

Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra di Comportamento organizzativo

La motivazione dei dipendenti:

sviluppare un modello HR per il benessere organizzativo e la performance lavorativa

Prof. Luca Giorgio

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

CORRELATORE

Serena Marchio

Matr. 766471

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

Sommario

1	Introduzione	3
2	Le teorie della motivazione	9
2.1	Teoria dell'Aspettativa di Vroom (1964).....	9
2.2	Teoria dei Bisogni di Maslow (1954).....	10
2.3	Teoria dell'Equità di Adams	12
2.4	Teoria dell'Autodeterminazione di Deci e Ryan	13
2.5	Teoria X e Y di McGregor (1960)	14
2.6	Teoria della Motivazione-Higiene (Teoria dei fattori di Herzberg) (1959)....	14
2.7	Teoria delle esigenze di McClelland (1961).....	15
3	Metodi di misurazione della motivazione	17
3.1	Il Sondaggio.....	17
3.2	Feedback E Osservazione	18
3.3	Autovalutazione.....	19
3.4	Interviste individuali.....	19
3.5	Gruppi di discussione	20
3.6	Analisi dei dati.....	20
4	L'analisi della motivazione aziendale	21
4.1	Presentazione della popolazione statistica.....	22
4.2	Metodologia.....	24
4.3	Presentazione del campione.....	26
4.4	Analisi del T-TEST.....	28
4.4.1	Ambiente lavorativo e cultura aziendale	30
4.4.2	Sviluppo professionale e opportunità di crescita;.....	34
4.4.3	Compenso e riconoscimento.....	40
4.5	Regressione binomiale negativa	43
5	Conclusione.....	47
6	Allegato: Questionario	50
6	BIBLIOGRAFIA.....	57
7	SITOGRAFIA	60

1 Introduzione

Negli ultimi cinque anni il nostro paese ha assistito ad una significativa diminuzione della popolazione occupabile. Tale fenomeno è dovuto ad un calo demografico generale, in parte supplito dalla forte crescita di quella straniera, ma dovuto anche al preoccupante fenomeno della “fuga di cervelli”¹ Questa riduzione della forza lavoro induce le aziende a investire nella capacità di attrarre e trattenere talenti. A tal fine, è importante dare la sua importanza al miglioramento della qualità della vita e del lavoro dipendenti, in ottica di benessere aziendale.²Le aziende che dunque investono nel benessere dei propri dipendenti si troveranno in una posizione di vantaggio competitivo, in un mercato del lavoro sempre più sfidante. Nel panorama aziendale contemporaneo, attrarre e trattenere talenti è una sfida fondamentale per le aziende. Partendo dall’evoluzione delle teorie motivazionali, troviamo Taylor (1911), la sua teoria era incentrata sull’aumento dell’efficienza e della produttività attraverso l’utilizzo degli incentivi monetari, in quanto si riteneva che i dipendenti non fossero orientati verso il lavoro; dunque, l’unico modo per indurli ad impegnarsi era attraverso il denaro. Col tempo si notò che non c’era attenzione al benessere e alla soddisfazione dei lavoratori, e questo portava a demotivazione e conflitti. R. Hoppock (1935) cambiò radicalmente questa concezione, egli fu il pioniere della *Job Satisfaction*, ovvero la soddisfazione lavorativa. Secondo Hoppock, la soddisfazione non deriva dal compenso, ma dipende da altri fattori che sono legati alle relazioni interpersonali, alle opportunità di crescita e al senso di realizzazione³. Successivamente le ricerche di E. Mayo, raccolte da Roethlisberger e Dickson (1939) hanno adottato il principio “del bastone e della carota”, in cui si predilige uno stile accondiscendente e premiante da parte del leader. Questi studi hanno portato maggior attenzione sul tema delle risorse umane, in cui i dipendenti venivano finalmente riconosciuti come soggetti attivi. Queste nuove prospettive aprirono poi le strade alle

¹ Francesco Seghezzi, *Calo delle nascite. Mancano giovani e lavoratori*, in bollettino ADAPT, 13 febbraio 2023. https://www.bollettinoadapt.it/calò-delle-nascite-mancano-giovani-e-lavoratori-ecco-il-conto-della-demografia/#:~:text=Ecco%20il%20conto%20della%20demografia*,-Bollettino%20ADAPT%2013&text=Negli%20ultimi%205%20anni%20la,solo%202022%20di%20133%20mila.

² Alessia Maccaferri, *Otto aziende su 10 preoccupate per la situazione sociale*, in il Sole 24 Ore, 26 febbraio 2024. <https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AFqD5aoC>

³ Filippo Ferrari, “*La motivazione al lavoro e la soddisfazione lavorativa: un inquadramento*”, gennaio 2014

teorie tradizionali come la teoria di Maslow, di Herzberg e molte altre, che verranno successivamente discusse, che vanno a sottolineare l'importanza di soddisfare i bisogni umani per creare un ambiente di lavoro motivante. ⁴Ad oggi, per avere successo in questo ambito la motivazione dei dipendenti emerge come un fattore chiave per il successo delle organizzazioni. È importante creare un ambiente motivazionale poiché influisce direttamente sulle prestazioni dei lavoratori e sulla loro soddisfazione. È necessario che le organizzazioni siano attente a sviluppare in modo adeguato delle strategie di gestione dei vari strumenti motivazionali e conseguentemente adottarli, ciò è fondamentale per garantire la partecipazione dei lavoratori, la loro continua produttività, nonché la sopravvivenza delle organizzazioni. ⁵Infatti, i dipendenti soddisfatti e motivati lavorano in modo più efficace, con un conseguenziale aumento delle prestazioni e della produttività, ma soprattutto una diminuzione del turnover, ciò si rende ancora più indispensabile in un panorama in cui ogni azienda desidera avere successo e progressi crescenti, in un'era influenzata da un'alta competitività in cui le aziende si trovano a dover "fidelizzare" i dipendenti. ⁶ Secondo una ricerca di Gallup del 2023, in Europa solo il 36% dei lavoratori si sente realmente motivato nel proprio lavoro, questo dato è inferiore alla media globale che è invece del 40% e indica che la maggior parte dei lavoratori europei non sono pienamente motivati e coinvolti nel proprio lavoro, inoltre nel report si evince che i lavoratori italiani sono i penultimi a sentirsi coinvolti, con una percentuale del 5%, un dato veramente allarmante.⁷ Un'ulteriore ricerca dell'osservatorio HR del Politenico di Milano evidenzia una tendenza emergente, il "quiet quitting" ossia svolgere il minimo indispensabile per mantenere il posto di lavoro senza impegno emotivo, questo fenomeno vede coinvolto il 12% dei lavoratori italiani (circa 2,3 milioni di lavoratori), il dipendente non si sente valorizzato nei propri talenti ed è un chiaro indice di demotivazione lavorativa. Avere dei dipendenti motivati e soddisfatti non è così banale come si possa pensare; infatti, solo il 7% dei lavoratori si dichiara realmente felice del proprio lavoro. Questi dati non sono un problema solo per i lavoratori che si ritrovano a

⁴ D.R. Davies, V.J. Shakleton, *"Psicologia e lavoro"*, Zanichelli, Bologna 1981, Modulo F

⁵ Thabani Nyoni, *"The impact of Employee motivation on employee performance"*, University of Zimbabwe, dicembre 2020

⁶ Quratul-Ain Manzoor, *"Impact of employees motivation on organizational effectiveness"*, The Islamia University of Bahawalpur, Bahawalpur,

⁷ Gallup, *"State of the Global Workplace 2023"*, 2023

dover spendere la maggior parte del loro tempo in un luogo di lavoro in cui non si sentono apprezzati, ma anche i datori di lavoro stessi che si trovano a dover combattere contro il fenomeno del “Job Hopping”, ossia la tendenza a cambiare lavoro ogni due anni., che è una diretta conseguenza di demotivazione aziendale. Infatti, l’8% dei lavoratori italiano ha cambiato lavoro negli ultimi 12 mesi, il 12% ha intenzione di farlo nei prossimi 6 mesi e il 23% ha intenzione di cambiare lavoro tra i 12 e i 18 mesi successivi.⁸ Dunque, oggi ancora di più, le risorse umane o i dipendenti sono la parte centrale delle organizzazioni al fine di raggiungere prosperità. Spieghiamo ora cosa si intende per motivazione. Il termine motivazione deriva dal latino *movere* (muovere) ed è l'espressione dei motivi che convincono un singolo a compiere o tendere verso una determinata azione. Si dividono in **motivazioni innate** (o primarie), che assicurano la sopravvivenza dell’individuo, uguali per tutti gli uomini ma con la possibilità di manifestarsi in modo diverso a seconda delle culture; e **motivazioni acquisite** (o secondarie), che riguardano la sfera socioculturale o dei tratti individuali della personalità. Essendo un concetto così ampio, è possibile suddividerlo in due principali filone:

1. *Motivazione estrinseca*: Si intende l’impegno nello svolgere quelle azioni che riguardano scopi estrinseci all’attività stessa. (come può essere la ricompensa all’attività lavorativa).
2. *Motivazione intrinseca*: Si intende l’impegno nello svolgere attività stimolanti e gratificanti, trovando soddisfazione nel miglioramento delle proprie competenze (come può essere il successo).

La motivazione rappresenta quei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo. Ci sono diversi aspetti da tenere in considerazione quando si parla di motivazione, specialmente in ambito lavorativo. Il primo punto da affrontare è il fatto che spesso le aziende percepiscono il livello di motivazione del dipendente solo dopo aver ottenuto i risultati di un’attività lavorativo, quando in realtà lo stesso soggetto può avere diversi livelli di motivazione in base alle differenti prestazioni. Questo può dipendere sia da condizioni esterne, ma anche da ciò che il soggetto è realmente capace di fare, ossia dalle sue competenze.

⁸ Osservatorio HR del Politecnico di Milano, “Great Regret: quasi metà dei lavoratori ha cambiato lavoro o vuole farlo, ma il 41% si è già pentito” s.d.

Secondo Nelson e Winter “la competenza è la capacità di dar luogo ad una sequenza regolare di comportamento coordinato, efficace rispetto agli obiettivi, dato il contesto in cui ha luogo”.

Levati e Saraò la definiscono come “sistema di schemi cognitivi e comportamenti operativi, intrinseci di un individuo, causalmente correlati al successo sul lavoro o a una prestazione efficace, composta di motivazioni, immagine di sé, conoscenze e abilità”.

Per cui la competenza non si riduce alle mere conoscenze tecniche, ma va ad estendersi anche ai fattori intrinseci della persona, grazie al quale si mantiene vivo l’interesse e la motivazione verso l’attività lavorativa. È qui che si introduce il concetto di “attitudini”, ossia le caratteristiche psicofisiche innate di un soggetto. Alla base di ciò, la motivazione non si può misurare solo in base alle competenze, ossia al “saper fare”, ma entra anche in gioco il “saper essere”.⁹ In ambito motivazionale gioca un ruolo importante il **riconoscimento**, questo consente di creare una connessione emotiva. Infatti, come spiega Liz Gurthridge, coach del Connect Consulting Group in South Carolina:

“Le persone bramano il riconoscimento. Il riconoscimento conferma che stai facendo la cosa giusta e ti incoraggia a continuare a farlo. Inoltre, l’atto di dare e ricevere riconoscimento fa sentire bene sia il donatore che il ricevente, grazie all’aumento dei livelli di dopamina, il neurotrasmettitore del benessere”¹⁰

In questa sede ciò che si vuole fare è dimostrare che la motivazione in ambito lavorativo è un tema assai complesso, non univoco e molto diverso tra varie organizzazioni, non c’è una teoria e un metodo per tutti, ma ogni azienda va studiata caso per caso; dunque, con questo elaborato si vuole andare ad analizzare quali sono i fattori che in una realtà concreta vanno a motivare il personale. Si è scelto di prendere in esame tre aziende, che costituiscono il Gruppo Ecosistem, in quanto si tratta di una tipologia di lavoro per lo più ripetitivo e standardizzato; dunque, un ambiente in cui la motivazione può essere una sfida complessa. Essendo un lavoro di routine, è più facile che i dipendenti si annoino e

⁹ Andrea Castello, *La misurazione del livello di motivazione*, in Psicologia del lavoro, s.d., <https://www.psicologiadelavoro.org/la-misurazione-del-livello-di-motivazione/>

¹⁰ Whappy.it, *Come motivare i tuoi dipendenti e aumentarne la produttività*, n.d. <https://www.whappy.it/come-motivare-dipendenti/>

perdano interesse nel loro lavoro, conseguentemente questo può portare alla diminuzione della produttività e della qualità del lavoro. Infatti, tra le principali cause di demotivazione si trovano proprio i lavori routinari, quindi attività che si ripetono giorno dopo giorno, che impediscono al dipendente di sperare in un cambiamento e che può condurre a frustrazione.¹¹ La maggior parte degli studi concludono dicendo che la noia ha degli effetti negativi sul datore di lavoro, con comportamenti dei lavoratori controproducenti, scarso rendimento e alto turnover. Al contrario, ciò che porta ad avere vantaggi per i dipendenti è la varietà di compiti, ciò ha dei benefici in termini di produttività dovuti al fatto che i dipendenti sono più specializzati in cose differenti. Secondo gli studiosi, inoltre, la varietà di compiti può portare ad un incremento della prestazione. Secondo uno studio condotto per una tesi di Master della LUND University, riducendo i compiti più ripetitivi e aumentando i compiti più qualitativi, i dipendenti riescono ad essere più motivati. Tuttavia, la responsabilità dovuta al fatto di svolgere compiti più impegnativi non è a favore di tutti, infatti alcuni potrebbero preferire svolgere il proprio lavoro in modo ripetitivo ma sicuro, preferendolo allo stress di avere delle responsabilità.¹² Secondo un ulteriore studio sugli effetti della ripetitività, sembra che essa abbia un impatto negativo sullo stress e sulla tensione mentale, mentre sulle prestazioni lavorative ha un impatto positivo. Dunque, nonostante ciò possa essere positivo per il datore di lavoro e per le “tasche” della stessa azienda, non dà priorità alla salute mentale e al benessere dei dipendenti. Certo è che, in alcuni casi, bisogna considerare il fatto che c’è la necessità di fare lavori ripetitivi, i quali non possono essere sostituiti.¹³

Dunque, in una realtà di questo tipo è ancora più doveroso e necessario attuare delle politiche di gestione delle risorse umane, dando la giusta importanza al loro benessere e alla loro motivazione.

La tesi è organizzata come segue:

L’elaborato nel primo capitolo di propone di illustrare tutte le teorie che nel tempo sono state introdotte in tema di motivazione. Nel secondo capitolo invece si sono andati ad

¹¹ Medicolavoro.info, “*Demotivazione sul lavoro: cos’è, cause e cosa fare*”, s.d.

¹² David Raso, Johan Olsson “*How does the removal of repetitive tasks affect motivation?*”, LUND University, Spring 2019.

¹³ Jan Alexander Häusser, Stefan Schulz-Hardt, Thomas Schultze, Anne Tomaschek and Andreas Mojzisch, “*Experimental evidence for the effects of task repetitiveness on mental strain and objective work performance*” in *Journal of Organizational Behavior*, published online in Wiley Online Library, 2014.

analizzare gli strumenti di misurazione della motivazione. Ormai è sempre più comune che le aziende siano provviste di una figura che si occupi della gestione delle risorse umane, ma queste figure come realmente riescono a misurare i fattori che influiscono sul benessere dei dipendenti, inclusa la motivazione? Successivamente dunque si analizzerà un caso concreto, sono state prese in analisi tre aziende calabresi che non hanno una figura di gestione delle risorse umane, e tramite un questionario somministrato attraverso i canali aziendali sono state raccolte 144 interviste per andare ad analizzare i fattori che consentono di motivare o demotivare un dipendente. In un prima battuta verranno introdotte le aziende oggetto di studio per poi effettuare delle analisi descrittive e statistiche attraverso l'utilizzo del t-test e del modello di regressione. Infine, l'ultimo capitolo è dedicato alla discussione dei risultati, concludendo con raccomandazioni e suggerimento *ad hoc* per le aziende.

2 Le teorie della motivazione

La motivazione è un campo di studio ampio e interdisciplinare che coinvolge psicologia, scienze comportamentali, neuroscienze e altre discipline. Le teorie della motivazione hanno il fine di spiegare i motivi dello scambio che avviene tra impegno e sforzo e il risultato raggiunto. Essendo così ampio ci sono diverse teorie accademiche a tal riguardo, di seguito alcune tra le più influenti:

2.1 Teoria dell'Aspettativa di Vroom (1964)

La teoria dell'aspettativa-valenza, o meglio conosciuta come “*Expectancy Theory*”, viene considerata come la teoria più diffusa in tema di motivazione e soddisfazione lavorativa. Questa teoria esamina come le persone prendono decisioni sulla motivazione basate sulle aspettative e sui risultati attesi. Gli studi di questa teoria sono partiti dall'idea di base di Henri Berger, il quale propose la teoria degli stati di aspettativa, secondo cui le aspettative si generano in base alle caratteristiche e alla personalità della persona. Nel 1964 Victor Vroom propose la sua teoria, secondo la quale bisognerebbe focalizzarsi sui risultati desiderati e non sui bisogni specifici. La motivazione è conseguenza di un percorso cognitivo di stima e valutazione degli esiti di un'azione che tende ad agire su tre variabili:

1. **Valenza** attribuito al risultato: ossia la desiderabilità, orientamento effettivo e aspettativa di ottenere una retribuzione soddisfacente.
2. **Strumentalità**: la probabilità che i risultati conseguiti con l'impegno siano collegati a conseguenze strumentali estrinseche.
3. **Aspettativa**: quanto sforzo e impegno possano condurre all'obiettivo di remunerazione desiderata.

Egli formulò una “formula matematica”, secondo cui la motivazione sarebbe il prodotto di questi tre fattori. È tuttavia necessario che valenza e aspettativa si bilancino, infatti la prima può essere sia positiva che negativa mentre la seconda deve essere per forza positiva, in quanto se non siamo certi di avere una remunerazione soddisfacente, l'aspettativa sarà 0.¹⁴ In sintesi, egli sostiene che maggiore sarà l'utilità attesa, maggiore

¹⁴ Elisa Grollo, *La motivazione in ambito scolastico: come viene vissuta, mantenuta e chi può essere d'aiuto allo studente nel perpetuare i propri desideri di successo* [Tesi di laurea triennale]. Padova: Università degli studi di Padova, 2022.

saranno risorse ed energie che verranno impiegate, la parte motivante sarà quindi lo sforzo dell'individuo per mettere in atto il suo comportamento, al fine di trarre il massimo beneficio.¹⁵

2.2 Teoria dei Bisogni di Maslow (1954)

Maslow, psicologo statunitense, è stato il primo a creare una teoria motivazionale basata sul concetto di bisogno. In questa teoria Maslow classifica i bisogni umani in una gerarchia, dalla soddisfazione dei bisogni fisiologici di base a quelli di autorealizzazione. Gli studi Abraham Maslow si sono focalizzati sull'elaborazione di una classificazione gerarchica della motivazione. Egli ideò questa piramide in cui vengono messi in ordine gerarchico i bisogni di ogni individuo. Infatti, partendo dai bisogni primari si giunge al bisogno della realizzazione di sé, passando vari step su cui si progredisce una volta soddisfatti. Al termine del soddisfacimento dei bisogni elementari si passa al livello successivo. I vari livelli identificati dallo psicologo statunitense sono:



Figura 1: Piramide dei bisogni di Maslow

Bisogni fisiologici: Sono i bisogni più evidenti, i primi ad essere soddisfatti in quanto irrinunciabili. Essi sono respiro; alimentazione; sesso; sonno; omeostasi. Una volta soddisfatti ci saranno da soddisfare bisogni più elevati, risalenti al gradino più alto della

¹⁵ Arianna Palazzo, *Implementazione del Total Reward System per la gestione del personale. Caso: Primefood SA*, [Tesi di laurea triennale]. Manno, marzo 2020

piramide. Questi bisogni cessano di esistere solo dopo essere soddisfatti, perché si perde la motivazione, che invece persiste nei gradi più elevati.

Bisogni di sicurezza: Questi bisogni ci attivano al fine di mettere in atto comportamenti volti al raggiungimento della sicurezza fisica; di occupazione morale, familiare, di salute e di proprietà.

Bisogni di appartenenza: L'esistenza di questo bisogno è confutata dall'esistenza di gruppi terapeutici e comunità volontarie. Una volta soddisfatti i bisogni fisiologici e di sicurezza, infatti, si sentirà la necessità di colmare il bisogno di amicizia; affetto familiare e intimità sessuale.

Bisogno di stima: Non solo da parte degli altri ma anche da sé stessi. Il desiderio d'avere una buona stima sociale, ma anche valutare le proprie capacità personali. È qui che si colloca l'importanza dell'autostima e delle sue conseguenze positive.

Bisogno di autorealizzazione: La soddisfazione di questo bisogno consente di sentirsi appagati nell'aver sfruttato il proprio potenziale e le proprie capacità. L'insoddisfazione di questo bisogno porta a grave sofferenza psichica.

In conclusione, Maslow sostiene che alcuni comportamenti sono motivati da stimoli esterni, non solo dai bisogni fondamentali. Inoltre, dopo un periodo prolungato di soddisfazione dei livelli più alti della piramide, questi potrebbero diventare indipendenti dai prerequisiti. La motivazione, dunque, si definisce come l'insieme dei fattori che spingono un individuo ad un determinato comportamento con il fine di raggiungere uno scopo.¹⁶ Tuttavia, molti studi empirici hanno fatto emergere l'ambiguità di questo modello, dovuto alla rigida linearità dell'iter verso la scalata della piramide, in quanto un individuo potrebbe voler soddisfare un bisogno senza dover seguire l'ordine.¹⁷

¹⁶ Fiore Francesca, Abraham Harold Maslow, la motivazione e la piramide dei bisogni – Introduzione alla Psicologia, in State Of Mind, Il Giornale delle Scienze Psicologiche, 11 luglio 2019, <https://www.stateofmind.it/2019/07/maslow-bisogni/#:~:text=Gli%20studi%20di%20Abraham%20Maslow,%2C%20sicurezza%2C%20affetto%2C%20amore.>

¹⁷ Arianna Palazzo, *Implementazione del Total Reward System per la gestione del personale. Caso: Primefood SA*, [Tesi di laurea triennale]. Manno, marzo 2020.

2.3 Teoria dell'Equità di Adams

Nel modello di Adams, ideato all'inizio degli anni Sessanta, il soggetto si trova in una rete di relazioni, questa rete può essere equa oppure iniqua, ossia presentare una situazione di svantaggio per il soggetto. Il modello di basa sul concetto di equità percepita e ci si deve concentrare sia sull'equità interna (risultato ottenuto e contributo fornito) sia sull'equità esterna (confronto con gli altri). Se gli individui percepiscono iniquità possono mettere in atto due fenomeni: iniquità negativa (diminuzione dello sforzo) e iniquità positiva (aumentare l'impegno). In ambito lavorativo le persone valutano il proprio contributo e si aspettano che il loro impegno venga riconosciuto e remunerato a dovere.

Figura 2: fattori da considerare quando si fanno confronti di equità

INPUT	RISULTATI
Tempo	Stipendio/bonus
Studi/formazione	Fringe benefit
Esperienza	Compiti sfidanti
Prestazioni passate	Giorni liberi pagati
Capacità e abilità	Sicurezza del lavoro
Creatività	Avanzamenti di carriera/promozioni
Anzianità	Status symbol
Lealtà verso l'organizzazione	Ambiente di lavoro piacevole/sicuro
Età	Opportunità di crescita personale/sviluppo
Caratteristiche personali	Sostegno dei supervisori
Sforzo profuso	Riconoscimento
Presenza	Partecipazione in decisioni importanti

Neri (1994), basandosi sul lavoro di Adams riporta alcuni elementi che possono essere di riferimento per comprendere i fattori che contribuiscono in modo positivo o negativo ai risultati.

Tuttavia, l'iniquità è un fattore pericoloso per l'organizzazione e per cui sono necessarie delle proposte di riequilibrio. A tal proposito, Neri sulla base del lavoro di Tosi, Rizzo e Carrol ha ideato alcune modalità di riduzione di iniquità percepita.¹⁸

¹⁸ Luca Solari, *Equità e soddisfazione: un confronto tra forme organizzative nel Terzo Settore*, Trento: Università degli Studi Di Trento, novembre 1999.

Figura 3: Modalità di riduzione dell'iniquità

METODI	ESEMPI
1. Incremento dell'Input	1. Lavorare più intensamente
2. Riduzione dell'input	2. Lavorare meno intensamente
3. Tentativi di aumentare l'output	3. Richieste di aumento di retribuzione
4. Riduzione dell'output	4. Condivisione dei risultati con i colleghi
5. Atteggiamento di rinuncia	5. Assenteismo
6. Distorsione percettiva dei propri contributi e/o risultati	6. Convincersi che il proprio contributo non è sufficiente
7. Distorsione percettiva dei contributi e/o risultati del referente	7. Convincersi che il referente ha maggiore esperienza
8. Cambiare referente	8. Trovare un'altra persona con cui confrontarsi

2.4 Teoria dell'Autodeterminazione di Deci e Ryan

Questa teoria ha introdotto il concetto di motivazione intrinseca, che si riferisce alla motivazione derivante da interessi personali e piacere intrinseco nelle attività. Gli individui hanno la necessità di crescere e ottenere soddisfazione, questa è la base della teoria degli psicologi Deci e Ryan. Infatti, la teoria dell'autodeterminazione si muove in base alla motivazione intrinseca, quindi con il fine di acquisire conoscenza o indipendenza. Le persone hanno bisogno di crescere e cambiare i propri bisogni psicologici innati, questo porta ad un accrescimento della motivazione. Nella teoria possiamo trovare tre bisogni psicologici chiave:

1. Il bisogno di competenza
2. La necessità di connessione
3. La necessità di autonomia

Per soddisfarli il supporto sociale è la chiave, attraverso le relazioni e le interazioni abbiamo infatti il potere di ostacolare una crescita personale. Deci conclude dicendo che i feedback inaspettati e positivi sono uno dei modi più riconosciuti per l'aumento della motivazione intrinseca, in quanto ciò porta a sentirsi più competenti.¹⁹

¹⁹ Kendra Cherry, *Qual è la teoria dell'autodeterminazione?* in ReoVeme, s.d.

2.5 Teoria X e Y di McGregor (1960)

La teoria di McGregor parte dal presupposto che la soddisfazione e il benessere del dipendente parte dal rapporto che esso ha con il suo superiore. La teoria si focalizza sulla definizione di due concezioni. Secondo la Teoria X la direzione e il controllo devono essere esercitati dal superiore in quanto il lavoratore non ama il lavoro in senso assoluto, deve essere obbligato a lavorare preferendo essere guidato piuttosto che essere indipendente per non assumersi alcune responsabilità, e così facendo non ha ambizioni. Presuppone che le persone siano intrinsecamente pigre e necessitano di una supervisione costante; quindi, parliamo di un individuo motivato dalla remunerazione e che non esprimerà mai il proprio potenziale. La teoria Y, invece, identifica una potenzialità in ogni individuo, che spiccherà se solo motivati. Infatti, secondo la teoria Y ogni lavoratore si sente soddisfatto nel suo lavoro, desideroso di raggiungere gli obiettivi e capace di risolvere da solo i suoi problemi, desidera essere produttivo e ama la responsabilità. Presuppone che le persone siano naturalmente motivate e desiderosi di assumersi responsabilità. McGregor ritiene che l'ambiente di lavoro spinga le persone ad essere più propensi alla teoria X che alla Y. Infatti, il compito principale della direzione è di creare condizioni organizzative e metodi operativi per permettere ai dipendenti di raggiungere i propri obiettivi. ²⁰

2.6 Teoria della Motivazione-Higiene (Teoria dei fattori di Herzberg) (1959)

Questa teoria suggerisce che ci sono fattori che portano a soddisfazione (fattori motivazionali) e altri che provengono la insoddisfazione (fattori igienici) sul posto di lavoro. Herzberg si chiede cosa desiderano le persone dal proprio lavoro, e chiese di identificare gli aspetti positivi e negativi in ambito lavorativo, e parte dall'analisi dei fattori all'origine dei sentimenti, ossia soddisfazione e insoddisfazione.

²⁰ Pacilli Anna Maria, *L'importanza della motivazione nella gestione delle Risorse Umane*, in il Blog della Dott.ssa Anna Maria Pacilli, 2021. <https://www.annamariapacilli.it/2021/12/12/limportanza-della-motivazione-nella-gestione-delle-risorse-umane/>

Figura 4: Esempi di fattori motivanti e igienici

FATTORI MOTIVANTI	FATTORI IGIENICI
<ul style="list-style-type: none">• Raggiungimento di risultati significativi• Riconoscimenti dei risultati raggiunti• Contenuti del lavoro• Livello di responsabilità• Possibilità di promozione e avanzamento professionale	<ul style="list-style-type: none">• Politiche e procedure d'impresa• Modalità di supervisione• Relazioni interpersonali con i pari, i superiori, i subordinati• Ambiente fisico di lavoro• Livello retributivo• Condizioni fisiche e di sicurezza personale• Status

Sulla base dei dati raccolti egli operò un distingue tra:

- Fattori motivanti: Connessi ad atteggiamenti positivi riguardo al contenuto lavorativo (Maggiore soddisfazione vuol dire maggior motivazione);
- Fattori igienici: Connessi ad atteggiamenti negativi riguardo al contesto lavorativo (Evito l'insoddisfazione e non aumento la mia motivazione).²¹

Tuttavia, nonostante l'evidenza empirica, questa teoria è stata criticata, sia per la generalizzazione della stessa, in quanto l'indagine è stata svolta su ingegneri e contabili, ma anche per i pregiudizi dell'autore.²²

2.7 Teoria delle esigenze di McClelland (1961)

McClellandIn è stato uno psicologo statunitense, che analizzò la motivazione delle persone nel contesto lavorativo. In questa teoria McClelland ha suggerito che le persone hanno bisogno di realizzazione, affiliazione e potenza, e che questi bisogni influenzano la loro motivazione sul posto di lavoro. Questa teoria viene formulata negli anni Sessanta, nota anche come teoria dei tre bisogni. Si tratta di una semplificazione della piramide dei bisogni di Maslow, in cui appunto vengono schematizzati i bisogni quotidiani degli individui. I tre bisogni a cui fa riferimento McClelland sono:

²¹ Decastri, M, *Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale*, Milano, 2016

²² Guenda Esposito, *Motivazione: una delle determinanti del successo*, Roma: Università LUISS Guido Carli, 2012.

- Il bisogno di realizzazione: lo sforzo e l'impegno nell'ottenere un risultato difficile. L'impulso nell'eccellere per avere successo, queste persone pensano che ricompense materiali o finanziarie non siano tanto importanti quanto lo è veder riconosciuti i propri meriti, sono consapevoli di aver raggiunto l'obiettivo e la loro priorità riguarda la crescita e il miglioramento, piuttosto che la sicurezza. Secondo McClelland questa propensione si deve a figure genitoriali esigenti.
- Il bisogno di affiliazione: La necessità di sentirsi parte di un gruppo sociale, un individuo costantemente preoccupato di mantenere e restaurare relazioni positive intorno. Sono soggetti che godono di un buon spirito di squadra, la cui presenza può rivelarsi utili all'interno di un team.
- Il bisogno di potere: Il desiderio non solo di controllare le persone, ma anche di riuscire a raggiungere obiettivi molto avanzati. Sono individui che provano frustrazione quando perdono il controllo, soprattutto se si tratta di una discussione di gruppo. Tuttavia, hanno poca capacità di ascolto e possono intimidire il gruppo.

23

3 Metodi di misurazione della motivazione

La motivazione è un concetto complesso e soggettivo, e la sua misurazione può variare a seconda del contesto e degli obiettivi della ricerca o dell'analisi. Un focus sul monitoraggio delle prestazioni dei dipendenti porta diversi benefici, prima di tutto consente di migliorare la relazione tra manager e dipendenti, consentendo di aumentare la trasparenza. C'è sempre spazio al miglioramento dei dipendenti. Attraverso l'analisi dei diversi indicatori di prestazione dei dipendenti con strumenti personalizzati, è possibile individuare le aree in cui un singolo potrebbe non essere all'altezza e sviluppare soluzioni. Attraverso il monitoraggio delle prestazioni, inoltre, si ha la possibilità di valutare il Ritorno sugli Investimenti (ROI). Il ROI per ciascun dipendente dovrebbe rimanere elevato, indicativo del fatto che l'investimento è vantaggioso per il team e l'azienda. Un ROI inferiore potrebbe segnalare che un membro del team sta prendendo troppe pause e non sta producendo lavoro di qualità, e di conseguenza questo richiederebbe interventi. Quindi collegare i parametri di produttività alle entrate complessive, considerando quanto viene pagato ciascun dipendente, può aiutare il contributo di ogni dipendente dell'azienda. La consapevolezza di avere un monitoraggio costante della propria attività, porta ad un aumento della motivazione e ad un lavoro maggiormente efficiente.²⁴ Alcuni principali approcci e metodi di misurazione della motivazione:

3.1 Il Sondaggio

Il raggiungimento della massima soddisfazione del dipendente dovrebbe essere uno tra gli obiettivi primari delle organizzazioni aziendali. È tanto difficile da raggiungere quanto arduo mantenerlo nel tempo. È importante conoscere le aspettative, i desideri e i bisogni di ogni dipendente, ma come? Nel tempo sono stati testati diversi strumenti utili a tal fine, il più utilizzato è sicuramente lo strumento del sondaggio o del questionario. Incentivati dal suo basso costo, le organizzazioni hanno l'opportunità di raccogliere più dati possibili. Tuttavia, il dipendente potrebbe non fornire le risposte corrette per paura o per disattenzione, alterando così l'esito dello stesso.

²⁴ Sean Peek, *7 tools to measure Employee Performance*, in Business.com, 22 marzo, 2023

Ci sono quattro tecniche di sondaggi:

- Tecnica strutturata e diretta: attraverso l'utilizzo del questionario;
- Tecnica non strutturata e diretta: messa in atto attraverso discussioni di gruppo;
- Tecnica non strutturata e indiretta: al fine di comprendere i "perché" dei comportamenti;
- Tecnica strutturata e indiretta: in cui viene trattato un argomento in particolare e per cui vengono richieste informazioni reali.

La decisione della metodologia dipende dalla quantità e dalla qualità delle informazioni necessarie.

3.2 Feedback E Osservazione

L'osservazione è una tecnica basata sull'osservazione del comportamento del dipendente e delle abitudini. I tipi di comportamento osservati si basano sulla puntualità, sulla partecipazione e sull'impegno del dipendente, che consentono di comprendere la motivazione dello stesso.²⁵ Il feedback rappresenta un'informazione oggettiva sulla performance, utile in quanto aggiunge alla sua funzione istruttiva; quindi, un modo per accrescere le competenze e le conoscenze dei dipendenti, ha anche una funzione motivazionale, legato agli obiettivi. Il feedback rappresenta uno strumento utile per creare un clima di fiducia verso i manager, un'informazione oggettiva su una performance che può essere di gruppo oppure individuale. Attraverso il feedback si scambiano informazioni sulla qualità dei risultati del lavoro. Il feedback deve essere sano e attivo nel coinvolgimento dei lavoratori, deve essere legato alla performance, agli obiettivi di apprendimento e ai risultati delle prestazioni. Questa modalità si differenzia dalle valutazioni tradizionali che, al contrario, non consentono la comunicazione bidirezionale e producono uno scarso coinvolgimento dei dipendenti. Tuttavia, è uno strumento altrettanto pericoloso quando i feedback sono negativi, in quanto potrebbe causare conflitti e ridurre la motivazione se non gestiti in modo adatto. Il feedback può anche

²⁵ Marta La Noce, *Progettazione e sviluppo di un piano strategico per l'inserimento della figura del Chief Happiness Officer nell'organizzazione aziendale che accresca il benessere delle risorse umane e dell'azienda in termini di risultati di business*, (Tesi di Laurea Magistrale), Torino; Politecnico di Torino, 2021.

essere mal interpretato, infatti lo stesso deve essere adattato alle tipologie di riceventi che possono differire in base a culture diverse, sesso, età ecc.;

3.3 Autovalutazione

L'autovalutazione professionale consente di esaminare le potenzialità e le abilità di ciascun lavoratore sul posto di lavoro, attraverso la misurazione delle sue prestazioni in modo obiettivo. Questo strumento consente al lavoratore di valutare in prima persona i suoi punti di forza e di debolezza, offrendo un'analisi autentica del proprio rendimento. Attraverso l'autovalutazione professionale si può fare chiarezza sulle competenze personali, sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati ottenuti durante un certo periodo di tempo. Questo modello consente di identificare aspetti del proprio lavoro che altrimenti potrebbero sfuggire all'attenzione. L'osservazione delle proprie realizzazioni può motivare il dipendente a migliorarsi costantemente e a stabilire nuovi traguardi²⁶. Inoltre, il fine di questo metodo è quello di consentire alle persone di autovalutare anche il proprio livello di motivazione. Le recenti ricerche in materia hanno previsto delle attività basate sulla compilazione di questionari QSA e ZTPI e QAP attraverso l'utilizzo di una piattaforma online che permette di ricevere in modo immediato il feedback, l'utente verrà poi indirizzato su una pagina con spunti di riflessione in merito ai punti di forza e di debolezza.²⁷

3.4 Interviste individuali

Le interviste individuali sono un altro modo per misurare la motivazione dei dipendenti. Vengono condotte da un manager o da un responsabile HR con l'obiettivo di comprendere e rafforzare la motivazione del singolo lavoratore. Questo metodo può essere particolarmente utile per identificare le esigenze e le preoccupazioni specifiche dei dipendenti al fine di sviluppare i migliori interventi e personalizzarli, sono veri e propri momento di ascolto e confronto in cui vengono fuori le aspirazioni professionali del dipendente, i fattori che lo motivano, nonché i punti di forza e di debolezza. Sono utili

²⁶ JustOnBusiness, *Autovalutazione professionale: come misurare il proprio potenziale*, 10 settembre 2021 <https://jobspa.it/blog/autovalutazione-professionale-come-misurare-potenziale>

²⁷ Margottini M, Rossi F, "Strumenti per l'autovalutazione di competenze strategiche per lo studio e il lavoro", *Giornale Italiano della Ricerca Educativa*, maggio 2019

anche per raccogliere e dare feedback costruttivi e personalizzati, e rappresentano un modo informale per misurare il loro coinvolgimento e individuare le leve motivazionali.

28

3.5 Gruppi di discussione

Il Focus Group, o gruppo di discussione viene definito come un gruppo identificato di persone riunite per partecipare ad una discussione, questi possono essere utili per raccogliere informazioni sulla motivazione dei dipendenti, coinvolgerli attivamente nella progettazione di soluzioni con l'obiettivo di fidelizzarli e aumentare il loro coinvolgimento. Attraverso questo strumento è possibile identificare le esigenze dei dipendenti e le aree di miglioramento dell'azienda. Questi gruppi possono andare a identificare le migliori pratiche e le idee innovative, mantenere rapporti cordiali con i colleghi e partecipare a discussioni. Si tratta di una sorta di “*Motivazione peer to peer*”, ricordandoci che i dipendenti sono i principali motivatori degli altri.²⁹ I gruppi di discussione possono, inoltre, aiutare il management a capire i dipendenti sotto diverse prospettive e sotto diversi livelli dell'organizzazione. Attraverso la raccolta dei feedback è possibile ottenere approfondimenti qualitativi e migliorare la comunicazione interna.³⁰

3.6 Analisi dei dati

L'analisi dei dati è uno strumento utile per identificare la motivazione dei dipendenti ma anche le aree in cui l'azienda può ulteriormente sviluppare strategie di motivazione. Attraverso i dati di performance, i dati di feedback dei dipendenti e i dati di assenteismo, si possono identificare le cause sottostanti i problemi di motivazione dei dipendenti. Può essere svolta utilizzando ad esempio software di analisi dei dati e strumenti di visualizzazione dei dati. Tuttavia, l'utilizzo di questo strumento richiede competenze

²⁸ Lia Nguyen, 32 esempi di interviste con domanda motivazionali + risposte campione agli intervistatori Wow, in ahaslides.com, 6 ottobre 2023, <https://ahaslides.com/it/blog/motivational-questions-interview/>

²⁹ Ipsa Arora, *La guida completa alla motivazione dei dipendenti*, 17 febbraio 2023, <https://blog.empuls.io/it/employee-motivation/>

³⁰ <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-use-focus-groups-gather-employee-engagement-o7vif>

specialistiche e risorse significative e bisogna considerare anche il limite riguardante la veridicità e la qualità dei dati raccolti.³¹

4 L'analisi della motivazione aziendale

Nella sezione precedente, sono state discusse le teorie e i metodi di valutazione della motivazione dei dipendenti. In questo capitolo verrà analizzata la parte sperimentale. L'obiettivo è quello di fornire alle aziende dei risultati che possano essere utili per migliorare le proprie politiche di gestione delle risorse umane e per creare un ambiente di lavoro più motivante per i dipendenti, attraverso la valutazione del livello di motivazione dei dipendenti all'interno delle aziende campione e analizzando i fattori che possono influenzare in modo positivo o negativo la motivazione dei dipendenti. L'argomento è stato scelto in quanto, la motivazione è ormai diventato un tema sempre più centrale in ambito HR rappresentante un fattore chiave per il successo aziendale. Non esiste una teoria univoca e valida per tutte le aziende, poiché ogni organizzazione ha una sua personalità e una sua cultura che influenzano la motivazione dei dipendenti in modo differente. Pertanto, questa tesi si propone di fornire alle aziende dei risultati utili, attraverso l'analisi dei dati raccolti con il questionario, che consenta di ottenere una serie di informazioni preziose sulla motivazione lavorativa. Queste informazioni potranno essere utilizzate per:

- Implementare azioni mirate su fattori motivanti e ridurre quelli demotivanti, migliorando il clima aziendale e la soddisfazione lavorativa;
- Incrementare produttività ed efficacia lavorativa;
- Riduzione del turnover.

L'analisi dei fattori motivanti e demotivanti rappresenta un importante strumento per migliorare il clima aziendale, la soddisfazione lavorativa dei dipendenti e, di conseguenza, la performance aziendale. L'analisi si concentrerà sul Gruppo Ecosistem, che ne potrà trarre grande beneficio per rafforzare la propria competitività e raggiungere il successo nel lungo termine. La scelta di analizzare il Gruppo Ecosistem è stata motivata dalla sua natura di azienda che, pur non avendo avviato un percorso di implementazione

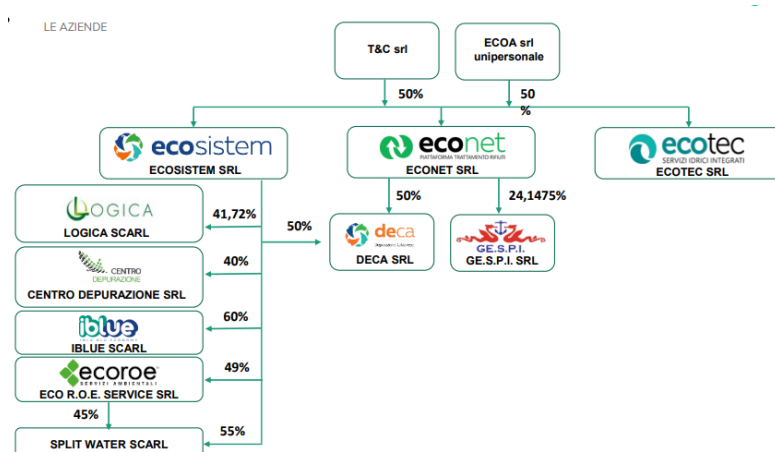
³¹ IONOS, *Motivazione dei dipendenti: per una migliore atmosfera lavorativa e maggiori vendite*, 12 settembre 2023, <https://www.ionos.it/startupguide/produktivita/motivazione-dipendenti/>.

di un modello HR strutturato, presenta un significativo potenziale di miglioramento. L'assenza di una figura dedicata alla gestione delle risorse umane evidenzia l'opportunità di implementare un sistema HR efficace che possa supportare la crescita e lo sviluppo del capitale umano aziendale. Questo studio potrà fornire spunti per strutturare un sistema HR, partendo dall'analisi empirica delle aziende, andando ad analizzare i fattori che possono essere colmati, ma anche i fattori che bisogna monitorare nel lungo termine. Nei paragrafi successivi verranno argomentati, con evidenza empirica, i fattori che dalla teoria si evince siano correlati con la motivazione dei dipendenti.

4.1 Presentazione della popolazione statistica

Il presente elaborato ha l'obiettivo di individuare i fattori motivanti e demotivanti di un'organizzazione attraverso la somministrazione di un questionario in tre aziende specifiche, facenti parte di uno stesso gruppo aziendale. Le suddette aziende sono situate nel territorio calabrese, precisamente nel comune di Lamezia Terme. Il Gruppo Ecosistem è un protagonista nel settore dell'economia circolare con un volume d'affari di circa 120 Milioni di euro, opera in un settore con alte barriere all'entrata, vanta una comprovata esperienza e si distingue per l'elevato tasso di rinnovo e innovazione delle attrezzature, dei mezzi tecnici e meccanici. Inoltre, dispone di una dotazione impiantistica che consente di trattare una vasta gamma di tipologie di rifiuti.

Figura 5: Partecipazioni Gruppo Ecosistem



La società madre è la *Ecosistem Srl* fondata nel 1988 dall'idea di un imprenditore di avviare un'attività economica finalizzata alla salvaguardia dell'ambiente, inizialmente sotto forma di società in accomandita semplice. L'azienda opera nel settore dell'ecologia

e della salvaguardia delle risorse naturali attraverso lo sviluppo di attività ad alto contenuto innovativo e tecnologico, nel campo della tutela ambientale per il trattamento di sostanze e materiali inquinanti, nonché riciclo dei rifiuti recuperabili e smaltimento di rifiuti non recuperabili. Ad oggi Ecosistem vanta tre sedi operative presenti nel territorio lametino e varie partecipazioni ad alcuni bandi di gare d'appalto grazie alla quale è stato possibile costituire due consorzi in cui vengono gestiti impianti di trattamento meccanico e biologico di rifiuti solidi urbani. Con oltre 176 dipendenti e un volume d'affari di oltre 56 Milioni di euro e un Patrimonio Netto di quasi 40 Milioni di euro (*dati 2022*), Ecosistem rappresenta il cuore pulsante del gruppo. Con lo scopo di internalizzare alcune attività produttive, nel 2001 viene poi fondata la Econet Srl e nel 2004 la Ecotec Srl. La *Econet Srl* dalla sua fondazione avvia un progetto sull'ecosostenibilità, ad oggi è un'azienda specializzata nel trattamento dei rifiuti speciali di natura solida, fangosa e liquida, pericolosi e non pericolosi, fornendo anche i servizi di recupero e smaltimento dei rifiuti, una realtà conosciuta e riconosciuta nel suo settore a livello nazionale. Con 53 dipendenti e un volume d'affari di oltre 42 Milioni di euro e un Patrimonio Netto di oltre 35 Milioni di euro (*anno 2022*), la Econet Srl si distingue per le sue tecnologie impiantistiche altamente avanzate. Dalla fusione di più soggetti operanti da decenni nel settore ambientale in generale e della depurazione in particolare nel 2004, nasce *Ecotec srl*, l'azienda si occupa di consulenza nella progettazione, realizzazione e gestione di qualsiasi impianto di depurazione, con assistenza post-vendita. Con 24 dipendenti e un volume di affari superiore a 3 Milioni di euro (*dati 2022*).

4.2 Metodologia

Questa metodologia descrive il processo utilizzato per valutare la motivazione dei dipendenti in tre aziende specifiche. L'obiettivo è ottenere una comprensione più approfondita delle percezioni dei dipendenti su aspetti chiave, al fine di ottimizzare l'organizzazione aziendale. È stato somministrato un questionario ai dipendenti nel mese di marzo dell'anno 2024. I dati raccolti attraverso il questionario saranno analizzati statisticamente per identificare i fattori motivanti e demotivanti più significativi per i dipendenti delle tre aziende. L'analisi dei dati consentirà anche di individuare eventuali differenze tra le diverse aziende e tra i diversi gruppi di dipendenti, come ad esempio in base all'età, al ruolo, o all'anzianità di servizio. Considerando che il tema della motivazione è un argomento molto ampio, in una prima fase è stato fondamentale andare ad identificare i migliori aspetti sul tema. In questo studio si è partiti dall'analisi di un articolo del Sole 24 Ore che identifica alcuni fattori chiave per la motivazione dei dipendenti, in cui ci sono dei passaggi da seguire per motivare un addetto aziendale. Il primo è la piena responsabilizzazione, ciò favorisce la creatività, soddisfazione e naturalmente la motivazione stessa. Il secondo motore della motivazione è la creazione di un ambiente di lavoro piacevole, consentendo alle persone di sentirsi a proprio agio e valorizzati. Il terzo aspetto riguarda il Work-Life Balance, equilibrio tra vita lavorativa e privata per ridurre lo stress e migliorare il benessere. Gli altri fattori importanti riguardano lo sviluppo professionale, quindi opportunità di crescita e apprendimento per mantenere i dipendenti impegnati e motivati; livelli retributivi adeguati che sono il riconoscimento del lavoro dei dipendenti e del loro contributo e una partecipazione attiva da parte del management.³²Tenendo conto di tutti i fattori sopra menzionati, il questionario è stato strutturato principalmente su quattro macroaree:

- Informazioni demografiche;
- Ambiente lavorativo e cultura aziendale;
- Sviluppo professionale e opportunità di crescita;
- Compenso e riconoscimento.

³² Gianni Rusconi, "L'azienda di successo "coltiva" un personale motivato e consapevole", in Il Sole 24 Ore, 14 giugno 2022.

Per ogni macroarea è stata fatta un'ulteriore ricerca più approfondita, in cui, partendo dalla letteratura scientifica e cosiddetta griglia sul tema, si è studiato quali potrebbero essere i fattori motivanti e demotivanti in una qualsiasi organizzazione rispetto al tema di riferimento. Andando a considerare la tipologia di lavoro e la tipologia di dipendenti specifiche delle tre realtà che si sono andate a studiare. Il questionario comprendeva un totale di 27 domande, articolate su quattro macroaree, di cui:

- Sei domande riguardanti informazioni demografiche;
- Un'unica domanda iniziale in cui veniva chiesto l'importanza attribuito ad alcuni temi (Salario e benefici/Welfare; Work-life Balance; Sicurezza sul lavoro; Atmosfera al lavoro; Salute finanziaria);
- Una domanda in cui si chiedeva la motivazione di ogni dipendente;
- Cinque domande relative all'ambiente di lavoro e la cultura aziendale;
- Dieci domande su sviluppo professionale e opportunità di crescita;
- Quattro domande su compenso e riconoscimento

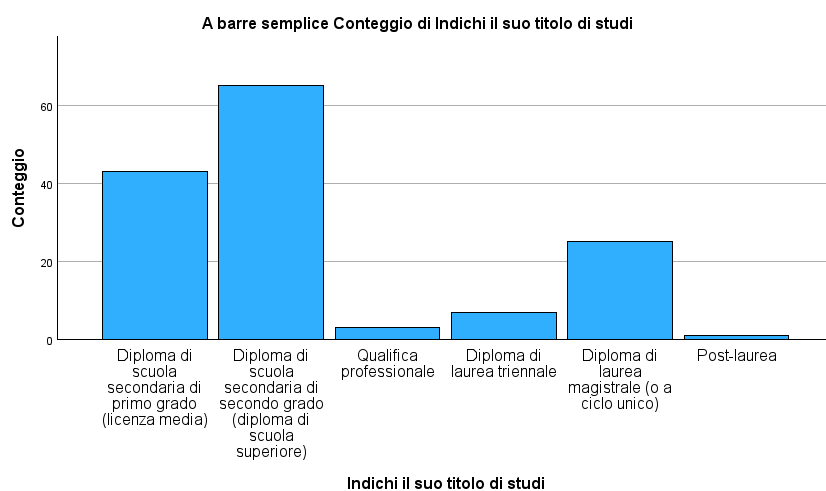
Il questionario è stato principalmente chiuso singolo, con domande su una scala da 1 a 5, questo metodo è stato scelto proprio per poter confrontare i dati con maggior chiarezza. Sono presenti una domanda a risposta aperta e una domanda chiusa multipla, inoltre, alcune domande riguardanti la profilazione del dipendente, oltre ad avere risposte chiuse, avevano la possibilità di inserire risposte aperte nella voce "Altro", questo per agevolare la compilazione del questionario, nel caso in cui qualche rispondente non si sentisse rientrate in nessuna categoria preesistente. Il questionario è stato somministrato attraverso l'utilizzo di Google Moduli e inviato tramite i canali aziendali ai dipendenti delle aziende. È stato disponibile per una settimana durante la quale sono stati fatti tre reminder. Una volta chiuso il questionario è stata fatta una prima scrematura in cui sono state abbinare le risposte aperte di profilazione compilate manualmente dalla casella "altro", alle risposte chiuse utilizzando Excel. Dopo di che si è utilizzato il Software SPSS di IBM, sia in fase di preparazione che in fase di analisi, il software viene utilizzato per l'analisi statistica dei dati, è un programma molto completo utilizzato in ambito accademico. Prima di procedere con l'indagine del T-TEST sono state trasformate le variabili nominali in numeriche, ad esempio chi deteneva il diploma di scuola secondaria di primo grado è stato trasformato in 1, chi deteneva il diploma di scuola secondaria di secondo grado è stato trasformato in 2 e così via. Questo si è reso necessario per poter

procedere con l'analisi del T-TEST e per procedere con l'analisi della Regressione. Infine, per procedere con l'analisi del T-TEST è necessario che la variabile di raggruppamento sia una variabile dicotomica, per cui sono stati creati cinque gruppi di variabili dicotomiche della parte di profilazione del questionario. Per l'analisi di regressione invece è stata effettuata con la regressione di Poisson utilizzando il software STATA 14, con l'obiettivo di trovare i predittori della motivazione. Per l'analisi non è stata effettuata alcuna preparazione iniziale.

4.3 Presentazione del campione

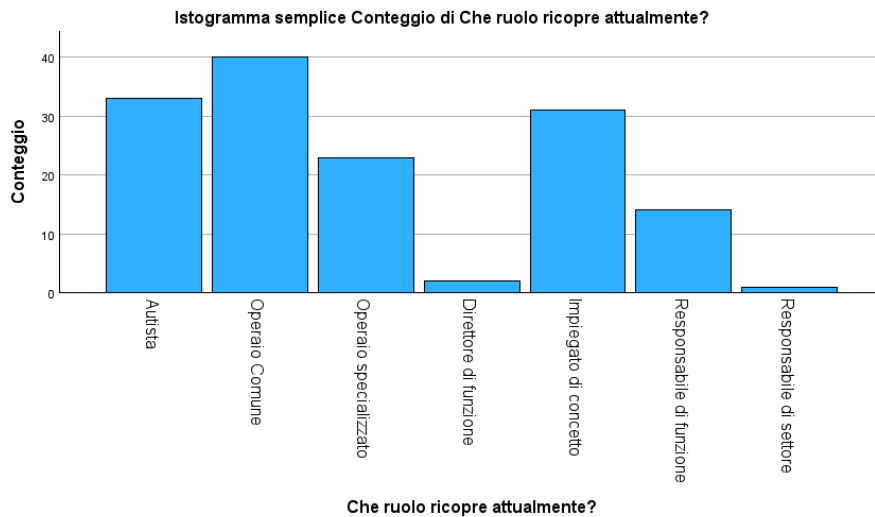
Partendo da una popolazione statistica di 253 individui (pari al 100% dei dipendenti), i rispondenti sono stati 144. Il 48,6% dei partecipanti all'indagine sono di età compresa tra i 44 e i 59 anni, ossia riconducibile alla Generazione X. Questo gruppo è suddiviso nel seguente modo: l'11,1% ha meno di 26 anni, il 36,8% ha un'età compresa tra i 28 e i 43 anni, in minoranza troviamo poi la generazione cosiddetta dei "Baby boomers" con una percentuale del 3,5%. L'86% dei rispondenti è di sesso maschile, principalmente a causa della predominanza di operai maschi nell'azienda, rappresentanti il 100% dei dipendenti di questa categoria. Sul fronte dell'istruzione, a ciascun dipendente è stato chiesto poi di specificare il suo titolo di studi. Come si può vedere dal *Grafico 1*, la maggior parte dei rispondenti possiede un diploma di scuola secondaria di secondo grado, mentre il 23% dei rispondenti ha almeno una laurea triennale.

Figura 6: Titolo di studi dei rispondenti al questionario



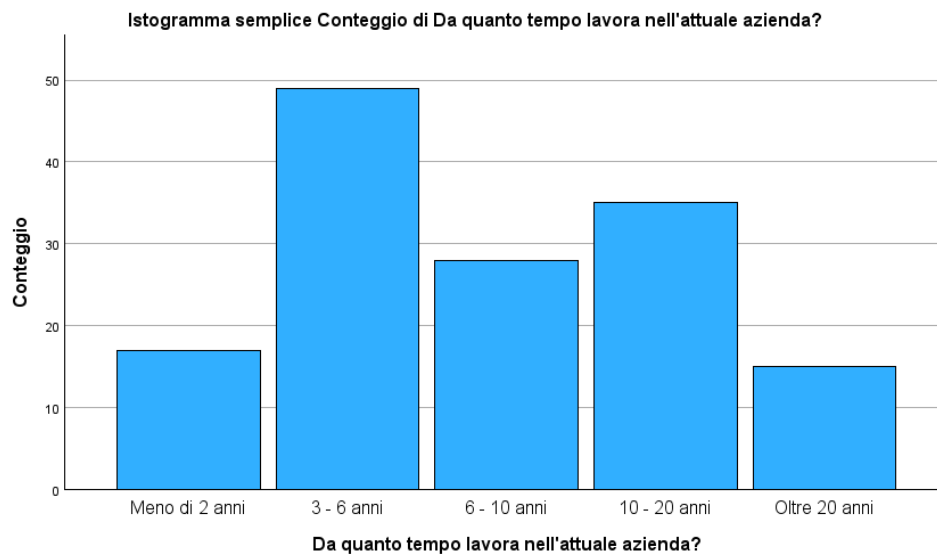
Per quanto riguarda le posizioni lavorative, la maggior parte dei rispondenti sono operai, questo dovuto alla tipologia di lavoro svolta, che richiede un'alta percentuale di risorse manuali in azienda, costituenti il 43,1% del campione. Il 22,9% è rappresentato da Autisti, questa categoria è presente solo nell'azienda Ecosistem Srl, che possiede di per sé una flotta di veicoli per il trasporto del materiale.

Figura 7: Ruolo ricoperto dai rispondenti al questionario



Infine, il 34% del campione è presente nella stessa azienda da un periodo compreso tra i 3 e i 6 anni.

Figura 8: Tenure dei rispondenti al questionario



4.4 Analisi del T-TEST

L'analisi del test t con campioni indipendenti è un metodo che viene utilizzato per verificare le medie di due gruppi di campioni, nello specifico per verificare se siano uguali o meno. Una variabile definisce i due gruppi mentre l'altra misura l'elemento di interesse. Per verificare se un'ipotesi può essere accettata o meno, si considerano i valori di significatività con il test di Levene e il p-value. Il livello di significatività è stato posto al 0,05 (5%), quindi un intervallo di confidenza al 95%.

Nel questionario si è domandato se in generale i dipendenti si sentissero motivati, questa infatti è stata la variabile elemento di interesse della prima analisi ed è stata confrontata con due diversi gruppi: laureati e non laureati; Giovani e adulti.

Nonostante secondo diverse evidenze empiriche, in cui viene dimostrato che i laureati tendono ad avere una maggiore motivazione intrinseca al lavoro rispetto ai non laureati, ossia che traggono piacere e soddisfazione dal lavoro indipendentemente da ricompense esterne,³³ dai dati in nostro possesso non sembra ci sia differenza tra la motivazione dei laureati e dei non laureati, infatti a seguito dell'analisi t-test si può vedere che mediamente tutti i dipendenti hanno una motivazione prossima al 4 su 5, ossia abbastanza motivati, con un punteggio superiore di 0,3 per i non laureati. Il primo test nella tabella è il test di Levene per l'eguaglianza delle varianze, viene utilizzato per verificare se le varianze dei due gruppi sono uguali. Nel nostro caso il valore p del test di Levene è 0,566, che è maggiore di 0,05 (intervallo di confidenza al 95%), ciò significa che non vi è sufficiente evidenza per respingere l'ipotesi nulla di varianze uguali. Andando invece ad osservare il test t per l'eguaglianza delle media, avendo il valore p del test t maggiore di 0,05, possiamo concludere che vi è una forte evidenza per respingere l'ipotesi nulla di media uguali.

³³ Maurice Schweitzer e Amir Erez, "Are College Graduates More Motivated Than Non-Graduates?", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007

Figura 9 - T-test: I dipendenti laureati e non laureati si sentono motivati in misura uguale?

Statistiche gruppo

	V_studi	N	Media
Quanto si sente motivato in ambito lavorativo?	Non laureati	112	3,90
	Laureati	32	3,63

Test campioni indipendenti^a

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Quanto si sente motivato in ambito lavorativo?	Varianze uguali presunte	,254	,104	,208
	Varianze uguali non presunte		,089	,177

a. Variabile di raggruppamento: Studi (Non laureati; Laureati)

Per quanto riguarda l'età, in una ricerca sistematica di articoli pubblicati prima del luglio 2022, che ha prodotto 27 studi sul controllo cognitivo e 73 studi sulla memoria, si è dimostrato che non c'è una correlazione significativa tra età e motivazione intrinseca, sia sotto il controllo cognitivo che secondo gli studi sulla memoria. L'unica differenza sembrerebbe riguardare il fattore ricompense, infatti mentre la memoria degli anziani era più sensibile alle ricompense socio-emotive, i più giovani sembrano più sensibili alle ricompense monetarie.³⁴ Ciò conferma di fatto il risultato di questo secondo t-test in cui non si evidenzia una differenza tra la motivazione dei più giovani, ossia coloro i quali hanno meno di 27 anni, e degli adulti.

Figura 10 - T-test: I dipendenti giovani e adulti si sentono motivati in modo uguale?

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Quanto si sente motivato in ambito lavorativo?	Varianze uguali presunte	,260	,059	,119
	Varianze uguali non presunte		,093	,186

Variabile di raggruppamento: Età (Giovani; Adulti)

³⁴ Liyana T Swirsky, Erika P Sparrow, Margot D Sullivan, Sabrina L Valenzano, Sadia Chowdhury, Julia Spaniol, "Age Differences in Motivated Cognition: A Meta-Analysis", 26 giugno 2023

4.4.1 Ambiente lavorativo e cultura aziendale

Una forza lavoro coinvolta porta non solo a mantenere la propria flotta integra ma anche ad una maggiore produttività, Gallup infatti ha rilevato che una forza lavoro coinvolta nell'organizzazione ha una produttività superiore al 18% rispetto ad una forza lavoro che si sente poco coinvolta. Ciò porta anche a stimolare il senso di appartenenza e di identificazione con l'azienda. Al fine di far sentire il dipendente coinvolto è importante anche che venga ascoltato, è importante concedere loro spazio ma anche dare la possibilità di esprimersi. Bisogna sostenerli per costruire relazioni aperte e di fiducia. Secondo una ricerca a cura di UKG e Workplace Intelligence, azienda leader a livello mondiale nella gestione delle risorse umane, chi ha un senso di appartenenza molto alto ha più probabilità di sentirsi ascoltato rispetto a quelli con un senso di appartenenza molto basso. Al fine di aumentare il senso di appartenenza è importante che ci sia una relazione sia con i colleghi ma anche e soprattutto con i leader, ciò si costruisce attraverso l'ascolto e il coinvolgimento nel tempo, per cui chi lavora da più tempo in azienda sembra sentirsi più coinvolto nell'organizzazione. Lo stesso studio ha rilevato come tra i vari gruppi di lavoratori ci siano delle differenze in questo ambito, in particolare i più giovani hanno maggiori probabilità di sentirsi ignoranti dalle organizzazioni, rispetto ai lavoratori più anziani.³⁵ Tuttavia, questo dato potrebbe variare notevolmente da azienda ad azienda e potrebbe dipendere da diversi fattori. Dalle analisi emerge che uno dei fattori da cui dipende una percezione di maggior coinvolgimento in azienda, sia la differenza tra i dipendenti assunti da più tempo e i dipendenti assunti da meno tempo; infatti, come si può vedere dalla Tabella sottostante i dipendenti che sono in azienda da oltre dieci anni sembrano sentirsi maggiormente coinvolti nell'organizzazione. Questo potrebbe dipendere da un maggior senso di appartenenza dovuto proprio al lungo tempo trascorso in azienda. Andando ad indagare sul fattore età invece, possiamo dire che nel nostro caso d'esame la divergenza tra giovani e adulti non sembra essere significativa, questo è un risultato positivo per tutti i motivi sopra citati.

³⁵ Workplace, *“La voce dei dipendenti: come l'ascolto aiuta a costruire una cultura positiva e a vincere la guerra per il talento”*, <https://it-it.workplace.com/blog/employee-voice>

Figura 11 - T-test: I dipendenti che lavorano in azienda da più di 10 anni hanno un tasso di coinvolgimento differente rispetto a coloro i quali lavorano nella stessa azienda da meno di 10 anni?

Statistiche gruppo				
		V_tempo	N	Media
Tasso di coinvolgimento	Oltre i 10 anni		78	3,92
	Meno di 10 anni		66	3,55

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Tasso di coinvolgimento	Varianze uguali presunte	,164	,023	,047
	Varianze uguali non presunte		,024	,049

Variabile di raggruppamento: Tenute (Oltre i 10 anni; Meno di 10 anni)

Figura 12 - T-test: I dipendenti giovani e adulti hanno un tasso di coinvolgimento differente?

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Tasso di coinvolgimento	Varianze uguali presunte	,064	,081	,163
	Varianze uguali non presunte		,132	,264

Variabile di raggruppamento: Età (Giovani; Adulti)

Le relazioni in azienda sono importanti per aiutare il personale a sentirsi connesso, più motivato e maggiormente produttivo. L'importanza di ciò risiede nella maggiore possibilità di ricevere feedback da persone con cui abbiamo un rapporto solido, ma anche consigli basati su un sentimento di stima reciproca che aiuta ad interfacciarsi senza vergogna e sentendosi a proprio agio.³⁶ Questo è un fattore da non sottovalutare, importante al fine di creare un ambiente di lavoro piacevole e collaborativo, per sentirsi supportati e valorizzati. Dai nostri dati emerge che i dipendenti ritengono di avere una buona relazione con i propri colleghi, con un punteggio medio-alto di 3,9, andando ad indagare maggiormente questa differenza, non sembra esserci alcuna disuguaglianza tra i dipendenti che lavorano da più tempo e chi lavora da meno tempo, che possa essere indicatore di migliori relazioni interpersonali, ciò potrebbe essere indice di competenza e

³⁶ LinkedIn, "LinkedIn Study Reveals Work BFFs Make Us Happier at the Office", <https://www.linkedin.com/blog/member/career/work-bffs>

impegno nella creazione di relazioni stabili e comunicative sia da parte dei dipendenti appena entrati, ma soprattutto dai “veterani”.

Figura 13 - T-test: I dipendenti che lavorano in azienda da più di 10 anni hanno relazioni con i colleghi differenti rispetto ai dipendenti che lavorano in azienda da meno di 10 anni?

Statistiche gruppo					
	V_tempo	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
Relazioni con i colleghi	Meno di 10 anni	78	3,91	1,142	,129
	Più di 10 anni	66	3,92	1,012	,125

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Relazioni con i colleghi	Varianze uguali presunte	,199	,469	,939
	Varianze uguali non presunte		,469	,938

Variabile di raggruppamento: Tenute (Meno di 10 anni; Più di 10 anni)

Secondo uno studio della facoltà di Economia della Cape Peninsula University of Technology in Africa Del Sud, la soddisfazione sul lavoro è stata identificata come un indicatore preciso delle buone relazioni tra dipendenti e datore di lavoro. Dallo studio, infatti, emerge come un rapporto positivo tra il personale e i superiori sia un indicatore importante in termini di produttività e di soddisfazione. Questo studio ha evidenziato come senza relazioni forti è impossibile che un'impresa possa avere successo, perché è importante che i dipendenti vengano accompagnati nei momenti difficili e impegnativi, nonché di relazioni con i leader, per condividere non solo momenti positivi ma anche difficoltà.³⁷ Secondo un altro studio condotto nel 2016 l'età non ha un'influenza significativa sulla relazione tra un dipendente e un superiore, ma sono altri fattori che influiscono, ossia la personalità e le aspettative reciproche.³⁸ Nel nostro caso c'è una sottile differenza nelle medie tra i giovani e gli adulti, che tuttavia, come suggerito dal test a campione indipendenti non viene considerato come significativo. Un ulteriore studio condotto nel 2018 evidenzia che gli impiegati tendono a percepire un supporto e

³⁷ Dumisani Xesha, Chux Gervase Iwu, Andre Slabbert, Joyce Nduna, “The Impact of Employer-Employee Relationships on Business Growth” in Journal of Economics, dicembre 2014

³⁸ Hubert Buch-hansen, “The Scale and Geography of Collusion in the European Market: A Longitudinal View” in JCMS, 23 dicembre 2014

una leadership maggiore da parte dei suoi superiori rispetto agli operai. ³⁹Tuttavia, nel nostro caso sembra ciò non venga confermato, infatti gli impiegati e gli operai ritengono di avere un'ottima relazione con i propri superiori, sopra i 4 punti su 5. Questo è un buon risultato, indice che, indipendentemente dal loro tipo di mansione, i dipendenti vengono valorizzati e coinvolti allo stesso modo, in grado di costruire relazioni positive e produttive con i loro superiori.

Figura 14 - T-test: I dipendenti giovani e adulti hanno differenti relazioni con i colleghi?

Statistiche gruppo				
	V_età	N	Media	
Relazioni con i superiori	Adulti	128	4,16	
	Giovani	16	3,75	

Test campioni indipendenti					
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie		
			Significatività		
		Sign.	P unilaterale	P bilaterale	
Relazioni con i superiori	Varianze uguali presunte		,828	,062	,124
	Varianze uguali non presunte			,089	,177

Variabile di raggruppamento: Età (Giovani; Adulti)

Figura 15 - T-test: Le relazioni con i colleghi differiscono in base al ruolo dei dipendenti?

Test campioni indipendenti					
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie		
			Significatività		
		Sign.	P unilaterale	P bilaterale	
Relazioni con i superiori	Varianze uguali presunte		,165	,281	,563
	Varianze uguali non presunte			,272	,543

Variabile di raggruppamento: Ruolo (Operai; Impiegati)

Un dipendente che condivide i valori e gli obiettivi aziendali si sentirà spronato ad agire per il bene dell'organizzazione. Al fine di migliorare l'*Employee engagement* è necessario puntare sui valori dell'azienda, bisogna comprendere se gli obiettivi e i valori del dipendente sono in linea con quelli dell'organizzazione. Se coinvolti e soddisfatti del loro

³⁹ Bassam Al-daibat, "Impact of leadership styles in organizational commitment", in International Journal of Business and Management Review, giugno 2017

ambiente lavorativo ogni dipendente riuscirà a sentirsi parte dell'organizzazione e sempre più motivato, il che di conseguenza porterà i dipendenti ad essere propensi a rimanere in azienda più a lungo.⁴⁰ Se ciò è vero, tendenzialmente i dipendenti che condividono i valori aziendali, dovrebbero essere coloro i quali sono in azienda da più tempo. Nel nostro caso però, attraverso il test di Levene e successivamente attraverso il p-value si può vedere che questa differenza non è significativa. Per cui nel nostro caso questa teoria non può essere confermata.

Figura 16 - T-test: I dipendenti che lavorano in azienda da più di 10 anni condividono i valori aziendali in modo differente rispetto ai dipendenti che lavorano in azienda da meno di 10 anni?

		Test campioni indipendenti		
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Condivide i valori aziendali?	Varianze uguali presunte	,052	,146	,292
	Varianze uguali non presunte		,153	,305

Variabile di raggruppamento: Tenure (Meno di 10 anni; Più di 10 anni)

4.4.2 Sviluppo professionale e opportunità di crescita;

Secondo un articolo della Society for Human Resource Managements il tema del *Job Fit* non è per nulla banale e scontato. Le persone che si adattano al loro posto di lavoro, infatti potrebbero rischiare di sentirsi frustrati, lasciare il loro lavoro e magari avere una cattiva referenza. Un cattivo abbinamento sarebbe dannoso sia per il dipendente ma anche per l'azienda stessa.⁴¹ Infatti durante la fase di selezione non è importante andare a scegliere il candidato migliore, ma piuttosto capire i punti di compatibilità con l'organizzazione, le possibilità di sviluppo e di crescita, questo al fine di ridurre la demotivazione del dipendente durante la sua carriera. Per cui è importante che ci sia una congruenza tra mansione e preparazione del dipendente, questo perché, quando i dipendenti sentono che le loro competenze non sono ben utilizzate o che le loro mansioni non sono all'altezza delle loro capacità, è più probabile che si sentano demotivati e insoddisfatti. Quindi affinché il proprio lavoro sia motivante è importante che la propria preparazione e competenza sia in linea con la propria mansione. Dai nostri dati emerge che i dipendenti

⁴⁰ Randstad, "Employee engagement: cos'è e perché è importante.", 31 maggio 2023

⁴¹ Lisa Daniel e Carolyn Brandon, "Finding the right job fit", 1 Marzo 2006

ritengono di avere una congruenza tra mansione e preparazione vicina al 4, con una soddisfazione leggermente maggiore nei non laureati. Infatti, dall'analisi del t-test compare una differenza tra i gruppi, ossia una differenza tra laureati e non laureati. In generale sembrerebbe che i laureati sono meno soddisfatti della propria mansione, questo potrebbe dipendere dal fatto che i laureati hanno aspettative elevate o magari l'azienda non offre ai laureati opportunità di sviluppo professionale e avanzamento di carriera.

Figura 17 - T-test: La congruenza tra mansione e preparazione è differente in base al titolo di studi?

Statistiche gruppo				
	V_studi	N	Media	
Congruenza tra mansione e preparazione	Non laureati	112	4,14	
	Laureati	32	3,72	

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Congruenza tra mansione e preparazione	Varianze uguali presunte	,936	,022	,044
	Varianze uguali non presunte		,025	,050

Variabile di raggruppamento: Studi (Non laureati; laureati)

Facendo riferimento a qualche decennio fa, il “capo” era colui il quale dava direttive ed esercitava il potere, dove le aspirazioni erano minori e lo stipendio era l'unico obiettivo; ad oggi si parla invece di “leader” che significa aiutare i propri collaboratori a realizzarsi, a infondere sicurezza e comprensione. Secondo un articolo, facente parte di una rubrica di Wall Street Italia, c'è una stretta correlazione tra leadership e fiducia, questo perché il leader deve rappresentare un punto di riferimento affidabile in modo che i collaboratori possano fidarsi dei propri responsabili. Una leadership basata sulla fiducia crea un maggior senso di coinvolgimento, maggiore responsabilità e maggiore motivazione al raggiungimento dei risultati.⁴² Amabile (2005) sostiene che i dipendenti possono essere influenzati dal comportamento del leader e un forte sostegno influenza la qualità di lavoro creativo. I dipendenti che si sentono supportati dai propri leader sviluppano un forte senso di appartenenza il che porta a un coinvolgimento più profondo e motivato del lavoro. La fiducia è una caratteristica importante nelle relazioni tra leader e subordinati, ciò implica

⁴² Wall Street Italia, “Leadership: quanto conta la fiducia?”, 30 ottobre 2020

una maggior motivazione nei dipendenti ad esibirsi al di sopra delle aspettative. Comprendere dunque la fiducia nella leadership è importante al fine di creare una forte cooperazione dell'organizzazione⁴³. Si potrebbe pensare che i dipendenti con maggiore anzianità o maggiore tenute potrebbero aver avuto più tempo per sperimentare direttamente la leadership aziendale, sviluppando una fiducia basata su esperienze concrete. Questo potrebbe dipendere anche dal fatto che in generale quando le aziende sono più piccole ci sia una maggiore comunicazione tra i vari livelli gerarchici e al crescere dell'organizzazione questo rapporto possa andare ad esaurirsi. Nel nostro caso pratico in realtà possiamo vedere che chi lavora da più di 10 anni ha in media una fiducia pari a 4,51 su 5, mentre chi lavora da meno di 10 anni ha una media di 4,23 su 5. Attraverso il test a campione indipendenti possiamo vedere che non ci sia differenza significativa tra i due gruppi, per cui, considerando che queste medie sono comunque alte possiamo dire che in generale i dipendenti hanno un'alta fiducia nell'operato dei vertici aziendali. La nostra analisi, come possiamo vedere nella tabella, inoltre fornisce una prova empirica che supporta l'idea che la fiducia dei dipendenti nei vertici aziendali in termini di crescita sia un fattore importante per la fiducia complessiva dei dipendenti nell'azienda.

Figura 18 - T-test: I dipendenti hanno una differente fiducia nell'operato dei vertici aziendali in base alla tenure?

Statistiche gruppo				
	V_tempo	N	Media	
Fiducia nell'operato dei vertici aziendali	Più di 10 anni	78	4,51	
	Meno di 10 anni	66	4,23	

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Fiducia nell'operato dei vertici aziendali	Varianze uguali presunte	,004	,032	,064
	Varianze uguali non presunte		,036	,073

Variabile di raggruppamento: Tenure (Meno di 10 anni; Più di 10 anni)

⁴³ Robert Sharkie, "Trust in leadership is vital for employee performance", marzo 2009

Figura 19: La fiducia nell'operato dei vertici aziendali influenza la motivazione dei dipendenti?

Test degli effetti del modello

Origine	Chi-quadrato di Wald	Tipo III	
		df	Sign.
(Intercetta)	283,183	1	<,001
Ha fiducia nell'operato dei vertici aziendali in termini di crescita?	76,958	4	<,001

Variabile dipendente: In generale, quanto si sente motivato in ambito lavorativo su una scala da 1 a 5 ?
 Modello: (Intercetta), Ha fiducia nell'operato dei vertici aziendali in termini di crescita?

L'attività di supervisione riesce a monitorare i dipendenti in modo adeguato, ridurre l'errore nello svolgimento del proprio lavoro che potrà portare ad un maggior impegno verso l'organizzazione e alla massimizzazione del rendimento. Amanda (2016) sostiene che la supervisione ha un effetto positivo sulle prestazioni dei dipendenti. Secondo una ricerca condotta presso la PR Lutvindo Wijaya Perkasa la supervisione non ha un effetto sulle prestazioni dei dipendenti ma piuttosto ha il ruolo di garantire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e gestionali.⁴⁴ Uno studio del 2019 ha rilevato che i dipendenti più giovani hanno maggiori probabilità di ricevere feedback rispetto ai colleghi più anziani. Ma nel nostro caso, in media, i giovani non sembrano sentirsi più supervisionati rispetto agli anziani. Nel nostro caso stiamo considerando la supervisione come un fattore positivo, ossia un modo per aiutare i dipendenti a migliorarsi. Possiamo vedere che non vi è differenza neanche tra chi è assunto da più tempo e chi è assunto da meno tempo. I neoassunti hanno bisogno di una supervisione attenta al fine di familiarizzare con l'ambiente di lavoro, i software, le aspettative aziendali, per ridurre gli errori ma anche per favorire l'adattamento e la socializzazione, che, come abbiamo visto precedentemente, sono alla base di una motivazione in ambito lavorativo.

⁴⁴ Amir Lutfi, Suarni Norawati, Zulher, Zamhir Basem, “*The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening*”, 31 gennaio 2022

Figura 20 - T-test: La percezione di supervisione è differente tra giovani e adulti?

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Supervisione	Varianze uguali presunte	,502	,294	,588
	Varianze uguali non presunte		,286	,571

Variabile di raggruppamento: Età (Giovani; Adulti)

Figura 21 - T-test: La percezione di supervisione è differente tra chi lavora in azienda da più di 10 anni e chi lavora in azienda da meno di 10 anni?

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Supervisione	Varianze uguali presunte	,048	,068	,136
	Varianze uguali non presunte		,065	,130

Variabile di raggruppamento: Tenure (Più di 10 anni; Meno di 10 anni)

Secondo uno studio sul Feedback a 360° la valutazione dei colleghi sembrano essere le uniche a predire il successo del raggiungimento degli obiettivi. Questo perché le relazioni sono informali e le modalità di lavoro collaborative.⁴⁵ Uno studio di Gallup inoltre ha rilevato che i dipendenti che hanno dei leader che sollecita e apprezza il loro feedback sono il 33% più propensi ad essere coinvolti.⁴⁶ Un ulteriore studio a cura di Deloitte ha inoltre rilevato che ciò porta ad un aumento della redditività e un calo del turnover dei dipendenti.⁴⁷ Esistono diverse prove che suggeriscono che i dipendenti sono più motivati quando i loro manager si interessano direttamente alla loro performance. Importante a tal riguardo è il *performance management*, che si compone di diverse fasi come la definizione degli obiettivi, la valutazione delle prestazioni, la formazione e la gestione delle competenze. La comunicazione costante tra i dipendenti e i loro manager è alla base del performance management. Secondo uno studio del 2021 condotto da Deloitte, le

⁴⁵ Dello Russo S., Santarpino M. M., Borgogni L., Signori A. (2014). "Il feedback 360° predice il successo? Un contributo di ricerca nel contesto italiano (Does 360° feedback predict success? An empirical contribution in the Italian context)" In Counseling. Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni, 2, 143-155

⁴⁶ Gallup, "State of the Global Workplace 2023", 2023

⁴⁷ Deloitte, "2022 Global Engagement Report", 22

aziende con uno strutturato sistema di performance management hanno maggiore possibilità di aumentare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti. Un'altra indagine condotta da KPMG nel 2021 ha evidenziato inoltre che ciò porta ad una maggiore probabilità di aumentare la *Retention* dei dipendenti.⁴⁸ In realtà nel nostro caso non sembra esserci una differenza tra coloro i quali ritengono che il superiore si interessi alla propria performance e chi no, per cui il fattore motivazionale potrebbe dipendere da altro e quindi non si confermano gli studi sopra citati.

Figura 22 - T-test: La motivazione del dipendente differisce se il superiore si interessa alla performance?

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Si sente motivato in ambito lavorativo?	Varianze uguali presunte	,045	,052	,104
	Varianze uguali non presunte		,190	,381

Variabile di raggruppamento: Il suo superiore si interessa alla sua performance? (Si; No)

Secondo uno studio dell'Harvard Business Review le organizzazioni hanno un monopolio assoluto sulla motivazione dei dipendenti. Infatti, le aziende con i dipendenti più motivati sembravano attribuire questo risultato alla capacità dei manager di motivarli, lo stesso modello era presente al contrario, ossia le aziende con i dipendenti meno motivati erano coloro i quali avevano valutazioni medie sulla capacità dei manager di motivarli.⁴⁹ Nel nostro caso non sembra esserci una differenza tra gruppi maggiormente motivati dai propri superiori, né tra i dipendenti laureati e no, né per differenze di genere né per età. Nonostante sia un fattore positivo non avere delle differenze, il dato di per sé non è così elevato, i dipendenti hanno un medio livello di percezione di motivazione da parte dei loro superiori.

⁴⁸ Adriano Gazzero, "Come migliorare la produttività dei dipendenti con il performance management", in LinkedIn, 17 gennaio 2023

⁴⁹ Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, "Employee Motivation: A powerful New Model", luglio-agosto 2008

Figura 23 - T-test: I laureati e i non laureati pensano di essere motivati dai loro superiori in modo differente?

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Quanto pensa di essere motivato dai suoi superiori?	Varianze uguali presunte	,229	,337	,673
	Varianze uguali non presunte		,325	,650

Variabile di raggruppamento: Studi (Non laureati; Laureati)

Figura 24 - T-test: Gli uomini e le donne pensano di essere motivati dai loro superiori in modo differente?

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Quanto pensa di essere motivato dai suoi superiori?	Varianze uguali presunte	,047	,150	,300
	Varianze uguali non presunte		,121	,242

Variabile di raggruppamento: Genere (Uomo; Donna)

Figura 25 - T-test: I giovani e gli adulti pensano di essere motivati dai loro superiori in modo differente?

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Quando pensa di essere motivato dai suoi superiori?	Varianze uguali presunte	,321	,057	,114
	Varianze uguali non presunte		,081	,162

Variabile di raggruppamento: Età (Giovani; Adulti)

Figura 26: Media di "motivazione dai superiori"

Report		
Quanto pensa di essere motivato dai suoi sup		
Media	N	Deviazione std.
3,64	144	1,210

4.4.3 Compenso e riconoscimento.

Negli ultimi anni si sta espandendo sempre di più il fenomeno della *Great Resignation*, che riguarda le dimissioni volontarie da parte dei dipendenti. Secondo un recente studio americano questo fenomeno è influenzato dal fatto che solo metà dei dipendenti si sente apprezzato sul luogo di lavoro, 4 dipendenti di 10 non avvertono riconoscenza dai propri colleghi e il 22% dei lavoratori non ha mai ricevuto apprezzamenti da parte del proprio

datore di lavoro. Secondo un report di Unleash i dipendenti non apprezzati potrebbero rappresentare un problema per il turnover, questo malcontento va trattato con delle azioni dai manager e del comparto HR, con un cambiamento nella cultura aziendale.⁵⁰ Secondo uno studio pubblicato sul Journal of Management esiste una correlazione positiva tra anzianità di servizio e rispetto percepito sul posto di lavoro, ma non è l'unico, sembra che l'anzianità di servizio sia associata al rispetto in cultura aziendale, valorizzando l'esperienza e la gerarchia.⁵¹ In realtà nel nostro caso non sembra venga confermata questa teoria, il che potrebbe essere un buon indicatore, anche se in generale la media non è soddisfacente, con un punteggio sotto il 4 su 5.

Figura 27 - T-test: I dipendenti che lavorano da più tempo in aziendale si sentono apprezzati e rispettati in modo uguale rispetto a chi lavora in azienda da meno tempo?

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Sign.	Significatività	
			P unilaterale	P bilaterale
Quanto si sente apprezzato e rispettato?	Varianze uguali presunte	,305	,038	,076
	Varianze uguali non presunte		,039	,077

Variabile di raggruppamento: Tenure (Più di 10 anni; Meno di 10 anni)

Figura 28: Media di "Quanto si sente apprezzato e rispettato?"

Report		
Quanto si sente apprezzato e rispettato sul		
Media	N	Deviazione std.
3,78	144	1,018

Un elemento che invece nel nostro caso influisce in tal senso è l'età. Infatti, gli adulti si sentono più apprezzati e rispettati sul lungo di lavoro, con una media prossima al 4. Questo potrebbe dipendere da una mancata esperienza e conoscenza, i dipendenti più giovani sono all'inizio della loro carriera, questo può portare ad una sensazione di inadeguatezza e minore sensazione di rispetto da parte dei propri colleghi.

⁵⁰ Andrea Marchi, "Un dipendente su due non si sente apprezzato a lavoro", in HRNEWS, 6 aprile 2022

⁵¹ P. Wayne Beam, "Age and Respect at Work: A Meta-Analysis", 2015

Figura 29 - T-test: I giovani e gli adulti si sentono apprezzati e rispettati in modo uguale?

Statistiche gruppo				
	V_età	N	Media	
Quanto si sente apprezzato e rispettato?	Adulti	128	3,84	
	Giovani	16	3,31	

Test campioni indipendenti				
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
			Sign.	Significatività
			P unilaterale	P bilaterale
Quanto si sente apprezzato e rispettato?	Varianze uguali presunte		,998	,024
	Varianze uguali non presunte			,049
				,063

Variabile di raggruppamento: Età (Giovani; Adulti)

Secondo uno studio di JobPricing e Spring Professional, solo il 41% dei lavoratori è soddisfatto della propria retribuzione, e solo il 3,4% è pienamente soddisfatto.⁵² Un ulteriore studio analizza oltre 200 studi concludendo che alcuni fattori da tenere in considerazione sono il livello di istruzione e le competenze. Questo perché maggiori livelli di istruzione suggeriscono stipendi più alti e maggiori opportunità di crescita professionale.⁵³ In realtà nel nostro caso, non sembra esserci una differenza significativa tra i laureati e i non laureati. Tuttavia, i non laureati sono mediamente più soddisfatti del proprio compenso, con una media di 3,53, al contrario dei laureati che hanno una media di 3,16. Questo potrebbe dipendere dalle aspettative elevate che hanno i laureati, oppure i laureati potrebbero trovarsi a svolgere lavori per i quali sono sottoqualificati, questo può accadere se il mercato del lavoro non offre sufficiente opportunità nel loro campo di studi.

⁵² JobPricing, Spring Professional, “Studio JobPricing e Spring Professional sulla soddisfazione dei dipendenti per il compenso in Italia”, 2024

⁵³ Edward J. Lawler III, “Employee Compensation Satisfaction: A Meta-Analysis”, In Journal of Management, 2023

Figura 30 - T-test: La soddisfazione al compenso è differente tra laureati e non laureati?

Test campioni indipendenti			
	Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze	Test t per l'eguaglianza delle medie	
		Significatività	
	Sign.	P unilaterale	P bilaterale
Quanto si sente soddisfatto del suo compenso?	,203	,051	,101
		,045	,090

Variabile di raggruppamento: Studi (Non laureati; Laureati)

4.5 Regressione binomiale negativa

Il modello di regressione binomiale negativa con clustering è una tecnica statistica impiegata per modellare i dati che si ritiene possano essere annidati in specifici gruppi o *cluster*. Questa tecnica appartiene alla categoria dei modelli di regressione lineari generalizzati e si basa sull'assunto che la variabile di risposta Y, che nel nostro caso è la motivazione dei dipendenti, sia una variabile cosiddetta “*count*” e che la varianza della variabile dipendente sia maggiore della sua media.

In particolare, nel nostro modello siamo andati ad indagare quali fossero i predittori della motivazione, coerente con quanto studiato nella letteratura scientifica.

Abbiamo posto come variabili indipendenti:

- Genere;
- Tenure;
- Ascolto;
- Coinvolgimento;
- Motivazione dai superiori;
- Congruenza mansione e preparazione;
- Fiducia.

Nel dettaglio, il Genere era una variabile dicotomica; la tenure era una variabile quantitativa ricodificato come segue:

- Ricodificato in 1 rappresentava meno di 2 anni
- Ricodificato in 2 rappresentava da 3 a 6 anni
- Ricodificato in 3 rappresentava da 7 a 10 anni

- Ricodificato in 4 rappresentava da 11 a 20 anni
- Ricodificato in 5 rappresentava da 21 anni in su.

Le altre variabili erano tutte variabili che rappresentavano una scala da 1 a 5. Il livello di significatività statistica è $p < 0,1$, dunque un intervallo di confidenza al 90% per ogni coefficiente.

La tabella 1 mostra la matrice di correlazione che riassume le correlazioni a coppie tra le variabili del dataset. Il genere e la tenure hanno una debole correlazione negativa con la variabile dipendente. Tuttavia, la correlazione non è statisticamente significativa, suggerendo che il genere e la tenure potrebbero non essere un forte predittore della motivazione. L'ascolto ha una forte correlazione positiva. Il coinvolgimento ha una correlazione positiva moderata con la motivazione. La motivazione da parte dei superiori ha poi una forte correlazione positiva con la motivazione del dipendente. Le relazioni positive tra i dipendenti e i supervisori contribuiscono alla motivazione generale con una correlazione positiva moderata. Una buona corrispondenza tra mansione e preparazione è associata a una maggiore motivazione, così come la fiducia rientra tra le variabili a correlazione positiva moderata con la motivazione in generale.

La tabella 2 riporta i risultati del modello di regressione, è stata utilizzata una regressione binomiale negativa, calcolando gli errori standard clusterizzati per 4 clusters riguardanti la fascia di età dei dipendenti. L'assenza di un effetto significativo del Genere sulla motivazione potrebbe essere un dato positivo, suggerendo una mancanza di discriminazione di genere in ambito lavorativo, così come le disparità salariali e difficoltà di conciliare lavoro e vita familiare che potrebbero ancora rappresentare ostacoli per alcune donne, con conseguenti ripercussioni sulla motivazione. È dunque fondamentale continuare a monitorare la situazione attuale per garantire pari opportunità e un ambiente di lavoro inclusivo. La seconda variabile indipendente riguarda la tenure che ha un effetto nullo sulla motivazione al lavoro, ciò potrebbe indicare da un lato una stabilità motivazionale nel tempo, ossia che, indipendentemente dagli anni trascorsi nella stessa azienda, ciò non va ad influire sulla motivazione. Dall'altro lato, potrebbe anche suggerire che l'azienda non implementi strategie al fine di mantenere alta la motivazione dei dipendenti a lungo termine. Tendenzialmente l'entusiasmo iniziale può diminuire con il passare del tempo e la motivazione può influenzare la routine lavorativa, a conferma lo

studio di Lawler III (1973). È importante considerare questo aspetto e approfondirlo, per identificare eventuali aree di miglioramento. I dipendenti che si sentono maggiormente ascoltati dai superiori hanno una motivazione più alta al lavoro, per cui una regressione positiva. Infatti, come si è visto nel capitolo precedente è importante ascoltare i lavoratori per garantire loro spazio e farli sentire valorizzati, in modo che sia meno probabile che lascino l'azienda. Ciò conferma l'importanza di creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano valorizzati e liberi di esprimere le proprie idee. Il dato inaspettato riguarda invece il coinvolgimento che sembrerebbe non essere significativo, nonostante dalla teoria si può vedere come sia strettamente correlato all'ascolto ma soprattutto in grande di aumentare la motivazione. La motivazione dai superiori a lavoro ha un effetto positivo sulla motivazione al lavoro, ciò sottolinea l'importanza di una buona leadership. Dunque, avere dei feedback costruttivi, riconoscere e apprezzare un dipendente per il proprio operato, promuovere lo sviluppo professionale da parte dei superiori ha un'incidenza sulla motivazione del dipendente e l'impegno del dipendente. La congruenza tra la mansione del lavoratore e la sua preparazione ha un effetto positivo sulla motivazione al lavoro. Ciò conferma che avere dei dipendenti soddisfatti della loro mansione, in cui si sentono apprezzati e valorizzati per le loro competenze, svolgendo compiti in linea con le loro esperienze e interessi, porta ad un incremento della motivazione. Ciò suggerisce l'importanza di un'attenta selezione del personale, con una formazione mirata che permettano ai dipendenti di esprimere al meglio il loro potenziale. La motivazione aumenta quando i dipendenti hanno una maggiore fiducia in termini di crescita sull'operato dei vertici aziendali. Questo conferma le teorie in cui si riconosce una correlazione tra leadership e fiducia, in cui si va a creare una forte cooperazione, in cui si crea un maggior senso di coinvolgimenti e maggiore responsabilità che porta ad un aumento della motivazione. Quando i dipendenti hanno fiducia nei loro leader, si sentono più motivati a contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Considerando il valore del coefficiente R^2 , pari a 0,0674, possiamo dire che il modello spiega circa il 7% della variazione nella variabile dipendente.

Tabella 1: Matrice di correlazione

	Motivazione	Genere	Tenure	Ascolto	Coinvolgimento	Motivazione dai superiori	Relazioni con i superiori	Congruenza mansione/preparazione	Fiducia
Motivazione	1.0000								
Genere	-0.0182	1.0000							
Tenure	0.8290		1.0000						
Ascolto	0.1220	-0.0786	0.1175	1.0000					
Coinvolgimento	0.1452	0.3488	0.1607		1.0000				
Motivazione dai superiori	0.6024	0.0136	0.1091	0.7430		1.0000			
Relazioni con i superiori	0.0000	0.8717	0.1928	0.0000			1.0000		
Congruenza mansione/preparazione	0.7537	0.0828	0.1026	0.6563	0.5540			1.0000	
Fiducia	0.0000	0.3241	0.2209	0.0000	0.0000				1.0000
	0.6851	0.0357	0.1545	0.6691	0.5897	0.7478			
	0.0000	0.6711	0.0645	0.0000	0.0000	0.0000			
	0.6133	-0.1158	0.2241	0.4654	0.5063	0.5408	0.4792		
	0.0000	0.1669	0.0069	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000		
	0.5934	-0.0057	0.1242	0.5202	0.4377	0.5187	0.5639	0.3833	
	0.0000	0.9457	0.1379	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	

Tabella 2: Regressione binomiale negativa

(Std. Err. adjusted for 4 clusters in Fasciadietà)

Motivazione	Coef.	Std. Err.	P> z
Genere	-.0297756	.0225416	0.187
Tenure	-.0076839	.007246	0.289
Ascolto	.0533551	.0068185	0.000
Coinvolgimento	.0048527	.0140604	0.730
Motivazione dai superiori	.0757202	.0131204	0.000
Relazione con i superiori	.0337397	.0394514	0.392
Congruenza mansione/preparazione	.0713368	.0261339	0.006
Fiducia	.0793688	.0367493	0.031
_cons	.107398	.1544769	0.487

/lnalpha | -43.10693

alpha | 1.90e-19

5 Conclusione

In questa tesi abbiamo esaminato il complessivo legame tra la motivazione e i fattori aziendali. Analizzando una realtà concreta, possiamo dire che l'analisi condotta ha evidenziato come la motivazione dei dipendenti non sia determinata unicamente da fattori universali, bensì dipenda da un insieme di elementi peculiari che variano da azienda ad azienda.

Tra i fattori chiave che motivano i dipendenti del Gruppo Ecosistem troviamo:

- L'ascolto;
- La motivazione dai superiori;
- La congruenza tra mansione e preparazione;
- La fiducia.

Tra i fattori chiave emersi in questa ricerca, l'ascolto attivo ha un forte correlazione con la motivazione dei dipendenti. Il test condotto ha dimostrato che i dipendenti con più di dieci anni di esperienza tendono ad avere un tasso di coinvolgimento maggiore; dunque, servirebbero dare voce e possibilità a coloro i quali sono in azienda da meno tempo. La motivazione trasmessa dai superiori influisce sulla motivazione in generale ma in realtà la media non è poi così alta, questo aspetto rappresenta un'area di potenziale miglioramento per l'azienda, che potrebbe investire in programmi di formazione e sviluppo per i manager, al fine di rafforzare le loro capacità di leadership e motivazione del team. La congruenza tra mansione e preparazione ha dimostrato una moderata correlazione con la motivazione. L'analisi ha evidenziato che i laureati, in particolare, tendono ad essere meno soddisfatti della loro mansione rispetto ai colleghi con un titolo di studi inferiore. Questo dato potrebbe essere dovuto ad una scarsa valorizzazione delle competenze acquisite durante il percorso di studi dei dipendenti, o una differenza tra le aspettative lavorative e le reali attività svolte. Infine, la fiducia nell'operato dei vertici aziendali è emersa come fattore motivante, seppur non direttamente influenzato da altri elementi. Questo risultato suggerisce che la trasparenza, la coerenza e l'etica nella gestione aziendale sono aspetti fondamentali per costruire un clima di fiducia e accrescere la motivazione dei dipendenti.

Possiamo concludere dicendo che, con riferimento alla piramide di Maslow, a parte il bisogno di sopravvivenza che è comune a tutti, nel nostro caso compare il bisogno di appartenenza e il bisogno di stima. Per quanto riguarda il bisogno di appartenenza, la motivazione aumenta quando i dipendenti vengono motivati dai loro superiori, quindi laddove ci sia collaborazione e una buona armonia. Inoltre, la motivazione aumenta quando il dipendente ritiene di sentirsi ascoltato e anche quando c'è congruenza tra mansione e preparazione, quindi riconducibile alla valorizzazione delle competenze personali, che riguarda al bisogno di stima. Questo dipende dal sentirsi soddisfatti e avere una buona stima sociale. Dunque, il manager deve soddisfare i bisogni associativi così come i bisogni dell'io per mantenere viva la motivazione dei dipendenti, per fare ciò però c'è bisogno di conoscere i diversi bisogni che ogni individuo vuole soddisfare per avere stimoli motivazionali.

Dalle analisi possiamo dire che i dipendenti non sembrano essere demotivati, nonostante il lavoro di per sé sia un lavoro abbastanza routinario. Secondo Herzberg (2005) le persone possono essere felici anche se non hanno realizzato le loro aspettative lavorative; dunque, anche se svolgono lavori non responsabilizzanti e routinari. Inoltre, la motivazione intrinseca, come l'ascolto e la congruenza tra mansione e preparazione gioca un ruolo importante rispetto ai fattori estrinseci.

Anche Vroom (2014) attraverso i suoi studi, ha constatato che alla base della motivazione ci sia una valutazione soggettiva, che dipende dalle aspettative di successo di ogni individuo. Dunque, anche questo spiega il motivo per cui una bassa congruenza tra mansione e preparazione porta a demotivazione, ogni dipendente ha una propria attesa e un proprio desiderio a cui attribuisce un valore, se quanto percepito è inferiore a quanto desiderato conseguentemente il dipendente non sarà del tutto soddisfatto della sua posizione.

La Teoria di McGregor "La Teoria X e la Teoria Y", viene confermata dall'aumento di motivazione nei dipendenti che ritengono di sentirsi motivati dai superiori ma anche da coloro i quali hanno fiducia nei vertici aziendali. Questa teoria, ricordiamo, parte del presupposto che gran parte delle soddisfazioni che il dipendente ha dipendono dal rapporto con il diretto superiore.

Sulla base dei risultati di questa ricerca, propongo le seguenti raccomandazioni per aumentare la motivazione dei dipendenti.

In particolar modo sembrerebbe necessario introdurre dei programmi di formazione e sviluppo per i manager, perfettamente in linea con la Teoria X e Y di McGregor, che sottolinea l'importanza di uno stile di leadership di supporto. La formazione dovrebbe servire per istruirli ad accompagnare i dipendenti durante il proprio percorso, motivarli e fornire loro feedback diretti e costruttivi.

Inoltre, così come suggerito dalla teoria dell'aspettativa-valenza di Vroom, servirebbe un miglioramento durante il processo di selezione del personale, è importante ascoltare il candidato in fase preventiva, capire le sue ambizioni, competenze e passioni, per adottare un percorso di carriera coerente ed evitare che si sentano demotivati riconoscendo che le loro competenze non sono adatte alla mansione.

Data la correlazione tra motivazione e fiducia nei vertici aziendali è importante mantenere e promuovere i fattori igienici come la trasparenza e la coerenza nella gestione aziendale. Ciò è in linea con la teoria dei due fattori di Herzberg, questo potrebbe essere fatto tramite l'introduzione di una newsletter per i dipendenti oppure delle riunioni periodiche per trasmettere coinvolgimento dei dipendenti nell'organizzazione. In conclusione, questa tesi ha dimostrato la complessità e la multifattorialità della motivazione lavorativa, evidenziando l'importanza di un approccio individualizzato e contestualizzato. Le aziende che investono nel miglioramento della motivazione dei propri dipendenti possono trarne notevoli benefici in termini di produttività, fidelizzazione del dipendente e successo aziendale.

6 Allegato: Questionario

Gentile dipendente,

La invitiamo a partecipare a questo questionario anonimo sulla motivazione nell'ambiente di lavoro. Tale questionario rientra nell'ambito di una tesi di laurea magistrale presso l'Università Luiss Guido Carli. Il suo prezioso contributo mi aiuterà a comprendere meglio i fattori che motivano i dipendenti e a identificare le aree in cui è possibile agire per migliorare il clima aziendale e la soddisfazione dei dipendenti.

Il questionario è completamente anonimo e le sue risposte saranno trattate con la massima riservatezza. I dati saranno utilizzati in forma aggregata e non sarà in alcun modo possibile identificare i singoli rispondenti.

Il sondaggio richiederà circa 10 minuti per essere completato.

Non esistono risposte corrette o errate. I risultati del sondaggio saranno anonimi, i dati verranno utilizzati solo in forma aggregata, non avverranno violazioni della privacy in quanto il fine unico del sondaggio è didattico.

Sezione 1: Dati personali

1. Et 

Meno di 27

28 - 43

44 – 59

Pi  di 60

2. Genere

Maschio

Femmina

Preferisco non specificare

3. Di quale azienda del gruppo fa parte?

Ecosistem srl

Econet srl

Ecotec srl

4. Titolo di studio

Diploma di scuola secondaria di primo grado

Diploma di scuola secondaria di secondo grado

Diploma di Laurea triennale

Diploma Laurea magistrale

Post-Laurea

Altro (specificare) _____

5. Che ruolo ricopre attualmente?

Dirigente

Direttore di funzione

Responsabile di funzione

Impiegato di concetto

Operaio specializzato

Operaio comune

Autista

Altro (specificare) _____

6. Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?

Meno di 2 anni

3 – 6 anni

6 – 10 anni

10 – 20 anni

Oltre i 20 anni

7. Per ogni affermazione riportata nella tabella sottostante, le chiediamo di porre una X sul numero da 1 a 5 che meglio rappresenta la Sua opzione di risposta tra quelle riportate nella seguente scala

	1.Per nulla importante	2.Poco importante	3.Mediamente importante	4.Abbastanza importante	5.Molto importante
Salario e benefici/Welfare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-life balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicurezza sul lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosfera al lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salute finanziaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. In generale, quanto si sente motivato in ambito lavorativo su una scala da 1 a 5?

1	2	3	4	5
Per nulla motivato	Poco motivato	Mediamente motivato	Abbastanza motivato	Molto motivato

Sezione 2: Ambiente Lavorativo e Cultura aziendale

9. Quanto ritiene di sentirsi ascoltato nel luogo di lavoro su una scala da 1 a 5?

1	2	3	4	5
Per nulla ascoltato	Poco ascoltato	Mediamente ascoltato	Abbastanza ascoltato	Molto ascoltato

10. Qual è il suo tasso di coinvolgimento all'interno del luogo di lavoro su una scala da 1 a 5?

1	2	3	4	5
Per nulla coinvolto	Poco coinvolto	Mediamente coinvolto	Abbastanza coinvolto	Molto coinvolto

11. Quanto ritiene di avere buone relazioni con i colleghi su una scala da 1 a 5?

1	2	3	4	5
Non ho relazioni	Basse relazioni	Né basse né ottime relazioni	Buone relazioni	Ottime relazioni

12. Quanto ritiene di avere una buona relazione con i suoi superiori su una scala da 1 a 5?

1	2	3	4	5
Non ho relazioni	Basse relazioni	Né basse né ottime relazioni	Buone relazioni	Ottime relazioni

13. Conosce i valori dell'azienda?

Sì

No

Se sì, li condivide:

Per nulla

Poco

In parte

A pieno

Non ho un'opinione

Sezione 3: Sviluppo professionale e Opportunità di crescita

14. Quanto la sua mansione di addice alla sua preparazione?

1	2	3	4	5
Per nulla	Poco	In modo adeguato	Abbastanza	Perfettamente in linea

15. Per quale motivo ha accettato questo lavoro?

(È possibile inserire più di una risposta)

- Stabilità economica: Reddito costante per soddisfare le esigenze quotidiane
- Opportunità di crescita: Inclusi anche formazione, promozioni o acquisizione di nuove competenze
- Interesse per l'azienda: Affascinati dall'azienda, dalla cultura, dalla missione o dai prodotti che offre
- Sfida personale: sfida stimolante per mettersi alla prova
- Ambiente di lavoro: Inclusi i colleghi, la leadership.
- Conciliazione vita-lavoro: flessibilità per bilanciare vita personale e professionale
- Non ho trovato di meglio
- Altro (specificare) _____

16. Come viene percepito il suo lavoro nella sua famiglia su una scala da 1a 5?

1	2	3	4	5
Pessimo	Insufficiente	Sufficiente	Discreto	Ottimo

17. Ha fiducia nell'operato dei vertici aziendali in termini di crescita?

1	2	3	4	5
Non ho fiducia	Poca fiducia	Media fiducia	Abbastanza fiducia	Molta fiducia

18. Quanto si sente supervisionato?

1	2	3	4	5
Non mi sento supervisionato	Poco supervisionato	Mediamente supervisionato	Abbastanza supervisionato	Supervisionato efficacemente

19. Quanto spesso i suoi suggerimenti sul lavoro vengono presi sul serio dai suoi colleghi?

1	2	3	4	5
Mai	Poco frequentemente	Mediamente	Abbastanza frequentemente	Sempre

20. Il suo manager si interessa direttamente alla sua performance?

- Si
- No
- Non saprei

21. Quanto influisce il suo livello di motivazione sulla sua performance su una scala da 1 a 5?

1	2	3	4	5
Per nulla	Poco	Influisce mediamente	Abbastanza	Molto

22. Quanto pensa di essere motivato dai tuoi superiori su una scala da 1 a 5?

1	2	3	4	5
Per nulla	Poco	Mediamente motivato	Abbastanza	Molto

23. Cosa la motiva ad essere più produttivo?

Sezione 4: Compenso e riconoscimento

24. Si sente apprezzato e rispettato sul posto di lavoro?

1	2	3	4	5
Per nulla apprezzato e rispettato	Poco apprezzato e rispettato	Mediamente apprezzato e rispettato	Abbastanza apprezzato e rispettato	Molto apprezzato e rispettato

Si prega di valutare il compenso e i benefici forniti dalla propria organizzazione:

25. Quanto si sente soddisfatto del suo compenso?

1	2	3	4	5
Per nulla	Poco	Mediamente	Abbastanza	Molto

26. Valuta i vantaggi offerti dalla sua organizzazione (ES. Programma Riconciliamo; Welfare; Polizze salute ecc.)

1	2	3	4	5
Per nulla soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto

27. Com'è la flessibilità del lavoro offerta dall'organizzazione?

1	2	3	4	5
Pessimo	Insufficiente	Sufficiente	Discreto	Ottimo

6 BIBLIOGRAFIA

Adriano Gazzero, “*Come migliorare la produttività dei dipendenti con il performance management*”, in LinkedIn, 17 gennaio 2023

Alessia Maccaferri, *Otto aziende su 10 preoccupate per la situazione sociale*, in il Sole 24 Ore, 26 febbraio 2024.

Amir Lutfi, Suarni Norawati, Zulher, Zamhir Basem, “*The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening*”, 31 gennaio 2022

Andrea Marchi, “*Un dipendente su due non si sente apprezzato a lavoro*”, in HRNEWS, 6 aprile 2022

Arianna Palazzo, *Implementazione del Total Reward System per la gestione del personale. Caso: Primefood SA*, [Tesi di laurea triennale]. Manno, marzo 2020.

Bassam Al-daibat, “*Impact of leadership styles in organizational commitment*”, in International Journal of Business and Management Review, giugno 2017

David Raso, Johan Olsson “*How does the removal of repetitive tasks affect motivation?*”, LUND University, Spring 2019.

Decastri, M, *Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale*, Milano, 2016.

Dello Russo S., Santarpino M. M., Borgogni L., Signori A. (2014). “*Il feedback 360° predice il successo? Un contributo di ricerca nel contesto italiano (Does 360° feedback predict success? An empirical contribution in the Italian context)*” In Counseling. Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni, 2, 143-155

Deloitte, “*2022 Global Engagement Report*”, 22

D.R. Davies, V.J. Shakleton, “*Psicologia e lavoro*”, Zanichelli, Bologna 1981, Modulo F

Dumisani Xesha, Chux Gervase Iwu, Andre Slabbert, Joyce Nduna, “*The Impact of Employer-Employee Relationships on Business Growth*” in Journal of Economics, dicembre 2014

Edward J. Lawler III, “*Employee Compensation Satisfaction: A Meta-Analysis*”, In Journal of Management, 2023

Elisa Grollo, *La motivazione in ambito scolastico: come viene vissuta, mantenuta e chi può essere d’aiuto allo studente nel perpetuare i propri desideri di successo* [Tesi di laurea triennale]. Padova: Università degli studi di Padova, 2022.

Filippo Ferrari, “*La motivazione al lavoro e la soddisfazione lavorativa: un inquadramento*”, gennaio 2014

Francesco Seghezzi, *Calo delle nascite. Mancano giovani e lavoratori*, in bollettino ADAPT, 13 febbraio 2023.

Gallup, “*State of the Global Workplace 2023*”, 2023

Gabriele Gabrielli, *People management: teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, 2010

Gianni Rusconi, “*L’azienda di successo “coltiva” un personale motivato e consapevole*”, in Il Sole 24 Ore, 14 giugno 2022.

Guenda Esposito, *Motivazione: una delle determinanti del successo*, Roma: Università LUISS Guido Carli, 2012.

Hubert Buch-hansen, “*The Scale and Geography of Collusion in the European Market: A Longitudinal View*” in JCMS, 23 dicembre 2014

Jan Alexander Häusser, Stefan Schulz-Hardt, Thomas Schultze, Anne Tomaschek and Andreas Mojzisch, “*Experimental evidence for the effects of task repetitiveness on mental strain and objective work performance*” in Journal of Organizational Behavior, published online in Wiley Online Library, 2014.

JobPricing, Spring Professional, “*Studio JobPricing e Spring Professional sulla soddisfazione dei dipendenti per il compenso in Italia*”, 2024

Liyana T Swirsky, Erika P Sparrow, Margot D Sullivan, Sabrina L Valenzano, Sadia Chowdhury, Julia Spaniol, “*Age Differences in Motivated Cognition: A Meta-Analysis*”, 26 giugno 2023

Lisa Daniel e Carolyn Brandon, “*Finding the right job fit*”, 1 Marzo 2006

Luca Solari, *Equità e soddisfazione: un confronto tra forme organizzative nel Terzo Settore*, Trento: Università degli Studi Di Trento, novembre 1999.

Margottini M, Rossi F, *Strumenti per l'autovalutazione di competenze strategiche per lo studio e il lavoro*, Giornale Italiano della Ricerca Educativa, maggio 2019.

Marta La Noce, *Progettazione e sviluppo di un piano strategico per l'inserimento della figura del Chief Happiness Officer nell'organizzazione aziendale che accresca il benessere delle risorse umane e dell'azienda in termini di risultati di business*, (Tesi di Laurea Magistrale), Torino; Politecnico di Torino, 2021.

Medicolavoro.info, *“Demotivazione sul lavoro: cos'è, cause e cosa fare”*, s.d.

Maurice Schweitzer e Amir Erez, *“Are College Graduates More Motivated Than Non-Graduates?”*, in Journal of Personality and Social Psychology, 2007

Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, *“Employee Motivation: A powerful New Model”*, luglio-agosto 2008

Osservatorio HR del Politecnico di Milano, *“Great Regret: quasi metà dei lavoratori ha cambiato lavoro o vuole farlo, ma il 41% si è già pentito”* s.d.

P. Wayne Beam, *“Age and Respect at Work: A Meta-Analysis”*, 2015

Quratul-Ain Manzoor, *“Impact of employees motivation on organizational effectiveness”*, The Islamia University of Bahawalpur, Bahawalpur,

Randstad, *“Employee engagement: cos'è e perché è importante.”*, 31 maggio 2023

Robert Sharkie, *“Trust in leadership is vital for employee performance”*, marzo 2009

Robert Kreintner, Angelo Kinicki, *“Comportamento Organizzativo”*, seconda edizione

Thabani Nyoni, *“The impact of Employee motivation on employee performance”*, University of Zimbabwe, dicembre 2020

Wall Street Italia, *“Leadership: quanto conta la fiducia?”*, 30 ottobre 2020

7 SITOGRAFIA

Andrea Castello, *La misurazione del livello di motivazione*, in *Psicologia del lavoro*, s.d.,
<https://www.psicologiadellavoro.org/la-misurazione-del-livello-di-motivazione/>.

Fiore Francesca, *Abraham Harold Maslow, la motivazione e la piramide dei bisogni – Introduzione alla Psicologia*, in *State Of Mind, Il Giornale delle Scienze Psicologiche*, 11 luglio 2019,

<https://www.stateofmind.it/2019/07/maslow-bisogni/#:~:text=Gli%20studi%20di%20Abraham%20Maslow,%2C%20sicurezza%2C%20affetto%2C%20amore.>

Inside Marketing, *Giornale di Marketing, Comunicazione e Cultura Digitale, Teoria dei bisogni di McClelland*, s.d.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/teoria-dei-bisogni-di-mcClelland/>

IONOS, *Motivazione dei dipendenti: per una migliore atmosfera lavorativa e maggiori vendite*, 12 settembre 2023,

<https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/motivazione-dipendenti/>.

Ipsa Arora, *La guida completa alla motivazione dei dipendenti*, 17 febbraio 2023,

<https://blog.empuls.io/it/employee-motivation/>

Kendra Cherry, *Qual è la teoria dell'autodeterminazione?* in *ReoVeme*, s.d.,

<https://it.reoveme.com/qual-e-la-teoria-dellautodeterminazione/>

Lia Nguyen, *32 esempi di inversite con domanda motivazionali + risposte campione agli intervistatori Wow*, in *ahaslides.com*, 6 ottobre 2023,

<https://ahaslides.com/it/blog/motivational-questions-interview/>

LinkedIn, *“LinkedIn Study Reveals Work BFFs Make Us Happier at the Office”*,

<https://www.linkedin.com/blog/member/career/work-bffs>

Museo Torino, *Scuola studentesca Fiat*, n.d.

<https://www.museotorino.it/view/s/44a4215b60c84b66a8539f7cb754f1c1>

Pacilli Anna Maria, *L'importanza della motivazione nella gestione delle Risorse Umane*, in *il Blog della Dott.ssa Anna Maria Pacilli*, 2021.

<https://www.annamariapacilli.it/2021/12/12/limportanza-della-motivazione-nella-gestione-delle-risorse-umane/>

Sean Peek, *7 tools to measure Employee Performance*, in Business.com, 22 marzo, 2023, <https://www.business.com/articles/14-best-tools-to-measure-employee-performance/>.

Whappy.it, *Come motivare i tuoi dipendenti e aumentarne la produttività*, n.d. <https://www.whappy.it/come-motivare-dipendenti/>

Workplace, “La voce dei dipendenti: come l'ascolto aiuta a costruire una cultura positiva e a vincere la guerra per il talento”

<https://it-it.workplace.com/blog/employee-voice>

JustOnBusiness, *Autovalutazione professionale: come misurare il proprio potenziale*, 10 settembre 2021

<https://jobspa.it/blog/autovalutazione-professionale-come-misurare-potenziale>