



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione

Corso di laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche

Elaborato finale

Il rientro al lavoro delle donne dopo la maternità

Women's return to work after maternity leave

Relatore:

Prof. Pietro Luigi Giacomoni

Laureanda: Giorgia Brazzale

Matricola: 2023881

Anno Accademico 2023/2024

A Federico e Matilde

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	9
Elementi di analisi del mercato del lavoro femminile.....	9
1.1 Alcune caratteristiche dell'occupazione femminile in Veneto	9
1.1.1 Settore terziario e invecchiamento della popolazione	10
1.1.2 Lavoro domestico	12
1.2 Alcune problematiche del lavoro femminile.....	13
1.2.1 L'altro lato della medaglia.....	13
1.2.2 Lavoro Part Time.....	14
1.2.3 Dimissioni.....	16
1.2.4 Divario di genere nel lavoro familiare e di cura.....	20
CAPITOLO 2	23
La motivazione nel contesto lavorativo.....	23
2.1 Che cos'è la motivazione	23
2.2 Le prime teorie motivazionali in ambito organizzativo	24
2.2.1 Teoria dei due fattori di Herzberg	25
2.3 Tra Teoria e Realtà.....	26
CAPITOLO 3	29
La ricerca sul campo: i risultati del questionario.....	29
3.1 Finalità e metodologia della ricerca	29
3.2 Caratteristiche Sociodemografiche	32
3.3 Situazione lavorativa prima dei figli	35
3.4 Dimissioni volontarie	38

3.5 Rientro al lavoro: analisi dei cambiamenti.....	44
CONCLUSIONI.....	53
ALLEGATI	57
QUESTIONARIO	57
Bibliografia.....	67
Sitografia	68
RINGRAZIAMENTI	71

Indice delle Figure

Figura 1: Italia e Veneto. Tasso di attività femminile (15-64 anni).	9
Figura 2: Assunzioni nel lavoro dipendente per genere e settore. Veneto (2019-2023).	11
Figura 3: Donne assunte nell'anno nel lavoro dipendente per classe d'età (comp. %)..	11
Figura 4: Tasso di occupazione per genere (15-64 anni) 2018-2023. Veneto.....	13
Figura 5: Tasso di Occupazione per genere 1993-2022. Veneto.....	14
Figura 6: Posizioni di lavoro dipendente per tipologia oraria. Percentuale assunzioni part-time per classe d'età e genere, 2023. Veneto.	15
Figura 7: Percentuale di occupati in part time involontario per genere 2018-2022. Veneto.	16
Figura 8: Composizione di genere, percentuale. 2022.	17
Figura 9: Composizione di genere delle motivazioni. 2022.....	20
Figura 10: Tasso di occupazione di donne e uomini dai 18 ai 34 anni per titolo di studio e genitorialità, 2021. Veneto.....	22
Figura 11: Struttura del questionario con indicazione delle sezioni (numeri a sinistra in rosso) e numero di domande per ogni singola sezione (cerchi in rosso).....	30
Figura 12: Struttura del questionario con indicazione del numero di risposte per singola sezione e per domande di cambio sezione.....	32
Figura 13: Età del campione.....	32
Figura 14: Numero di figli (%).....	33

Figura 15: Congedo parentale dei padri (%)	33
Figura 16: Confronto percentuale della distribuzione delle posizioni professionali tra donne e uomini.	34
Figura 17: titolo di studio posseduto dal campione (%).....	34
Figura 18: risposte alla domanda “Lavoravi prima di avere figli?” (%)	35
Figura 19: anzianità di servizio (%)	36
Figura 20: risposte alla domanda: “da 1 a 5, in cui 1 è per niente e 5 è moltissimo, quanto eri soddisfatta tuo lavoro?” (%).....	37
Figura 21: risposte alla domanda: “da 1 a 5, in cui 1 è per niente e 5 è moltissimo, quanto eri incline a cambiare lavoro?”(%).....	37
Figura 22: importanza percepita per ciascun elemento lavorativo prima della maternità. Media da 1 a 5.	38
Figura 23: dimissionarie sul totale del campione, per titolo di studio (%).....	39
Figura 24: non rientri nel mondo del lavoro in base ai titoli di studio (%)	40
Figura 25: rientri e non rientri per ogni titolo di studio.(%).....	41
Figura 26: dimissioni rispetto all'anzianità di servizio. (%)	41
Figura 27: risposte alle domande: "Avevi aiuti esterni (si, no, in parte)?" e "Usufruivi di asilo nido (Si, no, Part time)?" in riferimento alle donne dimissionarie.(%)	42
Figura 28: Motivazioni delle dimissioni (percentuale per ogni singola affermazione sul totale delle dimissionarie).....	43
Figura 29: rientri nel mondo del lavoro in base al titolo di studio. (%)	44
Figura 30: Confronto del livello di soddisfazione percepito (media da 1 a 5)	45
Figura 31: Confronto del livello di predisposizione a cambiare lavoro (media da 1 a 5)	46
Figura 32: Cambiamento delle percezioni/sensazioni prima e dopo la maternità (%)... ..	48
Figura 33: risposte, per ogni singola affermazione, alla domanda: “Quali delle seguenti condizioni ritieni assolutamente indispensabile per poter accettare un'eventuale proposta di lavoro in questo momento?” (%).....	50
Figura 34: risposte, per ogni singola barra, alla domanda “Cosa ritieni che ti motiverebbe maggiormente nel tuo lavoro”? domanda aperta (%).....	50

Indice delle Tabele

Tabella 1: Posizioni di lavoro domestico, saldi occupazionali 2019-2023. Veneto.....	12
Tabella 2: Numero convalide per genere e classe d'età. 2022.....	18
Tabella 3: Motivazioni alla richiesta di recesso per genere e incidenza %. 2022.	19
Tabella 4: Cambiamento di valutazione dell'importanza percepita (in una scala da 1 a 5, in cui 1 è poco importante e 5 è molto importante) di alcune variabili legate al lavoro (media).....	47

INTRODUZIONE

Il periodo di maternità rappresenta un momento cruciale nella vita di molte donne, caratterizzato da profondi cambiamenti, non solo fisici ed emotivi, ma anche professionali e lavorativi. Il rientro al lavoro dopo la maternità può essere un'esperienza complessa e a volte difficile, vissuta in maniera del tutto unica e personale da ogni donna. Nel panorama nazionale sono ancora pochi gli studi legati all'analisi dei cambiamenti che avvengono nelle donne dopo il periodo di maternità nei confronti del lavoro. Considerando l'importanza e la rilevanza del tema, questo elaborato rappresenta un personale tentativo di analizzare più in profondità il fenomeno.

La volontà di parlare di questo argomento nasce anche da stimoli e motivi personali: dopo tredici anni di esperienza presso un'agenzia per il lavoro, la maternità ha infatti segnato anche per me un profondo cambiamento, sia personale che lavorativo, spingendomi a rassegnare le dimissioni per cercare qualcosa che potesse conciliare maggiormente la mia vita privata con quella lavorativa.

Il mio vissuto lavorativo, utile per introdurre l'idea da cui nasce questo elaborato, può essere riassunto in due fasi: la prima, stimolante e duratura, mi ha visto crescere professionalmente e mi ha permesso di acquisire competenze e responsabilità; la seconda, invece, coincisa con il rientro al lavoro dopo la maternità, caratterizzata da un riassetto di ruoli e priorità, sia da parte mia che da parte dell'azienda, conclusasi con le dimissioni.

Le domande che nei mesi successivi mi sono poste sono state queste: ero io ad essere cambiata, con nuovi bisogni e diverse motivazioni? Era l'azienda a non aver compreso la mia situazione e a non aver saputo gestire al meglio il mio rientro? Probabilmente entrambe le cose.

Sebbene questa rimanga un'esperienza personale, con le sue peculiarità e le sue dinamiche, la sensazione è che non si tratti di un singolo caso, ma di un fenomeno più ampio e generalizzato, che necessita di essere approfondito.

Nella mia attuale esperienza lavorativa questa sensazione trova conferma: da circa un anno, infatti, lavoro per Veneto Lavoro¹ presso un Centro per l'impiego, una struttura pubblica che insieme alle altre nel territorio aiuta a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e a gestire tutti i servizi dedicati ai disoccupati. Il mio ruolo di Account Manager, ovvero di specialista nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, mi porta a confrontarmi spesso con madri che si sono trovate nella mia stessa situazione e vengono nei nostri uffici dopo essersi licenziate a seguito della maternità.

Obiettivo di questo elaborato, quindi, è esaminare in che modo cambino i bisogni e le motivazioni delle donne che rientrano al lavoro dopo la maternità, focalizzandosi sulle risposte delle dirette interessate, tramite l'utilizzo di un questionario, creato appositamente per indagare il tema.

La scelta di questo strumento è stata fatta per riuscire a raggiungere un ampio numero di persone e per permettere un confronto tra i dati raccolti, identificando eventuali fattori critici che possono influenzare positivamente o negativamente il coinvolgimento delle mamme nel mercato del lavoro.

L'elaborato si struttura in tre capitoli: il primo si pone l'obiettivo di fornire una panoramica del mercato del lavoro di riferimento, quello femminile nel territorio veneto, offrendo degli spunti di riflessione sulle dinamiche recenti e sulle problematiche ancora oggi presenti;

Il secondo capitolo si concentra sul tema della motivazione, nello specifico sulla teoria dei due fattori di Herzberg, per meglio comprendere quali possano essere gli elementi che influiscono sulla soddisfazione lavorativa, nel periodo del rientro al lavoro dopo la maternità;

Il terzo capitolo si focalizza sulla presentazione del questionario, esponendo le tecniche di raccolta dei dati e analizzando i risultati ottenuti, alla luce dei due capitoli precedenti. Alla ricerca hanno partecipato 310 donne, domiciliate nel territorio veneto, e il questionario è stato inserito in allegato al presente elaborato (pag. 57).

L'analisi dei risultati non vuole giungere a conclusioni affrettate, che rischierebbero di semplificare la complessità del tema, ma portare l'attenzione su un argomento ancora

¹ l'ente strumentale della Regione Veneto a cui sono attribuite le funzioni di direzione, coordinamento operativo, monitoraggio e gestione del personale della rete pubblica dei servizi per il lavoro (<https://www.venetolavoro.it/chi-siamo>)

poco esplorato, individuando elementi che possano permettere sia alle donne che alle aziende di affrontare al meglio questa delicata fase.

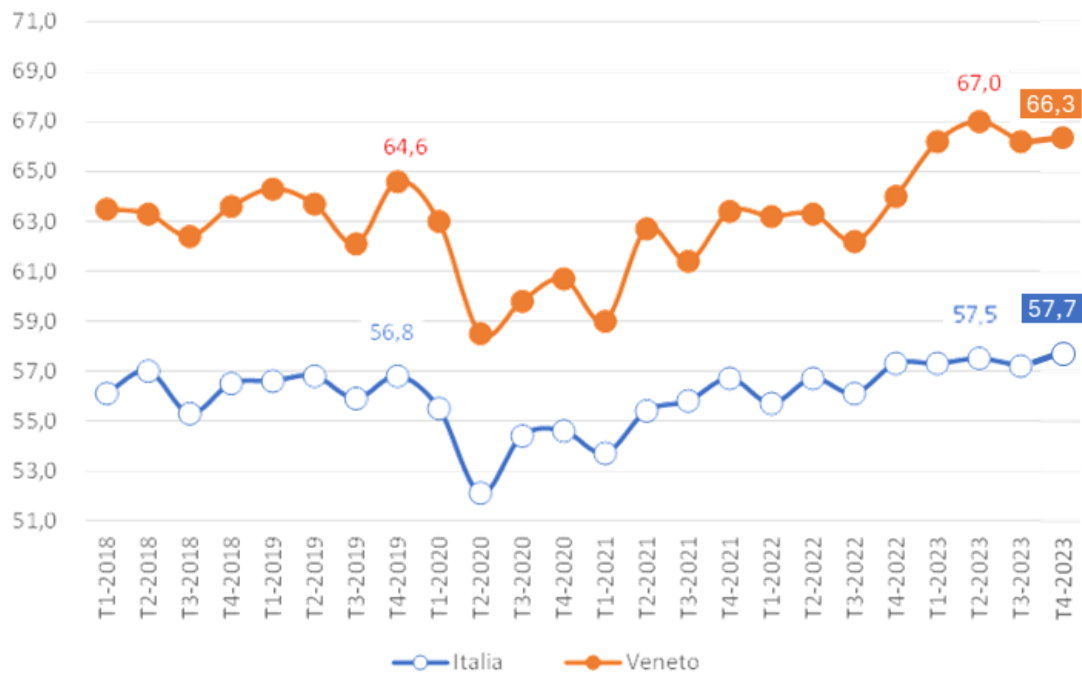
CAPITOLO 1

Elementi di analisi del mercato del lavoro femminile

1.1 Alcune caratteristiche dell'occupazione femminile in Veneto

Per poter affrontare il tema centrale di questo elaborato, che si basa sul rientro al lavoro delle donne dopo la maternità, è utile presentare una panoramica generale delle condizioni attuali del mercato del lavoro nel territorio preso in esame, il Veneto.

Figura 1: Italia e Veneto. Tasso di attività femminile (15-64 anni). Fonte: elaborazione di Veneto Lavoro su dati Istat



Come si evince dalla linea arancione riportata nella Figura 1, nel corso del 2023 si è registrato un aumento, rispetto al periodo precedente la pandemia, dei livelli di partecipazione delle donne al mercato del lavoro: il tasso di attività² femminile ha

² Il tasso di attività misura la parte di popolazione che partecipa attivamente al mercato del lavoro. Considera quindi sia gli occupati sia le persone che cercano lavoro. Il tasso di occupazione evidenzia invece la parte di popolazione che lavora.

continuato infatti ad espandersi, passando dal 64,6% nell'ultimo trimestre 2019 ad un 66,3% nell'ultimo trimestre 2023, con un picco del 67% nel secondo trimestre 2023, raggiungendo i livelli massimi osservati in regione da sempre.

Rispetto ai dati nazionali e in tendenza con gli anni precedenti, il tasso di attività femminile in Veneto è decisamente più alto, come si può notare dal confronto delle due linee (arancione per il Veneto e azzurra per l'Italia, sempre in Figura 1).

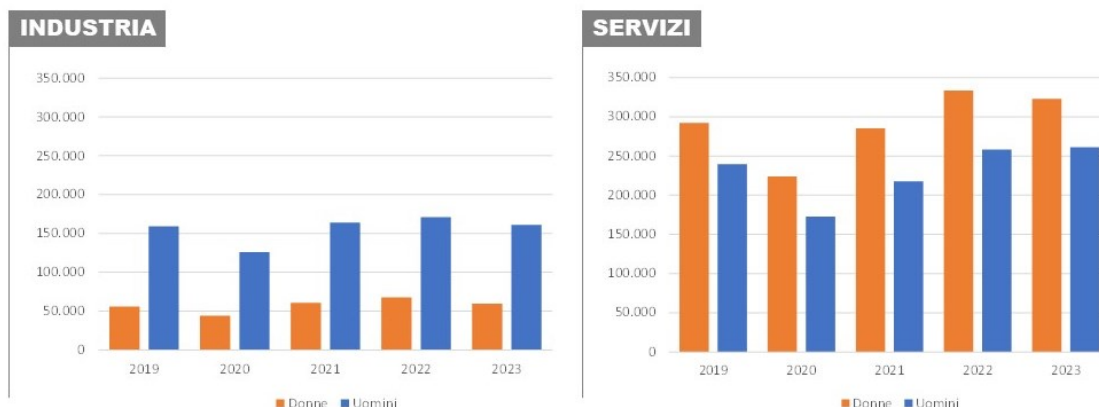
Le motivazioni di questo incremento sono da trovarsi in una molteplicità di fattori, tra cui, senza voler essere esaustivi, la ripresa del settore terziario a seguito della pandemia del 2020 e, in parte, ad una questione prettamente demografica che coinvolge non solo il Veneto, ma tutto il territorio nazionale.

1.1.1 Settore terziario e invecchiamento della popolazione

Secondo il rapporto 2024 *“Donne e mercato del lavoro. Un focus sulle dinamiche recenti e le questioni aperte”*, realizzato dall'Osservatorio regionale Mercato del Lavoro di Veneto Lavoro, il settore terziario è sicuramente quello più coinvolto nella partecipazione femminile, con più di 300.000 assunzioni sia nel 2022 che nel 2023. A seguito, infatti, della brusca frenata dei mercati durante la pandemia, si è assistito negli anni successivi ad una redistribuzione delle opportunità occupazionali ed al rafforzamento della domanda di lavoro proprio in questo settore, in cui la partecipazione delle donne è maggiormente richiesta, con conseguente riduzione dei livelli di inattività e una progressiva diffusione del part time.

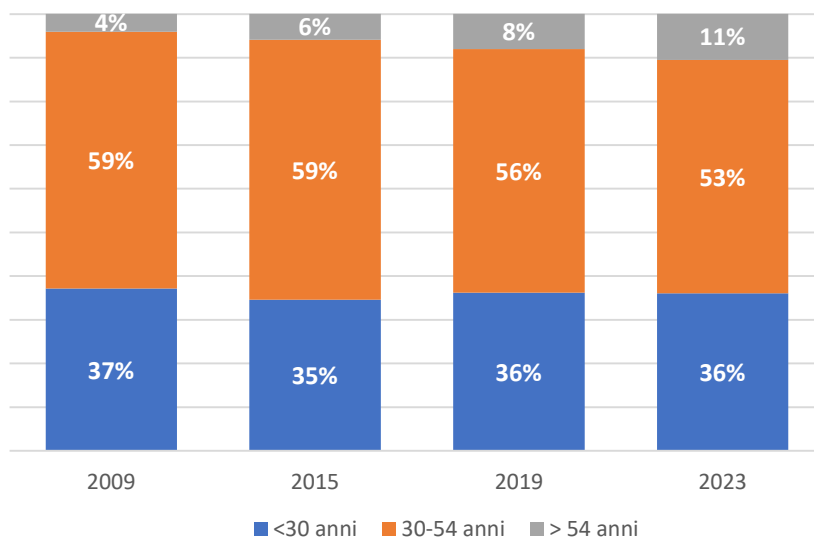
Come si può notare dalla Figura 2, mentre per la componente maschile (quella di colore blu), la differenza in termini percentuali tra il settore industriale e quello dei servizi è poco marcata, per la componente femminile (quella di colore arancione) la differenza è decisamente più evidente, arrivando a toccare, come anticipato in precedenza, più di 300mila assunzioni negli ultimi due anni e superando, in tutti gli anni presi in considerazione, quella maschile.

Figura 2: Assunzioni nel lavoro dipendente per genere e settore. Veneto (2019-2023).
 Fonte: elaborazione Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 gennaio 2024)



Un altro dato interessante si riscontra per le donne in età compresa tra i 50 e i 64 anni: rispetto agli anni precedenti, si è notato un maggiore coinvolgimento di questa fascia d'età in attività lavorative, soprattutto part time. Si passa infatti, come ben evidenziato dal colore grigio della Figura 3, da una partecipazione lavorativa del 4% nel 2009 ad una del 11% nel 2023.

Figura 3: Donne assunte nell'anno nel lavoro dipendente per classe d'età (comp. %). Fonte: elaborazione Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 gennaio 2024).



Allo stesso modo, il processo di invecchiamento della popolazione in età lavorativa, oltre che il progressivo slittamento dell'età pensionistica, si riflette in maniera evidente anche nel mercato del lavoro. Per poter far fronte alla progressiva diminuzione della forza

lavoro, una leva su cui puntare è sicuramente quella di sviluppare e aumentare l'occupazione femminile, riducendo in questo modo il bacino della componente inattiva della popolazione.³

Il trend sembra quindi positivo: i nuovi accessi a tempo indeterminato tra le donne nel 2023 sono stati circa 98mila, di cui 56mila come nuove attivazioni contrattuali e oltre 41mila trasformazioni dal tempo determinato e dall'apprendistato. Sempre nel 2023, il saldo è positivo di circa 22.200 posizioni di lavoro a tempo indeterminato nel caso delle donne, rispetto ai 19.000 degli uomini.

1.1.2 Lavoro domestico

Un fenomeno particolare ha coinvolto il settore del lavoro domestico: a seguito dell'impennata del 2020, dovuto alla pandemia, che aveva visto assumere a tempo indeterminato tutte quelle lavoratrici non regolarizzate in precedenza, negli anni immediatamente successivi (2021 e 2022) ha subito un drastico calo. Nella Tabella 1 questo risulta particolarmente evidente: si passa, infatti, da un saldo occupazionale "pre pandemia" di 1.760 unità ad uno di ben 12.433 per il 2020, per scendere poi drasticamente nel 2022, toccando la punta negativa di -5.887 unità. Il saldo del 2023, per la componente femminile, fa comunque registrare un miglioramento anche in questo settore, rispetto ai valori particolarmente negativi dell'anno precedente.

Tabella 1: Posizioni di lavoro domestico, saldi occupazionali 2019-2023. Veneto Fonte: elaborazione Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 gennaio 2024)

SALDI	2019	2020	2021	2022	2023
Totale	1.760	12.433	-890	-5.887	-1.708
Donne	1.554	6.285	-1.434	-2.654	-838

³ Osservatorio regionale Mercato del Lavoro Veneto. (2024). *Rapporto 2024 Donne e mercato del lavoro. Un focus sulle dinamiche recenti e le questioni aperte.*

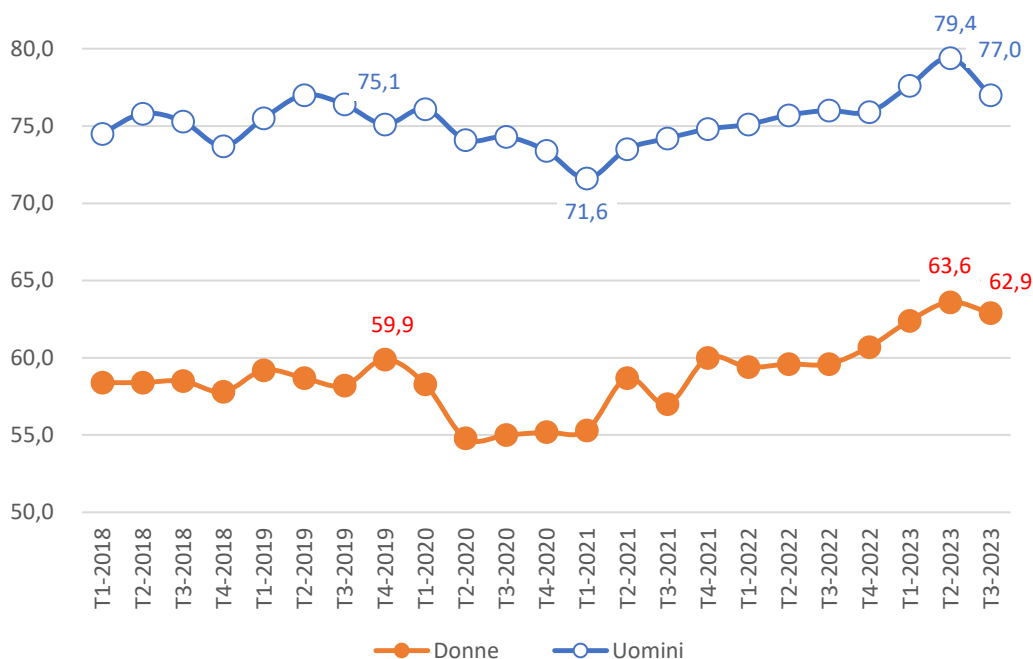
1.2 Alcune problematiche del lavoro femminile

1.2.1 L'altro lato della medaglia

Nonostante il bilancio finora positivo, esiste tuttavia un altro lato della medaglia da considerare, ovvero le difficoltà che ancora oggi permangono quando si parla di lavoro femminile. Anche se, come visto in precedenza, il contesto del Veneto è uno tra quelli più virtuosi, rimangono ancora molte disparità, legate soprattutto al divario di genere e al peso delle cure domestiche e familiari, che non permettono alle donne una piena uguaglianza nella sfera lavorativa e professionale.

Se si confrontano i dati sui tassi di occupazione femminile e maschile, qui di seguito riportati nella Figura 4, questo fenomeno è facilmente riscontrabile: lo scarto medio tra i due tassi di occupazione si attesta, quasi per tutta la durata temporale, a circa 15 punti percentuali di differenza.

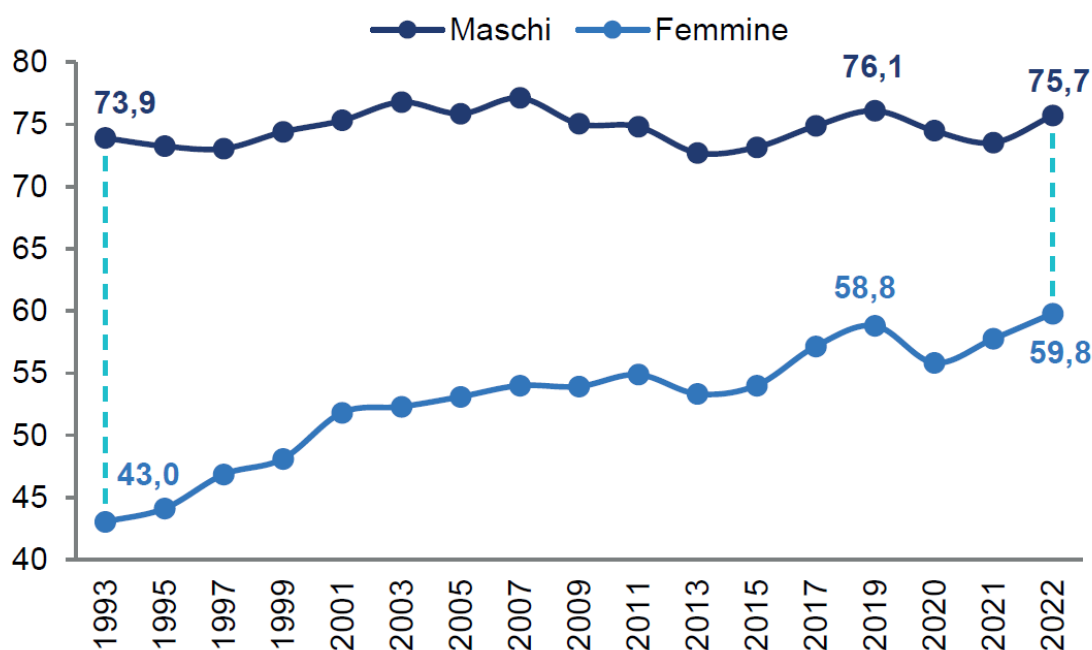
Figura 4: Tasso di occupazione per genere (15-64 anni) 2018-2023. Veneto. Fonte: elaborazione di Veneto Lavoro su dati Istat



Nonostante ciò, il futuro lascia ben sperare: se si analizzano i dati su una scala temporale maggiore, come riportato nella Figura 5 (che parte dal 1993 e non dal 2018 come la figura precedente), lo scarto tra il tasso di occupazione femminile e quello maschile si sta lentamente, ma progressivamente, riducendo. A ben vedere, sempre confrontando i dati

nella Figura 5, l'occupazione maschile è rimasta negli anni pressoché invariata, mentre quella femminile è cresciuta di ben 20 punti percentuali, passando dal 43% del 1993 al 59,8 del 2022.⁴

Figura 5: Tasso di Occupazione per genere 1993-2022. Veneto. Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione Veneto sui dati Istat



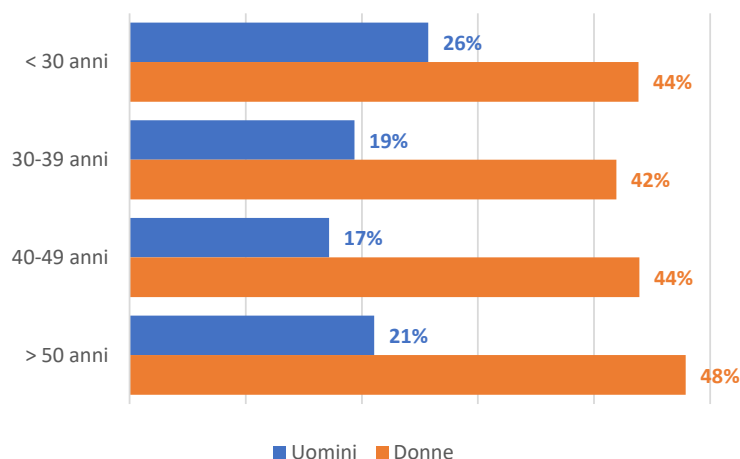
1.2.2 Lavoro Part Time

Il lavoro part time proietta luci e ombre sul fenomeno dell'occupazione femminile: secondo le fonti Istat riportate dall'Osservatorio regionale Mercato del Lavoro di Veneto Lavoro, infatti, nel 2023 le assunzioni di donne con orario part time sono state 177 mila, pari al 44% di tutte le loro nuove attivazioni (contro un 22% per gli uomini). L'incidenza delle assunzioni part time tra le lavoratrici italiane si attesta, nel 2023, al 43,5% e risulta in leggera contrazione rispetto al 2019 (46%). Per le lavoratrici straniere e per le lavoratrici italiane over 50 anni sfiora il 48% ed è massima nel caso delle lavoratrici straniere più giovani (50% per le under 30), questo dovuto al fatto che i settori dove il part time è maggiormente richiesto sono i servizi di pulizia (92%) e il commercio al dettaglio (67%).

⁴ Regione del Veneto. (2023). *L'occupazione maschile e femminile in Veneto*. Retrieved from: https://statistica.regione.veneto.it/AltriFiles/occupazione_maschile_e_femminile_in_veneto_2023.pdf

Da un lato, quindi, l'utilizzo del part time ha sicuramente aumentato le opportunità di lavoro femminile, contribuendo al rafforzamento dei livelli occupazionali delle donne, soprattutto per la fascia Over 50 e per i settori visti in precedenza. D'altro lato, però, la fascia di donne che avrebbe più necessità di questo strumento di conciliazione è in effetti quella che meno ne usufruisce, come riportato nella Figura 6. Si tratta, infatti, di quella fascia compresa tra i 30 e i 39 anni in cui si registra il maggior carico di cura familiare, avendo in questo periodo della vita bambini in età prescolare, considerata quella di più difficile conciliazione con le attività lavorative⁵.

Figura 6: Posizioni di lavoro dipendente per tipologia oraria. Percentuale assunzioni part-time per classe d'età e genere, 2023. Veneto. Fonte: elaborazione Veneto Lavoro su dati Sil (estrazione 25 gennaio 2024)



A ciò si aggiunge che, negli ultimi anni, è cresciuto notevolmente il fenomeno del part time involontario, ovvero quella percentuale di occupati che dichiarano di svolgere un lavoro a tempo parziale perché non ne hanno trovato uno a tempo pieno⁶: nel 2008 gli occupati che si trovavano in questa condizione erano il 4,2%, mentre nel 2019 si è arrivati al 10,1%. Nonostante questa quota sia diminuita negli ultimi due anni, attestandosi al 7% nel 2022, come si può ben notare nella Figura 7, c'è molto scarto tra il valore registrato fra le donne e quello fra gli uomini: 12,3% per le prime e 3% per i secondi.⁷

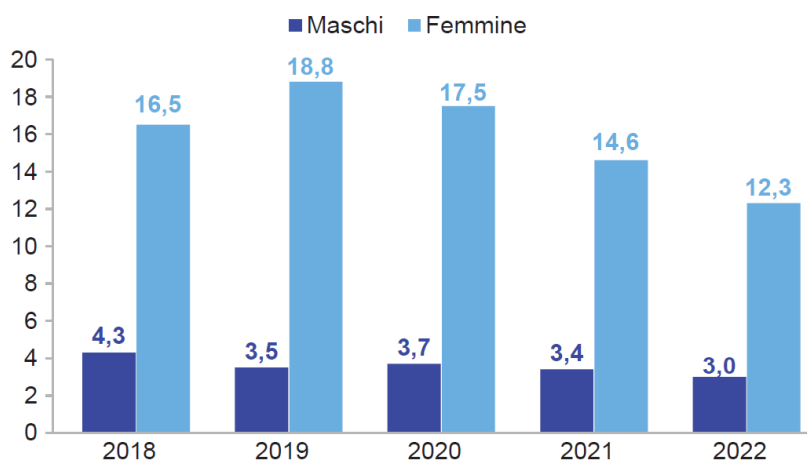
⁵ Istat (2019). *Conciliazione tra lavoro e famiglia*.

Retrieved from <https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf>

⁶ Inps (2023). *Glossario*. Retrieved from: <https://www.istat.it/it/files//2013/01/glossario1.pdf>

⁷ Regione del Veneto. (2023). *L'occupazione maschile e femminile in Veneto*. Retrieved from: https://statistica.regione.veneto.it/AltriFiles/occupazione_maschile_e_femminile_in_veneto_2023.pdf

Figura 7: Percentuale di occupati in part time involontario per genere 2018-2022. Veneto
Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat



La questione del part time è strettamente connessa alla cultura che ancora oggi permea la nostra società, in cui il peso delle cure familiari e domestiche continua ad essere appannaggio delle donne. La conciliazione fra tempi di lavoro e tempi familiari risulta però ancora più complessa in quei casi in cui gli orari di lavoro sono disagiati. Per quanto possa sembrare più conciliante con gli impegni familiari, se inserito in turni serali e notturni o durante il fine settimana, il part time risulta molto spesso un impedimento ad una indipendenza economica più che un supporto nell'organizzazione del proprio tempo. In particolare, secondo il rapporto 2023 pubblicato dalla Regione Veneto "L'occupazione maschile e femminile in Veneto", le donne occupate con figli che lavorano al sabato sono pari al 35%, il 17,7% quelle che lavorano alla domenica, il 13,8% di sera, il 17,9% con turni e quasi il 6,1% di notte.

1.2.3 Dimissioni

Interessante, parlando di problematiche del lavoro femminile, è il focus sulle dimissioni volontarie realizzato dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) nel proprio rapporto annuale. L'INL nasce come strumento per prevenire e contrastare fenomeni di discriminazione e per garantire il rispetto della normativa in materia di lavoro, su temi

legati principalmente alla parità di genere, alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e al lavoro sommerso⁸.

Una parte consistente delle verifiche che, a questo proposito, vengono eseguite dall'Ispettorato del Lavoro sono legate al controllo e alla convalida delle dimissioni volontarie, per tutti quei dipendenti che si trovano nei periodi cosiddetti "protetti", ovvero durante il periodo di maternità e puerperio (per le lavoratrici) e durante i primi tre anni di vita del bambino (sia per le lavoratrici madri che per i lavoratori padri)⁹.

Nella relazione che annualmente viene redatta dall'Ispettorato, una parte centrale viene dedicata proprio all'analisi di questo tipo di convalide, osservando il fenomeno secondo diversi aspetti.

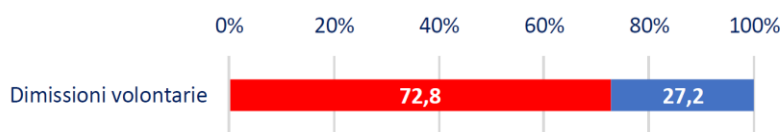
Il primo aspetto è legato alla tipologia di persone che presentano le dimissioni volontarie: genere, età e numero di figli.

Il secondo è legato alla condizione professionale da cui ci si dimette, tra cui si esaminano qualifica, anzianità di servizio e tipologia di orario.

La terza, infine, è legata alle motivazioni che spingono a dimettersi.

Ebbene, secondo la relazione annuale INL, per l'anno 2022 e considerando tutto il territorio nazionale, fatta 100 la percentuale di dimissioni volontarie totali, ben il 72,8% è riferito alla componente femminile, mentre solo il 27,2% alla componente maschile, come si può ben vedere dalla Figura 8, qui di seguito:

Figura 8: Composizione di genere, percentuale. 2022 Fonte: elaborazione Inapp su dati INL



⁸ Per lavoro sommerso si intende un lavoro irregolare, "in nero", nel quale un datore di lavoro si avvale di prestazioni professionali senza riconoscere al lavoratore nessuna copertura previdenziale e di tutela previste dalla legge.

⁹ Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151 *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53.*

Analizzando i dati anche rispetto alle classi d'età, come nella Tabella 2, si nota che la maggioranza delle convalide sono riferite a donne nella fascia d'età che va dai 29 ai 44 anni: proprio quell'età in cui le donne hanno in media il primo figlio¹⁰.

Tabella 2: Numero convalide per genere e classe d'età. 2022. Fonte: INL

Età	F	M	TOT	% F
Fino a 24	1.238	224	1.462	84,7%
Oltre 24 fino a 29	7.441	1.599	9.040	82,3%
Oltre 29 fino a 34	16.521	4.582	21.103	78,3%
Oltre 34 fino a 44	18.853	8.812	27.665	68,1%
Oltre 44 fino a 54	634	1.413	2.047	31,0%
Oltre 54 fino a 64	6	59	65	9,2%
Oltre 64	6	3	9	66,7%
Totale	44.699	16.692	61.391	72,8%

Il maggior numero di convalide si riferisce a genitori con 1 figlio (58,4% sul totale), seguita da quelli con 2 figli (32,5 % sul totale).

Per quanto riguarda la condizione professionale da cui ci si dimette, sempre secondo i dati INL¹¹, la maggior parte dei provvedimenti di convalida riguarda le qualifiche di Impiegato e Operaio, mentre i Quadri e i Dirigenti sono residuali. La percentuale di dimissioni è legata anche all'anzianità di servizio: una bassa anzianità si riflette in un numero maggiore di dimissioni, che via via diminuiscono al crescere degli anni di servizio nella stessa azienda.

Terzo, ma non per importanza, l'aspetto legato alle motivazioni: al momento della convalida delle dimissioni, le lavoratrici e i lavoratori dimissionari sono tenuti ad indicare una o più motivazioni per le quali è sopraggiunta la scelta di recedere dal contratto di lavoro. Delle risposte complessive (sia maschi che femmine) ottenute nell'anno 2022, come riportato in Tabella 3, le motivazioni principali sono legate al passaggio ad altra azienda (37,5%) e, soprattutto, alla difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia, sia per ragioni legate alla mancanza di servizi (32,2%) sia per ragioni legate all'organizzazione del proprio lavoro (17,6%).

¹⁰ L'età media al primo figlio per le donne italiane è 32,2. Fonte: Ministero della Salute. (2022). *Rapporto sulle nascite in Italia*.

Retrieved from:

https://www.salute.gov.it/portale/news/p3_2_1_1_1.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=6315

¹¹ INL. (2022). *Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri*, n. 151.

Tabella 3: Motivazioni alla richiesta di recesso per genere e incidenza %. 2022. Fonte: Elaborazione Inapp su dati INL

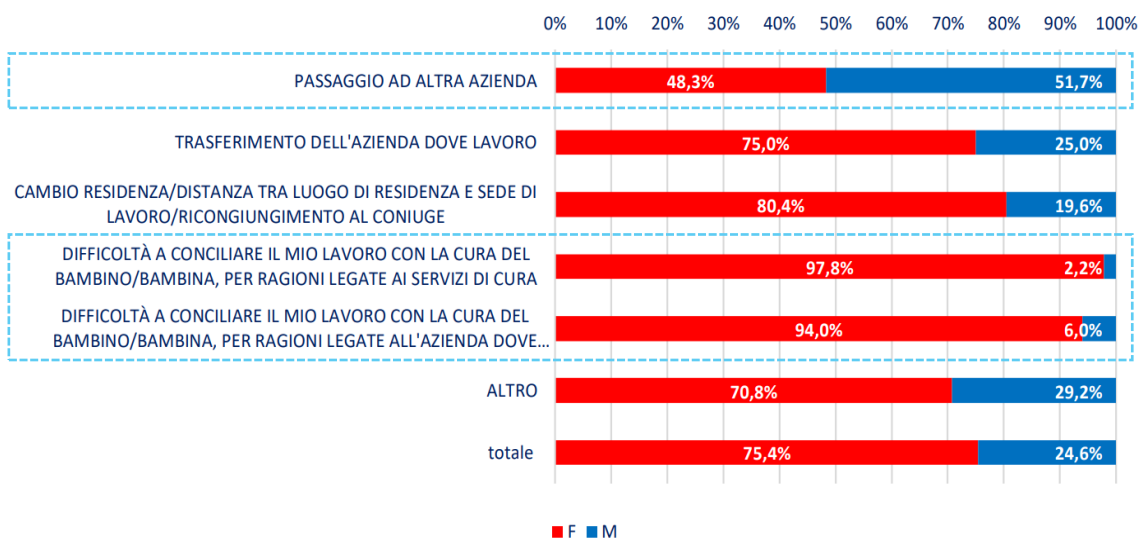
		F	M	TOT	%motivazioni recesso su tot F	%motivazioni recesso su tot M	%motivazioni recesso su TOT (F+M)
A	PASSAGGIO AD ALTRA AZIENDA	12.979	13.891	26.870	24,0%	78,9%	37,5%
B	TRASFERIMENTO DELL'AZIENDA DOVE LAVORO	66	22	88	0,1%	0,1%	0,1%
C	CAMBIO RESIDENZA/DISTANZA TRA LUOGO DI RESIDENZA E SEDE DI LAVORO/RICONGIUNGIMENTO AL CONIUGE	1.817	442	2.259	3,4%	2,5%	3,1%
D	DIFFICOLTÀ A CONCILIARE IL MIO LAVORO CON LA CURA DEL BAMBINO/BAMBINA, PER RAGIONI LEGATE AI SERVIZI DI CURA	22.575	497	23.072	41,7%	2,8%	32,2%
E	DIFFICOLTÀ A CONCILIARE IL MIO LAVORO CON LA CURA DEL BAMBINO/BAMBINA, PER RAGIONI LEGATE ALL'AZIENDA DOVE LAVORO	11.833	758	12.591	21,9%	4,3%	17,6%
F	ALTRO	4.845	2.002	6.847	8,9%	11,4%	9,5%
	Totale	54.115	17.612	71.727	100,0%	100,0%	100,0%

Appare chiaro come le motivazioni legate al tema della conciliazione tra lavoro e vita familiare siano le più rilevanti in termini assoluti: ben il 49,8% delle motivazioni totali.

L'aspetto su cui prestare attenzione è però il fatto che le motivazioni presentano profonde differenze di genere: sulle convalide femminili la motivazione prevalente è la difficoltà di conciliazione, mentre su quelle maschili è il passaggio ad altra azienda o il trasferimento dell'azienda. In particolare, se si osserva la Figura 9 qui di seguito, si può osservare la differenza percentuale in termini di genere per alcuni Item specifici (evidenziati con linea tratteggiata arancione):

- per l'Item "passaggio ad altra azienda" si ha una maggioranza maschile con 51,7 punti percentuali rispetto ai 48,3 delle donne;
- per l'Item "difficoltà di conciliare il lavoro con la cura familiare per ragioni legate ai servizi di cura" si ha rispettivamente un 97,8% femminile e solamente un 2,2% maschile;
- per l'Item "difficoltà di conciliare il lavoro con la cura familiare per ragioni legate all'azienda dove lavoro" si ha un 94% femminile e solamente un 6% maschile.

Figura 9: Composizione di genere delle motivazioni. 2022. Fonte: ITL, Relazione Annuale Convalida Dimissioni



Si tratta di uno sbilanciamento di genere di notevoli proporzioni che rimanda, come già detto in precedenza, ad una cultura in cui le cure familiari e domestiche sono ancora prevalentemente femminili.

Seppur esista una netta diversità sul territorio nazionale e quindi una diversa ripartizione in termini assoluti del numero delle convalide (Nord, Centro e Sud), i dati relativi al Veneto non si discostano, in termini percentuali, rispetto a quanto fin qui analizzato.

Su questi temi esiste anche un'indagine della Provincia autonoma di Trento¹², di cui si parlerà nel Capitolo 3, che porta a simili risultati.

1.2.4 Divario di genere nel lavoro familiare e di cura

Il divario di genere, legato al lavoro familiare e ai carichi di cura, si rende ancora più esplicito se si confrontano i dati italiani con quelli europei.

Uno degli strumenti utilizzato dall'Unione Europea per analizzare il livello di uguaglianza di genere raggiunto dai diversi paesi membri è il Gender Equality Index¹³. Questo indice è stato elaborato dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) per supportare gli Stati membri dell'UE e le istituzioni europee nella promozione

¹² Osservatorio del mercato del Lavoro di Trento (2021). *Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo di maternità e puerperio*.

¹³ <https://eige.europa.eu/gender-equality-index>.

dell'uguaglianza di genere, nella lotta contro la discriminazione basata sul genere e nella sensibilizzazione su questioni di genere.

Esso considera diversi aspetti della vita, come il lavoro, il potere, la salute e la violenza, per valutare come uomini e donne siano posizionati in relazione a questi fattori.

Questo indice utilizza una scala da 1 a 100, in cui 1 corrisponde alla totale disparità e 100 alla totale parità. I punteggi misurano le differenze tra donne e uomini e i livelli di realizzazione in sei domini essenziali: lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute. Nel 2022 l'Italia si è assestata a 61,2 punti, mentre il resto d'Europa ha raggiunto i 69,1 punti, dato comunque ben al di sotto della parità effettiva.

Se si vuole analizzare il dato specifico per il territorio veneto, un ulteriore indice che può essere preso in considerazione è quello dell'asimmetria del lavoro familiare, utilizzato da Istat. L'indice misura, per le donne in coppia di età compresa tra i 25 e i 44 anni, quanta parte del tempo dedicato al lavoro domestico da entrambi i partner occupati è svolto dalle donne.

Per il 2022 in Veneto questo strumento rileva che nel caso di coppie in cui lavora solo l'uomo, la donna svolge il 76% del lavoro familiare, mentre se entrambi i partner lavorano, lo squilibrio diminuisce purtroppo di poco, dato che la donna continua a farsi carico del 68% delle incombenze familiari¹⁴.

Si può osservare inoltre che le donne con figli piccoli lavorano meno delle altre: in Veneto, nel 2022, il tasso di occupazione delle donne con figli è, per tutte le età, più basso di quello delle donne senza figli, mettendo in evidenza quanto ancora ci sia la necessità di sviluppare politiche efficaci nella conciliazione tra i tempi di vita familiare e lavoro.

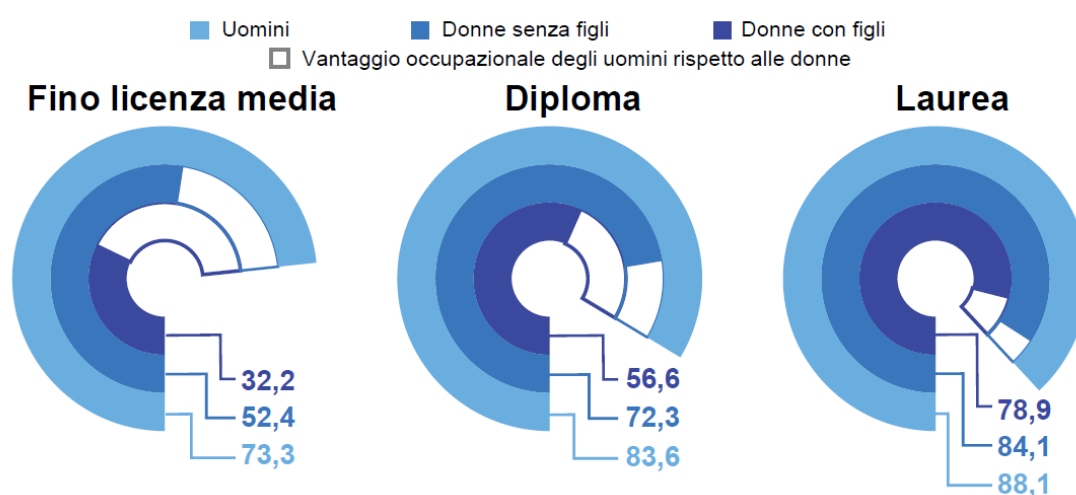
Il divario di genere occupazionale si riduce però sensibilmente al crescere del titolo di studio. In questo, oltre al fatto che i titoli di studio più alti sono anche i più spendibili sul mercato del lavoro, si riscontra una forte componente motivazionale. Le donne che completano un percorso di studio universitario, infatti, sono più motivate a trovare un lavoro che metta a frutto l'investimento fatto, cercando poi di conciliare le scelte di vita personale e familiare. Al contrario, le donne con titolo di studio inferiore abbandonano con maggiore frequenza la carriera lavorativa. Queste differenze si acutizzano quando le

¹⁴ INAPP Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (2022). *Rapporto Plus 2022. Comprendere la complessità del lavoro*.

Retrieved from <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3827>

donne diventano madri e, ancor più di prima, l'istruzione assume un ruolo cruciale nella probabilità di essere occupate. In Veneto, come si può notare dalla Figura 10, una madre fra i 18 e i 34 anni con titolo di studio universitario risulta occupata nel 79% dei casi, percentuale che scende drasticamente al 32% nel caso in cui la madre abbia concluso gli studi dopo la licenza media.¹⁵

Figura 10: Tasso di occupazione di donne e uomini dai 18 ai 34 anni per titolo di studio e genitorialità, 2021. Veneto. Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione Veneto sui Dati Istat



Nel capitolo seguente si darà spazio proprio al tema della motivazione, per verificare come alcuni fattori lavorativi possano influire sull'aumento o sulla diminuzione della componente motivazionale, soprattutto nel momento del rientro a lavoro dopo la maternità.

¹⁵ Regione del Veneto. (2023). *L'occupazione maschile e femminile in Veneto*.

CAPITOLO 2

La motivazione nel contesto lavorativo

2.1 Che cos'è la motivazione

Secondo l'*American Psychological Association*, la motivazione è una spinta che determina movimento, direzione e mantenimento di uno o più obiettivi, che possono essere sia materiali (come, ad esempio, il denaro) che immateriali (come, ad esempio, il raggiungimento di uno stato psicofisico di benessere). Motivazione deriva dal latino *Motus*: muovere appunto.¹⁶

La motivazione è da intendersi quindi come un processo dinamico che finalizza l'attività di una persona verso un risultato. Può essere valutata in base a tre indicatori: *intensità*, cioè la quantità di energia che permette di produrre e sostenere l'azione desiderata; *la persistenza*, ovvero la durata e la capacità di mantenere questa energia nel corso del tempo; *la direzione*, ovvero la rotta che permette di scegliere la strada più opportuna e appropriata.

La motivazione è uno stato interiore dell'individuo, che diventa quindi una componente assolutamente unica e indipendente da individuo a individuo: ciò che motiva una persona può non motivare un'altra e viceversa. La motivazione non è statica e può, anche per lo stesso individuo, modificarsi nel corso del tempo.

La motivazione può essere intrinseca o estrinseca. È estrinseca quando nasce da fattori esterni all'individuo, come ad esempio il denaro, il potere, la fama, lo status sociale. È una motivazione che cresce in base a rinforzi esterni e viene generata dall'attesa di una ricompensa o riconoscimento. Nell'ambiente lavorativo una classica forma di motivazione estrinseca è quella legata allo stipendio. È intrinseca, invece, quando nasce da fattori interni all'individuo, ad un livello più profondo, i cui comportamenti non necessitano di ricompense esterne per essere perseguiti. È associata ad un senso di soddisfazione personale, di interesse per l'attività stessa e un desiderio di crescita e

¹⁶ American Psychological Association. (2022). APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/motivation>

realizzazione. Si tratta ad esempio di compiti o situazioni sfidanti, che suscitano passione e curiosità.

La motivazione può essere, infine, analizzata secondo due criteri: in base ai contenuti, ovvero in base a “cosa” influenza il comportamento, o in base al processo, ovvero al “come” vengono elaborate le informazioni, e di conseguenza gli atteggiamenti, per ottenere il risultato desiderato.¹⁷

2.2 Le prime teorie motivazionali in ambito organizzativo

Le prime teorie legate al tema della motivazione nascono intorno agli anni Cinquanta del secolo scorso per cercare di rispondere ad alcune domande sul comportamento umano: perché le persone si comportano in un determinato modo? Quali sono le spinte che guidano i loro comportamenti? Questi primi studi nascevano da una matrice prettamente psicologica e cognitiva, ma nel corso del tempo si sono sviluppati alcuni modelli orientati ad un approfondimento di tipo aziendale e organizzativo, studiando la motivazione all'interno del contesto lavorativo. Celebri sono ancora oggi gli esperimenti condotti dai pionieri di questi studi, i sociologi Elton Mayo e Fritz J. Roethlisberger, presso lo stabilimento Hawthorne della Western Electric di Chicago: per capire quali fossero le variabili che avrebbero potuto aumentare l'efficienza dei lavoratori (le condizioni di lavoro come ad esempio l'illuminazione, la durata delle pause e la retribuzione), si resero conto che la produttività era in realtà strettamente collegata alla motivazione e all'atteggiamento nei confronti del lavoro. La possibilità di comunicare i propri stati d'animo e di essere ascoltati e compresi erano risultati fondamentali ai fini della crescita della motivazione nel lavoro, facendo aumentare al tempo stesso la produttività.¹⁸

In questo elaborato si vuole indagare in che modo le donne cambino atteggiamento nei confronti del lavoro, una volta rientrate a lavoro dopo la maternità, proprio attraverso l'analisi della componente motivazionale. Si prenderà quindi in esame una teoria classica che ben si presta ad analizzare i dati ricavati dal questionario del prossimo capitolo: la teoria dei due fattori di Frederick Herzberg.

¹⁷ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Motivazione intrinseca e autodeterminazione nel comportamento umano*. Il Mulino.

¹⁸ Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press, Boston.

2.2.1 Teoria dei due fattori di Herzberg

La Teoria di Herzberg, o dei due fattori, nasce intorno agli anni '50 e si focalizza sull'analisi della motivazione dal punto di vista lavorativo. Obiettivo di questa teoria è comprendere quali siano i fattori che generano soddisfazione o insoddisfazione nei lavoratori.

Per analizzare il fenomeno Herzberg utilizza la tecnica del cosiddetto “incidente critico”: questa tecnica consiste in un'analisi qualitativa, tramite interviste strutturate, in cui viene chiesto ad un gruppo di lavoratori di analizzare alcune situazioni lavorative particolarmente significative, realmente accadute, in cui si erano sentiti soddisfatti o insoddisfatti del proprio lavoro. Tramite questa tecnica si analizzano le specifiche sequenze di avvenimenti che portano ad avere un atteggiamento positivo o negativo nei confronti del proprio lavoro e ad indagare le cause di questi avvenimenti.

Una volta analizzate tutte le sequenze di eventi riportate dal campione in esame, Herzberg giunge alla conclusione che i fattori che producono atteggiamenti positivi verso il lavoro sono diversi dai fattori che producono atteggiamenti negativi. Questo sta a significare che le cause (eventi) che generano soddisfazione nel lavoro non sono le stesse che, mancando, generano insoddisfazione.¹⁹

Questa è una rivoluzione copernicana nel panorama degli studi sulla motivazione, dato che prima di Herzberg si riteneva che soddisfazione e insoddisfazione fossero gli estremi di un unico continuum: l'antitesi della soddisfazione era l'insoddisfazione e viceversa.

Herzberg invece stravolge questi concetti, dichiarando che soddisfazione e insoddisfazione viaggiano su canali paralleli: l'opposto dell'insoddisfazione non è necessariamente la soddisfazione, ma semplicemente la “non insoddisfazione” e l'opposto della soddisfazione non è l'insoddisfazione, ma la “non soddisfazione”.

Grazie a questo assunto, Herzberg giunge a classificare due tipi distinti di fattori: i fattori igienici e i fattori motivanti.

I primi, quelli cosiddetti igienici o primari, sono fattori che, se assenti, causano insoddisfazione, ma anche se presenti non necessariamente generano soddisfazione: si tratta di fattori estrinseci, collegati all'ambiente di lavoro, al *contesto* organizzativo. Herzberg ne cita una decina: retribuzione, politiche d'impresa, stile di supervisione,

¹⁹ Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

relazione con i capi, condizioni fisiche di lavoro, relazione con i colleghi, vita personale, relazione con i subordinati, status e sicurezza sul posto di lavoro. Se sono presenti ecco che si può prevenire l'insoddisfazione.

I secondi fattori, chiamati motivatori, sono quelli che, se presenti, generano motivazione e soddisfazione, ma se assenti non generano comunque insoddisfazione, ma eventualmente "non soddisfazione". Si tratta di fattori legati al *contenuto* del lavoro, come il raggiungimento dei risultati (*Achievement*), il riconoscimento, la responsabilità e l'avanzamento di carriera.²⁰

Anche gli effetti che producono sono diversi: la gratificazione di un fattore igienico, come ad esempio l'aumento della retribuzione, produce un effetto solo nel breve periodo, mentre il raggiungimento di un fattore motivante, come ad esempio la responsabilità di un compito, porta ad attivare atteggiamenti che si protraggono nel lungo termine. Entrambi i fattori sono, però, importanti per il benessere del lavoratore, in quanto vanno ad agire su bisogni diversi: la motivazione sarà massima se come base di partenza troviamo la "non insoddisfazione", piuttosto che l'insoddisfazione.

2.3 Tra Teoria e Realtà

Alla luce di questa teoria, è interessante notare come cambino i fattori igienici e motivanti nella realtà.

L'analisi condotta da Herzberg per giungere alla scoperta di questi due fattori ruota sullo studio di sequenze di eventi particolarmente significative. Per poter essere considerate significative, le sequenze devono avere determinate caratteristiche, tra cui essere realmente accadute, circoscritte in periodi temporali ben definiti e collegate al contesto lavorativo.

Quest'ultimo presupposto, però, non tiene conto di un dato essenziale: il contesto familiare.

Inevitabilmente, per una donna che rientra al lavoro dopo la maternità, la nuova condizione personale e familiare influisce molto su quella lavorativa, andando a modificare le priorità e la classifica di ciò che è ritenuto per lei importante.

²⁰ Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate your employees?", *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62

Ecco che i fattori igienici possono cambiare, così come quelli motivanti, al nascere di una nuova condizione personale.

Quali sono i fattori che generano insoddisfazione nelle donne al rientro al lavoro dopo la maternità? E quali sono, invece, i fattori che le motivano? Come sono cambiati questi fattori prima e dopo la maternità?

Nel capitolo successivo si andranno ad indagare proprio questi cambiamenti, tramite l'utilizzo di un questionario somministrato ad alcune lavoratrici rientrate recentemente al lavoro dopo la maternità.

CAPITOLO 3

La ricerca sul campo: i risultati del questionario

3.1 Finalità e metodologia della ricerca

Obiettivo di questa indagine è approfondire alcune dinamiche che intervengono nel periodo del rientro al lavoro delle donne dopo la maternità. L'analisi si propone di rappresentare le caratteristiche sociodemografiche e l'evoluzione della situazione lavorativa di donne domiciliate nel territorio veneto, focalizzandosi sui cambiamenti che si verificano in questo delicato momento. Si darà spazio al tema centrale delle dimissioni volontarie e delle motivazioni: motivazioni intese in termini più ampi, comprendendo sia i motivi che spingono a lasciare un lavoro sia la motivazione in senso stretto, ovvero quella componente soggettiva che permette di dare un valore e un significato al proprio lavoro.

Per sviluppare questo tema, si era pensato di procedere ad un'indagine quantitativa, partendo da questionari o test precedentemente svolti a livello nazionale e riproducendoli su base regionale. Purtroppo, però, a livello nazionale non si è riusciti a trovare molto.

Alcuni spunti interessanti sono arrivati, invece, dalle Province autonome di Trento e Bolzano, grazie a due analisi molto accurate e strutturate: la prima, pubblicata nel marzo del 2006 dall'Istituto Promozione Lavoratori della Provincia autonoma di Bolzano, "*Il rientro al lavoro dopo la maternità. Un'analisi longitudinale: tra aspettative e realtà*"²¹; la seconda, pubblicata nel 2021 dall'Osservatorio del mercato del Lavoro della Provincia di Trento, intitolata "*Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo di maternità e puerperio*"²², già citata nel Capitolo 1, in cui si dà spazio alle motivazioni legate alla decisione di lasciare il lavoro a seguito della nascita dei figli e si indaga la condizione lavorativa nei mesi successivi.

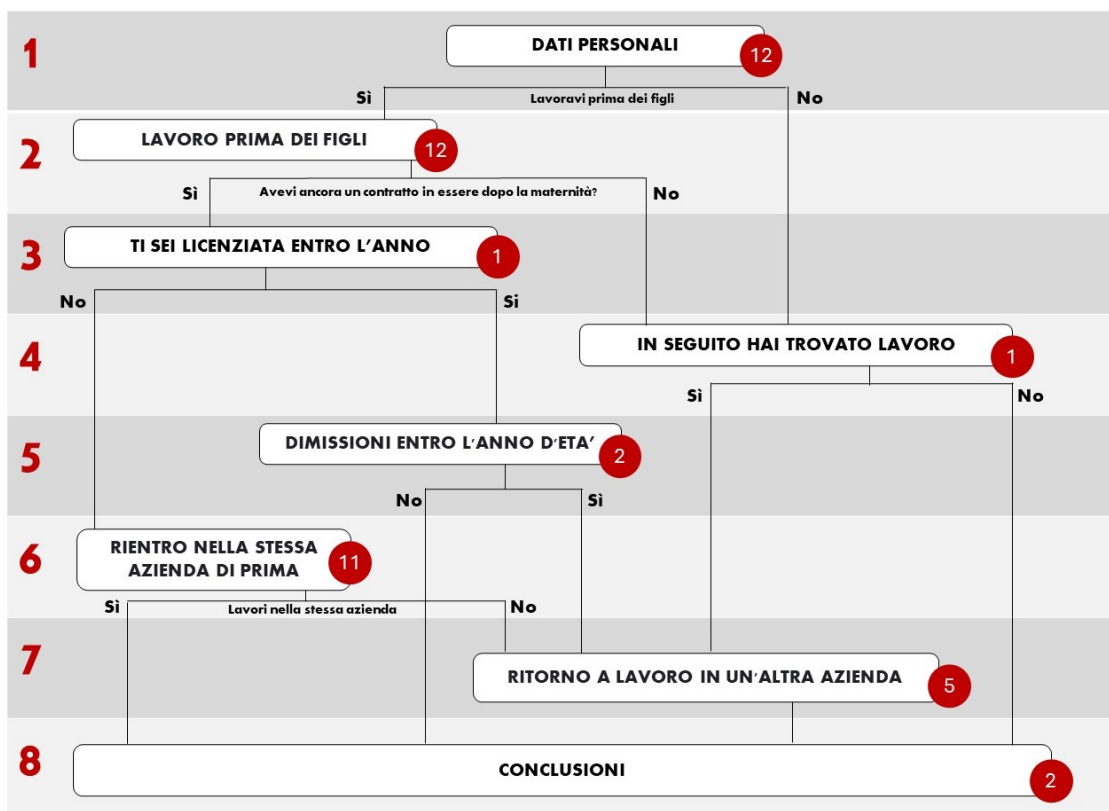
²¹ AFI-IPL (2006). *Il rientro al lavoro dopo la maternità. Un'analisi longitudinale: tra aspettative e realtà.*

²² Osservatorio del Mercato del Lavoro dell'Agenzia del Lavoro Provincia Autonoma di Trento. (2021). *Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo di maternità e puerperio.*

Da questa base di partenza, si è deciso di creare un questionario *ad hoc*, estrapolando e aggiungendo alcuni item, per verificare la condizione lavorativa delle mamme, con figli in età prescolare, domiciliate nel territorio Veneto.

Il questionario è stato strutturato in 8 sezioni, per un totale di 46 domande²³, ed è così suddiviso:

Figura 11: Struttura del questionario con indicazione delle sezioni (numeri a sinistra in rosso) e numero di domande per ogni singola sezione (cerchi in rosso)



- la prima parte indaga la componente sociodemografica del campione, tra cui età, numero ed età dei figli, titolo di studio, situazione familiare (sezione 1);
- la seconda descrive la situazione lavorativa precedente ai figli, ovvero la posizione professionale, anzianità di servizio, orario di lavoro, retribuzione e distanza da casa (sezione 2);

²³ Non tutto il campione doveva rispondere a tutte le 46 domande ma, in base alla propria esperienza personale, poteva rispondere ad un minimo di 15 domande fino ad un massimo di 43. Il questionario completo è riportato in allegato al presente elaborato, a pag. 55.

- due sezioni intermedie sono state aggiunte per agevolare il flusso di risposte del questionario e indirizzare correttamente il campione (sezione 3 e sezione 4).
- la terza parte si focalizza sul tema delle dimissioni, in particolar modo sulle motivazioni che hanno spinto le donne a licenziarsi (sezione 5);
- la quarta e quinta parte si propongono di descrivere, rispettivamente, chi è rientrata nella realtà lavorativa precedente e chi invece ha cambiato ed è tornata al lavoro in un'altra organizzazione (sezione 6 e sezione 7);
- l'ultima parte è dedicata al tema della motivazione, ovvero cosa permetterebbe alle donne di essere più motivate a lavoro (sezione 8);

Per analizzare alcune caratteristiche più soggettive del campione, come le percezioni o l'importanza di alcuni aspetti del lavoro, si è voluto inserire una batteria di domande uguali per ogni sezione dedicata al lavoro, per verificare se sussistono cambiamenti nella situazione precedente ai figli rispetto a quella successiva.

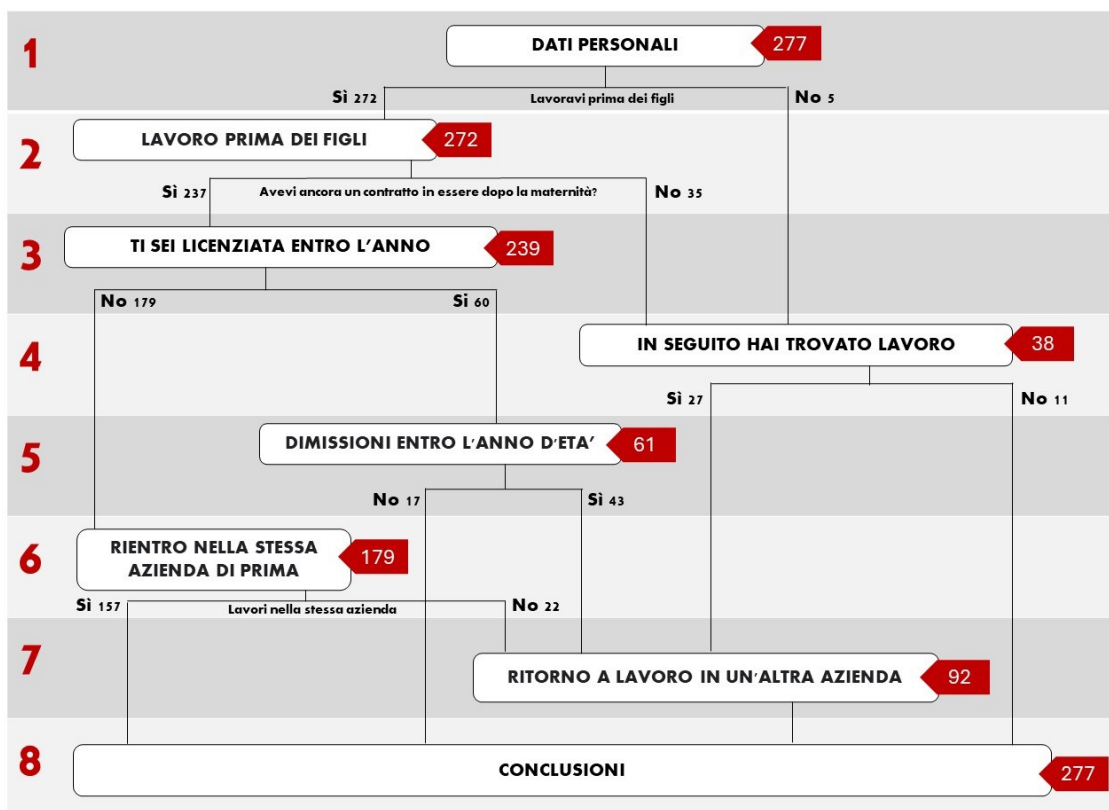
La somministrazione del questionario, vista l'impossibilità di avere accesso a database ufficiali di elenchi di mamme sul territorio, è stata effettuata ricorrendo ai canali privati di passaparola e dei social network, tra cui WhatsApp, Facebook e Instagram, inserendosi all'interno di gruppi privati dal nome "mamme di...", per ogni provincia del Veneto.

Una prima somministrazione di controllo è stata effettuata con una ventina di mamme per verificare la sussistenza di tutti i parametri necessari alla corretta compilazione dello strumento. Grazie a questo supporto, è stato possibile integrare alcune sezioni per ricomprendere meglio la popolazione di riferimento.

Le persone che hanno risposto sono state 310. Di queste, si è voluto analizzare solo i dati delle mamme con figli in età prescolare, come definito in partenza, per cui il numero del campione preso in considerazione risulta essere di 277 unità.

Nella Figura 12 è riportato nei riquadri rossi il numero di persone che ha risposto per ogni sezione: così facendo, si può cogliere come si sia distribuito il campione nelle diverse sezioni (dimissioni, rientri, ecc.) e si può verificare come il numero delle risposte totali sia coerente con le risposte date per ogni singola sezione.

Figura 12: Struttura del questionario con indicazione del numero di risposte per singola sezione e per domande di cambio sezione



3.2 Caratteristiche Sociodemografiche

L'età media del campione è di 35,7 anni. Nella Figura 13 sono riportate le percentuali della distribuzione in base alle fasce d'età, con il 43,1% delle donne in età compresa tra i 35 e i 39 anni, seguite da un 27,9% in età compresa tra i 30 e i 34 anni. La percentuale delle over 40 supera di oltre il doppio quella delle under 29 (20% contro 9%). Il 51% delle donne ha 1 figlio, il 43% ne ha due e il 6% 3 o più (Figura 14).

Figura 13: Età del campione

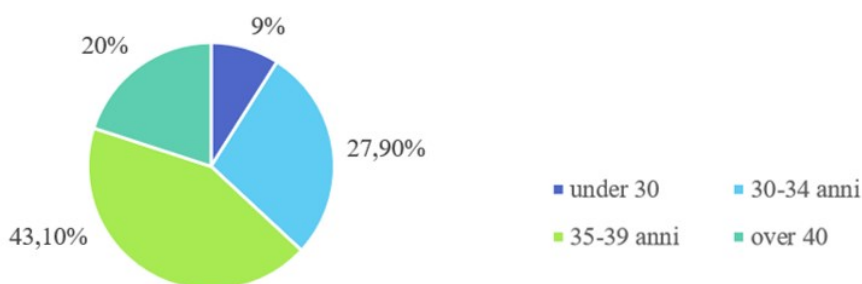
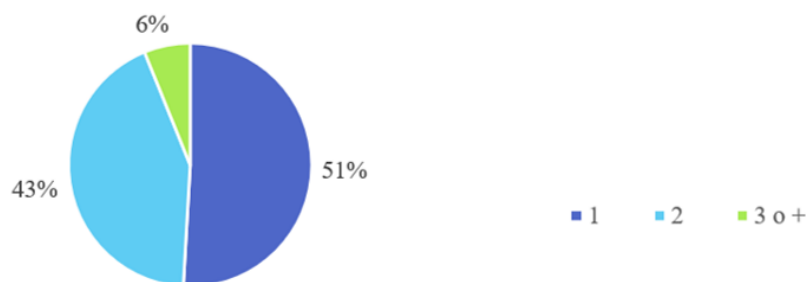


Figura 14: Numero di figli (%)



La quasi totalità del campione è coniugata o convivente (97,1%).

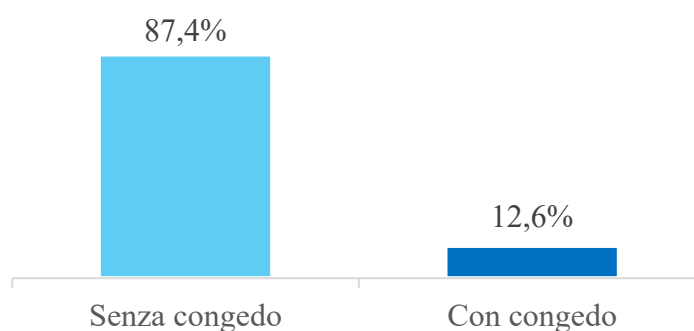
Un 16,6% dichiara di non avere alcun aiuto esterno, da parte di nonni o parenti stretti, nella gestione familiare e un restante 29% di averne solo in parte.

Quasi la metà del campione, invece, usufruisce di asilo nido (o scuola dell'infanzia) a tempo pieno (52%), contro il 30,3% che invece non ne usufruisce e il 17,7% che ne usufruisce part time.

Un dato significativo rimane quello del congedo parentale per i padri: quasi 9 padri su 10 non ne hanno usufruito, come si evince dalla Figura 15, a riprova del fatto che ancora oggi, nonostante le iniziative varate per rendere più accessibile questo strumento²⁴, permangono molti pregiudizi sul tema in questione.

Una parte di questi (il 20%), tra l'altro, ha usufruito dello strumento perché la compagna non poteva beneficiarne, in quanto libera professionista o senza contratto in essere.

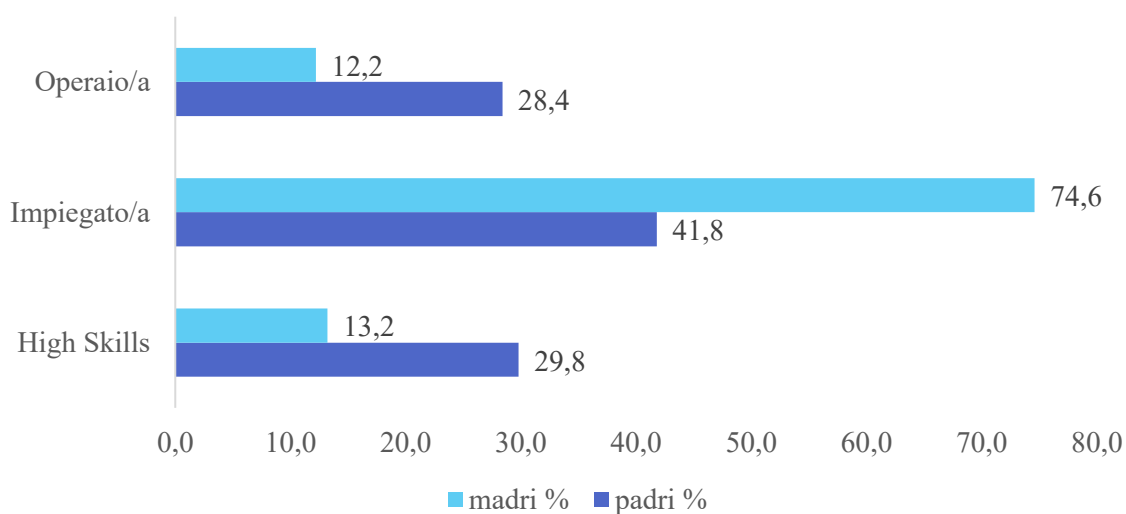
Figura 15: Congedo parentale dei padri (%)



²⁴ Dal 2022 il padre ha diritto a 3 mesi di congedo parentale indennizzato, non trasferibile all'altro genitore, da usufruire entro il 12° anno di vita del figlio. Il congedo parentale spetta ai genitori, che siano in costanza di rapporto di lavoro, entro i primi 12 anni di vita del bambino per un periodo complessivo, tra i due genitori, non superiore a dieci mesi, elevabili a undici se il padre lavoratore si astiene dal lavoro per un periodo, continuativo o frazionato, di almeno tre mesi. I periodi di congedo parentale possono essere fruiti dai genitori anche contemporaneamente.

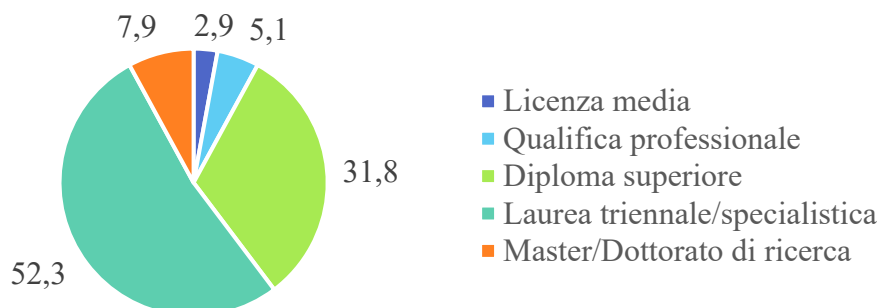
Tornando alla questione della differenza di genere, un dato interessante si può notare confrontando le posizioni professionali ricoperte dalle donne del campione e i loro rispettivi partner: come si evince infatti dalla figura qui di seguito (Figura 16), gli uomini che ricoprono posizioni cosiddette “high skill” (Dirigenti, Quadri, Imprenditori e Liberi Professionisti) sono il 29,8%, mentre le donne raggiungono solo il 13,2%.

Figura 16: Confronto percentuale della distribuzione delle posizioni professionali tra donne e uomini.



Qui di seguito (Figura 17) è rappresentato il titolo di studio posseduto dal campione: circa l’8% possiede un diploma di licenza media o qualifica professionale, il 31,8% un diploma di scuola superiore, circa il 52% una laurea (triennale, specialistica o a ciclo unico) circa l’8% un master o dottorato di ricerca.

Figura 17: percentuale relativa al titolo di studio posseduto dal campione



In sintesi, la situazione sociodemografica del campione mostra la maggior parte delle donne come mamme in età compresa tra i 30 e i 39 anni, tendenzialmente coniugate (o

conviventi). Un po' più della metà di queste possiede una laurea. Un po' più della metà di queste ha un unico figlio.

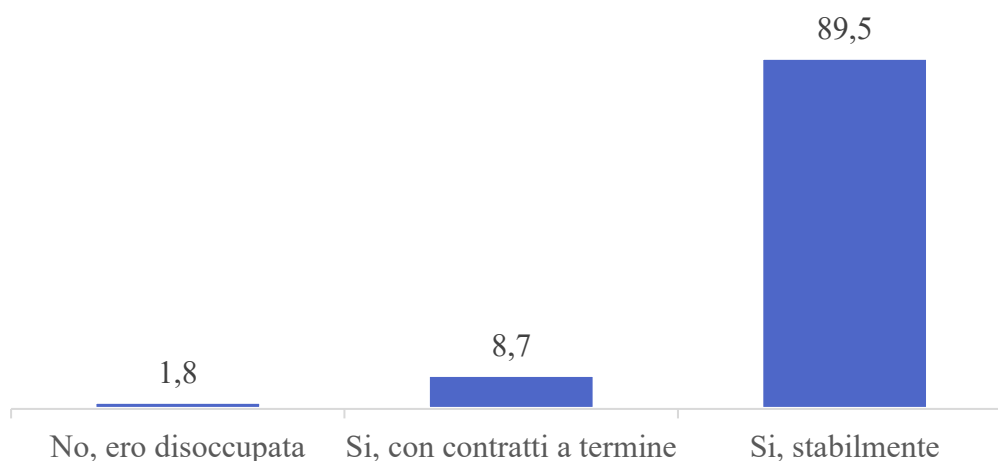
In molte dichiarano di non avere aiuti esterni o di averne solo in parte, cosa che si riflette anche nella percentuale di richieste dei servizi per l'infanzia a tempo pieno.

La maggior parte dei padri non ha usufruito del congedo parentale messo a disposizione dalla normativa, rendendo evidente come la maternità e la paternità, a livello lavorativo, viaggino su binari distinti.

3.3 Situazione lavorativa prima dei figli

La fotografia della situazione antecedente ai figli (Figura 18) mostra che la quasi totalità del campione aveva un contratto di lavoro in essere, tra contratti a tempo indeterminato (89,5%) e contratti a termine (8,7%).

Figura 18: risposte alla domanda “Lavoravi prima di avere figli?” (%)



La maggioranza del campione ricopriva ruoli impiegatizi (74,6%)²⁵. Il 12,2% era inquadrata come operaia, mentre il 13,2%, come visto in precedenza, svolgeva lavori considerati di alto livello (dirigenti, quadri, libere professioniste, imprenditrici).

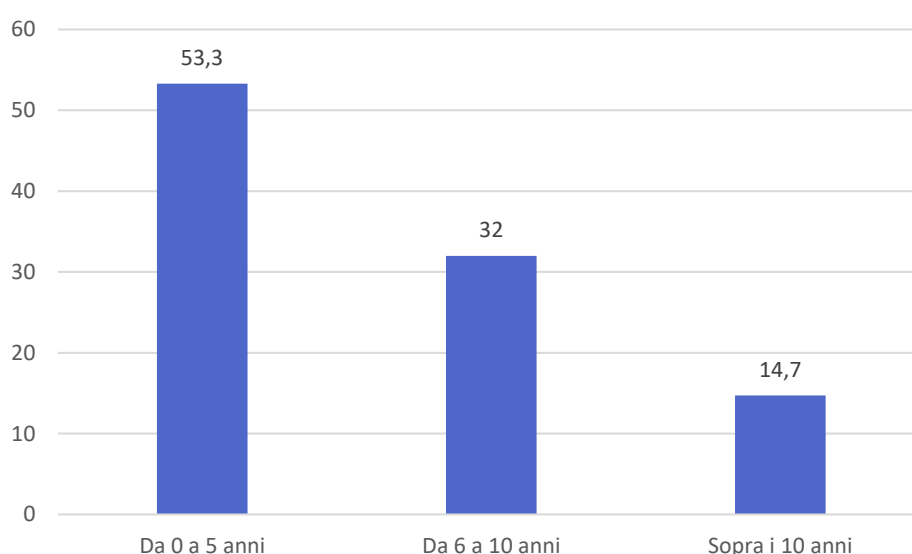
L'82% delle donne aveva un contratto full time e in molte (il 53,3%) svolgevano spesso o sempre anche lavoro straordinario. Il 10,3% delle donne lavorava, invece, part time e il 7,7% su turni (tra diurni e notturni).

²⁵ Nel ruolo impiegatizio si è voluto inserire sia le impiegate che le insegnanti.

La retribuzione netta mensile di media si assestava tra i 1000 e i 1500 euro netti mensili, considerata per più della metà del campione bassa o addirittura insufficiente.

Nella Figura 19, per quanto attiene all'anzianità di servizio di queste future mamme, si riscontra che la maggior parte di loro (il 53,3%), lavorava nella stessa azienda in un periodo compreso tra 0 e 5 anni, il 32,0% in un periodo compreso tra i 6 e i 10 anni, mentre il restante 14,7% superava i 10 anni di anzianità.

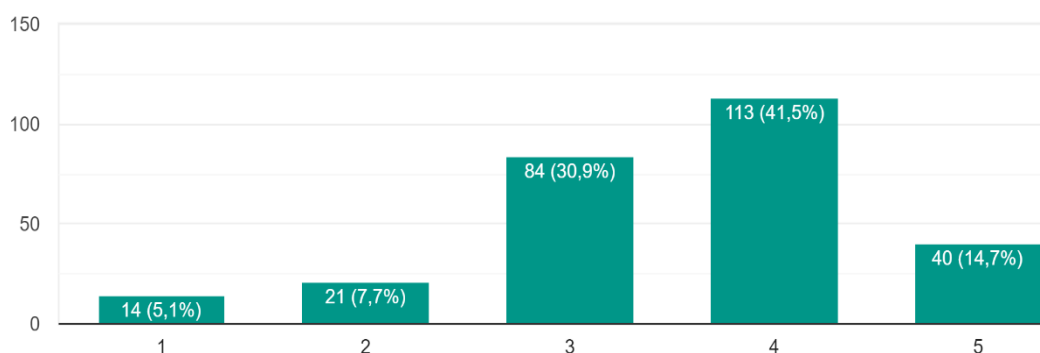
Figura 19: Anzianità di servizio (%)



Non c'era, secondo quanto dichiarato dalle donne, la tendenza a cambiare spesso lavoro, come dimostra l'88% del campione, che ha cambiato al massimo tre lavori (52%) prima di avere figli o addirittura è rimasta sempre nella stessa azienda (36%).

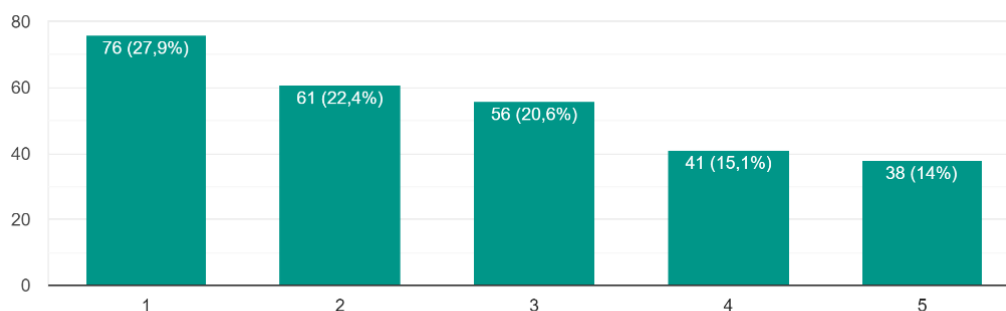
Ciò è coerente anche con quello che dichiarano le persone in merito alla soddisfazione rispetto al proprio lavoro precedente ai figli, in quanto più della metà riferisce di esserne stata molto o moltissimo soddisfatta (56%), contro l'appena 13% che invece non era per nulla o quasi soddisfatta (Figura 20).

Figura 20: % di risposta alla domanda: “da 1 a 5, in cui 1 è per niente e 5 è moltissimo, quanto eri soddisfatta tuo lavoro?”



La propensione a cambiare lavoro per la metà del campione era quasi o del tutto assente (50,3%) contro il 29% che era molto o del tutto incline (Figura 21).

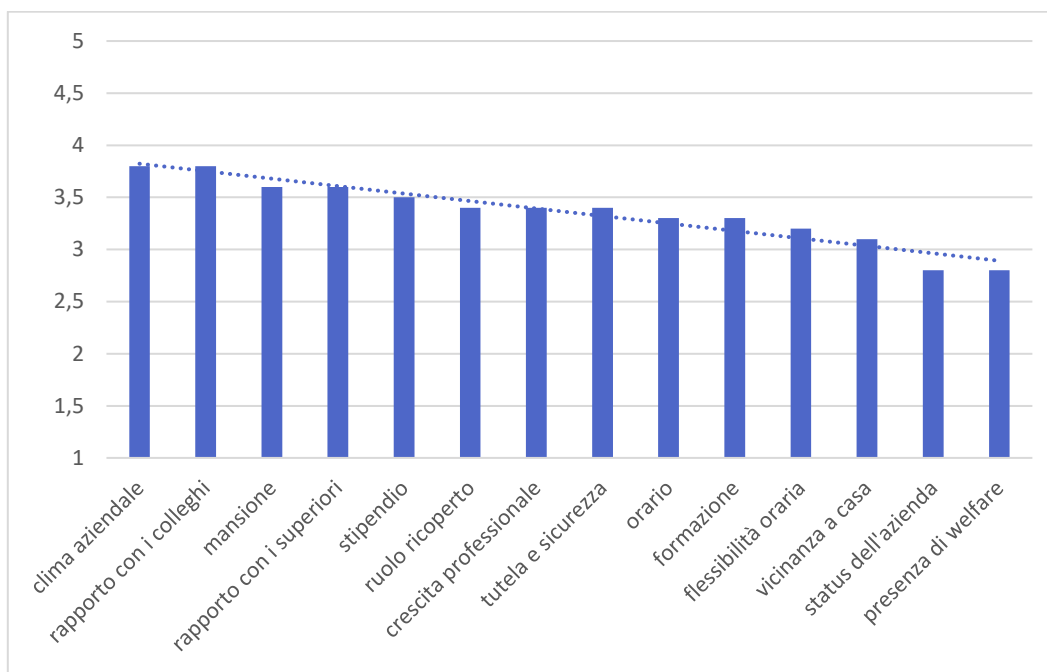
Figura 21: % di risposta alla domanda: “da 1 a 5, in cui 1 è per niente e 5 è moltissimo, quanto eri incline a cambiare lavoro?”



Si è voluto indagare quanto fossero considerati importanti alcuni elementi del lavoro da parte del campione prima della maternità, per poter confrontare gli stessi elementi una volta rientrate al lavoro. Nella Figura 22 si può vedere il valore dell'importanza percepita assegnata a ciascun elemento, espressa con la media da 1 a 5, in cui 1 era considerato per nulla importante e 5 moltissimo importante. Il clima aziendale e il rapporto con i colleghi sono ai primi posti con una media di 3,8. Anche la mansione, il rapporto con i superiori, lo stipendio e la crescita professionale ricoprono un ruolo importante per le lavoratrici, mentre presenza di welfare e status dell'azienda sono agli ultimi posti (media del 2,8), considerati di poco inferiori per importanza alla vicinanza a casa e alla flessibilità oraria. Questo è un dato importante, per ciò che verrà trattato nei paragrafi successivi (in

particolare nel paragrafo 3.5), in cui si potrà verificare come questi elementi cambino a seguito della maternità.

Figura 22: importanza percepita per ciascun elemento lavorativo prima della maternità. Media da 1 a 5.



In sintesi, la situazione lavorativa precedente ai figli ci mostra una fotografia del campione come donne occupate con contratti per la maggior parte stabili e a tempo pieno, nel settore impiegatizio. La maggior parte di queste donne, nonostante fosse nella stessa azienda da meno di sei anni, non era incline a cambiare lavoro, in quanto abbastanza o pienamente soddisfatta della propria situazione lavorativa, fatto salvo per la componente economica che, al netto della retribuzione, era considerata bassa o addirittura insufficiente. Il clima aziendale, il rapporto con i colleghi, con i superiori e la mansione erano considerati i fattori più importanti.

3.4 Dimissioni volontarie

Finito il periodo di maternità, quasi un 13% del campione non aveva più un contratto in essere, dovuto alla cessazione di contratti a termine durante la gravidanza.

Del restante 87% (239 in termini assoluti), il 25,5% (61 in termini assoluti) si è dimesso volontariamente entro l'anno del bambino.

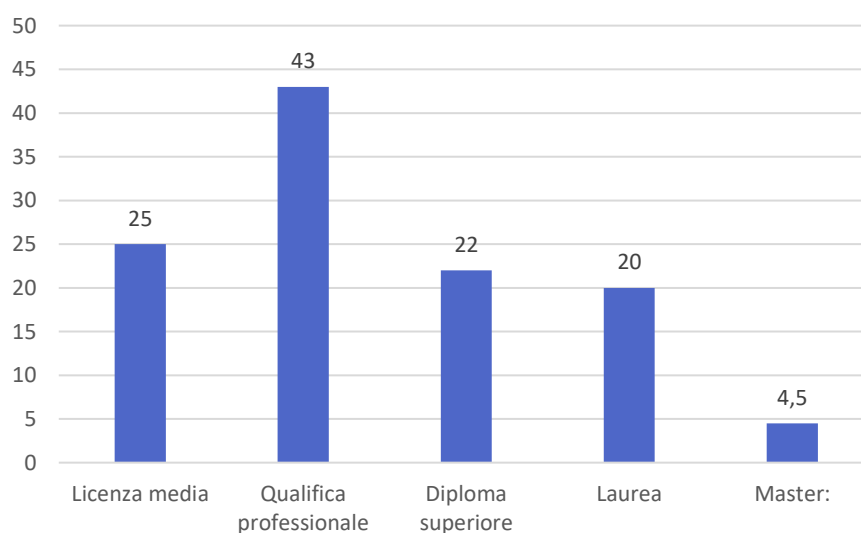
Vediamo ora le caratteristiche di queste mamme dimissionarie: chi sono, che titolo di studio possiedono e che anzianità di servizio? Erano soddisfatte del precedente lavoro? Quali sono state le motivazioni principali che hanno indotto questa scelta?

Le mamme dimissionarie sono per la maggior parte lavoratrici full time (85%), che dichiarano di aver avuto una retribuzione bassa o insufficiente (67%), ma di essere state mediamente soddisfatte del proprio lavoro (in una scala da 1 a 5 dichiarano mediamente 3,6). L'età media è la stessa del campione totale (35,7 anni). Il 46,6% delle dimissionarie ha un figlio, mentre il 53,4% ha 2 o più figli, ma non si può in questo caso verificare se le dimissioni siano state date dopo il primo o il secondo figlio, in quanto il quesito non permetteva questa disamina²⁶.

L'analisi del campione dimissionario per titoli di studio è particolarmente interessante. Bisogna anticipare il fatto che purtroppo, essendo il numero delle dimissionarie esiguo in termini assoluti (61 persone), alcune considerazioni non hanno valenza statistica, ma servono semplicemente per analizzare il fenomeno da diversi punti di vista.

Analizzando i dati in rapporto al campione totale, Figura 23, si può notare come la percentuale più alta del campione sia quella delle qualifiche professionali, seguita dalle scuole medie e successivamente, a pari merito, dai diplomi quinquennali e lauree.

Figura 23: dimissionarie sul totale del campione, per titolo di studio (%)

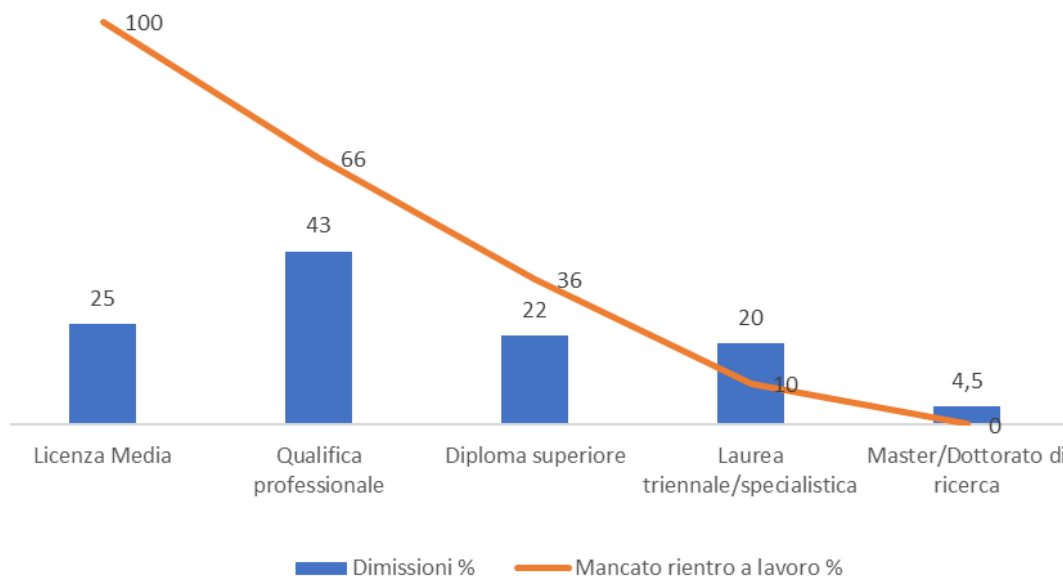


²⁶ Per le donne con più figli, si è voluto considerare le dimissioni entro l'anno di uno qualsiasi dei figli, non necessariamente dell'ultimo. La domanda è stata quindi così inserita: "Se hai avuto più figli, rispondi di sì se ti è capitato di licenziarti entro l'anno di vita del bambino almeno in un'occasione".

Il titolo di studio sembra incidere, oltre che sulla scelta di dimettersi, anche e soprattutto nella possibilità di reinserirsi nel mercato del lavoro, come evidenziato anche in precedenza dal rapporto INAPP (vedasi Capitolo 1 a pagina 21 e 22).

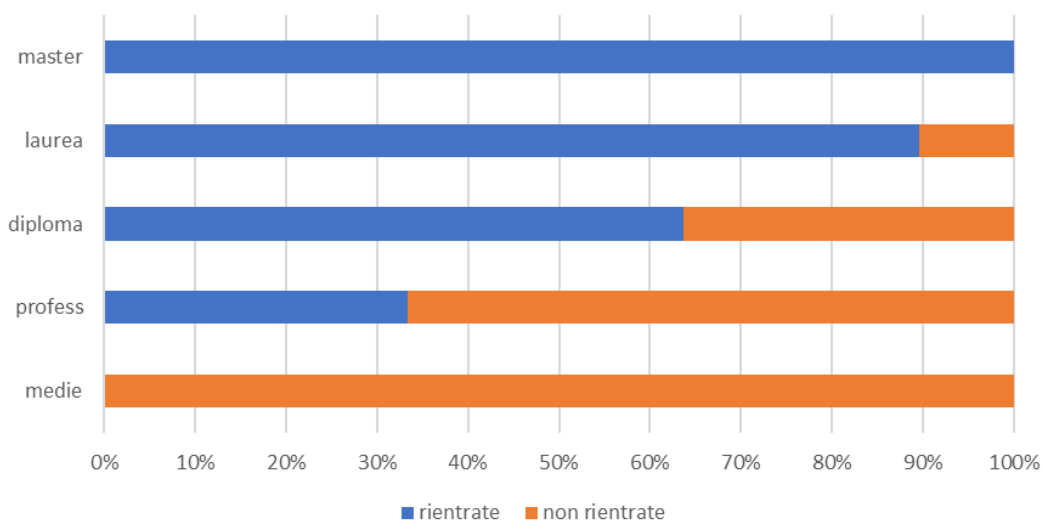
Nella Figura 24, infatti, ciò diventa chiaro confrontando le barre blu relative ai titoli di studio con la linea arancione, che descrive la percentuale di mamme che non è rientrata nel mercato del lavoro dopo le dimissioni: il 100% delle dimissionarie con licenza media non è rientrato a lavoro, contro il 66% delle mamme con qualifica professionale, il 36% delle diplomate e il 10% delle laureate. L'unica persona del campione che si è dimessa avendo un master o dottorato è rientrata a lavoro.

Figura 24: non rientri nel mondo del lavoro in base ai titoli di studio. (%)



Il dato risulta ancora più evidente attraverso la Figura 25: fatto 100 ogni barra relativa al titolo di studio, in blu è riportata la percentuale di persone rientrate al lavoro e in arancione la percentuale di persone che non sono rientrate. Oltre a ciò, c'è da specificare che nelle domande non veniva richiesto di dire se il rientro al lavoro fosse stato cercato o meno, per cui questi sono i risultati esenti da questo dato.

Figura 25: rientri e non rientri per ogni titolo di studio. (%)

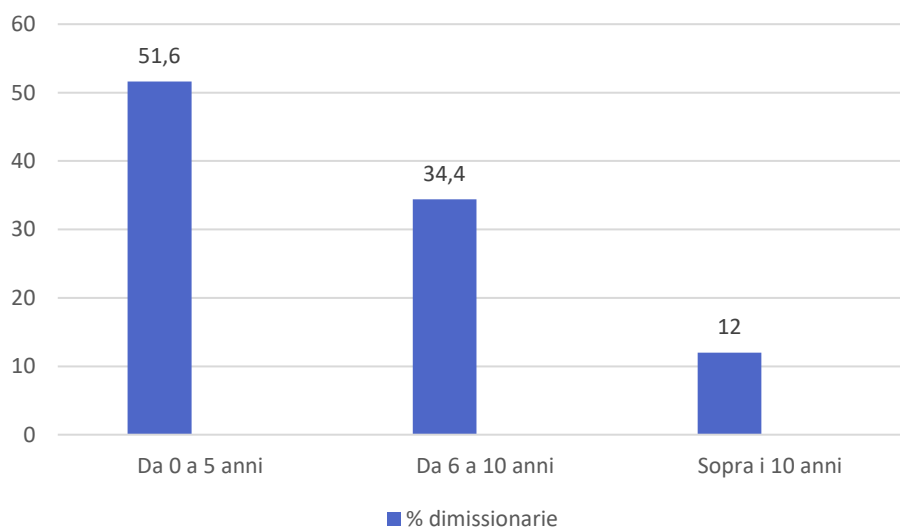


Consideriamo ora l'anzianità di servizio, intesa come il numero di anni in cui le donne hanno lavorato presso l'ultima azienda prima di avere figli.

La media di questa variabile per le dimissionarie è di 6,2 anni, che rispecchia quella del campione totale (dimissionarie e non) che si attesta a 6,1.

All'aumentare di questa variabile, come si evince dalla Figura 26, diminuisce la percentuale di donne dimesse: si passa infatti dal 52% circa di dimissionarie entro i 6 anni di servizio, al 34% circa di dimissionarie con anzianità da 7 a 10 anni di servizio, fino ad arrivare al 12% per le oltre 11 anni di servizio.

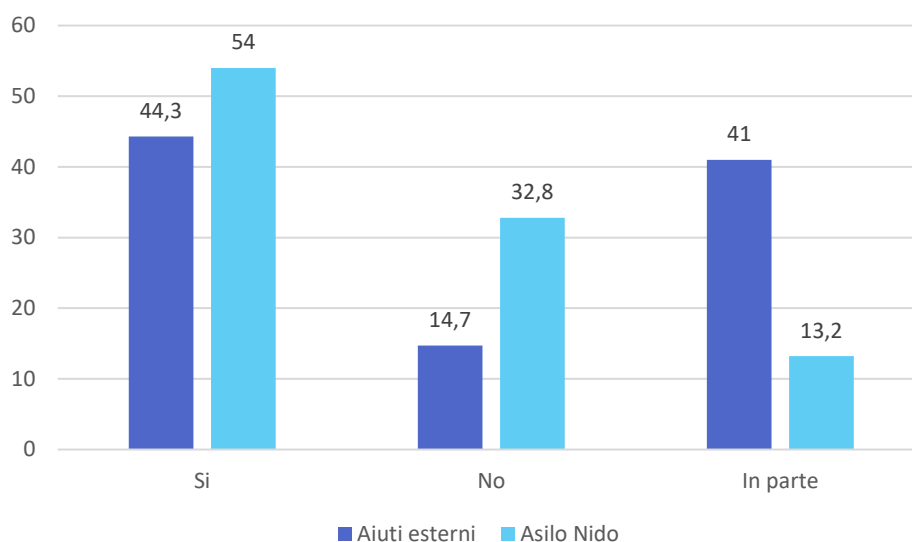
Figura 26: dimissioni rispetto all'anzianità di servizio. (%)



Anche questo conferma quanto già evidenziato in precedenza dall'Ispettorato del Lavoro e riportato nel Capitolo 1 a pagina 18.

Per quanto riguarda le variabili "aiuti esterni e presenza di asilo nido", si può notare un fenomeno particolare: ci si potrebbe aspettare che la maggioranza delle persone dimissionarie sia quella a non aver a disposizione aiuti esterni o accesso alle strutture per l'infanzia. Ciò non è così evidente dai dati, anzi. Sembra, invece, che la maggioranza delle persone usufruisse di asilo nido a tempo pieno e che avesse anche aiuti esterni (Figura 27)

Figura 27: risposte alle domande: "Avevi aiuti esterni (si, no, in parte)?" e "Usufruivi di asilo nido (Si, no, Part time)?" in riferimento alle donne dimissionarie. (%)



Questo è interessante per anticipare l'argomento successivo, che riguarda le motivazioni alle dimissioni.

A quanto pare, le motivazioni che spingono una mamma a dimettersi non sono da addurre per prima cosa alla mancanza di strutture o aiuti da parte della famiglia, ma ad altri fattori. Premesso che ogni persona poteva dare più di una risposta (senza limiti massimi) alla domanda "Cosa ti ha spinto a dimetterti?", vediamo quali sono le principali motivazioni alla base di tale scelta (v. Figura 28).

Per più della metà delle rispondenti la motivazione principale risulta essere la tipologia di orario; segue un 23% circa le cui problematiche sono da trovarsi nelle caratteristiche

del lavoro (bassa retribuzione, scarso interesse per il tipo di lavoro, rapporti con i colleghi o con il capo). La componente “distanza da casa a lavoro” incide per un 20%, mentre per circa il 18% la scelta è stata dettata dalla difficoltà ad avere permessi/congedi parentali. Ecco poi, con un po’ di scarto, arrivare le motivazioni della mancanza di aiuti familiari (13,3%) e dei costi dei servizi di cura (8,3%)

Solo un 6,7% ha deciso di dimettersi perché desiderosa di dedicarsi esclusivamente alla cura dei figli.

La stessa percentuale si riferisce a chi si è dimessa perché aveva già trovato un lavoro migliorativo in termini di orario e distanza.

Figura 28: Motivazioni delle dimissioni (percentuale per ogni singola affermazione sul totale delle dimissionarie)



In sintesi, le mamme che si sono dimesse sono state circa un quarto del totale. Sono persone che lavoravano in azienda più o meno da sei anni prima di avere i figli. Di queste, quelle con anzianità più bassa sono anche quelle che si sono dimesse in maggior numero rispetto alle altre. La maggior parte delle dimissionarie sono mamme con qualifica professionale e licenza media. Quelle con titolo di studio più alto sono poi rientrate nel mercato del lavoro, mentre le altre no. Le motivazioni principali alla base della scelta di

dimettersi sono in primo luogo l'orario di lavoro e le condizioni del precedente posto di lavoro.

Analizziamo adesso quella parte di campione che invece è rientrato al lavoro nella stessa azienda dopo la maternità, per vedere se si riscontrano dei cambiamenti significativi.

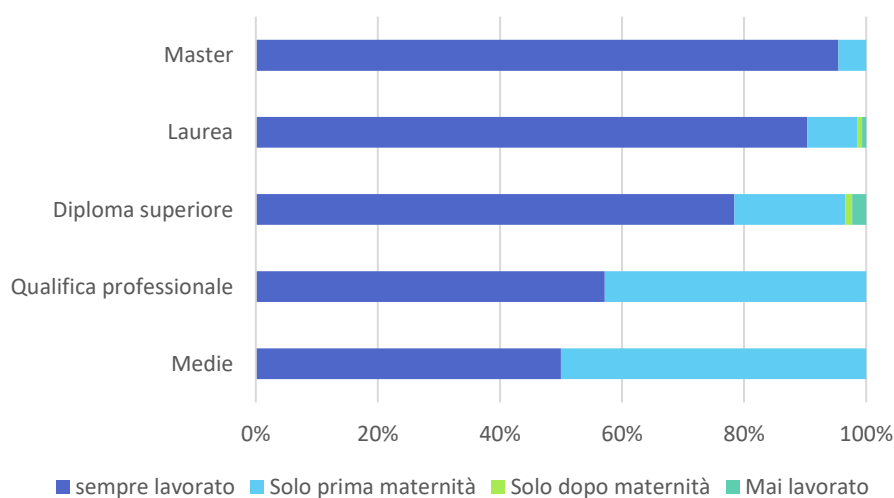
3.5 Rientro al lavoro: analisi dei cambiamenti

Circa il 65% del campione è rientrato nella stessa realtà di prima e, di queste, quasi l'88% lavora ancora lì, mentre un 12% ha cambiato nel frattempo azienda. Interessante notare che, al rientro al lavoro, il 63,5% delle mamme ha chiesto una modifica all'orario e ben l'84% l'ha ottenuta. Questo andando a svantaggio ovviamente (anche se non in tutti i casi, ma solo nel 33,7%) della retribuzione, che al rientro risulta inferiore, o al massimo uguale, alla precedente.

Se si vuole, come nel paragrafo precedente, analizzare i dati del rientro al lavoro in base ai titoli di studio, la Figura 29 può essere d'aiuto.

Per ogni barra collegata al titolo di studio, si può notare in blu la percentuale di chi lavorava sia prima che dopo la maternità, in azzurro la percentuale di chi lavorava prima, ma non dopo la maternità, in verde chiaro la percentuale di chi non lavorava prima della maternità, ma successivamente sì e in verde scuro la percentuale di chi non lavorava né prima né dopo. È abbastanza lampante come, al variare del titolo di studio, aumenti (o diminuisca) la probabilità di rientrare al lavoro.

Figura 29: rientri nel mondo del lavoro in base al titolo di studio. (%)



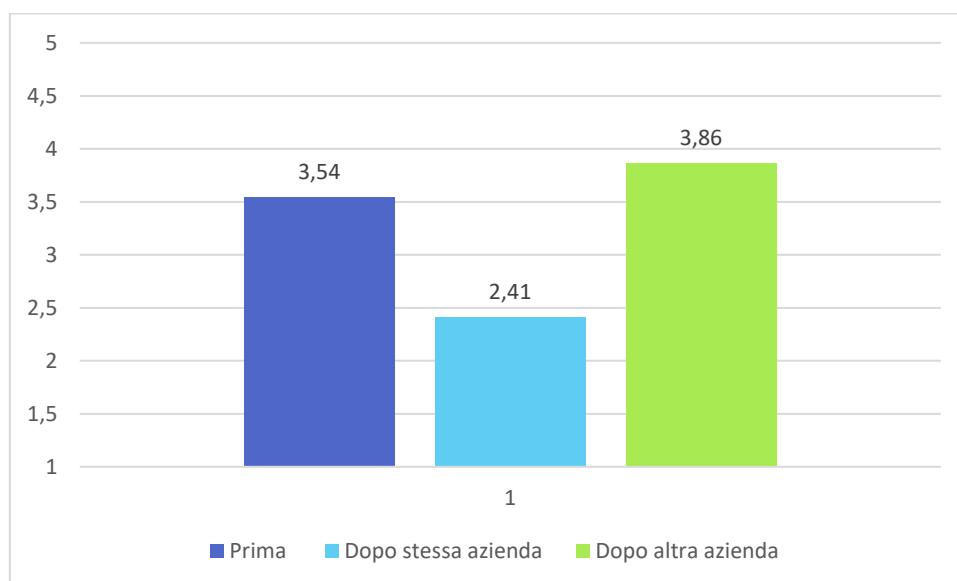
A livello globale, lasciando da parte i titoli di studio, l'84,2% delle persone lavorava sia prima che dopo la maternità, il 14,1% lavorava prima della maternità, ma non successivamente, lo 0,7%, non lavorava prima della maternità, ma successivamente si è ricollocata e, infine, l'1% non ha mai lavorato, né prima né dopo.

Vediamo ora come cambiano le percezioni delle persone rientrate al lavoro: com'è cambiata la soddisfazione sul lavoro; quali sono le variazioni che maggiormente sono intercorse in questo passaggio dal prima al dopo.

Si è voluto analizzare questa variabile attraverso una batteria di domande identiche in tre diverse sezioni del questionario: quella prima della maternità, quella del rientro nella stessa azienda e quella del rientro in un'azienda diversa. Nella Figura 30 si riportano i dati delle risposte alle tre sezioni per la domanda "Da 1 a 5, in cui 1 è per niente e 5 è moltissimo, quanto eri/sei soddisfatta del tuo lavoro?"

La barra blu rappresenta la soddisfazione percepita nel lavoro precedente ai figli, in cui la media si assesta al 3,54. La barra azzurra indica il livello di soddisfazione percepito al rientro nella stessa azienda dopo la maternità e, come si può notare, è inferiore alla barra blu, in quanto la media risulta 2,41. La barra verde, infine, rappresenta il livello di soddisfazione percepito al rientro al lavoro presso un'altra azienda: in questo caso il livello è più alto rispetto alle precedenti, raggiungendo una media di 3,86.

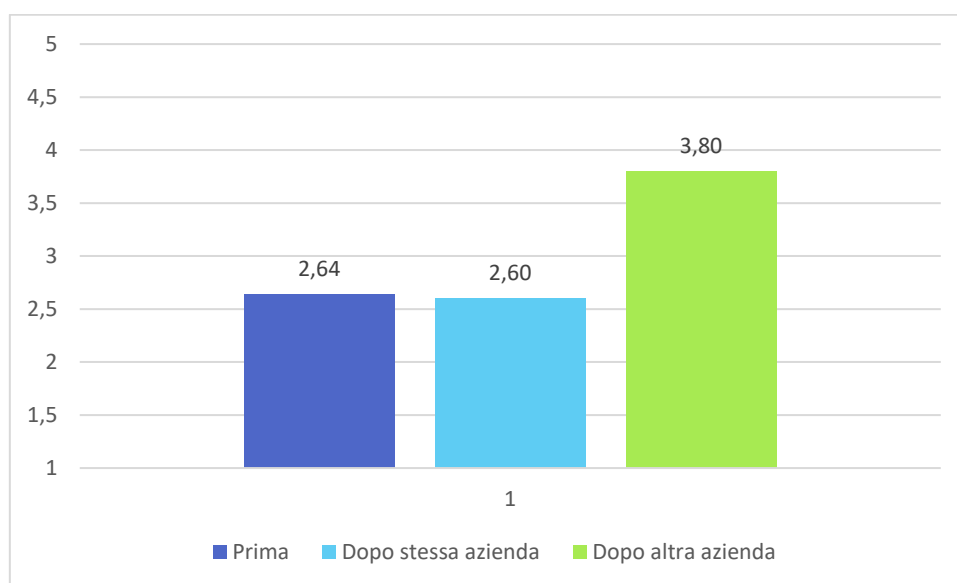
Figura 30: Confronto del livello di soddisfazione percepito (media da 1 a 5)



Questo fa pensare che al rientro nella stessa azienda ci siano delle componenti che rendono meno soddisfacente il lavoro.

Nelle aziende nuove, al contrario, forse per il fatto che probabilmente sono state scelte “su misura” a seconda delle nuove necessità di genitore, la soddisfazione risulta più alta. Interessante notare, a questo proposito, come cambia la predisposizione a cambiare lavoro (v. Figura 31). In una scala da 1 a 5, in cui 1 è per niente predisposto e 5 è molto predisposto, si nota che nella barra blu, ovvero nel lavoro precedente ai figli, non sembra esserci volontà di cambiare lavoro (media 2,64), così come (anzi leggermente meno) nel rientro al lavoro nella stessa azienda (barra azzurra: 2,60). Di molto invece si discosta la barra verde (rientro al lavoro in un'altra azienda) che raggiunge la media di 3,80.

Figura 31: Confronto del livello di predisposizione a cambiare lavoro (media da 1 a 5)



Questo dato sembra in contraddizione con il dato relativo al livello di soddisfazione percepito: come mai si rileva più predisposizione a cambiare lavoro nell'azienda in cui si dichiara di essere più soddisfatte?

Ovviamente non si può averne certezza, non avendo svolto colloqui individuali con il campione, ma una possibilità potrebbe essere che le mamme che hanno preso la decisione di cambiare lavoro si siano rese conto che, cambiando lavoro, la loro soddisfazione è aumentata e quindi, se ce ne fosse l'opportunità, sarebbero più propense a cambiare di nuovo per migliorare ulteriormente la loro posizione. Chi invece è rimasto nella stessa azienda, nonostante la poca soddisfazione, ha più timore a cambiare, forse per paura di

peggiore la propria situazione o per le sicurezze che il vecchio lavoro può assicurare: “si sa quel che si lascia, non si sa quel che si trova”.

Anche per quanto riguarda le dimissionarie il livello di soddisfazione percepito tra il lavoro precedente e quello trovato successivamente è più alto: passa dal 3,51 al 3,79.

È stata poi analizzata una serie di caratteristiche relative al lavoro (prima e dopo), come ad esempio lo stipendio, il clima aziendale, l’orario, il rapporto con i colleghi e superiori e la presenza di welfare. Qui di seguito (Tabella 4) vengono riportate tutte le 14 caratteristiche, divise in tre righe, rispettivamente per il lavoro precedente ai figli, il lavoro successivo alla maternità nella stessa azienda e quello in azienda diversa. I numeri all’interno di ogni cella stanno ad indicare la media relativa all’importanza data ad ogni caratteristica da 1 a 5, in cui 1 è per nulla e 5 è moltissimo. Valori bassi sono indicati con colore tenue, mentre valori alti con colore più scuro. In questo modo si può osservare dove ci siano maggiori cambiamenti nelle sfumature di colore (quindi maggiore cambiamento di valutazione) oppure minori cambiamenti (quindi elementi che non sono cambiati con il cambiare delle situazioni lavorative).

Tabella 4: Cambiamento di valutazione dell’importanza percepita (in una scala da 1 a 5, in cui 1 è poco importante e 5 è molto importante) di alcune variabili legate al lavoro (media)

	stipendio	orario	vicinanza a casa	ruolo ricoperto	crescita professionale	mansione	clima aziendale	status dell'azienda	formazione	presenza di welfare	flessibilità oraria	rapporto con i superiori	rapporto con i colleghi	tutela e sicurezza
lavoro precedente	3,5	3,3	3,1	3,4	3,4	3,6	3,8	2,8	3,3	2,8	3,2	3,6	3,8	3,4
dopo nella stessa azienda	3,9	4,3	4,1	3,4	3,2	3,4	3,8	2,5	3,1	3,4	4,1	3,6	3,7	3,6
dopo in azienda diversa	3,8	4,2	4,0	3,2	3,3	3,4	3,8	2,8	3,2	3,3	4,1	3,6	3,8	3,5

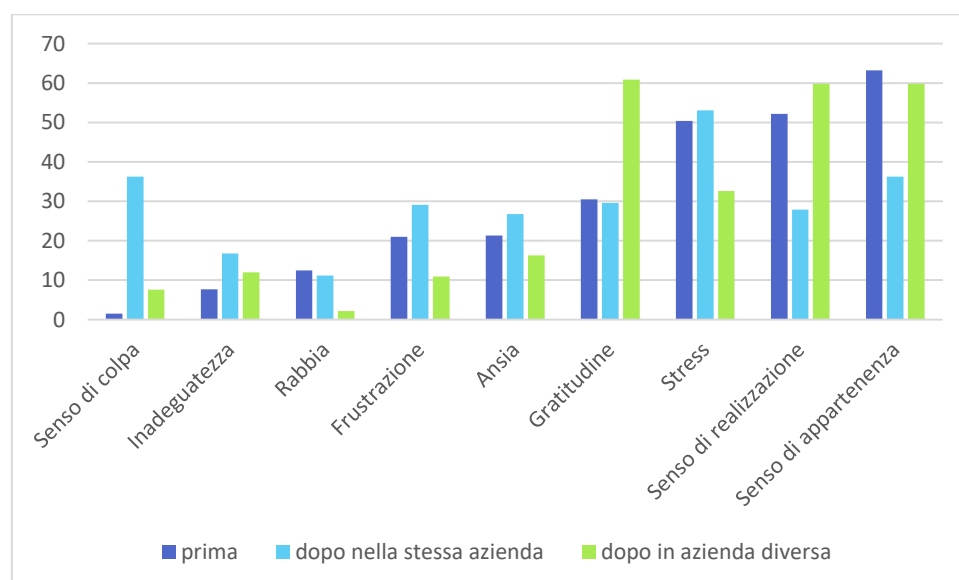
Lo status aziendale (ovvero popolarità e visibilità dell’azienda), ad esempio, non era ritenuto importante né prima né dopo. Il clima aziendale e il rapporto con i colleghi erano ritenuti importanti sia prima che dopo nella stessa misura. Alcune caratteristiche, ritenute di media importanza, non hanno acquisito più importanza nel tempo, come il rapporto con i superiori, il ruolo ricoperto, la mansione o la crescita professionale, la formazione e la sicurezza.

Quello che invece cambia per importanza è l’orario, la vicinanza a casa, la flessibilità oraria e lo stipendio, come già rilevato in precedenza.

Un'altra domanda che era stata riproposta identica in ogni sezione del questionario chiedeva di indicare le prime tre sensazioni/percezioni che la persona provava in ambito lavorativo prima, dopo nella stessa azienda e dopo in un'altra azienda. Vediamo i risultati nella Figura 32: interessante notare come, per tutti gli Item, il rientro al lavoro nella stessa azienda riflette una percezione del lavoro peggiorativa, mentre nell'azienda nuova una percezione del lavoro migliorativa. Nello specifico, abbiamo gli Item "negativi" come, ad esempio, il senso di colpa, che passa dal'1,5% nel lavoro precedente ai figli a ben 36,3% nel lavoro successivo ai figli nella stessa azienda, mentre nell'azienda nuova torna ad un livello più basso: 7,6%. Anche lo stress, che era alto sia prima che dopo al rientro nella stessa azienda (50,4% e 53,1%) si abbassa con il rientro presso un'altra azienda (32,6%).

Stessa cosa per frustrazione, ansia e inadeguatezza, anche se con scarto minore in termini percentuali. Negli Item "positivi" come, ad esempio, senso di realizzazione e senso di appartenenza, nel lavoro precedente ai figli i livelli erano alti e si abbassano drasticamente al rientro al lavoro dopo la maternità, per tornare allo stesso livello nel lavoro presso un'altra azienda. La gratitudine è massima al rientro presso un'altra azienda rispetto al lavoro precedente e quello al rientro nella stessa realtà.

Figura 32: Cambiamento delle percezioni/sensazioni prima e dopo la maternità (%)



Questi risultati, come ipotizzato in precedenza, potrebbero indicare il fatto che le mamme, al rientro al lavoro, attraversano una fase di transizione in cui si sentono inadatte e con

molti sensi di colpa, sia nei confronti dei figli, dai quali si sono dovute allontanare dopo un periodo di completa “simbiosi”, sia nei confronti dell’azienda, verso la quale non si sentono più così produttive e indispensabili.

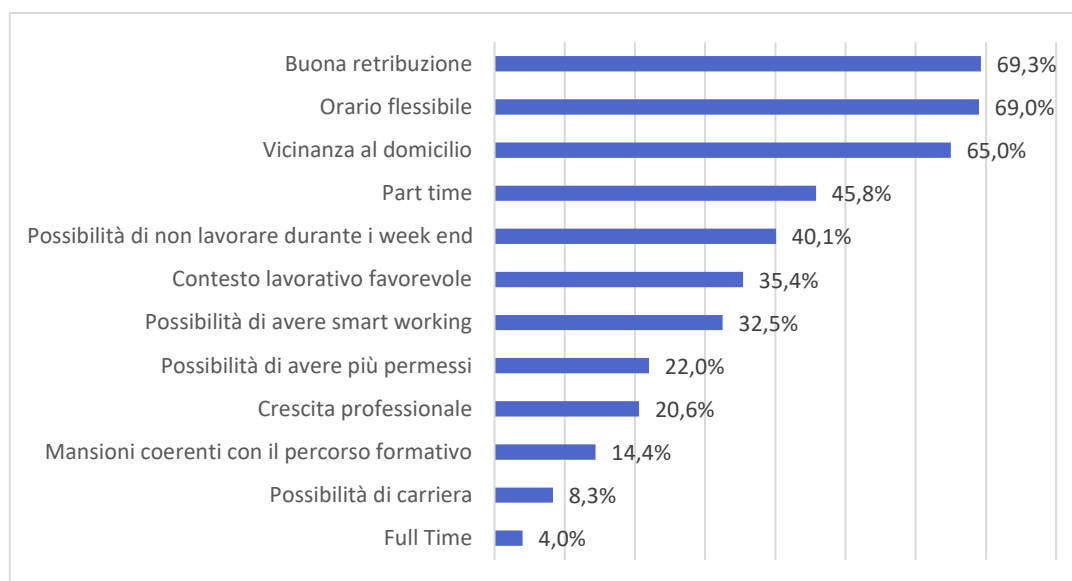
Il rientro al lavoro nella stessa azienda mette in atto, anche involontariamente, un paragone tra il “prima”, in cui si era “sul pezzo” e senza impedimenti, e un “dopo”, in cui, per forza di cose, le priorità cambiano. Questo confronto rende ancora più esplicita la discrepanza tra ciò che ci si aspetta da sé stesse e cosa si è effettivamente in grado di dare, rendendo le mamme lavoratrici più ansiose e frustrate di prima. Questo non vuol dire che sia il datore di lavoro a comportarsi in maniera discriminante nei loro confronti, ma che probabilmente manca, al rientro dalla maternità, un “accompagnamento al lavoro” che permetta a queste mamme di riassetarsi nella loro nuova condizione.

Il fatto di rientrare ad orario ridotto con le ore di allattamento, che le persone che hanno sostituito le lavoratrici durante la maternità siano a volte più flessibili e presenti, che nell’anno di maternità siano cambiate alcune procedure o ci siano stati molti cambiamenti, inevitabilmente fa sentire le mamme come lavoratrici inadatte e di “Serie B”.

Le mamme che invece hanno cambiato azienda, forse anche per il fatto di essere state scelte nonostante la loro condizione di “svantaggio” o forse per aver ridistribuito sul piatto della bilancia tutte le priorità (lavorative e familiari) si sentono più serene e pronte a rimettersi in gioco, senza alcun pregiudizio legato al “prima”.

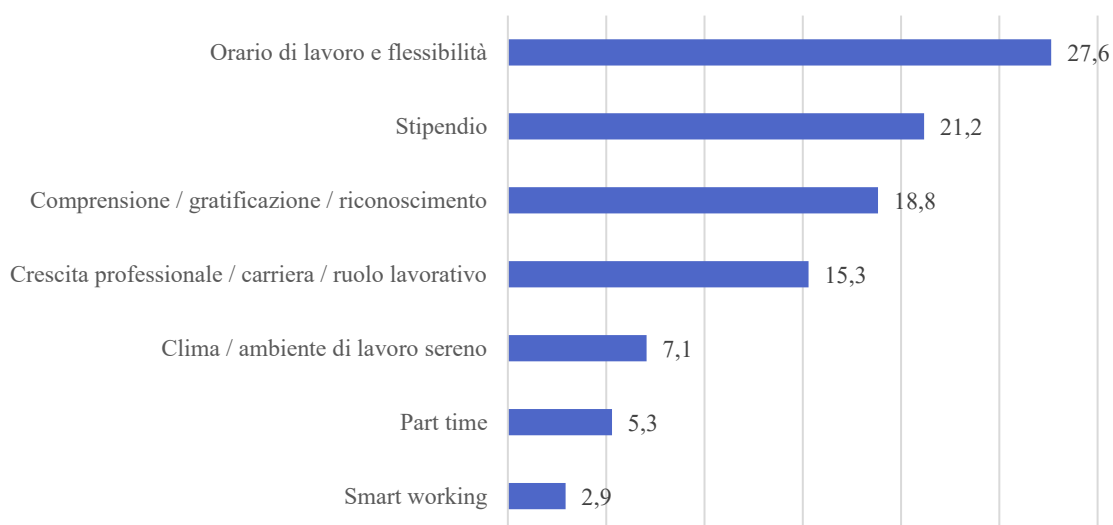
Alla domanda “Quali delle seguenti condizioni ritieni assolutamente indispensabile per poter accettare un’eventuale proposta di lavoro in questo momento”, alla quale si potevano dare un massimo di cinque risposte, le scelte più frequenti si concentrano sulla buona retribuzione, sull’orario flessibile e sulla vicinanza a casa (Figura 33). Il part time non è la prima cosa che viene richiesta, a dimostrazione del fatto che le donne sono disposte a lavorare anche a tempo pieno, ma con una maggiore flessibilità. Peccato, invece, constatare che la crescita professionale e la mansione, oltre alla possibilità di fare carriera, siano agli ultimi posti della classifica.

Figura 33: % di risposte, per ogni singola affermazione, alla domanda: “Quali delle seguenti condizioni ritieni assolutamente indispensabile per poter accettare un'eventuale proposta di lavoro in questo momento?”



L'ultima domanda del questionario era facoltativa e non era a scelta multipla, ma a risposta aperta e chiedeva alle partecipanti di dichiarare cosa potesse aumentare la loro motivazione a lavoro. Le risposte sono state divise in cluster e trasformate in percentuale in base al numero totale delle rispondenti (in tutto 163). Nella Figura 34 sono riportati i risultati, che non si discostano di molto rispetto a quanto visto finora.

Figura 34: risposte, per ogni singola barra, alla domanda “Cosa ritieni che ti motiverebbe maggiormente nel tuo lavoro”? domanda aperta. (% sul numero di rispondenti)



L'orario e la flessibilità lavorativa arrivano sempre al primo posto, seguite dalla componente retributiva che, come si riscontrava ad inizio questionario, era considerata particolarmente insoddisfacente. La cosa interessante è notare come, al terzo posto in classifica, ci sia una componente legata alla comprensione e al riconoscimento del proprio lavoro. Quello che, in fondo, le mamme sembrano chiedere è che il loro sforzo nel rientrare al lavoro con i nuovi carichi familiari sia riconosciuto dai propri superiori e dai propri colleghi, creando terreno fertile per sviluppare fiducia verso sé stesse e la loro nuova condizione lavorativa. Sembra essere motivante anche la componente legata alla crescita professionale e alla carriera lavorativa che, nonostante non sia considerata una cosa indispensabile (come visto nella domanda precedente) sia comunque un fattore incentivante.

Nel Capitolo 2 si era dato spazio alla Teoria di Herzberg e, grazie alle risposte date al questionario, si può tentare un riassunto di quanto finora visto.

Per le donne che rientrano al lavoro dopo la maternità i fattori igienici, ovvero quelli che possono generare insoddisfazione se assenti, sono sicuramente la flessibilità oraria, la retribuzione e la vicinanza a casa. Si è potuto constatare che, se queste condizioni mancano, la gestione familiare diventa difficile da conciliare con il lavoro, generando insoddisfazione e aumentando la probabilità di chiudere il rapporto di lavoro.

Le donne ritengono che queste condizioni, infatti, siano un requisito indispensabile per poter valutare nuove proposte di lavoro: una base su cui poter costruire e far crescere motivazione e soddisfazione.

Anche i fattori motivanti cambiano a seguito della nuova condizione personale.

Fattori come la crescita professionale, la mansione e il ruolo, nonostante rimangano ancora incentivanti, vengono citati in misura inferiore rispetto ad altri e messi a volte in secondo piano, dando priorità a fattori igienici che possono invece dare spazio a motivazioni legate ad altri contesti (familiare e personale).

In questo delicato momento di passaggio dalla maternità al lavoro, si riscoprono invece nuovi fattori più motivanti come l'ascolto e la fiducia da parte dell'azienda e dei propri superiori e il fatto di essere tenute in considerazione nonostante i nuovi impegni familiari. In chiusura, vorrei dedicare uno spazio ad alcune risposte date all'ultima domanda, lasciata appositamente aperta per dare voce anche a quelle sfumature che un questionario

quantitativo non riesce a catturare. Tra queste ne ho selezionate quattro, due particolarmente positive, due un po' meno:



“La possibilità di avere maggiore flessibilità.

Al momento c'è la volontà di allargare ulteriormente la famiglia ma siamo frenati da quello che potrebbe succedere. Dai pochi aiuti e dall'estrema difficoltà di ottenere/trovare un part-time (6ore) che permetterebbe una gestione migliore della famiglia”



“La possibilità di avere più tempo da dedicare ai figli. Se lo stipendio è più basso non importa l'importante è stare sereni...il lavoro precedente era impossibile assorbita tutto il tempo anche a casa...purtroppo l'azienda era padronale, quando ho detto al titolare che aspettavo il 2 figlio si è arrabbiato.”



“La mia azienda è stata acquistata da un fondo proprio nel momento in cui sono stata in maternità! Al mio rientro mi è stato concesso il part time, la flessibilità e due gg di smart working a settimana! Attualmente sono motivata ed ho ogni giorno motivi per migliorare”



“Nulla, da quando sono rientrata vivo il lavoro come un momento di relax, non prendo più nulla sul personale, non mi lamento più di niente e soprattutto sono grata di tutti i benefit (bonus economici, contributi asilo nido, flessibilità oraria, part time, percorso di reinserimento ecc) offerti dall'azienda. Il lavoro di per sé riveste un ruolo molto più marginale rispetto a prima (non mi interessa più fare carriera, per intenderci) ma non sono mai stata così soddisfatta della mia azienda come dopo il rientro dalla maternità.”

CONCLUSIONI

Obiettivo di questo elaborato era quello di illustrare i cambiamenti che avvengono nelle donne nel periodo del rientro al lavoro dopo la maternità e di indagare quali fossero gli elementi che generano motivazione e soddisfazione in questa delicata fase lavorativa e personale.

La situazione lavorativa femminile nel territorio veneto, nonostante sia una tra le più virtuose a livello nazionale, ha ancora qualche elemento da migliorare, uno tra tutti la disparità di genere, che non permette piena uguaglianza da un punto di vista lavorativo. Disparità che si riscontra anche nel numero e nelle motivazioni delle dimissioni che ogni anno giungono all'Ispettorato del Lavoro.

Le motivazioni alla base di queste dimissioni si sono dimostrate estremamente interessanti perché hanno permesso di dare un significato più ampio al lavoro, nel senso che non si possono tener separati componente lavorativa e organizzativa aziendale dai fattori personali e familiari.

Da questo punto di partenza si è voluto analizzare, tramite la Teoria dei due fattori di Herzberg, quali siano, nel periodo del rientro al lavoro dopo la maternità, gli elementi necessari (fattori igienici) per non incorrere nell'insoddisfazione (e in extremis alle dimissioni) e quali siano, invece, gli elementi motivanti in grado di generare soddisfazione.

Tramite l'utilizzo di un questionario, si è potuto innanzitutto verificare quante donne si siano realmente licenziate al rientro dalla maternità e quante abbiano cambiato lavoro.

La fotografia riflette un dato tutto sommato positivo, con un 74,5% delle donne che è rientrata al lavoro nella stessa azienda, sintomo di una percezione positiva del proprio impiego e della volontà di restare nel mercato del lavoro, nonostante i nuovi impegni familiari.

Un dato interessante è sicuramente quello legato alla motivazione che spinge a cambiare o viceversa restare al lavoro. Si è potuto constatare come questa motivazione cambi in base a diversi fattori, tra cui, ad esempio, il titolo di studio.

Per i titoli di studio più alti si è infatti notato che la maggior parte delle persone ritorna al lavoro, confermando gli studi precedentemente svolti delle Province autonome di Trento e Bolzano, menzionati all'interno di questo elaborato, a dimostrazione del fatto che

l'investimento nello studio e nella formazione contano molto, sia in ambito lavorativo che personale, creando competenze che possono essere spese in altri ambiti organizzativi e in diversi periodi della propria vita.

C'è comunque una parte significativa del campione che non può non essere presa in considerazione: quella delle dimissionarie (25,5%), che rimane una componente essenziale per capire cosa può essere migliorato e cambiato in questo contesto.

Le condizioni necessarie, i cosiddetti fattori primari o igienici, per le donne che rientrano al lavoro dopo la maternità, sono per lo più legate all'orario di lavoro, inteso come flessibilità oraria più che riduzione oraria, oltre che alla vicinanza a casa e all'aumento dello stipendio. Quando questi fattori vengono a mancare o vengono negati, si genera l'insoddisfazione di un bisogno non solo lavorativo, ma anche e soprattutto legato alla sfera personale e familiare, che rischia di portare alla rottura del rapporto di lavoro.

Viceversa, se questi fattori sono presenti, vi è la possibilità di creare una base solida su cui far crescere motivazione e soddisfazione in entrambe le sfere (lavorativa e personale).

Le condizioni che permettono di migliorare la propria situazione lavorativa in termini di soddisfazione, i fattori motivanti di Herzberg, sono anch'esse cambiate a seguito dell'esperienza della maternità. Se prima ciò che maggiormente motivava una donna era la crescita professionale, il ruolo e la posizione ricoperta, al rientro al lavoro dopo la maternità queste componenti vengono messe in secondo piano rispetto ai fattori primari e vengono in parte sostituiti da altri, come la comprensione e la fiducia da parte del datore di lavoro e dei colleghi, la capacità di dialogo, di ascolto e di empatia e il riconoscimento dei propri sforzi. Sforzi che a volte sono invisibili nel contesto lavorativo, perché principalmente legati alla sfera familiare, con i nuovi ritmi e le nuove responsabilità genitoriali, ma che incidono molto sull'impegno delle donne per riuscire a mantenere gli stessi risultati lavorativi di prima.

Si è visto, a questo proposito, una differenza significativa tra i livelli di soddisfazione delle mamme rientrate nella stessa azienda e delle mamme che si sono occupate presso un'altra realtà aziendale. Queste ultime, rispetto alle prime, dichiarano livelli di soddisfazione più alti rispetto al lavoro precedente, in particolare un aumento del senso di appartenenza, di realizzazione e di gratitudine e una diminuzione del senso di ansia e stress.

Una possibile spiegazione di questo risultato è appunto legata alla capacità di dialogo e ascolto, scevra da confronti con la situazione personale e lavorativa precedente alla maternità, che si viene a creare tra lavoratrice e nuovo datore di lavoro.

Ritengo che sia utile e interessante conoscere questi risultati, in quanto potrebbero servire come spunto di riflessione per una gestione migliore del rientro al lavoro delle donne dopo la maternità.

Di maternità si parla, infatti, tanto e in molteplici contesti, ma la sensazione è che manchi un'analisi strutturata e sul campo di questo fenomeno, per poter trovare delle soluzioni comuni che permettano una maggiore consapevolezza sul tema: da una parte per agevolare e supportare le madri in questa delicata fase della vita, dall'altra per fornire degli strumenti concreti alle aziende e alle istituzioni per indirizzare correttamente le decisioni e promuovere le giuste politiche sociali.

ALLEGATI

QUESTIONARIO

Rientro a lavoro dopo la maternità

Il presente questionario è parte integrante di una tesi triennale in *Scienze e Tecniche Psicologiche* dell'Università di Padova ed ha lo scopo di indagare la situazione lavorativa femminile, a seguito del periodo di maternità, nel territorio Veneto. La compilazione richiede circa 10 minuti di tempo ed è del tutto anonima. Rispondendo al questionario dai automaticamente il consenso a trattare le tue risposte. La raccolta dei dati è finalizzata unicamente a scopi di ricerca ed il trattamento avverrà in completo anonimato. L'anonimato garantisce che le risposte fornite non consentano l'identificazione del rispondente.

Ti ringrazio fin da subito per la preziosa collaborazione

* Indica una domanda obbligatoria

SEZIONE 1 di 8

1.1 Provincia di domicilio *

- Padova;
- Treviso;
- Venezia;
- Vicenza;
- Verona;
- Belluno;
- Rovigo.

1.2 Quanti anni hai? *

1.3 Quale titolo di studio possiedi? *

- Licenza media
- Qualifica professionale
- Diploma superiore
- Laurea triennale/specialistica
- Master/Dottorato di ricerca

1.4 Quanti figli hai *

1.5 Età dei figli *

Se hai più di un figlio seleziona più caselle

- 0;
- 1;
- 2;
- 3;
- 4;
- 5;
- Dai 6 in su;

1.6 Situazione familiare

- Convivente/Coniugata;
- Divorzata/separata;
- Madre Single

1.7 Se hai un partner con cui vivi, puoi indicarne la posizione professionale?

- Dirigente
- Quadro
- Impiegato
- Operaio
- Apprendista
- Imprenditore
- Libero professionista

1.8 Hai a disposizione aiuti esterni (ad es: nonni, parenti, rete familiare di sostegno) *

- sì;
- no;
- in parte

1.9 Usi fruisci di asilo nido? *

- Sì, con orario full time;
- Sì, con orario part time;
- No

1.10 Il padre del bambino ha usufruito di congedo parentale (oltre ai giorni di paternità standard)? *

- Sì;
- No

1.11 Lavoravi prima di avere figli? *

- Sì, stabilmente;
- Sì, con contratti a termine;
- No, ero disoccupata (*Passa alla domanda 3a*)

1.12 Quante aziende hai cambiato prima di avere figli? *

- Sono rimasta sempre nella stessa azienda
- da 1 a 3 aziende
- da 4 a 7
- più di 7

SEZIONE 2 di 8

SITUAZIONE LAVORATIVA PRECEDENTE AI FIGLI

Le successive domande fanno riferimento alla situazione lavorativa precedente ai figli. Potrebbe essere la stessa di adesso: in questo caso ti chiedo di rispondere riportando (per quanto possibile) le percezioni che avevi prima della maternità.

2.1 Nella tua ultima esperienza lavorativa prima di avere figli, qual era la tua posizione professionale? *

- Dirigente
- Quadro
- Impiegata
- Insegnante
- Operaia
- Apprendista
- Imprenditrice
- Libera professionista

2.2 Da quanti anni lavoravi nella stessa azienda (l'ultima prima di avere figli) *

2.3 Il contratto era: *

- Full time
- Part time
- Su turni (diurni)
- Su turni (anche notturni)

2.4 Il tuo lavoro richiedeva lavoro straordinario? *

- Sempre
- Spesso
- Raramente
- Mai

2.5 La retribuzione netta mensile (nell'ultimo lavoro prima di avere figli) era *

- meno di €500
- da €501 a €1000
- da €1001 a €1500
- da €1501 a €2000
- da €2001 a €2500
- oltre i €2500

2.6 Come giudicavi la retribuzione rispetto alla tipologia di lavoro svolto? *

- Alta
- Giusta
- Bassa
- Insufficiente

2.7 Distanza casa-lavoro in km *

- Da 0 a 10 km
- Da 11 a 20 km
- Da 21 a 30 km
- Più di 30 km

2.8 Quanto eri soddisfatta del tuo lavoro? *

- 1 (Per nulla soddisfatta)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Molto soddisfatta)
-

2.9 Quanto eri incline a cambiare lavoro? *

- 1 (Per nulla incline)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Molto incline)

2.10 Da 1 a 5 (in cui 1 è per niente e 5 è moltissimo), che importanza davi ai seguenti aspetti del tuo lavoro (quello precedente ai figli) *

Stipendio	1	2	3	4	5
Orario	1	2	3	4	5
Vicinanza a casa	1	2	3	4	5
Ruolo ricoperto	1	2	3	4	5

Prospettive di crescita professionale	1	2	3	4	5
Mansione (intese come attività lavorative)	1	2	3	4	5
Clima aziendale	1	2	3	4	5
Status dell'azienda (popolarità, visibilità)	1	2	3	4	5
Possibilità di formazione	1	2	3	4	5
Presenza di welfare aziendali	1	2	3	4	5
Flessibilità oraria	1	2	3	4	5
Rapporto con i tuoi superiori	1	2	3	4	5
Rapporto con i tuoi colleghi	1	2	3	4	5
Tutele e sicurezza nei luoghi di lavoro	1	2	3	4	5

2.11 Scegli le 3 percezioni/sensazioni più importanti che provavi nell'ambiente di lavoro prima di avere figli *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Senso di realizzazione
- Senso di appartenenza
- Gratitudine
- Inadeguatezza
- Frustrazione
- Stress
- Ansia
- Senso di colpa
- Rabbia
- Altro:

2.12 Finito il periodo di maternità, avevi ancora un contratto in essere? *

- Sì (*Passa alla domanda 2.13*)
- No (ad es. tempo determinato cessato) (*Passa alla domanda 3a*)

SEZIONE 3 di 8

2.13 Ti sei licenziata entro l'anno del bambino? (Se hai avuto più figli, rispondi di sì se ti è capitato di licenziarti entro l'anno di vita del bambino almeno in un'occasione)

*

- Sì (*Passa alla domanda 3.1.*)
- NO (*Passa alla domanda 4.1*)

SEZIONE 4 di 8

3a In seguito hai trovato un altro lavoro? *

- Sì (*Passa alla domanda 5.1*)
- No (*Passa alla domanda 6.1*)

SEZIONE 5 di 8

DIMISSIONI ENTRO L'ANNO D'ETA'

3.1 La decisione di dimettersi è dipesa da (puoi scegliere più di un'opzione): *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Ho scelto liberamente di dedicarmi esclusivamente alla cura dei figli
- scelta obbligatoria a causa del tipo di orario
- scelta obbligatoria a causa della difficoltà ad avere permessi/congedi parentali
- scelta obbligatoria a causa della distanza casa/lavoro
- scelta obbligatoria a causa di altre problematiche (bassa retribuzione, scarso interesse per il tipo di lavoro, rapporti con i colleghi o con il capo)
- scelta obbligatoria a causa della mancanza di servizi di cura o aiuti familiari
- scelta obbligatoria a causa dei costi dei servizi di cura (es asili nido)
- scelta obbligatoria per motivi di salute
- scelta obbligatoria perché mi hanno cambiato sede di lavoro
- scelta obbligatoria a causa di chiusura aziendale o cambio ragione sociale
- scelta obbligatoria a causa del peggioramento rispetto alle mansioni precedenti (es demansionamento)
- Altro:

3.2 In seguito hai trovato un altro lavoro? *

- Sì (*Passa alla domanda 5.1*)
- No (*Passa alla domanda 6.1*)

SEZIONE 6 di 8

RIENTRO A LAVORO NELLA STESSA ORGANIZZAZIONE DI PRIMA

4.1 Quanti mesi aveva il bambino quando sei rientrata a lavoro? (se hai avuto più di un bambino, indica ogni singolo caso) *

4.2 Sei tornata con le stesse mansioni di prima? *

- Sì, con le stesse
- No, con mansioni inferiori
- No, con mansioni superiori

4.3 Sei tornata nella stessa sede/ufficio? *

- sì
- no, mi hanno avvicinato a casa
- no, mi hanno allontanato da casa

4.4 Hai chiesto modifiche al tuo orario? *

- sì
- no

4.5 Se sì, te l'hanno concesso?

- sì
- no

4.6 La retribuzione netta mensile al rientro era *

- uguale a quella precedente
- inferiore a quella precedente (per cambio mansioni)
- inferiore a quella precedente (per cambio orario)
- superiore a quella precedente

4.7 Dopo il rientro, quanto eri/sei incline a cambiare lavoro? *

- 1 (Per nulla incline)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Molto incline)

4.8 Indica il livello di soddisfazione al rientro da lavoro *

- 1 (Per nulla soddisfatta)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Molto soddisfatta)

4.9 Da 1 a 5 (in cui 1 è per niente e 5 è moltissimo), dopo il rientro a lavoro, che importanza dai ai seguenti aspetti del lavoro. *

Stipendio	1	2	3	4	5
Orario	1	2	3	4	5
Vicinanza a casa	1	2	3	4	5
Ruolo ricoperto	1	2	3	4	5
Prospettive di crescita professionale	1	2	3	4	5
Mansione (intese come attività lavorative)	1	2	3	4	5
Clima aziendale	1	2	3	4	5
Status dell'azienda (popolarità, visibilità)	1	2	3	4	5
Possibilità di formazione	1	2	3	4	5
Presenza di welfare aziendali	1	2	3	4	5
Flessibilità oraria	1	2	3	4	5
Rapporto con i tuoi superiori	1	2	3	4	5
Rapporto con i tuoi colleghi	1	2	3	4	5
Tutele e sicurezza nei luoghi di lavoro	1	2	3	4	5

4.10

Scegli le 3 percezioni/sensazioni più importanti che provavi nell'ambiente di lavoro al rientro dopo aver avuto figli *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Senso di realizzazione
- Senso di appartenenza
- Gratitudine
- Inadeguatezza
- Frustrazione
- Stress
- Ansia
- Senso di colpa
- Rabbia
- Altro:

4.11 Attualmente lavori ancora nella stessa azienda? *

- Sì (*Passa alla domanda 6.1.*)
- No (*Passa alla domanda 5.1.*)

SEZIONE 7 di 8

RITORNO A LAVORO PRESSO UN'ALTRA ORGANIZZAZIONE

5.1 Cosa ti ha spinto a cambiare lavoro o accettare un nuovo lavoro (puoi scegliere più di un'opzione)? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Più flessibilità oraria
- Possibilità di avere il part time
- Non lavorare durante i weekend
- Non lavorare su turni
- Aumento di stipendio
- Avvicinamento a casa
- Possibilità di crescita professionale
- Minori responsabilità lavorative
- Possibilità di avere smart working
- Contesto e clima aziendale
- Altro

5.2 Da 1 a 5 quanto ti ha soddisfatto il nuovo lavoro? *

- 1 (Per nulla soddisfatta)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Molto soddisfatta)

5.3 A seguito della maternità, quanto sei incline a cambiare lavoro? *

- 1 (Per nulla incline)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Molto incline)

5.4 Da 1 a 5 (in cui 1 è per niente e 5 è moltissimo), dopo il rientro a lavoro, che importanza dai ai seguenti aspetti del lavoro. *

Stipendio	1	2	3	4	5
Orario	1	2	3	4	5
Vicinanza a casa	1	2	3	4	5
Ruolo ricoperto	1	2	3	4	5
Prospettive di crescita professionale	1	2	3	4	5
Mansione (intese come attività lavorative)	1	2	3	4	5
Clima aziendale	1	2	3	4	5
Status dell'azienda (popolarità, visibilità)	1	2	3	4	5
Possibilità di formazione	1	2	3	4	5
Presenza di welfare aziendali	1	2	3	4	5
Flessibilità oraria	1	2	3	4	5
Rapporto con i tuoi superiori	1	2	3	4	5
Rapporto con i tuoi colleghi	1	2	3	4	5
Tutele e sicurezza nei luoghi di lavoro	1	2	3	4	5

5.5 Scegli le 3 percezioni/sensazioni più importanti che provi nel nuovo ambiente di lavoro *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Senso di realizzazione
- Senso di appartenenza
- Gratitudine
- Inadeguatezza
- Frustrazione
- Stress
- Ansia
- Senso di colpa
- Rabbia

SEZIONE 8 di 8

CONCLUSIONI

6.1 Quali delle seguenti condizioni ritieni assolutamente indispensabile per poter accettare un'eventuale proposta di lavoro in questo momento? (max 5 risposte) *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Orario flessibile
- Full Time
- Part time
- Possibilità di avere più permessi
- Vicinanza al domicilio
- Buona retribuzione
- Contesto lavorativo favorevole
- Crescita professionale
- Mansioni coerenti con il percorso professionale
- Possibilità di carriera
- Possibilità di avere smart working
- Possibilità di non lavorare durante il finesettimana

6.2 Cosa ritieni che ti motiverebbe maggiormente nel tuo lavoro

Bibliografia

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*, New York, Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Motivazione intrinseca e autodeterminazione nel comportamento umano*. Il Mulino.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.

Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. World Pub, New York.

Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate your employees?". *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62

[https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00100-6](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00100-6).

Herzberg, F., & Mausner, B., & Snyderman, B. (1966). *The satisfaction to work*. John Wiley & Sons, New York.

Locke, E. A. (1968). *Verso una teoria della motivazione dei compiti e degli incentivi*. Il Mulino.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press, Boston

Maslow, A. H. (1971). *Motivazione e personalità*. Giunti Editore.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
https://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*, Hawthorne Works, Chicago. Harvard University Press.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley & Sons, New York

Sitografia

AFI-IPL (2006). *Il rientro al lavoro dopo la maternità. Un'analisi longitudinale: tra aspettative e realtà*.

Retrieved from: https://afi-ipl.org/wp-content/uploads/X_2006_DOC29_Rientro-al-lavoro-dopo-maternita.pdf

American Psychological Association. (2022). *APA Dictionary of Psychology*.
<https://dictionary.apa.org/motivation>

INAPP Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (2017). *Genitorialità e work life balance. Non solo questioni di genere*.

Retrieved from <https://oa.inapp.org/handle/123456789/73>

INAPP Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (2022). *Rapporto Plus 2022. Comprendere la complessità del lavoro*.

Retrieved from <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3827>

INL (Ispettorato Nazionale Lavoro). (2024). *Rapporto annuale dell'attività di vigilanza in materia di lavoro e legislazione sociale – anno 2023*.

Retrieved from <https://www.ispettorato.gov.it/files/2024/04/RapportoAnnuale2023.pdf>

INPS (2024). *Analisi dei divari di genere nel mercato del lavoro e nel sistema previdenziale attraverso i dati INPS*.

Retrieved from https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/dati-analisi-bilanci/attivita-ricerca/Analisi_generi_web.pdf

Ispettorato Nazionale del Lavoro. (2024). *Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151 - Anno 2022*.

Retrieved from: <https://www.ispettorato.gov.it/files/2024/01/Relazione-annuale-2012-Convalide-Dimissioni-risoluzioni-concensuali-lavoratrici-madri.pdf>

Istat (2019). *Conciliazione tra lavoro e famiglia*.

Retrieved from <https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf>

Istat (2022). *Lavoro e conciliazione dei tempi di vita*.

Retrieved from <https://www.istat.it/it/files/2023/04/3.pdf>

Istat (2023). *Report Natalità e fecondità della popolazione residente - Anno 2022*.

Retrieved from <https://www.istat.it/it/files/2023/10/Report-natalita-26-ottobre-2023.pdf>

Osservatorio CIDA - Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità (2022). *Lavoro femminile: rivedere i modelli organizzativi per superare i pregiudizi*.

Retrieved from https://www.cida.it/wp-content/uploads/2022/06/LABOUR-ISSUES_osservatorio-cida_6.pdf

Osservatorio del Mercato del Lavoro dell'Agencia del Lavoro Provincia Autonoma di Trento. (2021). *Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo di maternità e puerperio*. Retrieved from

<https://www.agenzialavoro.tn.it/content/download/4693/68212/file/Le%20astensioni%20dal%20lavoro%20delle%20donne%20nel%20periodo%20maternit%C3%A0%20e%20puerperio.pdf>

Osservatorio del Mercato del Lavoro Regione del Veneto, Veneto Lavoro (2024). *Appunti sui principali indicatori per misurare il divario di genere*. Retrieved from https://www.venetolavoro.it/documents/10180/40688012/Focus+11_2023+Appunti+sul+divario+di+genere+-+ClicLavoro+Veneto.pdf/8b59582c-3234-0542-1ad6-25ca5c221508?t=1709813799520

Osservatorio del Mercato del Lavoro Regione del Veneto, Veneto Lavoro (2017). *I Tartufi n. 46. Sulle dinamiche del lavoro part-time: evidenze statistiche e questioni aperte*. Retrieved from https://www.venetolavoro.it/tartufi1/-/asset_publisher/oEBGYNIc2xKV/content/id/5626631

Osservatorio del Mercato del Lavoro Regione del Veneto, Veneto Lavoro (2024). *Occupazione femminile e divario di genere*. Retrieved from <https://www.venetolavoro.it/-/occupazione-femminile-e-divario-di-genere>

Regione del Veneto. (2023). *L'occupazione maschile e femminile in Veneto. Rapporto sulla situazione del personale nelle aziende con oltre cinquanta dipendenti. Dati relativi al biennio 2020-2021*.

Retrieved from:

https://statistica.regione.veneto.it/AltriFiles/occupazione_maschile_e_femminile_in_veneto_2023.pdf

RINGRAZIAMENTI

Vorrei qui dedicare uno spazio ai ringraziamenti di coloro che mi hanno supportata e incoraggiata in questo bellissimo percorso.

In primis desidero ringraziare il mio relatore Pietro Luigi Giacomon che con moltissima pazienza e gentilezza mi ha seguito passo dopo passo nella stesura dell'elaborato, offrendomi consigli preziosi e dandomi la motivazione per arrivare alla meta: la sua competenza e la grandissima disponibilità sono state per me indispensabili.

Ringrazio i colleghi dell'Osservatorio regionale Mercato del Lavoro di Veneto Lavoro, in particolare Monia Barazzuol, per la sua disponibilità e gentilezza nell'avermi indirizzata, fin dai primi momenti, nello sviluppo dell'argomento e nella condivisione di informazioni necessarie alla stesura dell'elaborato.

Ringrazio Valentina Quintavalle della Cooperativa Cosep e Taryn Di Ventura di “Un lavoro per mamma” per avermi aiutata, nonostante i loro mille impegni, nella divulgazione del questionario: l'aiuto che può dare una comunità, soprattutto di mamme, è davvero ineguagliabile.

Infine, vorrei ringraziare le persone che maggiormente mi hanno sostenuta in questi anni: i quattro pilastri della nostra famiglia, gli instancabili nonni (prima ancora genitori), per il loro costante aiuto e l'infinita disponibilità.

L'ultimo e il più importante ringraziamento va a Matteo, senza il quale nulla di tutto ciò sarebbe stato possibile.