- Putri, W. H. & Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: The mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, *17*(2), 518-526.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54-67.
- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to work from home: Basic needs, well-being, and motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(10), 5149.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, *64*(1), 165-184.
- Tosi, H. L., & Pilati, M. (2008). *Comportamento organizzativo: Attori, relazioni, organizzazione, management*. Egea.
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 532-547.
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task Type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(8), 1084-1105.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, *27*(1), 40-56.