



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea magistrale in Economia e Management

“Partecipazione ed employee engagement: due elementi  
indispensabili per accrescere il successo aziendale”

*Job involvement and employee engagement: two essential elements to increase  
business success*

Relatore:

Chiar.mo Prof. Enrico Cori

Rapporto finale di:

Maria Elisa Mercuri

Anno Accademico 2019/2020

*“A mio nonno Domenico”*

*“Alle persone che amo”*

# Indice

|   |     |
|---|-----|
| <u>Introduzione</u> .....   | 1   |
| <u>Capitolo I</u>   |     |
| Relazione tra produttività e partecipazione.....                  | 7   |
| Alle origini della partecipazione.....                            | 19  |
| Partecipazione e teorie della motivazione.....                    | 28  |
| Panoramica sul modello giapponese .....                           | 38  |
| <u>Capitolo II</u>  |     |
| Employee engagement: aspetti introduttivi.....                    | 50  |
| Comportamenti e relazioni alla base dell'employee engagement..... | 57  |
| Driver ed implicazioni strategiche dell'employee engagement.....  | 69  |
| Risultati e modelli di analisi employee engagement.....           | 76  |
| <u>Capitolo III</u>   |     |
| Industria 4.0 e modelli partecipativi.....                        | 81  |
| CRM e ERP tra innovazione e partecipazione.....                   | 89  |
| <u>Conclusione</u> .....  | 98  |
| <u>Bibliografia</u> .....   | 101 |
| <u>Sitografia</u> .....   | 106 |

## INTRODUZIONE

Un filosofo cinese, nel lontano 500 a.C. conìò una famosa frase che enunciava: << *Scegli il lavoro che ami e non lavorerai un solo giorno della tua vita* >>. Si può mai veramente affermare che basta scegliere il lavoro dei propri “sogni” per non sentirne il peso? È sufficiente realizzare un desiderio per sentirsi soddisfatti nell’ ambito del proprio lavoro?

La storia del genere umano ha avuto sempre un andamento evolutivo sia pure in maniera ondulatoria, ma negli ultimi secoli ha vissuto una crescita esponenziale in campo scientifico e tecnologico. Tutto questo ha comportato un radicale cambiamento di paradigma: da una società rurale uguale a sé stessa per secoli ove i cambiamenti erano talmente lenti da non accorgersene, alle varie “Rivoluzioni industriali”, che invece hanno stravolto a più riprese la vita lavorativa, sociale e politica della collettività. Dal 70% dei lavoratori occupati allora nei campi, siamo arrivati oggi al di sotto del 10%, con un’agricoltura notevolmente più produttiva e con meno occupati, fino al “contadino invisibile”, riferito al trattore senza trattorista guidato attraverso il satellite. Dove sono finiti tutti gli altri lavoratori? Sappiamo che si sono formati altri settori, come l’industria e i servizi. Gli occupati in agricoltura sono passati in larga misura nell’industria, ma anche questa vede oggi un persistente calo; il settore dei servizi è in aumento, ma fino a quando? E allora, come diceva l’economista inglese **Kenneth Ewart Boulding**

(1910 – 1993): <<Chi crede che una crescita esponenziale possa continuare all'infinito in un mondo finito è un folle, oppure un economista >> e io aggiungerei anche un politico. Sebbene la risposta esuli da questa trattazione, perché ci condurrebbe (all'Economia Circolare) mi serve per introdurre il filo conduttore degli argomenti che vengo a trattare. Uno dei fattori fondamentali per lo sviluppo delle performances aziendali e quindi per la crescita delle stesse, in un contesto sempre più complicato, è l'ottimizzazione del rapporto tra il lavoratore e il lavoro da esso svolto, coinvolgendolo e interessandolo alle mansioni che deve compiere. Segnatamente, come già accennato, quando il lavoratore è costretto a cambiare più imprese o enti durante la sua carriera da occupato, attraverso l'utilizzo di politiche aziendali di matrice partecipativa, genera la propria soddisfazione e quella aziendale, attenuando anche le eventuali conflittualità. Con alti livelli di disoccupazione, è difficile scegliere il lavoro dei propri sogni; poi, per i più fortunati che possono scegliere il lavoro che amano, questi devono comunque fare i conti con la struttura aziendale nella quale lavorano, dove non sempre trovano un rapporto desiderato. A equilibrare le sorti può intervenire il management aziendale ovviamente per quelli già occupati che spesso per forza maggiore svolgono una mansione che non hanno scelto o desiderato, tenendo conto di una teoria fondamentale, che un lavoratore soddisfatto produce di più e meglio. Oggi il lavoratore ha competenze ed aspettative circa il posto di lavoro differenti rispetto ad un lavoratore del 1800. Il lavoratore del Ventunesimo secolo,

è un lavoratore costantemente informato, grazie allo sviluppo di tecnologie intelligenti, è consapevole di ciò che accade nel mondo, di cosa i suoi colleghi realizzano e soprattutto di come le altre aziende si relazionano con il proprio personale. L'innovazione sviluppata nel settore dell'Information and Communication Technology (ICT) ha innescato una vera e propria *rivoluzione* della vita e delle abitudini all'interno delle aziende.

Lo sviluppo tecnologico ha di fatto favorito la nascita di nuove forme di comunicazione all'interno delle organizzazioni che hanno permesso l'*assottigliarsi* dell'asimmetria informativa tra il vertice e i dipendenti. Per questa ragione, non si può più pensare all'azienda come un'organizzazione da *caserma* dove “usi obbedir e obbedir tacendo” al cui interno c'è una netta divisione fra capitale e lavoro.

La presente tesi tratta della partecipazione dei lavoratori all'interno dell'organizzazione e dell'employee engagement come fattori alla base di successo e competitività aziendale; essi infatti non devono essere visti come due differenti metodi volti al miglioramento della “vita” sul posto di lavoro e della performance, bensì come due facce della stessa medaglia. La tesi è il risultato dell'analisi della letteratura italiana ed internazionale effettuata su libri, articoli di riviste online e cartacee, rapporti di ricerca e atti di. L'arco temporale preso in esame (va dal 1900 fino ai giorni d'oggi).

**Il primo capitolo** tratta la “Partecipazione dei lavoratori all’interno dell’organizzazione aziendale”. L’interesse è quello di verificare la relazione esistente tra la partecipazione e la produttività e di definire cosa effettivamente s’intende quando si parla di partecipazione. Dopo una ricerca fatta in letteratura riguardante questo tema, si è passati ad analizzare le motivazioni e le teorie che sono alla base del fenomeno. Nel panorama occidentale infatti, quando si attuano strategie di partecipazione volte al miglioramento della performance aziendale lo si fa coinvolgendo il lavoratore nei processi decisionali. Per concludere l’analisi ed avere una visione completa sull’argomento si è volto lo sguardo verso il modello partecipativo giapponese, in quanto considerato esempio di elevata partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori.

**Il secondo capitolo** va ad analizzare una tematica molto discussa e dai confini non del tutto definiti ovvero l’employee engagement. Negli ultimi anni si è iniziato a parlare di coinvolgimento dei lavoratori poiché è dimostrato come alti livelli di engagement sono alla base di un successo aziendale *sostenibile nel tempo*.

Molte aziende di fatto lo utilizzano per misurare il clima aziendale e attraverso una sorta di “programma”, sperimentano le diverse metodologie per poter poi metterle in pratica. L’engagement però per creare un vantaggio competitivo di lungo periodo deve andare ad integrarsi con la strategia e la cultura aziendale. È

molto importante per le aziende evitare un eccessivo turnover del personale, poiché se le risorse sono considerate indispensabili, si rischia di andare incontro oltre ad un danno economico anche di immagine. Un lavoratore coinvolto sarà *ambasciatore* dell'azienda stessa ed innescherà un passaparola positivo.

Coinvolgere un dipendente all'interno dell'organizzazione aziendale lo rende importante a sé e ai colleghi togliendolo da quella marginalità che la divisione del lavoro produce.

Bisogna perciò andare ad analizzare le leve che sono alla base del fenomeno e i driver che fanno da guida.

**Il terzo ed ultimo capitolo** invece vuole dare una visione futura circa il fenomeno in cui le nuove tecnologie permetteranno una sempre maggiore dematerializzazione del lavoro che sarà supportata da modalità di smart working e automazione dei processi aziendali.



# CAPITOLO I

## PREMESSA

Nel corso degli anni, diverse aziende Italiane e non, per far fronte alle difficoltà economiche causate dal concatenarsi di crisi originate da fattori micro e macro economici hanno effettuato scelte di organizzazione aziendale come il taglio dei dipendenti, il prepensionamento o la riallocazione che nel breve periodo hanno dato alle imprese liquidità, ma non sono state scelte sostenibili nel lungo. Le decisioni sono state prese non esaminando a fondo l'importanza di alcune figure e ruoli che nell'organizzazione erano fondamentali. Gestire al meglio le risorse umane all'interno dell'impresa gioca un ruolo cruciale per il raggiungimento di alte performance. I lavoratori non devono essere visti come *nemici* da parte dei vertici aziendali bensì come risorse fondamentali. Dipendenti soddisfatti garantiscono all'organizzazione un vantaggio competitivo nel breve e lungo tempo.

## I.I Relazione tra produttività e partecipazione

Negli ultimi anni, un numero sempre maggiore di aziende ha iniziato a ridisegnare quelle che sono le modalità di gestione e di coinvolgimento della forza lavoro. I lavoratori vengono visti come *stakeholder*<sup>1</sup> e non solo come meri portatori di conoscenza all'interno dell'organizzazione ed è per questo che bisogna tenere in debito conto della loro *partecipazione*, sia per motivi di efficienza ed efficacia della singola impresa o del sistema macroeconomico più in generale, sia per la possibilità di assicurare loro la realizzazione individuale e sociale all'interno del processo produttivo. Si è passati da un'organizzazione che poneva enfasi sulla *divisione scientifica del lavoro* ad una in cui il lavoro non si limita al mero svolgimento dei compiti assegnati.

Taylor<sup>2</sup> attraverso l'individuazione del "One Best Way" va ad individuare la modalità ottimale per compiere un'azione in termini di quantità e tipi di movimenti. I due elementi che caratterizzano il pensiero di Taylor sono individuabili in:

- Costruzione di un modello ad elevato contenuto prescrittivo;

---

<sup>1</sup> Sono portatori di interesse che dipendono dall'organizzazione di riferimento al fine di realizzare i proprio obiettivi.

<sup>2</sup> De Vita P., Mercurio R., Testa F. "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione" Giappichelli editore- Torino 2007 pag.258-259

- Predisposizione di strumenti per l'implementazione del modello torico nella realtà operativa.

Si applica in maniera rigorosa il modello delle “3S” ovvero Standardizzazione, Semplificazione, Specializzazione. Viene così individuato e studiato un *metodo scientifico* volto al superamento di problemi organizzativi <sup>3</sup> quali il discutibile comportamento assunto da parte dei “capi”, la mancanza di idonei strumenti di valutazione della produttività individuale, l'innata tendenza dei lavoratori a rallentare i ritmi produttivi. Attraverso l'implementazione di quest'ultimo si è cercato di instaurare un rapporto tra lavoratori e vertice aziendale quanto più sereno.

Nonostante l'organizzazione scientifica del lavoro ha costituito una tappa fondamentale nello sviluppo dell'industria mondiale del XX secolo, ha altresì suscitato importanti “proteste” da parte di operai, sindacalisti. Molti studiosi si sono trovati in disaccordo in quanto accusavano che la messa in pratica del modello causasse lo “sfruttamento scientifico” della forza lavoro e ciò si traduceva in un aumento eccessivo dello sforzo *fisico e psichico* nonché dell'*impoverimento* dei contenuti intellettuali. È indispensabile però andare ad analizzare il momento storico in cui esso si è sviluppato. L'economia industriale americana infatti, era segnata da una profonda *contrapposizione* tra le potenzialità

---

<sup>3</sup> De Vita P., Mercurio R., Testa F. “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione” Giappichelli editore- Torino 2007 pag.258-259

materiali di sviluppo e l'arretratezza dell'organizzazione produttiva delle fabbriche. Era un contesto storico in forte espansione industriale favorita dal progresso tecnologico e dalla forte immigrazione.

L'OSL si può assimilare ad un navigatore il quale guida l'azienda, ma esso non basta a correggere i problemi di matrice organizzativa. Nel contesto economico attuale infatti si è visto che per sfruttare al meglio le potenzialità aziendali, i lavoratori si vogliono sentire parte dell'organizzazione stessa.

Già negli anni Ottanta del secolo scorso fu proposto un nuovo paradigma che si contrapponeva a quello incentrato sulla divisione scientifica del lavoro.<sup>4</sup>

Tabella 1.1 Differenze tra nuovo e vecchio paradigma

| <i>Vecchio paradigma</i>  | <i>Nuovo Paradigma</i>  |
|---|---|
| Imperativo tecnologico  | L'ottimizzazione congiunta  |
| L'uomo come estensione della macchina                                       | L'uomo come completamento della macchina                              |
| Massima parcellizzazione del lavoro   | Ricomposizione ottimale dei compiti, mansioni allargate e polivalenti |
| Controlli esterni (supervisore, personale specialistico, procedure formali) | Controlli interni (sottosistemi di autoregolazione)                   |
| Organigramma "alto", stile autocratico                                      | Organigramma "piatto" stile partecipativo                             |
| Competizione, carrierismo   | Collaborazione, collegialità  |
| Orientamento esclusivo agli scopi dell'organizzazione                       | Orientamento anche agli scopi dei membri e della società              |
| Alienazione   | Realizzazione   |
| Scarsa propensione al rischio   | Impegno all'innovazione   |

Fonte: "Sulla qualità della vita di lavoro" Maurizio Ambrosini, pubblicazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, 1983, pag.276

<sup>4</sup> "Sulla qualità della vita di lavoro" Maurizio Ambrosini, Pubblicazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore 1983, pagg.276

Bruno Cattero <sup>5</sup>afferma che a partire dagli anni Novanta la letteratura italiana sulle relazioni industriali ha importato il concetto di “partecipazione” a livello micro-organizzativo dal mondo anglosassone. Il modello prevedeva la gestione condivisa degli obiettivi d’impresa e il miglioramento continuo.

Alberto Cipriani <sup>6</sup>afferma che *“La partecipazione è in grado di rendere le aziende e le organizzazioni più solide, forti, competitive, produttive. Al tempo stesso può generare ambienti lavorativi più gradevoli, dove il benessere organizzativo, non semplicemente il welfare, non risulta un miraggio irraggiungibile, ma viene addirittura considerato una leva competitiva da curare con grande attenzione”*.

Con il passare del tempo, le aziende hanno iniziato (seppur in maniera graduale) a trasformarsi mettendo l’individuo, i suoi bisogni, le sue motivazioni ed aspettative al centro delle proprie scelte. Attualmente il benessere organizzativo è un tema centrale da tenere in debito conto quando si elaborano le politiche di gestione del personale. Le trasformazioni che hanno interessato i sistemi socio-economici e produttivi negli ultimi anni hanno spesso disorientato i lavoratori (si pensi come le nuove tecnologie utilizzate quotidianamente dai lavoratori hanno determinato un

---

<sup>5</sup> Cattero B. “Partecipazione, lavoro, impresa (ri)partendo da Gallino” Studi organizzativi 2016 pag.97

<sup>6</sup> Cipriani A. “Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente” Atti del seminario di Roma 2017 pag.23

aumento di efficienza ed efficacia produttiva ma molti individui vivono il fatto di essere sempre connessi e rintracciabili con sentimenti negativi).<sup>7</sup>

Secondo Signoretti, l'elemento cardine<sup>8</sup> nonché il primo step che è alla base dei rapporti partecipativi è rappresentato dalle procedure di informazione attraverso le quali l'azienda comunica direttamente o indirettamente (tramite rappresentanti) con i lavoratori. Il diritto di questi ultimi ad essere informati e consultati non equivale ad una condivisione del potere decisionale che resta comunque nelle *mani della dirigenza* ma è propedeutico verso attività partecipative e di contrattazione. Le relazioni cooperative possono nascere a seguito di contrattazione aziendale o collettiva oppure grazie ad interessi parzialmente comuni tra direzione e lavoratori. Questi rapporti presuppongono che ci sia *impegno* da entrambe le parti e la *creazione* di un rapporto fiduciario di base.

Negli anni Novanta del secolo scorso, un gruppo di studiosi americani<sup>9</sup>, ha effettuato una "ricerca sul campo", con lo scopo di individuare alcuni dei fattori associati al coinvolgimento lavorativo in seguito a licenziamenti avvenuti in una catena di negozi, andando a ricercare i cambiamenti intervenuti nelle aspettative e nei comportamenti dei lavoratori presi a campione. Essi hanno ipotizzato che

---

<sup>7</sup> Sebastiano A. in "La motivazione a lavoro e la soddisfazione lavorativa: un inquadramento" Management per le professioni sanitarie, 2016

<sup>8</sup> Signoretti A. "La partecipazione e le relazioni industriali aziendali- stato della discussione nazionale e spunti per il Trentino Alto Adige" IPL 2016 pag. 10

<sup>9</sup> Brockner J., Grover S., Reed T.F., Dewitt R.L., "Layoffs, job insecurity and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship" Academy of Management Journal, pagg.413-424.

l'impegno messo dai lavoratori nello svolgere le loro funzioni ha un andamento ad "U rovesciata" rispetto all'insicurezza legata alla stabilità del posto di lavoro (Grafico 1.1). Brockner e al, hanno evidenziato due scenari:

- Se l'insicurezza legata al posto di lavoro *crece*, di conseguenza aumenterà il rischio percepito (minaccia di licenziamento) e quindi la demotivazione dei lavoratori e da ciò ne conseguirà un *decremento della produttività*;
- Se l'insicurezza legata al posto di lavoro si *riduce*, diminuirà di conseguenza il rischio percepito (minaccia di licenziamento) e quindi i lavoratori saranno più *motivati* nello svolgere l'attività produttiva. (Grafico 1.2)

Grafico 1.1



Fonte: Andamento impegno profuso nel lavoro rispetto all'insicurezza del posto di lavoro, elaborazione personale

Grafico 1.2



Fonte: Relazione inversa tra insicurezza associata al posto di lavoro e produttività del lavoratore, elaborazione personale

Un clima aziendale incerto provoca mancanza di fiducia dei lavoratori verso l'azienda poiché essi non si sentono parte dell'organizzazione e suppongono che il loro contributo personale non sia davvero valido. Questo accade perché vivono quotidianamente in un'ambiente caratterizzato da forte instabilità, continue riduzioni di benefit, alti livelli di stress e un clima poco amichevole dovuto alla continua paura di perdere il posto di lavoro. Il capitale umano, differentemente da quello che si crede, è importante tanto quanto il capitale fisico e finanziario, poiché se opportunamente *combinato*, assieme ai processi produttivi e alle routine organizzative genera conoscenze e competenze rilevanti possedute dall'azienda. Da un punto di vista strategico le aziende dovrebbero trasformare la conoscenza tacita individuale in conoscenza



strutturata dell'organizzazione cercando di rafforzare il rapporto tra individuo ed azienda. All'interno del mercato, ci sono imprese che riescono a superare la concorrenza nonostante i prodotti, servizi e le strutture sono simili. Queste aziende non faticano a trattenere le persone di valore e riescono ad attrarre nuovi talenti.

Nel corso degli anni, diverse organizzazioni hanno utilizzato il termine "partecipazione" spesso dandogli un significato diverso da quello che la letteratura organizzativa gli attribuisce. Negli anni Novanta, le imprese norvegesi<sup>10</sup>, si sono trovate a far fronte alle nuove esigenze di controllo e regolazione delle varianze nelle aree ad alta innovazione tecnologica. Esse tematizzarono in termini "partecipativi" i nuovi contorni dell'organizzazione del lavoro. Ma la partecipazione che il management richiedeva era *funzionale* perché orientata esclusivamente ai fini produttivi.

Gallino<sup>11</sup>, nella voce del "Dizionario di Sociologia" delinea due sensi divergenti del concetto di partecipazione:

- *Senso forte*, questa accezione implica una possibilità reale e l'atto concreto del concorrere a determinare, su un piano di relativa uguaglianza con gli altri membri, gli obiettivi principali della vita della

---

<sup>10</sup> Cattero Bruno "Partecipazione, lavoro, impresa- (ri)partendo da Gallino" Studi Organizzativi 2016 pag.101

<sup>11</sup> Gallino L., "Dizionario di sociologia" UTET, Torino, 1978 pag.498

collettività, la destinazione delle risorse di ogni tipo, il livello di convivenza verso cui tendere, la distribuzione verso tutti i costi e i benefici (è uno dei tratti caratteristici della democrazia come forma e metodo di governo di collettività di qualsiasi tipo e scala);

- *Senso debole*, sta a significare, che c'è una partecipazione intensa e regolare alle attività di un gruppo, di un'associazione ed il soggetto ha la possibilità reale di intervenire efficacemente nelle o sulle decisioni di maggior rilievo che vengono prese nei centri di governo.

La partecipazione dei lavoratori, nelle decisioni e nella gestione dell'impresa in Italia, è prevista dalla costituzione, la quale con l'articolo 46 sancisce *“Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende”*. L'articolo 46 assume una doppia valenza, da un lato si tenta di restituire la “dignità” ai lavoratori che durante il periodo fascista furono “vittime” di trattamenti disumani dall'altro si va a delineare l'impresa come il frutto dell'interazione di diversi stakeholders (tra cui i lavoratori che non vanno visti come antagonisti).

Il principio partecipativo fu “istituzionalizzato” anche attraverso il c.d.

“Protocollo di IRI” nel 1984. Dal punto di vista giuridico, la partecipazione del

lavoratore è disciplinata inoltre dal decreto legislativo 6 febbraio 2007, n° 25, emanato in attuazione della direttiva europea n°2002/14/CE. Il Decreto Legislativo “individua il quadro generale in materia di diritto all’informazione e alla consultazione dei lavoratori nelle imprese o nelle unità produttive situate in Italia” inoltre “le modalità di informazione e consultazione sono stabilite dal contratto collettivo di lavoro in modo tale da garantire comunque l’efficacia dell’iniziativa, attraverso il contemperamento degli interessi dell’impresa con quelli dei lavoratori e la collaborazione tra datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori, nel rispetto dei reciproci diritti ed obblighi.”

Le aziende che decidono di attuare pratiche organizzative all’interno della propria organizzazione rilevano una maggiore efficienza nel breve e nel lungo periodo. Ponendo lo sguardo verso un arco temporale più ristretto esse riescono da subito a ridurre i costi relativi all’assenteismo ottenendo maggiore disponibilità e impegno della forza lavoro. Nel lungo periodo invece l’organizzazione riesce a cogliere numerose potenzialità di sviluppo generate da una maggiore adattabilità e predisposizione al cambiamento e miglioramento continuo.

Ad ogni modo ciascuna impresa vive il fenomeno partecipativo in maniera diversa poiché se molte traggono benefici sin da subito in altre aziende si generano ingenti costi spesso non ricompensati da proporzionali ritorni monetari. Inoltre, si corre il rischio di andare incontro a fenomeni di “*free riding*”. L’unica soluzione

in grado di circoscrivere è stata individuata nel monitoraggio da parte di un supervisore; ma esso genera costi legati al controllo molto alti.<sup>12</sup>

Negli ultimi anni il management di molte imprese si è cimentato nell'attuare più o meno gradualmente tecniche di partecipazione dei lavoratori. Va evidenziato come le aziende che più di altre hanno sperimentato il fenomeno partecipativo sono quelle con un alto tasso innovativo.

La partecipazione è importante sia per il valore etico del concetto stesso (democratizzazione del luogo di lavoro) sia per l'aumento di efficacia che produce.<sup>13</sup>

Attuare politiche partecipative è importante secondo Biggiero poiché consente alle imprese di reagire all'aumento della complessità ambientale rendendole più flessibili al cambiamento.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Alchian A. A. e Demsetz H., 1972. Production, information costs, and economic organization. The American economic review pag.777-795

<sup>13</sup> Dandi R., Schiavi S., "Partecipazione alle decisioni ed e-mail: un caso aziendale" 4° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale Università degli Studi di Firenze, 13- 14 Febbraio2003 Facoltà di Economia-  
[www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2003/pdf/dandi\\_schiavi.pdf](http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2003/pdf/dandi_schiavi.pdf)

<sup>14</sup> Biggiero L. 1999 citato in Dandi R., Schiavi S., "Partecipazione alle decisioni ed e-mail: un caso aziendale" 4° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale Università degli Studi di Firenze, 13- 14 Febbraio2003 Facoltà di Economia-  
[www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2003/pdf/dandi\\_schiavi.pdf](http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2003/pdf/dandi_schiavi.pdf)

## I.II Alle origini della partecipazione

Per molti anni, all'interno delle aziende c'è stata una visione “*antagonista*” del rapporto tra capitale e lavoro, e ciò ha frenato le attività a sostegno di una politica aziendale industriale di matrice partecipativa.

Guido Baglioni <sup>15</sup>definisce l'antagonismo (sia verso i lavoratori che verso le organizzazioni sindacali) come un concetto che appartiene al passato e che esso non è insito nei rapporti contrattuali. La situazione ai giorni d'oggi si è capovolta poiché come si è anche visto in precedenza, è stato riconosciuto un maggior contributo e valore apportato dai lavoratori nell'organizzazione. Valorizzare le competenze e le capacità individuali produce un enorme vantaggio competitivo per le aziende che sanno sfruttare queste potenzialità.

La partecipazione dei lavoratori è una *sfida* che il management è chiamato ad affrontare poiché il lavoro è uno dei luoghi principali di affermazione dell'uomo nonché della sua “fioritura” ed essendo l'uomo stesso al centro della riorganizzazione del lavoro, non può il coinvolgimento non diventare una prassi aziendale diffusa all'interno delle imprese.

---

<sup>15</sup> Baglioni G. “Problemi e strategie dei sindacati oggi” Il mulino, 2004, pag.59

Guido Baglioni <sup>16</sup>afferma che la partecipazione dei lavoratori nell'impresa non è una novità. L'autore individua tre prospettive che sono state centrali in Europa:

- *L'esperienza social-democratica* tenta di migliorare il capitalismo attraverso politiche riformiste e di matrice partecipativa. In Germania si concretizza la codeterminazione ovvero una forma di partecipazione strategica in cui vengono prese assieme decisioni riguardanti indirizzi generali dell'impresa. I lavoratori godono di una rappresentanza quasi paritaria all'interno del Consiglio di sorveglianza.
- *Dottrina sociale della Chiesa*, la Grande Enciclica di Leone XIII <sup>17</sup>mette in luce le preoccupazioni riguardanti il miglioramento delle condizioni di operai e contadini, il rispetto per il lavoro e per tutti i lavoratori, l'uso seppur moderato dello sciopero e l'accettazione delle associazioni sindacali.
- *L'esperienza sindacale*, gradualmente e non senza errori ha migliorato il clima delle relazioni industriali. Nonostante le resistenze da parte di manager e imprenditori si è arrivati a definire il prezzo del lavoro non come la sola misura corrispettiva dell'apporto dato ma tenendo conto anche condizioni complessive dell'impresa e del mercato.

---

<sup>16</sup> Cipriani Alberto "Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente" Atti del seminario di Roma 13 Ottobre 2017, pag.13-14

<sup>17</sup> Rerum Novarum (1891)

Le tematiche riguardanti la partecipazione e il controllo affiorano soprattutto durante i due conflitti mondiali, poiché in quegli anni si vanno a modificare gli assetti politici e l'economia subisce delle trasformazioni (le imprese, negli anni di guerra vennero riconvertite, l'economia diventò un'economia bellica)

Tabella 1.2 Excursus storico riguardante i primi “istituti” partecipativi del Novecento

| <b>Paese</b>  | <b>Anni</b>         | <b>Evento</b>   |
|---------------|---------------------|---|
| Gran Bretagna | Primi del Novecento | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Creazione “Whitley Councils” ovvero degli organismi aziendali paritetici.</li> <li>○ Elaborazione da parte di George Douglas Howard Cole di una teoria pacifica e non violenta, volta a favorire la socializzazione delle imprese assicurando un ruolo centrale ai sindacati)</li> </ul> |
| Germania      | 1920                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Weimar varò una legge sui consigli d'impresa, essi avevano il compito di supportare e sviluppare il diritto di partecipazione della classe operaia.</li> </ul>   |
| Italia        | 1944                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Venne emanato un decreto che prevedeva la partecipazione diretta del lavoratore alla gestione dell'impresa.</li> <li>○ Redazione dell'Articolo 46 della costituzione</li> </ul>  |
| Francia       | 1941                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promulgazione della Carta del Lavoro che istituiva i Comitati sociali di fabbrica.</li> </ul>  |
|               | 1945                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Istituzione del Comités d'enterprise.</li> </ul>   |

Fonte: Elaborazione personale

Nel corso degli anni, in Italia si è cercato di favorire attraverso *incentivi fiscali* e non solo tramite il potere legislativo il coinvolgimento.

Nel nostro Paese sono state le aziende pioniere che hanno sperimentato la partecipazione per prime ad influenzare le altre organizzazioni. Molte di esse però hanno iniziato a guardare al governo delle relazioni in *un'ottica collaborativa* in chiave difensiva, poiché si voleva controllare il lavoratore.

Il termine partecipazione assume due dimensioni <sup>18</sup>nel dibattito riguardante le relazioni industriali:

- *Dimensione prescrittiva* (Come deve essere), si vanno ad individuare azioni e meccanismi in linea con gli interessi ed i valori dei lavoratori;
- *Dimensione descrittiva* (Com'è), va ad indicare com'è attualmente la partecipazione o com'è stata.

Nella prima accezione, si va a delineare l'obiettivo finale che si vuole perseguire e i principi che guidano il processo che si andrà a concretizzare. Essa nasce dall'*incontro* delle parti sociali, che pur avendo interessi divergenti, vanno a definire obiettivi comuni vantaggiosi per entrambi. In questo tipo di rapporto è contemplato anche il conflitto tra le parti, ma in senso costruttivo e non di

---

<sup>18</sup> Lama L. "Il partecipare e la partecipazione"  
[https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni\\_13.pdf](https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni_13.pdf)



antagonismo. Il conflitto è ammesso, ma lo scontro non è volto all'eliminazione della controparte poiché viene considerata indispensabile la collaborazione

Nel secondo significato analizzato, invece, ci si trova a comprendere le caratteristiche di *fenomeni reali*. Per poter parlare di partecipazione, bisogna però andare ad analizzare entrambi i significati ad essa associati, ma tenendo distinti i due elementi.

Il rapporto di lavoro che si instaura tra vertice aziendale e singoli lavoratori è caratterizzato da una più o meno forte asimmetria informativa. Attraverso la partecipazione si cerca di circoscrivere il problema tentando di attirare i lavoratori (direttamente o mediante rappresentanza) verso le problematiche riguardanti l'andamento dell'impresa e le scelte future di attirare i lavoratori

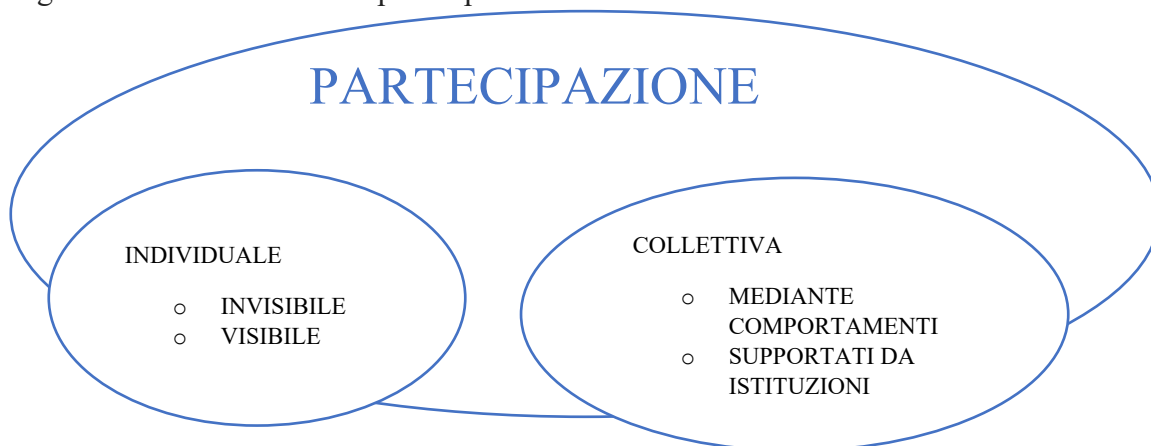
La partecipazione, come abbiamo largamente visto in precedenza, è il potere di incidere nei processi decisionali all'interno dell'organizzazione, essa ha una dimensione<sup>19</sup> individuale che si articola in *invisibile* (coinvolgimento emotivo, assunzione ed elaborazione delle informazioni) e *visibile* (comportamenti concreti volti ad influenzare i decisori e le azioni) e una dimensione collettiva che a sua volta si divide in *partecipazione tramite comportamenti* (azione sindacale

---

<sup>19</sup>Lama L. "Il partecipare e la partecipazione"  
[https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni\\_13.pdf](https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni_13.pdf)

classica- sostegno legislativo e contrattazione collettiva) e *tramite istituzioni* (organismi misti di partecipazione orientati verso un obiettivo) . (Figura 1.1)

Figura 1.1 Dimensioni della partecipazione



Fonte: Elaborazione personale

Gli organismi organizzativi <sup>20</sup>(Figura 1.2), si possono rappresentare attraverso una *piramide decisionale crescente*. All'interno di ogni organizzazione possono esistere contemporaneamente più livelli. Le iniziative che sono adottate dalle aziende sono autonome e diverse, in base alla realtà che le adotta e agli obiettivi che si vogliono perseguire, ad eccezione del vertice (le parti sono vincolate ad una decisione presa in comune accordo e nel caso di mancato rispetto, si va a creare

---

<sup>20</sup> Lama L. "Il partecipare e la partecipazione"  
[https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni\\_13.pdf](https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni_13.pdf)

una rottura dell'impegno reciproco) della piramide, ogni livello può essere raggiunto attraverso sia azioni unilaterali che iniziative contrattuali.

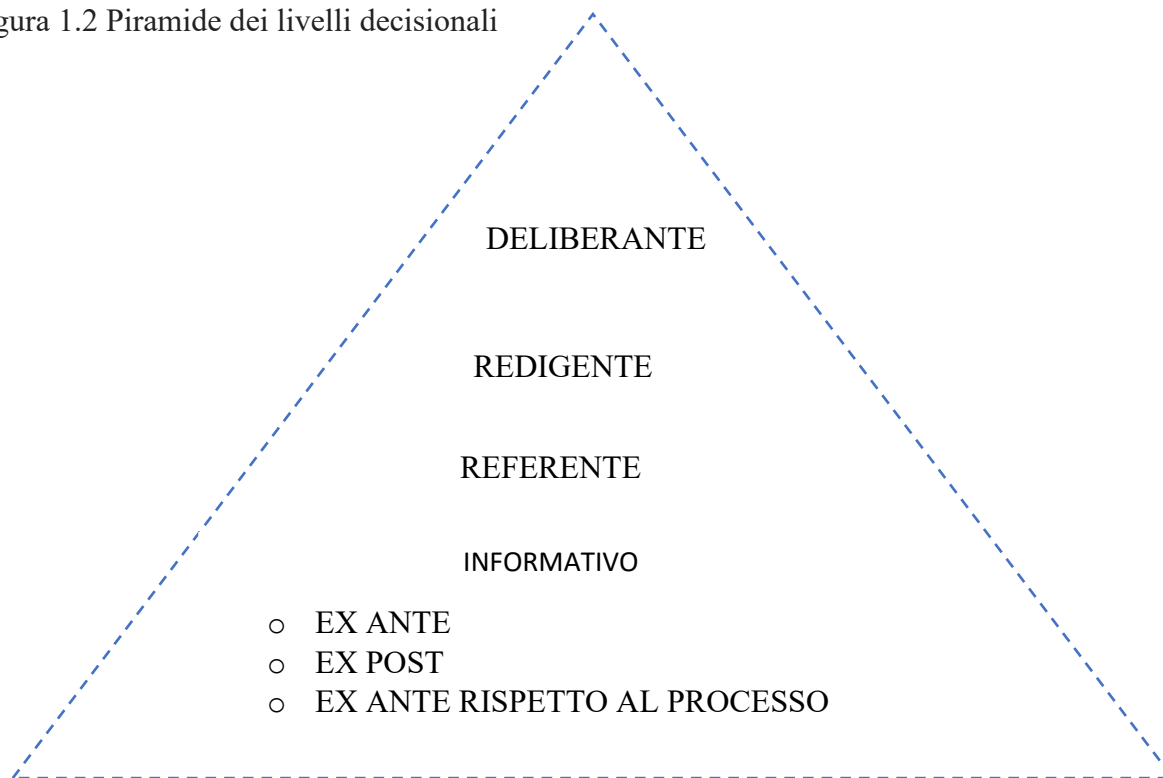
Alla *base* della piramide, troviamo la “sede informativa”, in cui vengono colmati i buchi informativi dati dall'asimmetria riguardanti una data tematica mediante il dialogo (c'è uno scambio di informazioni che avviene in maniera costante e regolare) e confronto reciproco. Essa rappresenta la condizione minima per poter avviare la prassi partecipativa.

Nel *secondo livello* della piramide, si trova la “sede referente”. Essa ha il compito di raccogliere dati, informazioni e pareri circa un determinato tema al fine di creare una visione unica. Si parte dall'individuazione di un problema, si raccolgono le informazioni necessarie, infine le parti si consultano.

Nel *livello seguente*, troviamo la “sede redigente”; essa rispetto alla precedente, oltre all'esame congiunto della situazione va ad elaborare una soluzione unica.

Se l'organizzazione, si colloca al *vertice* della piramide, vuol dire che la sua forma di partecipazione è di tipo “deliberante”, ovvero c'è l'impegno da parte di tutti i soggetti coinvolti di arrivare alla formulazione di una decisione con l'impegno reciproco di compiere tutti gli atti al fine di portarla in esecuzione.

Figura 1.2 Piramide dei livelli decisionali



Fonte: Lama L. "Il partecipare e la partecipazione"

I governi, che si sono succeduti nel corso degli anni, hanno introdotto diverse norme volte a favorire la partecipazione dei lavoratori; al giorno d'oggi, bisognerebbe agire verso un'ottica induttiva ovvero ogni azienda dovrebbe, sfruttando la normativa a favore, aggiustare, sperimentare esperienze di partecipazione. Come in ogni contesto, ci si trova di fronte ad una dimensione reale (si è supportati da "casi concreti" da utilizzare come esempio a supporto della tesi che si vuole dimostrare) e ad una dimensione fittizia (si vanno a considerare variabili che opportunamente combinate, possono dar luogo ad un

evento, ma come la parola stessa va ad indicare, non è sempre dimostrato che la loro unione dia il risultato immaginato). È per questo motivo che per poter cogliere i frutti derivanti dalla partecipazione, oltre a fare leggi che la promuovono e sostengono, c'è la necessità di favorire un cambiamento culturale al fine di far vivere le norme e non renderle scatole vuote.

### I.III Partecipazione e teorie della motivazione

Il lavoratore “*perde*” il prodotto finale del suo operato e ciò comporta la sua *alienazione* verso il lavoro stesso. Il lavoro svolto però non può prescindere dalla persona che lo svolge. Il contratto di lavoro si può scindere perciò in <sup>21</sup>due parti:

- *Contratto giuridico*, riguarda il rapporto economico di scambio che nasce dall’incontro e dall’accordo delle parti;
- *Contratto psicologico*, va ad individuare la relazione che si crea tra il lavoratore e l’azienda dopo la chiusura del contratto. Altro non è che il complesso di credenze e aspettative che nascono nella mente dei soggetti circa gli obblighi reciproci costituenti la relazione tra il lavoratore e il datore di lavoro.

Negli ultimi decenni, si è discusso molto su cosa motiva e come, le persone sul lavoro. Si è posta enfasi sul significato di contratto psicologico piuttosto che su quello di contratto formale poiché motivare i dipendenti li rende partecipi e produttivi dal momento che essi sono consapevoli del loro contributo nell’organizzazione.

---

<sup>21</sup> Valmori U. “La sottoscrizione del contratto giuridico e del contratto psicologico nelle organizzazioni lavorative” *State of Mind – il giornale delle scienze psicologiche* 2016 <https://www.stateofmind.it/2016/02/contratto-psicologico-giuridico-lavoro/>

*“La disposizione interiore ad adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico o a vivere la relazione con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno a che le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione trovino una risposta reciprocamente soddisfacente.”*<sup>22</sup>

Le motivazioni che sono alla base di un comportamento vengono definite come <<L'insieme dei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione, la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo>><sup>23</sup> questo perché i lavoratori vengono spinti da “forze” che possono essere di *matrice esterna o interna* che vanno ad influenzare le modalità in cui un'azione nasce e persiste.

Quando si parla di motivazione lo si fa riferendosi al livello di impegno che un individuo mette in tutto ciò che fa. Lo si può assimilare ad una spinta verso il proprio compito o verso l'organizzazione. Essa si manifesta attraverso un l'impegno che il lavoratore mette nello svolgere il proprio lavoro (lavorare di più, lavorare meglio).<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> G. Costa - M. Gianechini, *Strategia Risorse Umane e Valore*

<sup>23</sup> Kreitner e Kinicki (2004)

<sup>24</sup> Ferrari F. in “La motivazioni al lavoro e la soddisfazione lavorativa: un inquadramento” *Management per le professioni sanitarie* 2016  
[https://www.researchgate.net/publication/305816049\\_La\\_motivazione\\_al\\_lavoro\\_e\\_la\\_soddisfazione\\_lavorativa\\_un\\_inquadramento](https://www.researchgate.net/publication/305816049_La_motivazione_al_lavoro_e_la_soddisfazione_lavorativa_un_inquadramento)

Le forze interne vanno reperite nelle convinzioni e percezioni che l'individuo ha rispetto ad una determinata situazione. Le forze esterne invece riguardano gli incentivi, le condizioni di lavoro, i valori etc.

L'impresa deve tenere sotto attento controllo i fattori che vanno a motivare i lavoratori poiché essi mutano velocemente in relazione a cambiamenti culturali e sociali. Le ricerche vanno effettuate analizzando:

- *Lavoro in sé;*
- *Possibilità di sviluppo all'interno dell'organizzazione;*
- *Possibilità di avanzamento;*
- *Responsabilità e autonomia;*
- *Riconoscimento sociale.*

Questi fattori prendono il nome di *fattori motivazionali intrinseci* (che ha origine nel lavoratore) e sono diversi rispetto a quelli *estrinseci* (che viene dall'esterno) che invece riguardano:<sup>25</sup>

- *Condizioni di lavoro;*
- *Retribuzione;*
- *Relazioni sociali (sia tra pari che con i superiori);*

---

<sup>25</sup> Ferrari F. in “La motivazioni al lavoro e la soddisfazione lavorativa: un inquadramento” Management per le professioni sanitarie 2016  
[https://www.researchgate.net/publication/305816049\\_La\\_motivazione\\_al\\_lavoro\\_e\\_la\\_soddisfazione\\_lavorativa\\_un\\_inquadramento](https://www.researchgate.net/publication/305816049_La_motivazione_al_lavoro_e_la_soddisfazione_lavorativa_un_inquadramento)



- *Clima organizzativo;*
- *Sicurezza.*

Per operare sulle leve motivazionali, bisogna agire sul valore effettivo dei risultati attesi dal lavoratore, sulla qualità della prestazione, vanno verificate costantemente le aspettative, infine bisogna operare al fine di migliorare il collegamento che si forma tra l'impegno adottato e il risultato ottenuto.

I contributi teorici motivazionali che vanno ad analizzare le aspettative psicologiche del lavoratore, si possono classificare in:<sup>26</sup>

- Teorie motivazionali di contenuto (perché le persone lavorano?);
- Teorie motivazionali di processo (quali fattori influenzano l'impegno sul lavoro).

All'interno delle teorie motivazionali di contenuto si collocano Maslow (1954), Mc Clelland (1961), Herzberg (1959-1966), Mc Gregor (1960), Maslow attraverso la piramide dei bisogni va ad individuare un modello di sviluppo delle motivazioni umane in cui la soddisfazione dei bisogni più elementari è la condizione sine qua non necessaria per far emergere quelli di ordine superiore. I bisogni possono essere divisi in bisogni primari e secondari. All'interno della prima

---

<sup>26</sup> Ballottin A., "Psicologia del lavoro" Università degli studi di Padova 2008

suddivisione si trovano i bisogni fisiologici, di sicurezza e di affetto mentre fanno parte dei bisogni secondari quelli di affetto, stima e autorealizzazione.

Mc Clelland distingue le motivazioni in tre differenti gruppi: motivazioni al potere, motivazione all'affiliazione, motivazione al successo, motivazione alla competenza. Herzberg con il suo contributo approfondisce le modalità attraverso cui i bisogni complessi dalla natura sociale (stima e autorealizzazione) si sviluppano in base a due fattori: igienici (ai quali sono legate le cause di insoddisfazione sul lavoro) e motivanti (i quali generano alta soddisfazione e motivazione). Secondo Mc Gregor infine ciò che spinge il lavoratore ad impegnarsi è ben più forte delle pressioni esercitate dall'azienda; un lavoratore che percepisce il lavoro come frustrante diviene passivo e scarsamente produttivo.

All'interno delle teorie motivazionali di processo invece si inseriscono: la Teoria dell'equità di Adams (1963) quella della Giustizia organizzativa di Greemberg (1987), il Modello di Vroom (1958), la Goal Setting Theory (2002) di Locke e Latham.

Attraverso queste ultime, viene messa in evidenza come la decisione di impegnarsi sul lavoro sia condizionata dalla percezione che si ha del *rapporto* individuo-organizzazione e delle *regole* che lo governano.

Secondo la teoria di Adams, la spinta motivazionale che muove i lavoratori, nasce dalla *valutazione* che si effettua circa il rapporto di equilibrio tra i risultati attesi

(stipendio, carriera, incentivi) ed il contributo dato all'organizzazione (esperienza lavorativa, coinvolgimento, tempo e impegno), rispetto ai propri colleghi, alle proprie rappresentazioni ed ideali, rispetto ad altri lavoratori, altre esperienze che vanno a costituire un punto di riferimento e paragone. Da questo concetto, si ricava la seguente condizione:

- *Equità*, il lavoratore si impegnerà ottenendo un insieme equivalente di risultati desiderabili;
- *Non equità*, il lavoratore si sentirà demotivato, teso sentendosi in una condizione di disagio psicologico.

Con la teoria di Greemberg, si fa un passo in avanti rispetto alla teoria dell'equità, in quanto considera come il sistema di relazioni sociali presenti all'interno della sfera lavorativa vanno ad influenzare l'attivazione e la persistenza delle forze motivazionali. Anche con questo approccio, si vanno a considerare: percezioni, grado di adeguatezza e giustizia. Si va ad analizzare da una parte se i ricavi sono corrispondenti alle attese e se determinano o meno situazioni di non equità (giustizia distributiva), dall'altra l'adeguatezza dei modi di allocare e distribuire le risorse in azienda (giustizia procedurale)

Entrambe le teorie fanno da "apripista" verso la valutazione della complessa relazione che si instaura tra individuo ed organizzazione e dei fattori che la influenzano.

Il modello di Vroom, presuppone che il lavoratore compia decisioni consapevoli finalizzate a massimizzare i risultati attesi. La motivazione si può rappresentare attraverso la seguente formula:

$$M = V \times I \times E$$

M=Motivazione

V=Valenza

I=Strumentalità

E=Aspettativa

Questo studio, a differenza di altri si concentra sui risultati e non sulle esigenze delle persone. L'aspettativa (vanno considerati nel giudizio anche il livello delle skill possedute rispetto al compito, la quantità di supporto che si conta di ottenere da parte dei superiori, la qualità delle attrezzature e delle informazioni che si hanno a disposizione) infatti riguarda il *giudizio* che l'individuo formula riguardo la possibilità di raggiungere o meno un dato risultato attraverso l'impiego di un dato sforzo. La valenza (è determinata dai valori e dalle esperienze dell'individuo, nonché alle emozioni associate all'ottenimento del risultato) invece è l'*importanza* legata al raggiungimento di un dato risultato da parte del lavoratore. Infine,

quando si parla di strumentalità (se un lavoratore ritiene che l'elevata performance sarà funzionale all'ottenimento di "premi gratificanti" allora egli attribuirà un elevato valore al bene), si intende alla *ricompensa* derivante dal raggiungimento dell'obiettivo.

Gli obiettivi perseguiti attraverso la Goal Setting Theory di Locke e Latham, sono invece da ricercare tra:

- *Grado di difficoltà percepito;*
- *Grado di specificità;*
- *Gradi di accettazione;*
- *Grado di coinvolgimento.*

Il datore di lavoro può però, come abbiamo visto, solo in parte governare lo "sforzo produttivo" rilasciato dal lavoratore poiché molte delle variabili che lo influenzano sono esterne ai confini dell'impresa. La parte da esso controllabile, è solo in minima misura collegata a variabili economiche (riguardano incentivi monetari o comunque materiali (traducibili in somme di denaro), legati agli accordi presi in sede di stipula del contratto). Ci sono tutti quegli elementi immateriali che determinano le "motivazioni non scritte" (Vengono chiamate ricompense estrinseche, esse sono fuori dal diretto appagamento. Sono legate a variabili quali: soddisfazione

personale, riconoscimento altrui dei risultati del proprio lavoro, ambiente stimolante, sviluppo competenze e capacità individuali) di un lavoratore che sono legate alla singola impresa.

Ogni organizzazione, possiede un “mercato interno del lavoro” che assieme allo sfruttamento di opportunità aziendali (riguardano la possibilità di fare carriera e le promozioni), portano il lavoratore all’auto sorveglianza arrivando anche a far identificare il lavoratore con i suoi superiori all’interno dell’azienda piuttosto che con i lavoratori di pari livello.

La conferma di come gli elementi da considerare in sede di “scelta” delle politiche aziendali interne non sono da ricercare in seno all’azienda (non è quindi il management a poterle gestire) la offre la relazione che esiste tra: possibilità di licenziamento e il cambiamento comportamentale. Attraverso questa relazione si evince come *il licenziamento non sia un valido strumento disciplinare*.

Ogni lavoratore vive il fenomeno partecipativo in maniera diversa, ed è per questo motivo che si vanno a formare in modo spesso molto naturale *livelli* partecipativi

Come diverse sono le modalità di attuazione del fenomeno, allo stesso modo sono diversi i modelli e le tipologie di partecipazione.

Una *prima classificazione* del fenomeno partecipativo parte dalla distinzione tra:<sup>27</sup>

- *Partecipazione diretta*, riguarda vari tipi di iniziative o interazione attraverso le quali il management consulta direttamente o delega ai lavoratori la definizione dei contenuti, delle condizioni e delle modalità dell'organizzazione del lavoro (esistono sei forme di partecipazione diretta: colloquio faccia a faccia tra un lavoratore e un suo diretto superiore, la consultazione dei singoli, la delega stabile di compiti ad una singola persona, gruppi di progetto aziendali, circoli di qualità e teamworking.)
- *Partecipazione indiretta*, coinvolgimento delle rappresentanze elette dai lavoratori nel processo decisionale dell'impresa.

Cotton et alii <sup>28</sup>hanno individuato 6 forme di partecipazione di seguito esplicitate:

- *Partecipazione nelle decisioni riguardanti il lavoro*, i lavoratori sono altamente coinvolti all'interno dell'organizzazione (attraverso modalità formali e dirette) ma solo per opinioni e pareri riguardanti il proprio lavoro;
- *Partecipazione consultativa*, rispetto alla precedente c'è un minor incidenza delle costatazioni effettuate;

---

<sup>27</sup> Geary J., Sisson K “Conceptualising direct participation in organisational change” The EPOC project European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions-Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities 1994

<sup>28</sup> Cotton J., Vallrath D., Froggatt M., Lengnick-Hall M.L., Jennings K. “Employee participation:diverse forms and different outcomes” Academy of Management Review pag.12-16.

- *Partecipazione di breve termine*, riguarda eventi di breve durata (formali e diretti);
- *Partecipazione informale*, è difficile calcolare il contenuto e l’influenza di questa tipologia di partecipazione poiché si articola attraverso relazioni informali che avvengono tra il management e il lavoratore;
- *Partecipazione dei lavoratori attraverso il possesso di quote di capitale* (il coinvolgimento si manifesta con il voto in assemblea);
- *Partecipazione rappresentativa*, vengono riconosciute forme di rappresentanza.

Oltre alla creazione di un forte vantaggio competitivo, riuscire a coinvolgere i lavoratori all’interno dell’organizzazione è importante poiché trattenerne i dipendenti migliori genera uno sviluppo *solido e duraturo* nell’impresa. Le persone “abbandonano” il posto di lavoro nella speranza di trovarne uno migliore o per lo meno vanno a ricercare condizioni di lavoro ottimali altrove. Se il dipendente che lascia l’impresa è una risorsa chiave all’interno dell’organizzazione, crea oltre a ingenti costi anche la perdita dell’equilibrio aziendale.



## I.IV Breve panoramica sul modello giapponese

Rivolgendo uno sguardo verso le Economie Orientali, si assiste al tentativo effettuato negli ultimi anni di dare una maggiore “voce popolare” nei processi di gestione, utilizzando istituti di democrazia aziendale diretta e partecipativa.

Il modello organizzativo giapponese è un modello che fa leva sui concetti di qualità, affidabilità e miglioramento continuo. La gestione della “qualità” viene definita come un approccio volto a coinvolgere tutta l’organizzazione (si tenta di comprendere esattamente cosa il cliente desidera e tutta l’organizzazione è orientata verso la soddisfazione dell’utente).

L’elemento chiave<sup>29</sup> del modello giapponese è individuato nel concetto di “Qualità Totale”. Per poterla raggiungere l’azienda non deve focalizzarsi sui profitti a breve termine, ma ad avere la priorità assoluta è la *Qualità*.

Nel produrre un bene/servizio, non devono esistere barriere (poiché il processo deve tendere al cliente, l’impresa è un unico organismo in cui le sue unità si “muovono” simultaneamente e in armonia verso il fine ultimo) all’interno dell’organizzazione e a tal proposito, le decisioni devono basarsi su *fatti e dati certi*. In ultima istanza, non di minore importanza la gestione della Qualità deve essere partecipativa e rispettosa di tutti i lavoratori.

---

<sup>29</sup> Ishikawa, Kaoru “Guide to Quality Control” Asian Productivity Organization 1968

Oltre al concetto di Qualità, altro pilastro fondamentale dell'economia giapponese è il Kaizen<sup>30</sup>, parola di origine giapponese composta da Kai -cambiamento- miglioramento- e da Zen -cambiare in meglio bisogna ciò essere orientati verso il “miglioramento” e “cambiare verso una situazione migliore”.

Nelle realtà occidentali esiste un “luogo comune” per il quale se le performance aziendali sono buone vuol dire che all'interno dell'azienda tutto sta andando nel miglior modo e non c'è la necessità di modificare nulla. Ma non sempre è giusto lasciare la realtà così come si sta manifestando. Il Kaizen poggia sull'assunto fondamentale che non si migliora solo ciò che contiene errori o funziona male; bisogna *modificare, semplificare e perfezionare* anche ciò che apparentemente sembra essere giusto.

L'implementazione del Kaizen all'interno dell'azienda consente ottenere i seguenti fattori critici di successo:<sup>31</sup>

- Impegno e motivazione del personale;
- Supporto da parte dell'alta direzione;
- Riallocazione ottimale delle risorse (tempo, spazio, costo);
- Leadership;

---

<sup>30</sup> Masaaki Imai “Kaizen: the key to Japan’s competitive success” New York Random House 1986

<sup>31</sup> Garcia J.L. Maldonado A.A., Alvarado A., Rivera D.G. “Human critical success factors for kaizen and its impacts in industrial performance” International journal advanced manufacturing technology, 2014

- Cultura orientata al miglioramento continuo;
- Obiettivi di miglioramento stabili;
- Metodologia applicata stabile;
- Standardizzazione e misurazione dei processi;
- Team di supporto;
- Presenza di facilitatori a supporto del programma;
- Comunicazione interdipartimentale;
- Cooperazione interdipartimentale;
- Formazione ed istruzione;
- Eterogeneità dei team di miglioramento;
- Ottimo sistema di valutazione;
- Politiche ed obiettivi stabili;
- Obiettivi chiari e idee condivise.

Con questa metodologia, ci si aspetta una crescita *lenta* ma *costante* che permea all'interno dell'intera struttura aziendale. L'implementazione del Kaizen rompe rispetto alla visione classica che prevede che l'innovazione sia come un "filmine a ciel sereno" all'interno dell'organizzazione e che il suo sviluppo sia veloce, radicale e rivoluzionario rispetto al passato.

Il metodo del Kaizen è processo che va ad agire sui processi interni dell'azienda, è una metodologia che si basa su una rigorosa disciplina di organizzazione del lavoro. In ogni azienda, sono presenti diverse variabili che vanno ad incidere in modo sostanziale sulle attività svolte in termini sia di efficienza che di efficacia. Ad esempio, un ambiente di lavoro confortevole, ordinato ed organizzato fa sì che il lavoratore si senta più a suo agio, diventando più produttivo. Il management va ad agire su variabili quali: clima aziendale, serenità rapporti tra le persone, reperibilità degli oggetti, individuazione degli sprechi. L'ideatore del modello, è fermamente convinto che al mondo ci siano *“troppi che insegnano come cambiare ma pochi che in concreto lo sanno fare”* poiché molti studiosi che posseggono la “conoscenza”, una volta entrati nel reparto di un'azienda, non riescono a risolvere i problemi.

Un'azienda per poter essere competitiva deve investire buona parte delle sue risorse nel *“Know How Interno”*. Le aziende quando si trovano ad affrontare una situazione di difficoltà, nella maggior parte dei casi, optano per effettuare una *“ristrutturazione finanziaria”* e non una *“riorganizzazione operativa”* che invece è molto più importante e va ad alimentare un vantaggio competitivo futuro più solido e duraturo. Per poter risultare competitivi sempre secondo l'ideatore del modello, bisognerebbe:

- *Non attuare soluzioni “copia e incolla”, non esiste una ricetta univoca per tutte le aziende. Ogni organizzazione presenta criticità, minacce, opportunità e punti di forza differenti perciò va delineata una soluzione personalizzata in base alla realtà;*
- *C’è la necessità di partire dai vertici aziendali per far sì che la ristrutturazione organizzativa abbia un effetto positivo in tutta l’organizzazione;*
- *Dare responsabilità alla “base”; vanno a tal proposito coinvolti tutti i lavoratori, indipendentemente dal livello a cui fanno capo. Poiché sono loro che conoscendo a fondo i problemi, trovandosi ogni giorno a gestire le situazioni “critiche” forniscono soluzioni migliori e più efficaci;*
- *Fare “leva” sulla flessibilità e sulle dimensioni delle piccole e medie imprese, che essendo tali riescono ad avere un allineamento tra le diverse aree dell’azienda più veloce;*
- *Ridurre i casi di ristrutturazione finanziaria ed optare per una ristrutturazione organizzativa.*<sup>32</sup>

Masaaki<sup>33</sup> ha affermato che *“l’organizzazione di una buona organizzazione dell’area riduce i difetti di processo del 50%”* a tal proposito per individuare se il

---

<sup>32</sup> Masaaki (2016) <https://www.padova24ore.it/innovazione-e-miglioramento-continuo-i-cinque-insegnamenti-di-masaaki-imai-per-far-ripartire-le-pmi-italiane/>

<sup>33</sup> Masaaki Imai “Gemba Kaizen-Un approccio operativo alle strategie del miglioramento continuo, con storie delle aziende italiane che ce l’hanno fatta” Franco Angeli 2016

modello adottato ha successo si può utilizzare la valutazione delle “5S”, ovvero i cinque passi (viene racchiuso in cinque passi un modello sistematico e ripetibile per l’ottimizzazione degli standard di lavoro e quindi per il miglioramento delle performance operative, esso trae spunto dalle iniziali della pronuncia occidentalizzata delle cinque parole giapponesi che sintetizzano i cinque *passi* che danno il ritmo alla metodologia) da seguire per attuare al meglio la metodologia:

- *Seiri* (separare), si vanno a ridurre gli sprechi distinguendo tra cosa serve effettivamente per svolgere l’attività e ciò che non è funzionale, al fine di ridurre il disordine e di conseguenza lo spreco di tempo. Si toglie ciò che non è utile al fine di risparmiare le ore perdute nel cercare oggetti o nell’attendere che altri lo facciano;
  - *Seiton* (riordinare), si va ad intendere lo spazio di lavoro in modo funzionale, si va a rispettare il motto che enuncia “ogni cosa al suo posto e un posto per ogni cosa”. Si gettano le basi per un futuro mantenimento del modello in cui ognuno tiene in ordine per sé e per gli altri;
  - *Seiso* (pulire), si “pulisce” il luogo di lavoro, nel farlo si vanno ad individuare guasti, documenti che altrimenti finirebbero per essere persi etc., lo si fa poiché un ambiente ordinato non nasconde le inefficienze. Si vanno perciò a cercare le cause che creano “sporczia” all’interno di
-

un'organizzazione cercando di eliminarle o quantomeno di tenerle sotto attenta osservazione;

- *Seiketsu* (sistematizzare), è la cosiddetta fase del monitoraggio in cui si va ad osservare se si riesce o meno a mantenere nel tempo la “situazione ottimale” creatasi attraverso l’implementazione della metodologia. Si definiscono metodologie “ripetitive e canonizzate” al fine di continuare ad attualizzare una razionalizzazione aziendale.
- *Shitsuke* (diffondere), vengono attuati tutti quei comportamenti che aiutano a non vanificare il lavoro fatto tornando alla situazione di partenza, poiché in ogni ambito aziendale e non, se non si attuano strategie di mantenimento, la situazione tende ad involvere fino a tornare a quella che si aveva in partenza.

Per poter implementare un modello performante (che riguarda l’intera organizzazione) l’azienda deve effettuare apposite campagne informative e di coinvolgimento le quali hanno lo scopo di:

- Creare negli individui l’abitudine mentale ad effettuare un lavoro pulito ed ordinato volto al miglioramento continuo;
- Eliminare gli sprechi<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup>Bini S. (2012)

Per riuscire a governare in maniera ottimale il modello delle “5S” è indispensabile correlare lo sviluppo dell’iniziativa con:

- Continuo, corretto e trasparente monitoraggio di performance e risultati (si devono comunicare i risultati raggiunti con il personale);
- Il vertice aziendale deve in prima battuta impegnarsi in ogni fase di sviluppo del progetto.<sup>35</sup>

Attraverso un’applicazione corretta del modello si genera;

- Riduzione dei costi;
- Riduzione degli sprechi;
- Miglioramento della produttività degli impianti;
- Aumentano le performance aziendali;
- Aumento sicurezza dei posti di lavoro;
- Maggiore tutela dell’ambiente (in un ambiente migliore il personale potrebbe accrescere con maggiore naturalezza il proprio livello di motivazione e di benessere).<sup>36</sup>

---

<https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u261/BINI%20Sergio%20%282012%20b%29%20-%20IL%20MODELLO%20DELLE%20CINQUE%20ESSE%20%28articolo%20Tecnica%20Professionale%20n%2006%202012%29.pdf>

<sup>35</sup> Bini S. (2012)

<https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u261/BINI%20Sergio%20%282012%20b%29%20-%20>

<sup>36</sup> Bini S. (2012)



Il modello giapponese è in netto contrasto rispetto al modello fordista<sup>37</sup>. Ci sono due visioni, che sono un punto di *rottura* rispetto al fordismo: la prima è quella fornita dall'occidente che viene chiamata “snella” basata soprattutto sul fattore organizzativo, la seconda invece è di matrice occidentale denominata “grassa” che invece si basa sul fattore tecnologico.

Nel corso degli anni è nato un dibattito all'interno delle economie occidentali, circa le conseguenze che il modello nipponico producono sulla Teoria Organizzativa. Coesistono infatti due diversi approcci<sup>38</sup>:

- *Approccio Soft*, pone l'accento sugli aspetti culturali ed istituzionali in cui va ad analizzare il rapporto di fiducia tra i dipendenti e l'azienda;
- *Approccio Hard*, mette l'accento sui vicoli organizzativi che pone il Just In Time e sull'intensificazione del lavoro umano.

Il modello giapponese ha acceso un importante dibattito in merito ai requisiti sociali necessari per il suo successo e alle conseguenze che genera il rapporto tra l'impresa e i lavoratori. Giuseppe Bonazzi <sup>39</sup>evidenzia il dibattito tra gli studiosi

---

<https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u261/BINI%20Sergio%20%282012%20b%29%20-%20>

<sup>37</sup> Bonazzi G., “La scoperta del modello giapponese nella sociologia occidentale” Stato e Mercato No 39 pag.437 1993

<sup>38</sup> Bonazzi G., “La scoperta del modello giapponese nella sociologia occidentale” Stato e Mercato No 39 pag.437 1993

<sup>39</sup> Bonazzi G., “La scoperta del modello giapponese nella sociologia occidentale” Stato e Mercato No 39 pag.440, 1993

che hanno una visione pro-management e quelli che invece hanno una visione pro-labour, poiché il modello prevede una quasi illimitata partecipazione dei lavoratori. Per cui nei paesi in cui c'è un orientamento di fondo pro-labour, sono maggiori le ricerche che vanno ad individuare gli effetti negativi del modello giapponese soprattutto nei riguardi della "classe" operaia. Si pensa infatti che attraverso l'adozione del modello si vada ad indebolire il sindacato e ad intensificare il lavoro. Giudizi favorevoli in merito al modello invece si hanno in quei paesi in cui è radicato un orientamento pro-labour della comunità scientifica, si va ad individuare un arricchimento professionale diffuso nonché la nascita di rapporti di fiducia che vanno a creare un vantaggio competitivo aziendale.

Va sottolineato che c'è una distinzione concettuale tra il modello giapponese e il post-fordismo. Il modello nipponico infatti, nasce prima che gli studiosi occidentali iniziassero a pensare ad una valida alternativa al fordismo, infatti esso è il frutto di diversi decenni in cui il modello si è andato a delineare sempre di più.

---

## CAPITOLO II

### PREMESSA

Il capitale umano è una risorsa per l'azienda unica, ma soprattutto sostenibile nel tempo poiché è di difficile imitazione da parte dei competitors, per tali motivi, la qualità della vita al lavoro è un aspetto molto importante tale per cui il vertice aziendale dovrebbe tenerla in debita considerazione al fine di creare un vantaggio competitivo solido all'interno del mercato. Per un'impresa riuscire a trattenere i lavoratori più talentuosi, assume un ruolo di primaria importanza poiché essi oltre ad innescare un passaparola positivo verso l'azienda stessa, permettono all'organizzazione di accrescere il valore dell'azienda agli occhi degli stakeholders e di favorire la fedeltà dei clienti finali.

Alla base della definizione di qualità della vita di lavoro ci sono un mix di elementi che, se non presenti compromettono la performance del lavoratore in primo luogo e quella dell'impresa di conseguenza. Tra di essi si possono individuare: mancato riconoscimento degli "sforzi", cattivi rapporti con gli altri lavoratori (essi possono essere sia verso i colleghi di pari inquadramento che verticali ovvero verso i superiori), orari di lavoro poco flessibili e organizzati in modo sbagliato, comunicazione interna aziendale mancante (non si vanno a sanare

le asimmetrie informative che nascono in un rapporto di lavoro) o quasi, nonché la percezione di una retribuzione non in linea con l'impegno svolto.

È molto importante che il lavoratore abbia la giusta strumentazione professionale che lo supporta nello svolgimento delle attività, orari di lavoro più flessibili che gli consentano di rispondere alle esigenze personali, i giusti riconoscimenti al raggiungimento di un obiettivo al fine di migliorare il clima aziendale e la possibilità di essere coinvolti verso le “sfide aziendali”.

Il management dovrebbe individuare la modalità ottimale per sviluppare al meglio le risorse proprie di ciascuno dei suoi dipendenti al fine di instaurare relazioni durature sia internamente che esternamente all'azienda e per riuscire in una tale impresa dovrebbe incentivare la piena integrazione delle singole risorse all'interno dell'organizzazione e il loro coinvolgimento.

Il lavoratore che si sente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi aziendali e che ne condivide i valori è più produttivo rispetto ad altri, è questa una definizione semplificata del termine Employee engagement.

## II.I Employee engagement: aspetti introduttivi

Le sfide contemporanee che molte organizzazioni si sono trovate ad affrontare le hanno portate a “ripensare” le modalità di gestione delle prestazioni promuovendo il coinvolgimento (employee engagement) come fattore critico di successo per la realizzazione di performance ottimali.<sup>40</sup>

Nonostante possa risultare banale rispondere alla domanda “Che cos’è l’employee engagement” va sottolineato che non esiste una definizione unanime condivisa ed è per questa ragione che in letteratura esistono definizioni che presentano similitudini ma allo stesso tempo anche delle divergenze.<sup>41</sup>

L’espressione, andando semplicemente a tradurla, sta a significare “motivazione e coinvolgimento del personale”. Molti studiosi sono arrivati ad affermare che non è necessario individuare una definizione rigida poiché si tratta di un fenomeno che *“si conosce quando lo si vede, è qualcosa che si sente e che va oltre una definizione”*.

Secondo Khan<sup>42</sup>, il lavoratore esprime il suo coinvolgimento in un’organizzazione attraverso un impegno profondo e personale, instaurando relazioni proficue con

---

<sup>40</sup> Gruman J.A., Saks A.M., “Performance management and employee engagement” Human resource management review 2011

<sup>41</sup> Macey W.H., Schneider B., “The Meaning of Employee Engagement” Industrial and Organizational Psychology 2008 pag.4

<sup>42</sup> Kahn W. “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” The Academy of Management Journal, 1990 PAG. 692-724

gli altri attori aziendali, attivandosi per raggiungere ampie performance lavorative ma specialmente si sentirà fortemente empatico verso l'organizzazione stessa.

L'autore definisce l'engagement come *la misura in cui il lavoratore si impegna ed esprime sé stesso sul posto di lavoro*, mentre afferma che il disengagement è *la misura in cui i dipendenti si "arroccano" sulla difensiva*.

Dalla definizione di Khan si possono evincere tre concetti molto importanti che influenzano l'engagement<sup>43</sup>:

- *Significatività psicologica* (psychological meaningfulness) rappresenta la consapevolezza che si ha rispetto all'importanza apportata dal proprio contributo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- *Sicurezza psicologica* (psychological safety) riguarda la possibilità di lavorare senza essere condizionati dalle conseguenze negative dell'attività stessa (a livello di immagine, status o carriera);
- *Disponibilità psicologica* (psychological availability) viene individuata nella consapevolezza che il lavoratore possiede circa il possesso (le persone che più di altre credono fortemente nelle capacità che hanno sono più consapevoli di essere all'altezza di svolgere determinate funzioni) di risorse cognitive emotive e fisiche.

---

<sup>43</sup> Rothmann S., Baumann C., "Employee engagement: the effects of work-home/ home-work interaction and psychological conditions" SAJEMS, 2014

I lavoratori che si sentono maggiormente coinvolti sono più concentrati rispetto al ruolo da essi ricoperto e sono più attenti nello svolgere le mansioni a loro assegnate rendendo il tempo messo a loro disposizione più produttivo rispetto ad altri.

Nella letteratura accademica, il termine engagement è utilizzato:<sup>44</sup>

- *In relazione ad uno stato psicologico;*
- *In riferimento ad una situazione emotiva;*
- *Per identificare un'espressione di performance;*
- *Combinazione dei precedenti.*

Il movimento Engage for Success <sup>45</sup>(movimento che promuove il coinvolgimento dei dipendenti poiché sostengono che crei “un modo migliore di lavorare” per i singoli dipendenti, per i team e per l’organizzazione nel suo complesso) è fermamente convinto che il coinvolgimento è un approccio all’ambiente di lavoro in cui:

- *I dipendenti si sentono impegnati verso gli obiettivi e i valori dell’azienda;*
- *Migliora la performance aziendale;*

---

<sup>44</sup> Bridger E. “Employee engagement- come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati” Edizioni LSWR, 2015

<sup>45</sup> Esso è composto da ricercatori, accademici, consulenti, fornitori di servizi i quali vantano una vasta esperienza teorica e pratica del coinvolgimento dei lavoratori

- *Aumenta il senso di benessere generale dei dipendenti indipendentemente dalle mansioni svolte o i ruoli ricoperti.*

I livelli di engagement <sup>46</sup>possono essere di due tipi: transazionale (o di primo livello) e trasformatore (o di secondo livello).<sup>47</sup>

Nel primo caso, l'engagement *non va ad integrarsi* con la strategia e la cultura aziendale, nasce dopo la somministrazione di un questionario e quindi sulla base di un feedback, vengono scelte una serie di attività da svolgere al fine di raggiungere degli obiettivi. Una volta ottenuti i risultati, l'engagement viene "dimenticato". Nel secondo caso, l'azienda va ad *integrare* l'engagement con la cultura e la strategia. È un approccio proattivo in cui i dipendenti vengono ascoltati e le idee da loro proposte vengono discusse e messe in pratica.

Secondo Khan, l'engagement può essere analizzato anche attraverso una visione programmatica, che è molto simile all'approccio transazionale, infatti v'è la stipula di un programma che ha un inizio ed una fine, o attraverso una visione filosofica che invece vede l'engagement come una mentalità manageriale comune in tutta l'organizzazione.

---

<sup>46</sup> MacLeod e Clarke (2009) in Bridger E. "Employee engagement- come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati" Edizioni LSWR, 2015.

<sup>47</sup> Bridger E. "Employee engagement- come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati" Edizioni LSWR, 2015.



La visione di Khan, che si è analizzata in precedenza, si focalizza sulle *percezioni* dell'individuo rispetto al fenomeno. Ma si può analizzare l'engagement anche rispetto al rapporto tra il lavoratore e l'organizzazione.

Gli autori che hanno cercato di definire l'engagement in quest'ottica, hanno analizzato la doppia relazione che lega l'azienda al dipendente. Essi affermano che più un individuo si sente coinvolto all'interno dell'organizzazione più esso sarà entusiasta (il lavoratore è fermamente convinto che il suo contributo è significativo ai fini del successo aziendale) nei riguardi del lavoro da svolgere, sarà inoltre personalmente interessato e preoccupato circa il futuro dell'azienda.

Le imprese decidono di integrare l'engagement in azienda al fine di migliorare il clima aziendale e raggiungere obiettivi di performance sempre più ambiziosi. A seguito di una ricerca effettuata Gallup<sup>48</sup> (azienda americana di analisi e consulenza dati con sede a Washington) individua la connessione tra l'employee engagement ed i seguenti risultati di performance: customer ratings, redditività, produttività, fatturato, assenteismo, qualità (mancanza di difetti), turnover. Va sottolineato che non tutti i lavoratori vogliono sentirsi coinvolti (non si possono obbligare i lavoratori che non sono in prima persona convinti circa l'efficacia della metodologia) nello stesso modo all'interno dell'organizzazione.

---

<sup>48</sup> Sorenson S."How employee engagement drives growth "Gallup Business Journal, 2013

A parità di competenze, conoscenze ed ore lavorative svolte, un dipendente engaged produce di più poiché il suo capitale intellettuale cresce in maniera più che proporzionale in base al grado di coinvolgimento. Il dipendente arriva a diventare un vero e proprio “Brand Ambassador” creando un passaparola positivo che rafforzerà l’immagine aziendale agli occhi degli stakeholders.

Creare una “*cultura d’impresa*” coinvolgente richiede molto impegno soprattutto durante i periodi di crisi (l’ottica dovrebbe essere quella di non tutelare solo il business ma anche i dipendenti) che l’azienda si trova ad affrontare. Inoltre, le informazioni oltre ad essere fornite con la giusta velocità nelle tempistiche, devono essere condivise in modo chiaro, reale e accurato (ciò va a beneficio del lavoratore poiché va a ridurre lo stress).

Riuscire a far sentire i lavoratori effettivamente coinvolti è un obiettivo aziendale difficile da perseguire ma non impossibile, poiché le aziende più all’avanguardia del settore, condividono con le altre le loro metodologie nonché le pratiche applicate. Al fine di rafforzare la cultura aziendale verso un clima più partecipativo, i manager dovrebbero *responsabilizzare* i lavoratori e cercare di infondere nel personale senso di appartenenza aziendale. È molto importante spronare i dipendenti verso lo sviluppo continuo di capacità nuove attraverso la formazione aziendale.

Uno strumento a supporto dell'azienda al fine di coinvolgere il lavoratore è il Visual Storytelling, esso attraverso contenuti accattivanti offre percorsi di formazione con format leggeri che consentono al lavoratore di essere costantemente informato attraverso l'uso di social media o l'e-learning. È una forma di comunicazione alternativa alla forma scritta che permette la comunicazione *sia formativa che informativa* attraverso una grafica piacevole, di facile accesso e condivisione.

Come il Visual Storytelling anche altri strumenti sono un utile supporto al coinvolgimento aziendale. La dirigenza dovrebbe inquadrare quello o quelli più adatti da poter meglio inserire all'interno della sua organizzazione.

## II.II Comportamenti e relazioni alla base dell'employee engagement

Nel precedente paragrafo si è introdotto il concetto di engagement trasformatore, ovvero quell'approccio all'engagement che permea l'intera organizzazione aziendale e che si integra con la strategia e la cultura. Molte aziende decidono di avviare pratiche di coinvolgimento al fine di raggiungere dei riconoscimenti (ad esempio, nel Regno Unito è stato istituito il premio Investors In People -IIP<sup>49</sup>-) nazionali o internazionali, lo fanno per creare un luogo di lavoro confortevole e in linea con le esigenze dei lavoratori. Molti imprenditori attuano questa strategia al fine di risultare agli occhi degli altri "il datore di lavoro che tutti vorrebbero avere", ma bisogna poi porre particolare attenzione nel legare gli obiettivi ai risultati raggiunti. Ad esempio, se l'obiettivo aziendale è quello di diventare un luogo di lavoro ideale per i lavoratori, i risultati attesi sono da ricercare nell'aumento della produttività. Se invece, l'obiettivo perseguito riguarda l'ottenimento di un

---

<sup>49</sup> Investors in People è uno standard di miglioramento aziendale utile per promuovere le prestazioni di un'organizzazione attraverso il coinvolgimento dei suoi dipendenti. Dal 1991 fino al 2017 è stato di proprietà del governo del Regno Unito. Dal 1 ° febbraio 2017 la proprietà è passata a Investors in People Community Interest Company. Esso supporta le organizzazioni al fine di migliorare le prestazioni attraverso la gestione e lo sviluppo dei lavoratori. Un valutatore esterno analizzerà che i principi e gli indicatori richiesti siano stati implementati correttamente all'interno dell'organizzazione.

<https://www.investorsinpeople.com/>

riconoscimento pubblico prestigioso i risultati vanno individuati nell'indice di turnover.

È fondamentale allineare gli obiettivi alla strategia per poter implementare un engagement di successo poiché più le informazioni sono chiare maggiore sarà la consapevolezza di tutto il personale al riguardo. Inoltre, è importante tenere traccia dei risultati raggiunti poiché sarà più facile poi fare misurazioni e comparazioni.

È di fondamentale importanza andare ad individuare i livelli attraverso i quali l'engagement può essere identificato e a tal proposito Gallup nel 2013 ha individuato tre differenti livelli di coinvolgimento:

- *Engaged* (dipendenti coinvolti) i dipendenti che vengono inseriti all'interno in questa categoria, lavorano con passione e sentono di avere un profondo ed intimo legame con l'organizzazione essi fanno da volano per l'innovazione e aiutano l'azienda a crescere e svilupparsi. Sono i dipendenti stessi a spingere l'impresa verso il miglioramento continuo e lo fanno attraverso un impegno costante e regolare verso il perfezionamento delle proprie competenze al fine di far raggiungere all'azienda gli obiettivi prefissati;
- *Not engaged* (dipendenti disimpegnati) i dipendenti vengono semplicemente “controllati” nella loro attività essi dedicano tempo ma non

energia e passione nel lavoro svolto. Non lavorano con entusiasmo e non infondono positività all'interno dei processi. Si limitano a fare ciò che gli altri richiedono loro;

- *Actively disengaged* (dipendenti attivamente disimpegnati) i dipendenti che vengono associati a questo livello di engagement oltre ad essere infelici e insoddisfatti circa il proprio lavoro, in maniera attiva recitano la loro infelicità manifestandola in ogni modo nella forma che hanno a disposizione. Essi oltre ad essere mal disposti verso il coinvolgimento, mettono in serie difficoltà i propri colleghi circa il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un dipendente che è “attivamente disimpegnato” è una sorta di mina vagante all'interno dell'organizzazione poiché tenderà a perdere del tempo utile in cui avrebbe potuto essere di supporto all'organizzazione, farà ruotare la sua giornata lavorativa attorno alle pause aziendali e vedrà il lavoro solo come un mezzo per potersi sostenere nella vita privata.

I comportamenti assunti dai dipendenti improduttivi si manifestano:

- Scarsa qualità del lavoro;
- Continue lamentele;
- Assenteismo;
- Diminuzione rendimento;

- No senso appartenenza;
- No spirito d’iniziativa;
- No spirito collaborazione;
- Problemi lasciati irrisolti;
- Discussioni e litigi; Scadenze non rispettate.

I dipendenti che non si sentono coinvolti all’interno dell’azienda generano effetti negativi che incidono sulla reputazione aziendale e sulla performance, a tal proposito diviene cruciale adottare una visione aziendale basata sul ’employee engagement.

Al fine di correggere il disimpegno, il vertice aziendale dovrebbe utilizzare le seguenti “pillole”.<sup>50</sup>

- *Start it one day*: le aziende dovrebbero attuare chiare strategie per individuare il personale più talentuoso ma soprattutto dovrebbero cimentarsi nel trattenere questi ultimi al loro interno (mancanza di fidelizzazione). Il lavoratore subito dopo essere stato assunto dovrebbe ricevere dall’organizzazione un orientamento generale legato alla mission, vision, ai valori e alla politica aziendale nonché dovrebbe essere ben

---

<sup>50</sup> Markos S., Sridevi M.S. “Employee Engagement: The Key to Improving Performance” International Journal of Business and Management, 2010, Pag. 93-94

formato nello specifico circa le mansioni lavorative, le responsabilità, gli obiettivi personali da perseguire. Spetta al manager il compito di garantire ai nuovi lavoratori l'adattamento ruolo-talento;

- *Start it from the top*: il top management dovrebbe essere il “cuore pulsante” nella diffusione della strategia di employee engagement poiché se essi per primi non trasmettono ai dipendenti l'importanza del coinvolgimento esso resta soltanto una “momentanea moda aziendale”;
- *Enhance employee engagement through two-way communication*: la comunicazione tra lavoratore e vertice aziendale dovrebbe essere a due vie al fine di accrescere il coinvolgimento. I lavoratori andrebbero ascoltati e le idee proposte dovrebbero essere attentamente esaminate (è di cruciale importanza mostrare rispetto verso il contributo altrui);
- *Give satisfactory opportunities for development and advancement*: i lavoratori dovrebbero essere lasciati “liberi” nella scelta delle modalità migliori circa la forma da loro preferita per svolgere i propri compiti purché il lavoro produca risultati soddisfacenti;
- *Ensure that employees have every thing they need to do their jobs*: i lavoratori dovrebbero disporre oltre alle competenze e conoscenze necessarie per svolgere l'attività lavorativa anche di tutta l'attrezzatura (per attrezzatura si vanno ad intendere anche le risorse finanziarie, fisiche ed



informative utili a favorire lo svolgimento dell'attività) idonea allo svolgimento delle proprie mansioni;

- *Give employees appropriate training:* dovrebbe essere garantita una costante formazione ai dipendenti sia attraverso seminari che con il supporto di piattaforme e-learning questo consentirebbe loro di acquisire autonomia evitando la “sorveglianza” da parte dei superiori;
- *Have strong feedback system:* all'interno delle aziende sarebbe auspicabile implementare un efficace sistema di ritorno di feedback poiché condurre un'indagine regolare sul livello di coinvolgimento dei dipendenti sarebbe da supporto per individuare i fattori che sono alla base dell'engagement. Attuando questa strategia si potrebbe “restringere il campo” circa i driver su cui attuare l'analisi;
- *Incentives have a part to play:* spetterebbe al vertice aziendale individuare i riconoscimenti monetarie e non; andrebbe implementato un corretto collegamento tra prestazioni ed incentivi;
- *Build a distinctive corporate culture:* all'interno dell'organizzazione dovrebbe essere promossa una forte “cultura del lavoro” in cui gli obiettivi e i valori dei manager andrebbero allineati in tutte i settori lavorativi. Ciò garantirebbe all'azienda di trattenere i talenti e di risultare come un “luogo di lavoro ottimale” per futuri dipendenti;

- *Focus on top-performing employees*: concentrarsi sui dipendenti che aiutano a realizzare maggiori performance, ciò andrebbe a supporto dell'azienda poiché oltre al ritorno economico e finanziario essi diverrebbero mentori per i colleghi.

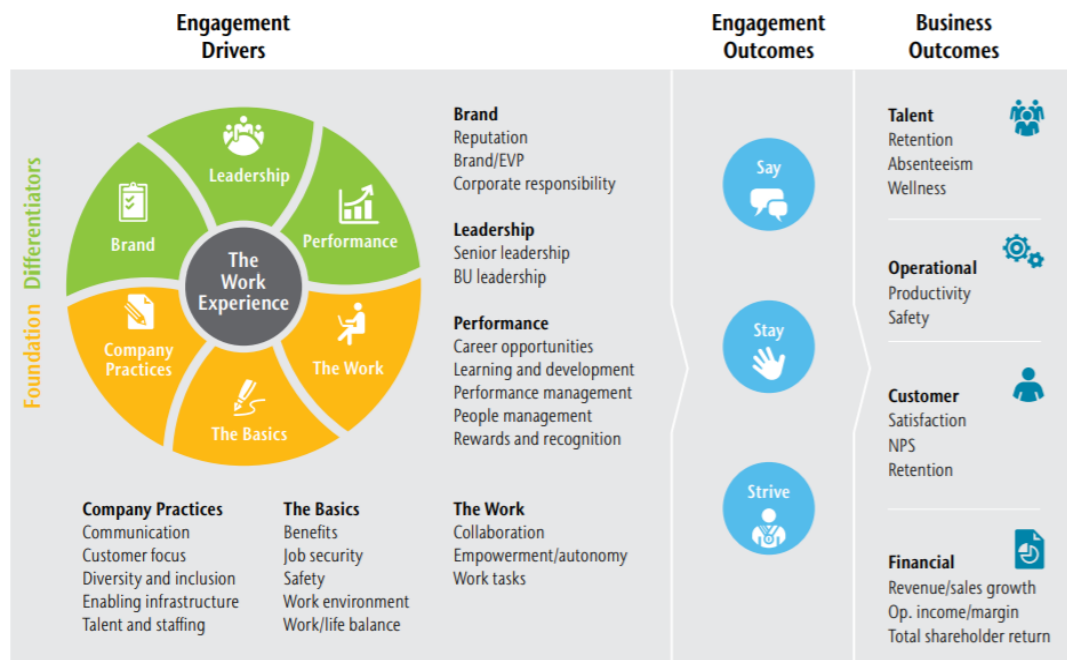
Al contrario lavoratori coinvolti generano i seguenti effetti positivi nei confronti dell'azienda quali:

- *Say*: significa che essi innescheranno un passaparola positivo (verso tutti gli stakeholders);
- *Strive*: significa che essi si sentiranno motivati per il successo nel proprio lavoro e per l'azienda;
- *Stay*: significa che in essi si creerà un intenso senso di appartenenza e desiderio di far parte dell'organizzazione.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> About Aon Hewitt “2014 Trends in Global Employee Engagement” Consulting Performance, Reward & Talent (2014)  
<https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>

Figura 2.1 Modello di coinvolgimento dei dipendenti



Fonte Aon Hewitt (2014) <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>

Molte aziende hanno riscontrato come i lavoratori che sono più vicini al cliente finale (per le aziende di servizi) o che sono coinvolti in prima istanza nella produzione, vendita, stoccaggio etc (per le aziende di produzione di beni) hanno una visione più ampia dei problemi e delle migliorie che l'impresa dovrebbe apportare. Per il vertice aziendale essi sono una vera e propria risorsa su cui fare leva per raggiungere e consolidare un vantaggio competitivo.

I dipendenti possono agire in modo diverso all'interno dell'organizzazione e ciò è motivato dal fatto che ogni persona è un soggetto a sé stante e reagisce in maniera

differenti davanti a situazioni apparentemente simili. Per poter “mappare” la comunicazione dei lavoratori, va prima effettuata la distinzione tra:<sup>52</sup>

- *Comportamenti di voce* (comprende parole, gesti, segni o qualsiasi altro mezzo attraverso il quale si manifestano delle intenzioni) o *di silenzio* (il silenzio negli studi di organizzazione non viene mai visto come un mero fatto acustico dovuto all’assenza di suono bensì come un atto legato a scelte relazionali e strategiche)
- *Intenzioni procompany* (riguarda un comportamento che può essere sia di voce che di silenzio che è volto al supporto aziendale) o *anticompany* (riguarda un comportamento di comunicazione distruttivo verso l’azienda che può essere sia di voce che di silenzio).

Per quanto concerne la prima distinzione, ci sono due diversi filoni di pensiero: il primo vede “voce e silenzio”<sup>53</sup> come concetti separati e multidimensionali in cui lo studio e l’interesse viene posto circa le motivazioni che inducono a *tacere* o *parlare*. Il secondo filone di pensiero invece li va a studiare come un unico polo.

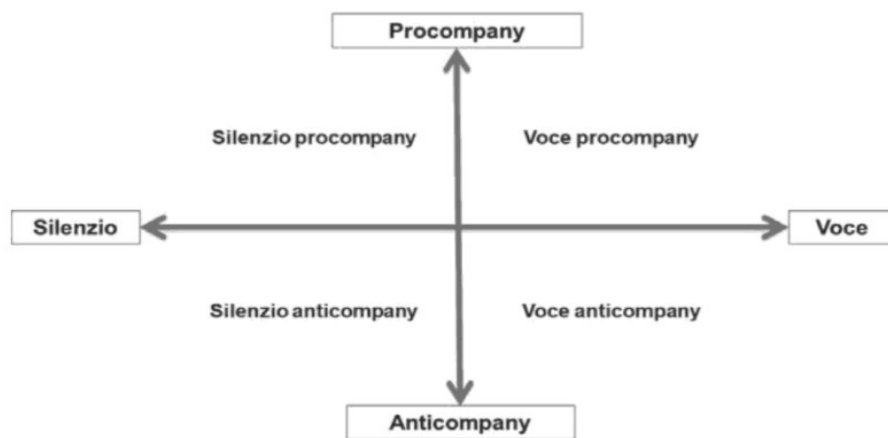
---

<sup>52</sup> Mazzei A., “Engagement e disengagement dei collaboratori-Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce” Franco Angeli 2018

<sup>53</sup> Mazzei A., “Engagement e disengagement dei collaboratori-Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce” Franco Angeli 2018

Per quanto riguarda invece la seconda distinzione, l'analisi e lo studio vengono posti riguardo le intenzioni che sono alla base del comportamento.

Figura 2.2 Le categorie di comportamenti di comunicazione dei collaboratori



Fonte: Engagement e disengagement dei collaboratori: comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce, Franco Angeli

Le risorse umane se gestite in modo ottimale consentono all'organizzazione di realizzare alte performance, secondo il Boston Consulting Group <sup>54</sup> per essere leader nel mercato le imprese devono essere attente: alla gestione del talento e della leadership, all'employee engagement al comportamento e alla cultura organizzativa, alla strategia e alla pianificazione delle risorse umane, alla gestione

---

<sup>54</sup> La BCG è una multinazionale statunitense di consulenza strategica considerata una delle "Big Three" nel mondo della consulenza manageriale  
<https://www.bcg.com/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage>

della performance e delle ricompense, *all'assunzione dei lavoratori chiave*, all'utilizzo dei social media per la comunicazione, alla formazione dei lavoratori in un'ottica di lungo periodo, alla gestione delle diversità ed infine si devono essere performanti nel contenere i costi.

Il coinvolgimento dei lavoratori non genera solo un ritorno degli asset economici poiché gli atteggiamenti e i comportamenti positivi aiutano a rafforzare il brand, la company advocacy, favoriscono l'innovazione e le relazioni con gli stakeholders.

Come si può evincere la relazione che lega l'engagement alla performance aziendale è di tipo bidirezionale poiché è vero che collaboratori altamente coinvolti all'interno dell'organizzazione rappresentano un fattore critico di successo ma è altresì noto come aziende altamente performanti riescono a coinvolgere maggiormente i propri collaboratori ed attrarre le risorse più qualificate.

Le aziende che conseguono alte performance sono in grado di “ricompensare” adeguatamente i propri collaboratori con l'utilizzo di *benefit e maggiori riconoscimenti*. Possono inoltre investire in formazione e sviluppo del proprio personale. Dipendenti aggiornati e formati sono un'avanguardia che consente all'azienda di avere successo, si innesca in questo modo un circolo virtuoso che va

ad alimentare engagement, performance, soddisfazione e fidelizzazione del cliente, alti livelli di produttività ecc.

L'engagement come si è analizzato in precedenza è una metodologia adottata dalle aziende al fine di accrescere la *fedeltà* e il *coinvolgimento del lavoratore*, non è uno strumento volto a “controllare” i lavoratori. Esso infatti si basa su un equilibrio sottile tra le parti e per poter essere implementato correttamente ci devono essere nobili intenzione da parte dell'azienda e del lavoratore.

## II.III Driver e implicazioni strategiche dell'employee engagement

Il contesto socioeconomico attuale è caratterizzato principalmente da tre diversi trend:<sup>55</sup>

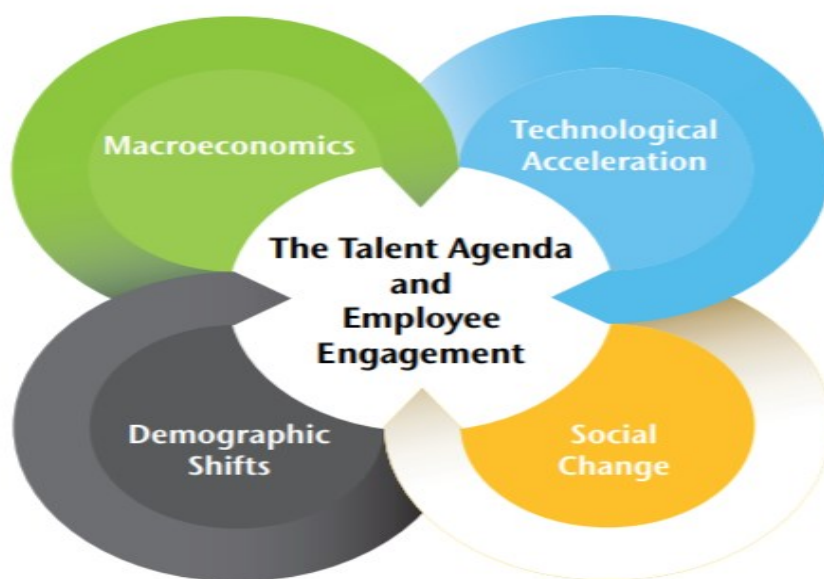
- Economico, a causa dei continui tagli di costo (causati da piani straordinari di ristrutturazione e razionalizzazione doverosi dopo la crisi) le aziende hanno difficoltà nell'implementazione di strategie basate sul coinvolgimento (i paesi emergenti come Cina ed America Latina riscontrano problematiche anche nell'attrarre i lavoratori talentuosi);
- Tecnologico, ogni due anni nascono settori e mercati nuovi con la diretta conseguenza della creazione di nuove professioni. Per tale motivo l'engagement deve essere attuato con un approccio volto alla leadership e all'apprendimento continuo per poter cogliere ogni opportunità;
- Demografico, la generazione Millennials (20-32) essendo nata in un contesto aperto basato su comunicazione e coordinamento non negozia modalità di attuazione del lavoro che non rispettino tali principi perciò

---

<sup>55</sup> AON Hewitt (2014) in <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/employee-engagement-cambiamento-organizzativo-processo-u-percorso-generativo/>



l'engagement deve essere implementato con il fine di capire al meglio i bisogni dei lavoratori.



Fonte <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>

Il processo di definizione della strategia basata sull'employee engagement deve tenere in debito conto di tutti i precedenti aspetti analizzati. Questo processo anche se viene rappresentato come un modello lineare altro non è che un concatenarsi di relazioni *causa-effetto* che avvengono durante tutto il ciclo di elaborazione della strategia. In azienda la strategia può essere deliberata (nasce dall'incontro e confronto della dirigenza aziendale) o emergente (Essa è costituita

dall'insieme delle decisioni non deliberate in sede di formazione della strategia ma nate dopo l'implementazione che vengono attuate al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati) in base a quando essa viene concepita, ma in comune entrambe hanno che per essere implementate al meglio devono far leva su dei driver che sono di fondamentale importanza per l'intera organizzazione. Uno studio effettuato nel 2007 da parte di Towers Perrin <sup>56</sup>(era un'azienda specializzata nella consulenza circa le risorse umane e servizi finanziari- attualmente si è fusa con la Watson Wyatt formando Towers Watson) ha evidenziato come l'engagement e le motivazioni alla sua base sono divergenti da individuo a individuo. Perciò durante le fasi di definizione e implementazione della strategia sono diversi i fattori da tenere in considerazione. Ciascuna fase del processo decisionale è cruciale al fine di giungere ad una soluzione performante per l'azienda che sia condivisa da tutti i membri dell'organizzazione. Nella strategia di employee engagement è importante andare ad analizzare e capire quali sono i driver e come poterli utilizzare al meglio rispetto alla propria azienda poiché come esaminato anche in precedenza, ogni organizzazione ha una sua storia, cultura ed ordinamento perciò non esiste una *ricetta univoca* da seguire nell'individuazione dei fattori critici.

---

<sup>56</sup> [http://www.keepem.com/doc\\_files/Towers\\_Perrin\\_Talent\\_2003%28TheFinal%29.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003%28TheFinal%29.pdf)

Molto spesso, il vertice aziendale si concentra sull'individuazione dei modelli da seguire e non sui driver che ne sono alla base e questo accade per due differenti ragioni: i modelli che si possono seguire sono in continua evoluzione e/o aggiornamento, per questo motivo i manager sono sempre attenti ad andare ad analizzarli sotto tutte le diverse sfaccettature, la seconda ragione è da individuare nella convinzione che l'azienda possiede già tutti i driver al suo interno ma nella maggior parte dei casi questi non sono implementati.

In letteratura sono stati individuati diversi driver che vanno ad alimentare il processo di engagement all'interno dell'organizzazione;<sup>57</sup>

- Mani (2011): crescita personale, benessere dei dipendenti, empowerment, employee growth;
- Seijit (2006) ha identificato le 10 C del coinvolgimento in: Connect, Career, Clarity, Convey, Congratulate, Contribute, Control, Collaborate, Credibility & Confidence;
- Wallace et al (2006): contributi, connessione, crescita (e avanzamento);
- Britt et al (2001): coinvolgimento ed impegno

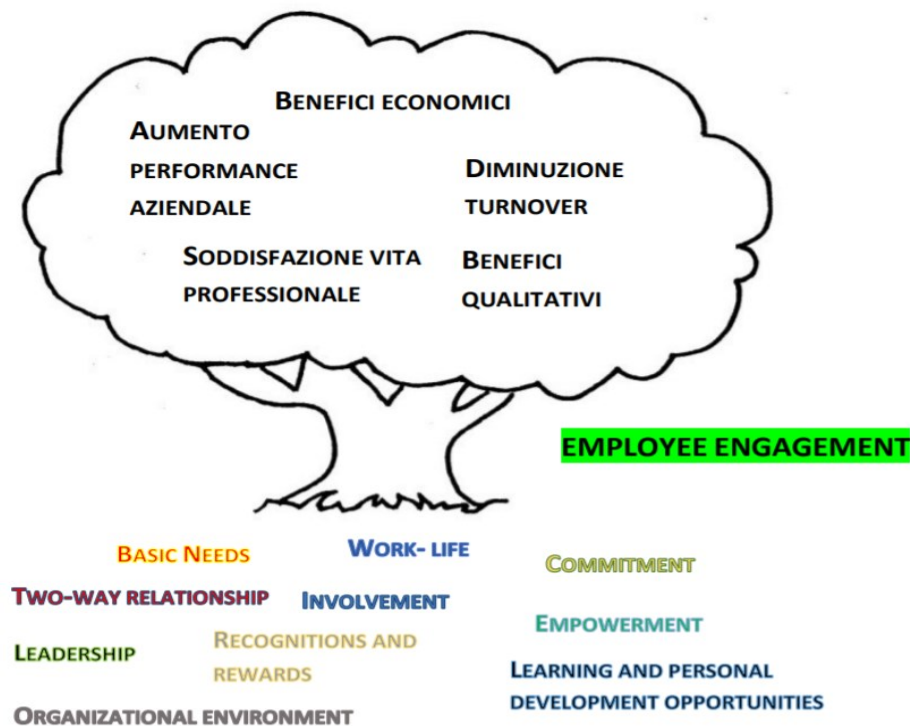
---

<sup>57</sup> Bedarkar M., Pandita D., "A study of the employee engagement impacting employee performance" ELSEVIER 2014

- Uno studio condotto da IES (2004) ha identificato come drivers:  
leadership, relazioni sul lavoro, riconoscimento, equilibrio tra vita lavorativa e privata, ricompensa, lavoro stesso;
- Hewitt (2004): Say, Stay e Strive;
- Uno studio condotto da IES (2005): soddisfazione sul lavoro, valorizzazione, coinvolgimento, uguali opportunità, salute e sicurezza, anzianità di servizio, cooperazione e comunicazione;
- Towers Watson (2009)
  - Razionalità: quanto bene il dipendente comprende il proprio ruolo;
  - Emozione: quanta passione il dipendente metterà nello svolgere le mansioni a lui assegnate;
  - Motivazione: quanto il dipendente è disposto ad investire e sforzarsi nello svolgimento del proprio lavoro;
- Bhatla (2011): cultura e comunicazione organizzativa.

Utilizzando a titolo esemplificativo l'immagine di un albero (Figura 2.3) si possono individuare i driver del 'employee engagement nelle *radici*. Essi sono da sostegno all'intera struttura e vanno a dare nutrimento alla *chioma* che invece può essere assimilata ai risultati/frutti ottenuti con l'implementazione ottimale della strategia di employee engagement.

Figura 2.3 Relazione driver/ risultati schematizzata attraverso la metafora dell'albero



Fonte: Elaborazione propria

L'employee engagement è un fenomeno che sta assumendo importanza all'interno di un numero sempre maggiore di imprese. Anche nei comparti di pubblica utilità esso sta diventando uno strumento che mira al raggiungimento di obiettivi di *carattere generale*. Il fine ultimo dell'engagement in questi settori non mira al raggiungimento di alte performance economiche e finanziarie bensì alla

soddisfazione di bisogni generali. Esso è divenuto un elemento di *stimolo* verso il cambiamento.

### III.IV Risultati e modelli di analisi dell'employee engagement

Come analizzato in precedenza, l'employee engagement non è un "evento" bensì un processo legato all'implementazione della strategia aziendale. Ognuna delle fasi di messa in atto della strategia è cruciale al fine di ottenere i risultati auspicati.

L'employee engagement per essere implementato all'interno delle organizzazioni ha bisogno di essere supportato da modelli organizzativi quanto più possibili *flessibili* e agili, che riescono ad adattarsi al cambiamento economico, sociale, organizzativo, ambientale e tecnologico in tempistiche brevi e attraverso processi di riconfigurazione di facile implementazione. A tal proposito al fine di raggiungere i risultati auspicati, gli obiettivi che l'azienda si va a prefissare devono essere *sostenibili*. Nel linguaggio comune aziendale si parla di "obiettivi SMART<sup>58</sup>" essi devono rispettare i seguenti attributi:

- *Specifico*, gli obiettivi devono essere esplicitati in modo univoco e chiaro al fine di poter essere compresi dal maggior numero di utenti possibile;
- *Misurabile*, gli obiettivi devono poter essere individuati in qualsiasi momento al fine di poter effettuare analisi;

---

<sup>58</sup> George T.D "There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives" Management Review of American Managment Association 1981  
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

- *A portata di mano*, gli obiettivi devono essere compresi entro il raggio d'azione aziendale;
- *Realistico*, per il conseguimento dell'obiettivo devono essere necessarie solamente le risorse aziendali disponibili;
- *Tempestivo*, ad ogni obiettivo dovrebbe essere assegnato un tempo massimo per conseguirne il raggiungimento.

Nel precedente paragrafo, tra i diversi strumenti a supporto del azienda per “dar voce” ed “ascoltare” i dipendenti il più idoneo nonché il più utilizzato è il *questionario*. Quest'ultimo va ad analizzare i driver fondamentali che influenzano il lavoratore (quelli che hanno un impatto maggiore sul comportamento umano) e le sue considerazioni riguardo al lavoro svolto.

Non esiste un modello universale nella scelta del questionario da sottoporre ai lavoratori poiché ogni azienda è una realtà a sé stante con driver e influenze degli stessi diversa nonché con obiettivi perseguibili differenti.

Il questionario scelto però deve essere di facile compilazione, deve andare ad individuare i driver fondamentali dell'azienda, deve andare a ponderare l'importanza del driver con il lavoratore che si sottopone all'analisi, deve infine andare ad individuare gli outcomes attesi.

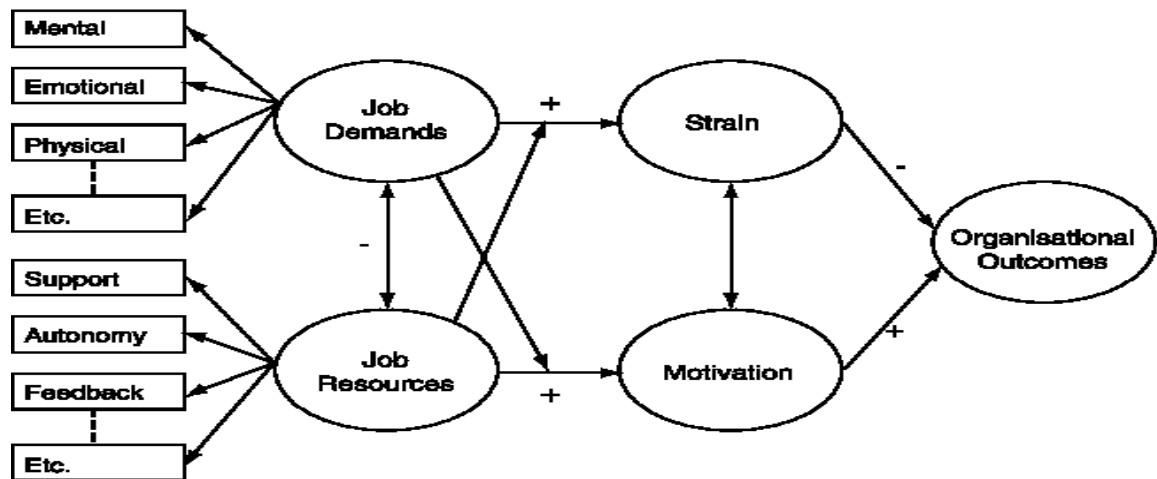


Un esempio di questionario utile ad analizzare il coinvolgimento aziendale è quello utilizzato all'interno del progetto Engaged Radar<sup>59</sup>(<http://www.engagementradar.it/team/>).

Oltre al questionario, il management aziendale può utilizzare un modello che va ad individuare lo stress *cognitivo, emozionale ed ambientale* a cui il lavoratore è sottoposto, esso denominato Job demand -resource (JDR).<sup>60</sup>

Il modello si basa sul bilanciamento degli attributi e delle peculiarità dell'ambiente di lavoro e del lavoratore poiché entrambi sono responsabili dell'incremento dell'employee engagement. Esso è composto da due categorie analizzabili Job Demands e Job Resources.( Figura 2.4)

Figura 2.4 Modello JDR



<sup>59</sup> È un progetto open co-creato da Peoplerise, Culture AMP, Fondazione CUOA

<sup>60</sup> Demerouti E., Schaufeli W., Nachreiner F., Bakker A.B., "The job demands -resources model of Bournout" Journal of Applied Psychology 2001

Fonte: Il JD-R model Bakker e Demerouti (2006)

Poiché il modello è finalizzato al bilanciamento tra le risorse aziendali (le risorse di cui il lavoratore ha bisogno, oltre a quelle materiali indispensabili per poter svolgere l'attività lavorativa, vanno ricercate nel coinvolgimento tra gli individui con i loro superiori, nella libertà di effettuare scelte circa le modalità di svolgimento del lavoro, nella possibilità di crescita lavorativa, etc. ) a supporto del lavoratore e lo sforzo (gli sforzi a cui il lavoratore è sottoposto riguardano oltre al sovraccarico di richieste, le pressioni mentali ed emotive nonché l'ottemperanza di compiti contraddittori ) richiesto, lo scopo dell'analisi è quello di individuare i possibili interventi da effettuare al fine di alleggerire il carico di richieste che portano ad un eccessivo *stress* e consolidare invece le risorse.

## CAPITOLO III

### PREMESSA

Il mondo si sta preparando ad affrontare una nuova *sfida* ovvero la cosiddetta *IV Rivoluzione Industriale*. L'economia attuale è cambiata poiché la creazione di un mercato globale e le forze connesse al cambiamento l'hanno rimodellata rendendo obsoleti i modelli che fino a pochi anni fa erano definiti sostenibili per le imprese. Il conseguimento di economie di scala con la IV Rivoluzione Industriale non crea un vantaggio competitivo sostenibile e per poter diventare *leader* all'interno del mercato le aziende hanno la necessità di riconfigurare i prodotti, i processi e spesso l'intera catena del valore.

Il cambiamento in atto sta trasformando anche gli schemi legati al consumo, alla produzione e all'occupazione. La tecnologia ha permesso la nascita di nuove modalità di lavoro in cui il workplace può variare (possibilità di lavorare ad esempio da remoto) e i lavoratori stessi hanno la necessità di “dipendere” sempre meno dall'azienda acquisendo maggiore responsabilità ed autonomia. In un'epoca in cui il *contatto umano* tra le persone si va dematerializzando sempre di più, far sentire i lavoratori partecipi all'interno dell'organizzazione è diventato un compito difficile ma al tempo stesso necessario.

### III.I Industria 4.0 e nuovi assetti organizzativi

Nel primo capitolo si è posta l'attenzione circa il passaggio da un'economia basata sulla gestione *hard* di compiti e delle mansioni tipiche del modello taylorista alla *sharing economy* (per economia collaborativa si intende una nuova modalità di distribuzione di beni e servizi che differisce in modo significativo rispetto all'economia classica). Nel corso degli anni si sono succeduti diversi modelli che andavano ad aggiornare o rompere con i vecchi paradigmi.

*"...skills, organization, and technology are intimately intertwined in a functioning routine, and it is difficult to say where one aspect ends and another begins..."*

(Nelson R., Winter S.G.)<sup>61</sup>

Le regole del nuovo mercato sono cambiando e stanno evolvendo. Esse si basano sempre più su relazioni collaborative tra i soggetti in *modo orizzontale* e fanno perno su meccanismi di fiducia e reputazione. Si è abbandonata la logica di *antagonismo* (ved. Cap. 1) presente all'interno del mercato e si è adottato un nuovo modo di intendere le relazioni attraverso la condivisione.

Gli individui sono sempre più *informati* e *connessi* con il mondo. *"L'evoluzione delle tecnologie digitali sta ponendo le imprese di fronte a un potenziale cambio*

---

<sup>61</sup> Vivarelli M., Piga C., Piva M.C., "Il triangolo competitivo : innovazione, organizzazione e lavoro qualificato" L'industria 2004

*di paradigma caratterizzato da una maggiore interconnessione e cooperazione tra impianti, persone e informazioni, sia dentro la fabbrica che lungo la catena del valore”.* <sup>62</sup>

Con lo sviluppo delle nuove tecnologie gestire la forza lavoro in modo ottimale oltre ad essere un driver importante al fine del raggiungimento di alte performance aziendali è divenuto all'interno di molte imprese un obiettivo di carattere etico.

Per poter ragionare in un'ottica di Industria 4.0 <sup>63</sup>è indispensabile per un'impresa pensare la gestione delle risorse umane con una visione partecipativa.

Grazie al decentramento degli obiettivi il lavoratore diviene più autonomo e responsabile e sarà spronato nell'aggiornarsi e formarsi al fine di essere all'altezza delle situazioni che vi si presenteranno.

L'Industria 4.0 ha diversi punti di contatto anche con la Lean Production (Industria 4.0 e Lean 4.0)<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Sai M., “Quaderni di rassegna sindacale” 2017

<sup>63</sup> Con l'Industria 4.0 le aziende possono coniugare alti livelli di efficienza operativa e soddisfazione del cliente, senza però dover rinunciare alla flessibilità e alla capacità di adattare velocemente le proprie attività in funzione di una domanda sempre più personalizzata. Tutto ciò è stato possibile raggiungerlo grazie all'utilizzo tecnologie le quali hanno avuto impatti su tutta la catena del valore, dalla progettazione dei nuovi prodotti sino alla loro promozione e commercializzazione sul mercato. Bacchetti A., Zanardini M., Perona M., “IMPRESA 4.0 La trasformazione digitale della manifattura” ricerca condotta dal Laboratorio RISE Dipartimento di Ingegneria Meccanica ed Industriale (DIMI), 2017

[https://www.rise.it/uploads/rapporti\\_ricerca/22-9-I40\\_RISE\\_report\\_lug2017.pdf](https://www.rise.it/uploads/rapporti_ricerca/22-9-I40_RISE_report_lug2017.pdf)

<sup>64</sup><https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/macchi-miragliotta-terzi-portioli-industria-4-0-e-lean-manufacturing-paradigmi-in-antitesi-o-sinergici/>

- *Enfasi posta sul coinvolgimento e sulla partecipazione degli individui;*
- *Conoscenza acquisita sul campo;*
- *Orientamento ai processi;*
- *Attenzione posta al dato come base del miglioramento;*
- *Formazione continua delle risorse umane.*

La Lean 4.0 apre *la strada* verso un modello organizzativo che più di altri meglio integra le tecnologie digitali con nuove forme di partecipazione dei lavoratori. Si va ad innescare tra Industria 4.0 e Lean 4.0 una reciproca influenza poiché:

- Le nuove tecnologie digitali supportano e facilitano nuove forme organizzative (come ad esempio i team) attraverso la diffusione di informazioni tecniche e gestionali;
- Le aziende che più di altre sono supportate al loro interno da lavoratori coinvolti e da una tipologia di lavoro intelligente sono in grado di innescare un meccanismo volto alla ricerca e all'implementazione di nuove tecnologie che potranno essere di supporto all'impresa.

In sintesi, l'evoluzione tecnologica risulta strettamente collegata con l'evoluzione organizzativa perciò l'incremento di ciascuna ha conseguenze ed effetti diretti sull'altra. Dal quadro illustrato emerge come la tecnologia non è da intendere come un *sostituto* dell'uomo all'interno dell'organizzazione, piuttosto deve essere vista come un fattore che *modifica le dinamiche di "gioco"* all'interno

dell'azienda. L'individuo resta il centro dell'ecosistema dell'impresa 4.0 nonché volano per l'innovazione. La partecipazione di questi ultimi all'innovazione non deve essere vista come *un'intromissione* nelle vicende aziendali bensì come un prezioso contributo offerto dai lavoratori finalizzato allo sviluppo dell'impresa stessa.

La Quarta Rivoluzione industriale come visto in precedenza ha come driver fondamentali l'automatizzazione e l'informatizzazione dei processi all'interno delle fabbriche. Ad ogni modo va sottolineato che le scelte organizzative che non valorizzano le tecnologie divengono obsolete dopo poco tempo ma è altresì importante rimarcare che un salto tecnologico senza un'adeguata organizzazione della produzione e del lavoro genera il caos.

Il rapporto uomo-macchina è da sempre un argomento dibattuto dagli studiosi circa gli effetti positivi e negativi che genera. Già negli anni Cinquanta del secolo scorso Taiichi<sup>65</sup> Ohno dopo un periodo turbolento di "lotta" <sup>66</sup>con i sindacati poté

---

<sup>65</sup> È stato un ingegnere industriale e uomo d'affari giapponese considerato il padre del Toyota Production System che ha influenzato la Lean Manufacturing negli Stati Uniti

<sup>66</sup> (nel 1950 è stato organizzato uno sciopero dalla durata di due mesi contro la ristrutturazione con la conseguenza di 1600 licenziamenti- il sindacato è stato costretto ad accettare le decisioni di Toyota- nel 1952 è stato istituito uno sciopero contro l'avvio della ristrutturazione produttiva che mirava ad adeguare la produzione all'incremento di domanda dovuto dalla guerra in Corea senza l'aumento di occupati, lo sciopero durò 55 giorni alla fine dei quali furono espulsi dall'azienda i rappresentanti del sindacato e vennero creati i sindacati aziendali)

introdurre in azienda il *Toyota Production System* (TPS<sup>67</sup>). Le basi del modello sono individuabili nel Just In Time (JIN) e nello Jidoka. Ohno ha individuato nell'osservazione dei lavoratori da parte dei manager un driver importante per l'ottenimento di risultati economici soddisfacenti, poiché se una macchina si blocca e il manager non lo sa poiché il lavoratore a tentativi è riuscito a farla ripartire il processo produttivo non tenderà mai al miglioramento.<sup>68</sup>

La grande scommessa del TPS è individuabile nella relazione tra gerarchia e partecipazione (esse possono coesistere) ma pensando il processo produttivo attraverso la modalità *pull* (il processo è trainato dal cliente attraverso gli ordini e non dal magazzino).

La visione di organizzazione ideata da Ohno è basata sull'ideale di autonomia e responsabilità del singolo individuo e da uno elevato spirito di squadra. Secondo l'ingegnere nipponico, va accolta in azienda l'idea di *usare* (inteso come un non sfruttamento al fine di raggiungere un obiettivo il lavoratore deve essere visto come un driver al fine di raggiungere il risultato) meno i lavoratori.

Il modello ideato da Ohno insegna che per poter sfruttare la tecnologia, v'è la necessità di guardare al futuro nonostante si trovi attrito creato da forze interne o

---

<sup>67</sup>Sai M., "Quaderni di rassegna sindacale" 2017  
[http://direct-project.org/docs/it/Sai\\_TPS\\_in\\_Italia.pdf](http://direct-project.org/docs/it/Sai_TPS_in_Italia.pdf)

<sup>68</sup> <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/macchi-miragliotta-terzi-portioli-industria-4-0-e-lean-manufacturing-paradigmi-in-antitesi-o-sinergici/>



estere all'organizzazione. Un limite evidente che blocca il processo di sviluppo di soluzioni nuove è riscontrabile nella mentalità manageriale che non riesce a cogliere opportunità poiché ha lo sguardo proiettato verso il passato.

L'innovazione tecnologica vuole fungere da *facilitatore* poiché ha l'obiettivo di liberare il lavoro dalle mansioni più ripetitive e costanti cercando di crearne altre più complesse ma allo stesso modo più creative.

Alcune delle tecnologie introdotte con l'Industria 4.0 sono riportate nella tabella che segue:

Tabella 3.1 Tecnologie industria 4.0

| Tecnologia                    | Descrizione  |
|-------------------------------|--|
| Big data                      | Il termine indica l'enorme mole di dati estesi in termini di velocità, volume e varietà che l'impresa deve gestire e per farlo necessità dell'utilizzo di tecnologie e specifici metodi analitici specifici per l'estrazione di valore e conoscenza.                   |
| Simulation                    | Si tratta della possibilità di valutare interventi da apportare alle macchine attraverso simulazioni.  |
| Industrial Internet of Things | IIT è un neologismo riferito all'estensione di internet al mondo degli oggetti e dei luoghi. Esso fa riferimento al potenziale di connessione tra le macchine in campo industriale.  |
| Cyber security                | La sicurezza informatica riguarda l'insieme dei mezzi e delle tecnologie volte alla salvaguardia dei sistemi informatici, esiste un evidente necessità di protezione dei dati poiché sono diffusi in maggiore quantità e il loro trasferimento è diventato più facile. |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Additive manufacturing | All'interno della manifattura l'implementazione di strumenti quali stampanti 3D stanno cambiando il "volto" della produzione.   |
| Realtà aumentata       | L'augmented reality è una forma di visual content management 2.0 che consente ad aziende e organizzazioni di aggiungere nuovi livelli informativi, in tempo reale e ad alto tasso di interazione usando device mobili di qualsiasi tipo, tecnologie indossabili incluse.  |
| Cyber physical sistem  | Esso è un sistema informatico che attraverso continui impulsi è in grado di interagire in modo continuo con il sistema fisico in cui opera. Esso è composto da apparecchi fisici dotati ciascuno di capacità computazionale e riunisce strettamente le cosiddette "tre C": capacità computazionale, comunicazione e capacità di controllo.      |
| Cloud Computing        | Il termine indica l'erogazione di servizi che attraverso lo sfruttamento della rete internet arrivano direttamente a chi ne fa richiesta. Le risorse utilizzate possono essere di tipo hardware o software. Strumenti di calcolo quali server, risorse di archiviazione, analisi dati consentono di ottenere risorse flessibili i tempi rapidi. |
| Collaborative robotics | I CoRobot sono robot che collaborano con l'uomo al fine di realizzare l'output desiderato. Essi si differenziano dai robot industriali utilizzati nei primi decenni del ventunesimo secolo poiché essi interagiscono con l'individuo non andandolo a sostituire ma solo ad integrare.   |
| Sistem integration     | È un processo di collegamento tra i differenti sistemi informatici che permette di valorizzare gli investimenti tecnologici in applicazioni e piattaforme al fine di espandere la propria attività.   |

*Fonte: Elaborazione propria*

Le tecnologie sopra indicate sono alcune tra le più importanti che il paradigma di Industria 4.0 ha inserito all'interno dei processi aziendali. Al fine di implementarle al meglio, le imprese hanno la necessità di formare i propri

lavoratori *aprendo loro le menti al cambiamento*. Per non creare alienazione e sudditanza nei confronti della macchina.

### III.II CRM e ERP tra innovazione e partecipazione

L'ambiente competitivo in cui le aziende si trovano ad operare è turbolento e complesso. Per poter essere più performanti rispetto alla concorrenza le imprese si trovano a fissare obiettivi quali la soddisfazione del cliente, la flessibilità, l'innovazione e la razionalizzazione delle risorse interne. Molte organizzazioni vedono nei progressivi *mutamenti* del mercato delle minacce e non opportunità da cogliere.

La nascita di nuove tecnologie sempre più performanti consente di fatto all'impresa di migliorare l'efficienza produttiva attraverso la gestione integrata di diversi processi. Per poter analizzare l'enorme mole di dati ed informazioni all'interno dell'azienda è opportuno realizzare una struttura capace di reperirle, scrutinarle (non sempre tutte le informazioni - molte aziende si trovano a dover gestire un overload informativo ossia sono presenti troppe informazioni al punto da non riuscire ad effettuare una scelta- raccolte sono utili all'azienda) e ricavarne delle conclusioni utili al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Essendo l'azienda un sistema *aperto e dinamico* al suo interno affluiscono informazioni riguardanti diversi aspetti della *vita d'impresa* e delle relazioni che essa instaura.

Ogni qualvolta in azienda viene presa una decisione, lo si fa sulla base delle informazioni che giungono al vertice aziendale.

Le informazioni sono necessarie al fine di adottare una decisione, ma per essere “utili” tali informazioni oltre ad essere corrette devono anche essere disponibili nel momento giusto ed in forma adeguata.<sup>69</sup>

Da ciò si evince come sia importante per un’impresa avere il possesso di informazioni esaustive ed accurate in un lasso di tempo ridotto. La velocità è il volano della nuova economia poiché le informazioni se prese nel giusto momento rappresentano un elemento di vitale importanza per l’azienda. Ad aiutare le aziende nell’imprescindibile obiettivo di gestire le informazioni nei tempi giusti sopraggiunge la tecnologia. Sono stati realizzati sistemi informatici che attraverso l’interazione con l’uomo riescono a processare le informazioni in tempi ridotti offrendo un output prezioso per l’impresa.

Uno strumento utilizzato ed efficace in grado di svolgere i compiti sopra descritti è il Customer Relationship Management (CRM).

Baraldi et alii definiscono << *I sistemi di CRM alla stregua di strumenti che interagiscono con individui preposti all’inserimento dei dati per ottenere informazioni processate che possono essere successivamente utilizzate al fine di*

---

<sup>69</sup> S. Cantele, “L’evoluzione delle esigenze informative per il controllo di gestione: tracce di analisi”, *Rivista italiana di Ragioneria di Economia Aziendale*, 2005

*gestire la relazione di business*>>. Attraverso l'implementazione di tale strumento il management guidato dalle informazioni raccolte riesce ad indirizzare l'azienda al fine di cogliere nuove opportunità quali:

- *Accesso a nuovi mercati o settori diversi dal business di partenza;*
- *Sviluppo di nuovi prodotti (o servizi) o utilizzo di nuove modalità nella loro realizzazione;*
- *Identificazione di nicchie inesplorate;*
- *Nuove modalità nella gestione delle relazioni.*

Le informazioni che il CRM processa possono supportare l'impresa nel controllo operativo, nel controllo decisionale o nell'implementazione della strategia.

Per poter raggiungere un vantaggio competitivo nel lungo tempo, le aziende devono essere performanti nel perseguire gli obiettivi di breve.

Nel panorama attuale diventa cruciale per le organizzazioni offrire prodotti che rispecchiano le esigenze del cliente (è importante differenziarsi rispetto alla concorrenza). Poiché la customer satisfaction è uno dei principali driver trainanti l'organizzazione diviene importante per ogni segmento aziendale allinearsi al fine di garantirne la realizzazione.

Considerando il CRM da un punto di vista prettamente informatico esso possiede le seguenti dimensioni tecniche di valutazione:<sup>70</sup>

- Functionality (funzionale);
- Usability (dal facile utilizzo);
- Reliability (robustezza);
- Performance (risposta in tempi brevi);
- Serviceability (facilità nell'installazione, configurazione, customizzazione)

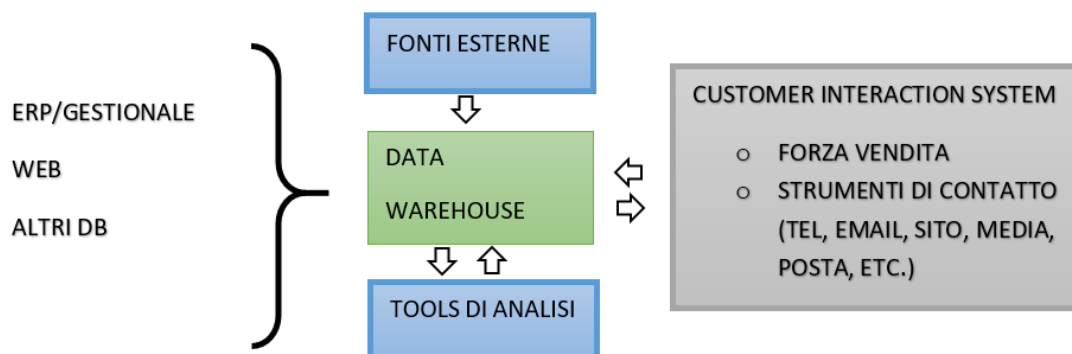
Il CRM come ogni altra innovazione dell'ICT per poter essere implementata al meglio all'interno dell'organizzazione necessita di un *cambiamento culturale* interno, poiché l'attivazione di questi ultimi genera la ridefinizione di parte dei processi aziendali e l'intensificarsi della collaborazione tra le diverse aree (al fine di gestire al meglio i clienti). I lavoratori devono perciò essere disposti a *dialogare* al fine di reperire le informazioni necessarie. Se essi non percepiscono un'alta importanza associata a tale strumento non sentiranno la necessità di coinvolgersi nell'implementazione di quest'ultimo.

È importante per l'azienda fare formazione al proprio personale poiché resistenze interne ostacolano l'impiego del CRM.

Figura 3.2 Le principali componenti di un'architettura standard di CRM

---

<sup>70</sup> Gregori G.L. e Perna A., " B2B Marketing- Il business marketing tra teoria e managerialità" Egea 2019 PAG.139-140



Fonte B2B Marketing- Il business marketing tra teoria e managerialità a cura di Gian Luca Gregori e Andrea Perna Egea 2019 pagg 137

Le aziende sono *spezzate* al loro interno poiché divise in unità funzionali; il flusso di informazioni però non può essere discontinuo. Al fine di realizzare *un flusso informativo continuo* molte aziende hanno iniziato ad utilizzare un software di gestione che integra tutti i processi del business aziendale; l'Enterprise Resource Planning -ERP- (questi software sono nati per gestire i processi dell'area logistico-produttiva, gradualmente sono divenuti sistemi integrati e modulari connettere tutte le aree aziendali permettendo agli utilizzatori di operare in un contesto uniforme ed unico indipendentemente dall'area applicativa). Due dei maggiori benefici che l'ERP generano in azienda sono: visione aziendale unificata



del business che va ad abbracciare tutte le funzioni ed i reparti e la possibilità di avere un database in cui ciascuna operazione viene registrata, monitorata, elaborata e segnalata.<sup>71</sup>

L'implementazione di quest'ultimo è effettuata attraverso l'utilizzo di un set di software che aiutano l'impresa ad integrare al meglio le diverse aree aziendali. Attraverso questi pacchetti si facilita il flusso di informazioni lungo tutta la catena del valore dell'azienda; inoltre esso può supportare le prestazioni lungo la filiera in un'ottica di riduzione tempi.

I dati vengono ricercati all'interno delle singole funzioni aziendali: acquisti, logistica, amministrazione e finanza, produzione, servizi assistenza, controllo di gestione, gestione personale, vendite e marketing. Una volta processati i dati, la visione che ne scaturisce sarà centralizzata. I benefici riscontrabili dall'applicazione di questo software sono da ricercare in termini di aumento della produttività, reattività ai cambiamenti dell'ambiente esterno e nel supporto al cliente finale. Le aziende che decidono di inserire tale software all'interno dell'organizzazione otterranno una *riduzione dei tempi e dei costi* circa la trasmissione delle informazioni tra le diverse unità aziendali inoltre verranno prese decisioni in tempi più brevi.

---

<sup>71</sup> Umble E.J., Haft R.R., Umble M.M., "Pianificazione delle risorse aziendali: procedure di implementazione e fattori critici di successo" European Journal of Operational Research (2003) pag. 241-257

I principali fattori critici per l'implementazione di un ERP di successo sono<sup>72</sup>:

- *Chiara comprensione degli obiettivi strategici;*
- *Impegno da parte del top management;*
- *Gestione eccellente dei progetti;*
- *Gestione del cambiamento organizzativo.*

Le principali caratteristiche dei software ERS sono:<sup>73</sup>

- Procedure standard;
- Modularità;
- Integrabilità;
- Parametrizzazione e personalizzazione;

La differenza sostanziale tra i software CRM e ERP risiede nel fatto che il primo genera e organizza i dati relativi al cliente mentre il secondo si occupa di ordinare i flussi organizzativi dell'azienda.

Nonostante le differenze tra i due software il fine ultimo della loro implementazione è il medesimo ovvero *ottimizzare* e *snellire* i processi aziendali aumentando i profitti. L'ERP mira a ridurre i costi complessivi semplificando i

---

<sup>72</sup> Umble E.J., Haft R.R., Umble M.M., "Pianificazione delle risorse aziendali: procedure di implementazione e fattori critici di successo" European Journal of Operational Research (2003) pag. 241–257

<sup>73</sup> Tomassini C., "L'enterprise resource planning per la gestione informativa integrata" 2016 pag.7 <http://docenti.unimc.it/claudio.tomassini/teaching/2016/16565/files/lezione-1/lez.1a-intro-erp.pdf>

flussi di lavoro e i processi aziendali. Il CRM ha lo scopo di accrescere le informazioni utili al fine di fidelizzare il cliente. In entrambi, la componente software deve interagire con l'individuo e quest'ultimo deve essere *stimolato* verso l'utilizzo della tecnologia. Il lavoratore che si sente coinvolto e partecipa più di altri accetta l'integrazione della tecnologia all'interno dell'azienda e sarà disponibile a condividere quante più informazioni.

Va però sottolineato che non tutte le aziende sono pronte all'implementazione di queste tecnologie. Sono molte le organizzazioni che *falliscono* nel tentativo e ciò genera costi e maggiori ostilità verso cambiamenti futuri.

Albert Einstein ebbe a dire in uno dei suoi famosi aforismi che: - *È più facile spezzare un atomo che un pregiudizio*-. Per quanto ci riguarda, il pregiudizio è ancora forte per i temi trattati, perlomeno nelle PMI italiane, dove istintivamente si pensa ancora che il rapporto di forza e la voce alta della dirigenza possano bastare per mettere in riga le maestranze e farle operare in base alle disposizioni ricevute, magari irridendo chi avanza proposte di coinvolgimento e partecipazione. Se in passato già questa visione non era sostenibile, più che mai lo può essere nel panorama aziendale attuale. Con l'esponenziale sviluppo tecnologico i lavoratori devono sempre più sentirsi parte dell'organizzazione. A questo proposito, voglio terminare con un paragone riguardante il sistema nervoso umano. Notoriamente sappiamo che esso si compone della parte centrale e quella

periferica. Il Cervello è la parte più nobile e complessa, dove ha sede il pensiero e la capacità di elaborare tutti i dati che provengono dalla parte periferica di tutto il corpo. Se prendiamo in esame dei semplicissimi recettori cutanei che ci informano sui diversi stimoli meccanici, termici e dolorifici e li paragoniamo alla complessità del cervello, ci rendiamo conto che sono praticamente poca cosa. Ma se l'encefalo non dovesse considerare le informazioni da essi ricevuti, noi ci potremmo maciullare una mano senza neanche accorgercene.

## Conclusione

Gli elementi trattati all'interno del presente elaborato sono stati la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori in azienda. Entrambi i fenomeni abbracciano in toto l'azienda proiettandola verso il futuro non lasciandola arenata nel passato. Essendo il contesto economico mondiale in continua evoluzione, c'è la necessità di rispondere alle esigenze di cambiamento in tempi brevi. Creare all'interno dell'azienda "canali di dialogo" diretti e non, consente di rispondere tempestivamente alle esigenze dell'organizzazione. Come evidenziato nel primo capitolo del presente elaborato esistono differenti tipologie di partecipazione e ogni azienda può adottare la metodologia che meglio si adatta alla propria organizzazione. A supportare la partecipazione aziendale inoltre entrano in gioco le motivazioni che spingono i lavoratori ad adottare un determinato comportamento piuttosto che un altro. Per quanto concerne il coinvolgimento, nel corso del tempo diversi studiosi si sono cimentati nell'impresa di darne una definizione ma ognuno ha enfatizzato aspetti diversi.

Coinvolgimento e partecipazione sono entrambi importanti per migliorare la performance aziendale. Nonostante nel gergo comune i due termini vengano usati spesso come sinonimi, in azienda i due fenomeni si presentano distinti.

La partecipazione è il risultato di un *giudizio cognitivo* effettuato dai lavoratori in merito a loro stessi e al grado in cui il management aziendale li rende partecipi nelle decisioni aziendali.

L'employee engagement invece riguarda le modalità con cui gli individui impegnano loro stessi nel lavoro. Esso riguarda sia la sfera cognitiva che emozionale e comportamentale.

Poiché stanno cambiando le modalità di intendere il posto di lavoro, il modello manageriale finora utilizzato dai vertici aziendali è giunto al capolinea; esso non è più sostenibile. Pensare l'azienda come un'organizzazione in cui esiste una rigida gerarchia da rispettare, linee di comando, subordinazione, premi e "sanzioni" non è ammissibile. È importante per le aziende investire tempo ed energie nella definizione di un nuovo modello sostenibile e che tenga presente delle diverse esigenze che i lavoratori possiedono. Quest'ultimo deve essere rivisitato al fine di individuare nuove modalità attraverso le quali assumere le decisioni, reperire le informazioni, organizzare e coordinare le attività, definire gli obiettivi e motivare le persone.

Il 27 marzo del 2009, l'allora amministratore delegato di Fiat Sergio Marchionne pronunciò una celebre frase durante un discorso tenuto per gli azionisti.

*“Quello che possiamo garantire a tutti voi è che la Fiat è pronta. È pronta ad affrontare le trasformazioni perché ha abbracciato da tempo la sfida del nuovo e,*

*a differenza di molti altri, non deve aspettare che sia una crisi a imporre la cultura del cambiamento come una necessità. Siamo pronti perché abbiamo una squadra di leader preparati, coraggiosi e determinati, che potranno dare prova del loro valore nel gestire questa fase, potendo contare sull'impegno, sull'intelligenza e sulla passione delle donne e degli uomini della Fiat nel mondo, che sono la nostra risorsa più importante”*

Le imprese dovrebbero essere predisposte verso il cambiamento e mai intimorite da esso. L'ambiente in cui esse competono è mutevole e caratterizzato da forte dinamicità, per queste ragioni le aziende hanno bisogno di individui motivati, partecipi e coinvolti in grado di cogliere ogni segnale.

## Bibliografia

- AMBROSINI M. <<*Sulla qualità della vita di lavoro*>> Studi di sociologia, 272-280;
- AMBROSINI M., ” *L’impresa della partecipazione: la ricerca della collaborazione dei lavoratori tra politiche aziendali e istituzioni sociali*” Franco Angeli 1996;
- ABOUT AON HEWITT <<*2014 Trends in Global Employee Engagement* >> Consulting Performance, Reward & Talent (2014);
- BEDARKAR M., PANDITA D., “A study of the employee engagement impacting employee performance” ELSEVIER 2014;
- BERLIN C. ADAMS C.<<Fattori psicosociali e coinvolgimento dei lavoratori>> 107-124;
- BONAZZI G., <<La scoperta del modello giapponese nella sociologia occidentale>> Stato e Mercato No 39 437-466;
- BRIDGE E. “*Employee engagement: Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati*” LSWR 2016;
- BROCKNER J., GROVER S., REED T.F., DEWITT R.L., <<Layoffs, job insecurity and survivors’ work effort: evidence of an inverted-U relationship>> Academy of Management Journal ;



- CARAGNANO R. << *Il codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori.*>> *Adapt* 2010, (3): 14-17;
- CARCANO M., FERRARI R., VOLPE << *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*>> *Guerini Next* ;
- CATTANEO B. << *Partecipazione, lavoro, impresa, (ri)partendo da Gallino*>> *Franco Angeli* 96-113;
- CIPRIANI A. << *Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente*>> *Atti del seminario di Roma 2017*;
- CONGER, J A., KANUNGO, R.N. << *The empowerment process: Integration theory and practice*>> *Academy of management journal* 13 471-482;
- CONTE M. E TANNENBAUM A. S << *Employee-owned companies: is the difference measurable?* >> *Monthly Labor Review*, 22-28;
- COSTA G. E GIANECCHINI M. “*Risorse umane. Persone, relazioni e valore*” 2013 *McGraw-Hill*;
- COTTON J., VALLRATH D., FROGGATT M., LENGNICK-HALL M.L., JENNINGS K. << *Employee participation: diverse forms and different outcomes*>> *Academy of Management Review* pag.12-16;
- DANDI R., SCHIAVI S., << *Partecipazione alle decisioni ed e-mail: un caso aziendale*>> 4° *Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale Università degli Studi di Firenze 2003*;

- DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F. “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione” Giappichelli editore- Torino 2007 pag.258-259;
- DEMEROUTI E., SCHAUFELI W., NACHREINER F., BAKKER A.B., <<The job demands -resources model of Bournout>> Journal of Applied Psychology 2001;
- SOLOMON M., SRIDEVI M.S.,” *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*” International Journal of Business and Management, 2010 pag.89-96;
- DOUCOULIAGOS C., “*Workers participation and productivity in labour-managed and participatory capitalist firms: a meta-analysis*” SAGE Journals 58-77;
- FERRARI F. <<La motivazioni al lavoro e la soddisfazione lavorativa: un inquadramento >>Management per le professioni sanitarie 2016;
- FRATE F. <<Il lavoro tra fordismo, post-fordismo e rivoluzione digitale. Quale futuro si prospetta? >> Salvis Juribus 2018 1-5;
- FRENCH J. L. E ROSENSTEIN J. <<Employee ownership, work attitudes, and power relationships>>Accademy of Management, 859-869;
- HARTEK J.K ET AL<<The relationship between engagement at work and organizational outcomes. Q12® Meta AnalysisA>> Gallup Business Journal, 2016;

- GALLINO L., “Dizionario di sociologia” UTET, Torino, 1978;
- GALLUP BUSINESS JOURNAL <<How employee engagement drives growth >> 2012;
- GARCIA J.L. MALDONADO A.A.,ALVARADO A.,RIVERA D.G. “Human critical success factors for kaizen and its impacts in industrial performance” International journal advanced manufacturing technology, 2014;
- GEARY J., SISSON K <<Conceptualising direct participation in organisational change>> The EPOCT project, Lussemburgo 1994;
- GREGORI G.L., PERNA A., “B2B Marketing: Il business marketing tra teoria e managerialità “Egea 2019 pagg 134-140;
- GRUMAN J.A., SAKS A.M., “Performance management and employee engagement” Human resource management review ;
- LITTLE B., LITTLE P., <<Employee engagement: conceptual issues. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict>> 2010 10,111-120;
- MACEY W.H., SCHNEIDER B., <<The Meaning of Employee Engagement>> Industrial and Organizational Psychology 2008 pag.4;
- MARKOS S.E., SRIDEVI M.S <<Employee engagement: the key to improving performance. International Journal of Business and Management>>2010 5, 89-96;

- MASA AKI IMA “Gemba Kaizen-Un approccio operativo alle strategie del miglioramento continuo, con storie delle aziende italiane che ce l’hanno fatta” Franco Angeli;
- MAZZEI A., “*Engagement e disengagement dei collaboratori: Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce*” Franco Angeli 2017;
- PARPINCHEE Y, SAMMARCO F., <<*Partecipazione dei lavoratori: dalla teoria alla pratica*>>, Adapt, 2010;
- ROTHMANN S., BAUMANN C., “Employee engagement: the effects of work-home/ home-work interaction and psychological conditions” SAJEMS, 2014;
- SAI M., <<Quaderni di rassegna sindacale>> 2017;
- SICA R. “*Employee Experience: Il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale*” Franco Angeli 2018;
- SIGNORETTI A. <<La partecipazione e le relazioni industriali aziendali- stato della discussione nazionale e spunti per il Trentino Alto Adige>> IPL 2016;
- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT -*Employee job satisfaction and engagement. The road to economic recovery* 2014;

- UMBLE E.J., HAFT R.R., UMBLE M.M., <<Pianificazione delle risorse aziendali: procedure di implementazione e fattori critici di successo>> European Journal of Operational Research (2003) pag. 241–257;
- VIVARELLI M., PIGA C., PIVA M.C, “Il triangolo competitivo : innovazione, organizzazione e lavoro qualificato” L’industria 2004;
- VOZA R. <<Il lavoro e le piattaforme digitali: the same old story?>> Centre for the study of European Labour Law, 1-21.

## Sitografia

- [www.equipeonline.it/tipi-e-livelli-della-partecipazione](http://www.equipeonline.it/tipi-e-livelli-della-partecipazione)
- [www.qualitiamo.com/articoli/Qualita%20giapponese.html](http://www.qualitiamo.com/articoli/Qualita%20giapponese.html)
- [www.ien-italia.eu/articolo/le-5s-del-kaizen/](http://www.ien-italia.eu/articolo/le-5s-del-kaizen/)
- [www.lavocetrasportiediritti.it/index.php/2019/05/04/la-partecipazione-dei-lavoratori-in-azienda/](http://www.lavocetrasportiediritti.it/index.php/2019/05/04/la-partecipazione-dei-lavoratori-in-azienda/)
- [www.agendadigitale.eu/industry-4-0/macchi-miragliotta-terzi-portioli-industria-4-0-e-lean-manufacturing-paradigmi-in-antitesi-o-sinergici/](http://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/macchi-miragliotta-terzi-portioli-industria-4-0-e-lean-manufacturing-paradigmi-in-antitesi-o-sinergici/)
- [www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni\\_13](http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni_13)
- [www.moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5411/mod\\_resource/content/0/6657DOSSIER\\_10\\_6](http://www.moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5411/mod_resource/content/0/6657DOSSIER_10_6).
- [www.albertoventurini.it/wp-content/uploads/2015/06/Employee-Engagement-Management](http://www.albertoventurini.it/wp-content/uploads/2015/06/Employee-Engagement-Management)
- [www.magicsales.it/blog/differenze-crm-erp/#:~:text=La%20differenza%20CRM%20\(Customer%20Relationship,gestisce%20la%20produzione%20e%20le](http://www.magicsales.it/blog/differenze-crm-erp/#:~:text=La%20differenza%20CRM%20(Customer%20Relationship,gestisce%20la%20produzione%20e%20le)
- <https://studiotrevisani.wordpress.com/2011/05/03/piramide-dei-bisogni-di-maslow/>

- [www.wtco.global/7-step-per-migliorare-coinvolgimento-dipendenti/](http://www.wtco.global/7-step-per-migliorare-coinvolgimento-dipendenti/)
- [www.eventreport.it/stories/mercato/133327\\_nelle\\_aziende\\_italiane\\_dipendenti\\_poco\\_coinvolti\\_le\\_scelte\\_sbagliate\\_che\\_riducono\\_engagement\\_e\\_motivazione/](http://www.eventreport.it/stories/mercato/133327_nelle_aziende_italiane_dipendenti_poco_coinvolti_le_scelte_sbagliate_che_riducono_engagement_e_motivazione/)
- [http://keca.co.uk/research\\_ideas/employee-engagement/](http://keca.co.uk/research_ideas/employee-engagement/)
- [www.ilmessaggero.it/home/le\\_regole\\_perdute\\_dello\\_smart\\_working\\_e\\_della\\_partecipazione-5373049.html](http://www.ilmessaggero.it/home/le_regole_perdute_dello_smart_working_e_della_partecipazione-5373049.html)
- [www.argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/cogestione.html](http://www.argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/cogestione.html)
- [www.firstcisl.it/2019/07/firstonline-colombani-digitalizzazione-si-ma-con-partecipazione-lavoratori/](http://www.firstcisl.it/2019/07/firstonline-colombani-digitalizzazione-si-ma-con-partecipazione-lavoratori/)
- [www.oracle.com/it/applications/erp/what-is-erp.html](http://www.oracle.com/it/applications/erp/what-is-erp.html)
- [www.crmpartners.it/cosecrm/](http://www.crmpartners.it/cosecrm/)
- [www.anpalservizi.it/documents/20181/193167/partecipazione+diretta.pdf/5bf928a0-4768-4171-bdbd-6b5714816dcc](http://www.anpalservizi.it/documents/20181/193167/partecipazione+diretta.pdf/5bf928a0-4768-4171-bdbd-6b5714816dcc)
- [www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-dei-lavoratori-alla-gestione-delle-imprese\\_%28Diritto-on-line%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-dei-lavoratori-alla-gestione-delle-imprese_%28Diritto-on-line%29/)
- [www.millionaire.it/le-cinque-regole/](http://www.millionaire.it/le-cinque-regole/)
- [www.ilsole24ore.com/art/nuove-relazioni-industriali-sfida-partecipazione-ACqYM9BB](http://www.ilsole24ore.com/art/nuove-relazioni-industriali-sfida-partecipazione-ACqYM9BB)

- [www.glossariomarketing.it/significato/engagement/](http://www.glossariomarketing.it/significato/engagement/)
- [www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-engagement/](http://www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-engagement/)
- [www.economyup.it/innovazione/industria-4-0-e-lavoro-le-tecnologie-favoriscono-la-cultura-della-partecipazione/](http://www.economyup.it/innovazione/industria-4-0-e-lavoro-le-tecnologie-favoriscono-la-cultura-della-partecipazione/)
- [www.mitbestimmung.it/industria-4-0-e-lavoro-le-tecnologie-favoriscono-la-cultura-della-partecipazione/](http://www.mitbestimmung.it/industria-4-0-e-lavoro-le-tecnologie-favoriscono-la-cultura-della-partecipazione/)
- [www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni\\_13.pdf](http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/18/Quaderni_13.pdf)
- [www.mitbestimmung.it/tag/industria-4-0/](http://www.mitbestimmung.it/tag/industria-4-0/)
- [www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file\\_internets/000/002/240/documento\\_conclusivo\\_lavoro\\_4.0](http://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file_internets/000/002/240/documento_conclusivo_lavoro_4.0)
- <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report>
- <http://www.engagementradar.it/team/>
- [http://www.keepem.com/doc\\_files/Towers\\_Perrin\\_Talent\\_2003%28TheFinal%29.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003%28TheFinal%29.pdf)
- <https://www.bcg.com/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage>
- [http://direct-project.org/docs/it/Sai\\_TPS\\_in\\_Italia.pdf](http://direct-project.org/docs/it/Sai_TPS_in_Italia.pdf)



- [www.agendadigitale.eu/industry-4-0/macchi-miragliotta-terzi-portioli-industria-4-0-e-lean-manufacturing-paradigmi-in-antitesi-o-sinergici/](http://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/macchi-miragliotta-terzi-portioli-industria-4-0-e-lean-manufacturing-paradigmi-in-antitesi-o-sinergici/)
- [www.rise.it/uploads/rapporti\\_ricerca/22I40\\_RISE\\_report\\_lug2017](http://www.rise.it/uploads/rapporti_ricerca/22I40_RISE_report_lug2017)
- [www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2003/pdf/dandi\\_schiavi](http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2003/pdf/dandi_schiavi)
- <https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u261/BINI%20Se regio%20%282012%20b%29%20-%>