



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"INCENTIVI: UN' APPLICAZIONE RIVISITATA NEL MERCATO DEL  
LAVORO"**

**RELATORE:**

**CH.MO/A PROF. SSA: RUSSO ALESSIA**

**LAUREANDA: CATALDO LIA**

**MATRICOLA N. 1220641**

**ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature) 

## **INDICE**

PREMESSA .....	4
----------------	---

### **CAPITOLO 1**

ASIMMETRIE INFORMATIVE NEL MERCATO DEL LAVORO.....	5
--	---

1.1 Definizione e metodi dello screening e signaling.....	5
---	---

1.2 Le soft skills ricercate e la motivazione.....	6
--	---

1.3 La motivazione nel lavoro.....	7
------------------------------------	---

1.4 Motivazione intrinseca e motivazione estrinseca.....	8
--	---

### **CAPITOLO 2**

GLI INCENTIVI COME STRUMENTO MOTIVAZIONALE.....	11
---	----

2.1 I primi passi verso la motivazione.....	11
---	----

2.2 Teoria igienico-motivante di Herzberg.....	13
--	----

2.3 La teoria dell'aspettativa-valenza-strumentalità di Vroom.....	14
--	----

2.4 Gli incentivi come teoria motivazionale .....	15
---	----

2.5 Gli incentivi nel lavoro e le loro modalità di applicazione.....	17
--	----

2.6 I principali benefici e svantaggi degli incentivi.....	19
--	----

### **CAPITOLO 3**

LA SPERIMENTAZIONE SUL CAMPO DEGLI INCENTIVI.....	21
---	----

3.1 Gli incentivi influenzati dall'età dei lavoratori.....	21
--	----

3.2 Gli incentivi influenzati dalle differenze culturali.....	23
---	----

3.3 Conclusioni.....	24
----------------------	----

<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>26</b>
---------------------------------------	-----------

## **PREMESSA**

Con la presente tesi di natura interdisciplinare che racchiude ricerche e studi in ambito economico, psicologico e di organizzazione aziendale, si intende perseguire un'analisi degli incentivi ottimali usati in un ambito lavorativo che presenta asimmetrie informative. L'obiettivo di questo percorso infatti, è andare ad analizzare fondamentalmente, i risultati ottenuti dall'applicazione di incentivi nei confronti dei lavoratori all'interno di un contesto aziendale. È bene evidenziare come questo argomento faccia parte di un più ampio lavoro di ricerca che ha l'obiettivo di superare, mediante gli strumenti di screening e signaling, la mancanza di informazioni fra il datore di lavoro e il lavoratore stesso. Entrando nello specifico del lavoro svolto, si introduce e si definisce inizialmente, il concetto di asimmetrie informative, considerandolo in relazione con i metodi di screening e signaling. Successivamente, visto l'impossibilità da parte dell'azienda di individuare le abilità del lavoratore al momento dell'assunzione, si definiscono gli obiettivi e le soft skills che generalmente un'impresa ricerca nei possibili candidati. Fra queste, ci si sofferma su quella che viene maggiormente apprezzata ovvero, la motivazione che viene a sua volta suddivisa in due tipologie: intrinseca ed estrinseca. Una volta definiti questi concetti, nel capitolo secondo si analizzano gli elementi della nostra ricerca: gli incentivi. Analizzando inizialmente i primi approcci alla motivazione con il concetto della strategia della "Carota e del Bastone" citata da Montague (1849), soffermandoci poi, sulle teorie motivazionali proposte da Herzberg (1966) con la distinzione tra fattori igienici e motivanti e quella di Vroom (1964) che sottolinea che le componenti principali della motivazione sono: valenza, aspettativa e strumentalità, è possibile infine introdurre la definizione di incentivi. Una volta definiti mediante la teoria proposta da B.F. Skinner (1938), ci soffermiamo sulla distinzione tra quelli positivi e quelli negativi. Successivamente all'interno del contesto aziendale, analizziamo i benefici e gli svantaggi di questi strumenti nel breve e nel lungo termine. In conclusione, a sostegno della nostra tesi sono presenti diversi esperimenti e da questi poi, sorgono delle teorie che evidenziano dei fattori che hanno maggior rilevanza al fine di verificare la validità degli incentivi. Il primo studio significativo è proposto da R. Dahr (2013) insieme a K. Goldsmith (2013) dove sottolineano come l'efficacia degli strumenti sia correlata con l'età del lavoratore. Mentre, un'altra ricerca effettuata in Cina da X. Ding, Y. He, J. Wu e C. Cheng (2016) mostra che la cultura presente nei paesi orientali, a differenza di quelli occidentali, pone maggior attenzione sugli effetti degli incentivi negativi. Infine quindi, dopo aver osservato l'applicazione degli incentivi in ambito lavorativo, è possibile individuarne il meccanismo ottimale con lo scopo di aumentare la produttività e l'affidabilità dei lavoratori al fine di raggiungere l'obiettivo aziendale.

## CAPITOLO 1

### ASIMMETRIE INFORMATIVE NEL MERCATO DEL LAVORO

Dopo aver presentato all'interno della premessa i motivi e gli obiettivi che caratterizzano il presente elaborato, è necessario introdurre il concetto di partenza ovvero le asimmetrie informative nel mercato del lavoro. In questo primo capitolo verrà esaminato il concetto di asimmetrie informative correlato con i metodi dello screening e signaling; successivamente visto la carenza di informazioni a disposizione del datore di lavoro, verranno elencate le principali soft skills ricercate durante l'assunzione, soffermandoci poi sulla più importante ovvero la motivazione. Una volta definita, si analizzerà la differenza tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca.

#### 1.1 Definizione e metodi dello screening e signaling

Con il termine asimmetria informativa, nota anche come “fallimento dell'informazione”, è possibile individuare una situazione in cui una parte di una transazione economica possiede una conoscenza materiale o informativa maggiore rispetto all'altra parte. Questa disuguaglianza oltre a verificarsi durante gli scambi commerciali di beni o servizi, si presenta anche nel mondo del lavoro. Infatti, durante un colloquio fra il datore di lavoro e il lavoratore stesso è possibile comprendere che l'informazione posseduta fra le due parti è asimmetrica. In questa situazione la parte che riscontra questa mancanza è il datore di lavoro, il quale non può conoscere prima dell'assunzione vera e propria, le abilità e le competenze del nuovo dipendente per quella determinata mansione. Tuttavia la maggior parte dei mercati compreso quello del lavoro, è in grado di gestire l'asimmetria informativa; infatti esistono particolari strumenti che permettono di rendere disponibili determinate informazioni alla parte disinformata, consentendo quindi di concludere positivamente l'accordo. Tra i diversi metodi presenti, i due più efficaci che si possono utilizzare sono lo screening e il signaling. Con il termine screening si intende il momento in cui la parte non informata offre un incentivo per convincere la parte informata a condividere le informazioni mentre con il concetto di signaling si intende la situazione dove la parte informata fornisce volontariamente le proprie informazioni alla parte disinformata. Infatti con il termine signaling si intende una vera “segnalazione” dove ad esempio, il lavoratore altamente produttivo per riuscire ad accedere a mansioni migliori presenta degli attestati per dimostrare la sua

partecipazione a corsi di formazione e/o specializzazione. Partendo da questo esempio, potremmo dire che l'informazione asimmetrica in economia presenta anche dei vantaggi. Infatti, visto questa carenza di informazioni e il desiderio di alcuni lavoratori di accedere a mansioni significativamente retribuite, le persone decidono di lavorare di più in modo tale da specializzarsi in determinati campi, aumentando così la loro produttività ma anche il valore offerto al datore di lavoro e all'azienda nella quale mirano a lavorare. Tuttavia questa situazione si riscontra solamente nei casi in cui il lavoratore è ambizioso e propenso ad espandere le sue capacità. In generale però con questa mancanza di informazioni, il datore di lavoro non ha idea di quanto sarà produttivo il nuovo dipendente mentre il lavoratore conoscerà le proprie competenze in ambito lavorativo. Di conseguenza durante il colloquio, l'azienda potrà solamente individuare nel futuro lavoratore determinate soft skills che più si addicono all'attività che andrà a svolgere.

## 1.2 Le soft skills ricercate e la motivazione

Al giorno d'oggi nel mercato del lavoro a causa dell'impossibilità di individuare preventivamente le competenze tecniche (hard skills) del futuro dipendente, le aziende cercano di scoprire le sue soft skills ovvero le sue competenze trasversali/personali. Di conseguenza numerose imprese hanno identificato come rilevanti sette soft skills: creatività, capacità di comunicazione, disponibilità ad aiutare gli altri/pro-socialità, pro-attività, affidabilità, disciplina e presenza. Tutte queste abilità permettono in primis al lavoratore di svolgere la sua mansione in maniera efficiente e poi, consentono all'impresa di realizzare un'organizzazione aziendale efficace e produttiva. Infatti ad esempio, con il termine creatività si intende la capacità del lavoratore di trovare soluzioni creative a problemi riscontrati in azienda avendo a disposizione un numero limitato di strumenti. Così come l'abilità nella comunicazione e la propensione a lavorare in gruppo, permettono all'azienda di formare un team di lavoratori sensibili, flessibili, disponibili ad aiutarsi ed a collaborare per far fronte alle difficoltà individuate durante il processo produttivo. Per questo motivo, le competenze trasversali sono molto importanti perché permettono di comprendere nel lavoratore il suo essere, il suo rapporto con sé stesso e soprattutto la sua relazione con gli altri. Di conseguenza, questo tipo di competenze racchiudono una serie di capacità emotive (ad es. analizzare le proprie emozioni), cognitive (ad es. saper comprendere una situazione) e sociali (ad es. essere in grado di relazionarsi con gli altri). A sostegno dell'importanza delle competenze trasversali, David Autor (2015) afferma che negli ultimi anni le abilità sociali vengono apprezzate nel mondo del lavoro a causa del cambiamento tecnologico. Infatti, le nuove tecnologie generalmente aumentano l'importanza delle competenze e capacità degli individui poiché le

macchine non sono abbastanza adeguate a svolgere mansioni che richiedono flessibilità, creatività e giudizio. Oltre a queste ricercate soft skills, per il datore di lavoro una caratteristica fondamentale che deve possedere il futuro dipendente è la motivazione. Questo termine è stato ed è tutt'ora definito da numerosi studiosi al fine di comprenderne meglio il significato. Generalmente quindi la motivazione può essere intesa come il processo che avvia e mantiene determinati comportamenti al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Vi sono poi altre definizioni più accurate come ad esempio quella proposta da De Beni e Moè (2000) che la individuano come ciò che giustifica l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza di un comportamento diretto a un determinato fine, oppure, secondo Steers (2004) che consiste in una particolarità dell'individuo che inizia, controlla e sostiene un'azione verso una prestazione lavorativa. Da queste spiegazioni, è possibile individuare i tre elementi comuni che costituiscono la motivazione: bisogno, obiettivo e comportamento. Quest'ultimo rappresenta l'azione necessaria a passare da uno stato di mancanza (bisogno) ad un fine (obiettivo) desiderato. Durante il colloquio quindi, il datore di lavoro ricercherà questa spinta motivazionale nel futuro dipendente che in presenza di questa e delle altre soft skills, sarà maggiormente considerato ai fini dell'assunzione.

### 1.3 La motivazione nel lavoro

In ambito lavorativo, la motivazione dei dipendenti ricopre un ruolo fondamentale poiché influenza, positivamente o negativamente, l'andamento produttivo dell'azienda. Infatti, il successo di un'impresa non viene misurato soltanto dai risultati economici ottenuti ma dipende anche dalle risorse umane, dalla soddisfazione e dal benessere del personale. Di conseguenza, è possibile analizzare i tre elementi chiave della motivazione all'interno dell'ambiente lavorativo:

1. Il bisogno è da intendersi come uno stato di carenza e secondo A.Maslow (1954) è possibile individuare una gerarchia a forma piramidale che contiene i 5 bisogni fondamentali per l'individuo che possono essere applicati al contesto lavorativo. Partendo dalla base della piramide fino al raggiungimento della punta avremo: 1) Bisogni fisiologici che rappresentano gli elementi legati alla sopravvivenza come lo stipendio; 2) Bisogni di sicurezza che si traducono in un ambiente lavorativo stabile e sicuro; 3) Bisogni di "appartenenza" che si riferiscono alla creazione di legami sociali fra i dipendenti; 4) Bisogni di stima che si soddisfano quando si raggiungono ruoli di responsabilità e infine, 5) Bisogni di autorealizzazione che si concretizzano quando si raggiunge una maggiore specializzazione delle competenze oppure un'autonomia sul posto di lavoro.

2. Di conseguenza, il bisogno si traduce in obiettivi prefissati dal datore di lavoro, i quali oltre a rappresentare gli obiettivi di prestazione e produttività dell'azienda dovranno essere allineati con quelli di autorealizzazione e stima del lavoratore. Infatti vi è la necessità, al fine di raggiungere degli ottimi risultati produttivi, di creare all'interno dell'impresa un sentimento di condivisione in merito agli obiettivi da raggiungere; facendo ciò il lavoratore si sentirà maggiormente coinvolto e il raggiungimento del fine prefissato si tradurrà nel coronamento di un progetto professionale più ampio.
3. Il comportamento, che coincide con le azioni concrete messe in atto, rappresenta l'elemento fondamentale del processo poiché permette di trasformare i bisogni in obiettivi prefissati. Sarà compito del datore di lavoro stimolare e motivare i suoi dipendenti al fine di ottenere delle prestazioni efficienti superando la dicotomia tra obiettivi personali e aziendali.

In generale la motivazione, all'interno del contesto lavorativo, rappresenta un'azione che permette di raggiungere i risultati stabiliti andando a migliorare il proprio rendimento individuale. Di conseguenza, può essere intesa come la spinta interiore ad iniziare e a portare avanti un determinato comportamento al fine di soddisfare non solo i bisogni personali ma anche di rispettare e raggiungere gli obiettivi del target aziendale.

#### 1.4 Motivazione intrinseca e motivazione estrinseca

Dopo aver definito numerose volte il concetto chiave di motivazione, è possibile soffermarci sulla distinzione significativa tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca. Rappresentando la motivazione come una fonte d'energia che permette di intraprendere una determinata azione possiamo affermare che: se questa spinta ha origine interna quindi per puro piacere personale, andiamo a definire la motivazione intrinseca oppure se è attivata da uno stimolo esterno come ad esempio un incentivo, si parla di motivazione estrinseca. (Deci e Ryan, 1985)

La motivazione intrinseca è quel tipo di motivazione che si verifica quando l'individuo agisce senza manifestare il bisogno di ottenere una ricompensa. Questa spinta si presenta quando l'individuo decide volontariamente di svolgere un'attività per il semplice scopo di godersela, considerandola in sé divertente e stimolante. Dal punto di vista aziendale quindi, la motivazione intrinseca rappresenta



uno strumento valido ed efficace poiché non richiede costi aggiuntivi per manifestarsi e i benefici che genera sono rilevanti per l'andamento aziendale. Di conseguenza, questo tipo di comportamento può portare a delle emozioni positive e per questo motivo inconsapevolmente, la persona si impegna al massimo. Nel complesso, il termine motivazione intrinseca rappresenta l'energia personale che nasce dai valori e dalle qualità che ci contraddistinguono. All'interno dell'azienda quindi, il datore di lavoro deve porre un occhio di riguardo nei confronti di questa spinta interna poiché come negli anni ha evidenziato la psicologia, questo fenomeno genera una situazione ad alta concentrazione ed a elevato coinvolgimento dinamico dove colui che compie l'azione si concentra completamente al fine di concludere il compito ordinato. In questo modo, il lavoratore sarà stimolato da emozioni significative come la curiosità, la perseveranza e la gratificazione ed andrà ad ampliare e migliorare delle competenze e potenzialità precedentemente inesprese. È possibile dedurre che questa forma di motivazione sia più forte e duratura nel tempo in quanto elemento proprio dell'individuo; tuttavia è necessario che l'organizzazione aziendale si impegni a mantenere ed a utilizzare nei migliori dei modi queste spinte motivazionali interne mettendo in atto delle specifiche attività, per esempio: promuovendo l'interesse e il senso di autonomia nelle mansioni, riducendo le pressioni, valorizzando le posizioni occupate, creando un ambiente collaborativo e condividendo feedback positivi. Queste condotte permetteranno al dipendente di promuovere la sua motivazione intrinseca realizzando così delle prestazioni eccellenti al fine di raggiungere un adeguato livello di soddisfazione.

Al contrario, per motivazione estrinseca si intende quell'impulso che arriva da stimoli esterni dove il soggetto si impegna ad eseguire un compito al fine di ottenere dei benefici materiali o immateriali oppure di evitare azioni negative. Alla base quindi non vi è una reale intenzione dell'individuo ma qualcosa che proviene dall'esterno per esempio una ricompensa, un bonus o una promozione. Questo tipo di motivazione può essere intesa con un'accezione positiva poiché spesso rappresenta per il dipendente una spinta nel fare determinate mansioni che altrimenti in mancanza di uno stimolo interno, non avrebbe eseguito. All'interno della "teoria dell'autodeterminazione" proposta dagli studiosi Deci e Ryan (2000), la motivazione estrinseca non ha una forma unitaria ma è costituita da 4 livelli di regolazione i quali dimostrano che partendo da comportamenti originariamente motivati da un fattore esterno, quest'ultimi si possono trasformare e diventare auto-determinati quindi, intrinsecamente motivati. Gli stadi mediante i quali si manifesta questo processo sono : 1) la regolazione esterna è quella che maggiormente rappresenta il concetto di motivazione estrinseca dove il comportamento dell'individuo è controllato da stimoli esterni, per esempio premi o bonus; 2) la regolazione introiettata spiega l'origine del comportamento come frutto di una pressione esterna, per esempio l'imposizione di una legge, la quale viene introiettata dal soggetto che di

conseguenza, sente di dover tenere un giusto comportamento; 3) la regolazione identificata si ha quando l'individuo decide di dedicarsi ad un'attività perché le attribuisce un significato particolare e ne percepisce l'utilità e infine, 4) la regolazione integrata è la più vicina alla motivazione intrinseca dove il soggetto decide spontaneamente di compiere un'azione manifestando con questa scelta la propria identità.(figura 1)

Carattere	Non autodeterminato				Autodeterminato	
	Amotivazione	Estrinseca			Intrinseca	
Tipo di regolamentazione	Nessuna	Esterna	Introiettata	Identificata	Integrata	Intrinseca
Locus di casualità	Impersonale	Esterna	Qualcosa di esterno	Qualcosa di interno	Interna	Interna

Figura 1. Le motivazioni autodeterminate nella Teoria dell'Autodeterminazione. (Deci e Ryan, 2000)

È utile ricordare che in ambito lavorativo bisogna usare con cautela le leve esterne poiché potrebbero portare al conflitto fra i dipendenti piuttosto che alla collaborazione, divenendo così fonte di pressione e stress soprattutto quando la motivazione è fortemente correlata con un interesse individualistico.

Infine, l'ultimo concetto è la A-motivazione che si riferisce all'assenza di motivazione autodeterminata a seguito dell'incapacità del soggetto di cogliere la relazione che vi sarebbe fra il comportamento adottato e i possibili risultati. Di conseguenza a lungo andare, l'individuo svolgerà queste mansioni in maniera automatica.

In conclusione avendo analizzato gli aspetti chiave della motivazione intrinseca ed estrinseca, potremo affermare che all'interno dell'organizzazione aziendale potrebbe risultare redditizio integrare le due spinte motivazionali andando a ricercare e a soddisfare un possibile equilibrio fra obiettivi aziendali e quelli del personale che vi lavora; in questo modo i dipendenti saranno maggiormente soddisfatti e dal punto di vista aziendale si potrà ottenere un risultato produttivo più efficiente.

## CAPITOLO 2

### GLI INCENTIVI COME STRUMENTO MOTIVAZIONALE

Dopo aver analizzato nel dettaglio le caratteristiche principali che un datore di lavoro ricerca nel suo futuro dipendente e avendo visto in maniera chiara la distinzione tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca, porremo la nostra attenzione su un fattore esterno che motiva notevolmente il lavoratore: gli incentivi. Gli incentivi sono l'oggetto principale della nostra analisi e il nostro obiettivo sarà quello di definirli e capirne la applicazione, al fine di valutarne la validità. Per raggiungere questo fine inizialmente, si analizzeranno i primi passi fatti dagli studiosi nei confronti della motivazione, cercando di comprenderne il collegamento con la natura dell'uomo e successivamente, si introdurranno gli incentivi come teoria motivazionale ponendo attenzione sulla distinzione tra quelli positivi e negativi. Una volta definiti, si elencheranno alcuni esempi di questi strumenti che possono trovare applicazione all'interno del contesto aziendale. Infine sarà necessario considerare i loro benefici e svantaggi nel breve e lungo termine per capirne meglio l'efficacia e l'utilità.

#### 2.1 I primi passi verso la motivazione

Il concetto di motivazione è presente all'interno del contesto aziendale da numerosi anni, di preciso a partire dalla metà dell'Ottocento. Durante questo periodo, è stato introdotto da alcuni studiosi il metodo della "carota e bastone" che si riferisce ad una metafora che spiega l'utilizzo di una combinazione di ricompense e punizioni al fine di indurre il soggetto ad un comportamento desiderato. I primi riferimenti riguardo all'applicazione di questa teoria si riferiscono ad una caricatura di quest'epoca che raffigurava una corsa tra asini dove il fantino in svantaggio decise strategicamente di porre davanti al suo animale un ramoscello di prugnolo per motivarlo a correre più veloce (Montague, 1849). Questo approccio venne talmente preso in considerazione in merito alla sua efficacia che il presidente degli Stati Uniti W. Churchill durante la stesura di una sua lettera datata 6 luglio 1938 decise di utilizzarlo, equiparando l'Austria ad un asino che poteva essere controllato mediante ogni mezzo, compreso "la carota e il bastone". Tuttavia dobbiamo essere consapevoli che l'applicazione di questo metodo deve essere necessariamente bilanciata poiché troppe ricompense renderebbero il lavoratore pigro ma allo stesso tempo pretenzioso visto che si aspetterebbe un premio per ogni minimo sforzo compiuto mentre troppe punizioni creerebbero un sentimento condiviso di ribellione e di conseguenza, in azienda vi sarebbero frequenti proteste. Con il passare degli anni in differenti modi ma con la stessa finalità, questo metodo venne applicato in diversi contesti aziendali. Infatti durante i primi anni del Novecento

un chiaro esempio si può individuare all'interno della fabbrica di Taylor (1911), il quale fu il primo ad ipotizzare un'organizzazione scientifica del lavoro (OSL). L'obiettivo principale della sua produzione era quello di eliminare tutti i movimenti che implicavano una perdita di tempo e di conseguenza, il suo principio si basava sul "one best way". Al fine di incentivare il suo personale, Taylor introdusse un sistema premiante simile al metodo della "carota" mediante il quale i lavoratori venivano ricompensati per il loro lavoro, qualora lo avessero svolto in maniera efficiente ed adeguata. Il fine di questo meccanismo era quello di spronare il lavoratore ad impegnarsi e migliorare sempre di più. Tuttavia però a seguito delle pessime condizioni lavorative all'interno di queste fabbriche, per esempio la ripetitività continua del lavoro che provocava forti disturbi sia fisici sia mentali, iniziò a diffondersi un sentimento di ribellione da parte degli operai i quali non erano più disposti ad accettare solo ricompense monetarie per il lavoro svolto. Visto questo avvenimento, durante gli anni successivi a seguito del diffuso malcontento riguardo all'applicazione dei principi dell'OSL, molti studiosi cominciarono a dubitare dell'efficacia del solo incentivo economico. Per questo motivo, Hoppock (1935), aveva focalizzato la sua ricerca esclusivamente sulla soddisfazione lavorativa (Job Satisfaction), evidenziando come questa poteva essere costituita da due elementi principali:

- il primo faceva riferimento agli aspetti intrinseci della soddisfazione che erano diretti verso il raggiungimento del successo e i riconoscimenti che una persona mirava a raggiungere mediante la propria attività professionale;
- il secondo invece, faceva riferimento agli aspetti estrinseci i quali erano correlati direttamente all'ambiente lavorativo, come ad esempio la valutazione del contesto organizzativo o il contenuto del lavoro svolto.

Di conseguenza, Hoppock (1935) voleva evidenziare come la soddisfazione per il dipendente non era legata esclusivamente ad un incentivo monetario ma dipendeva da molti fattori diversi come l'opportunità di carriera, la sicurezza sul luogo di lavoro, la posizione ricoperta e così via. Successivamente con il passare degli anni e grazie anche a numerosi studi, si comprese che la partecipazione alle decisioni e il soddisfacimento delle richieste ed aspettative dei lavoratori permetteva di raggiungere una prestazione lavorativa più efficiente e di conseguenza, di realizzare un'organizzazione aziendale più solida.

## 2.2 Teoria igienico-motivante di Herzberg

Al fine di comprendere meglio la spinta motivazionale, è necessario analizzare i fattori organizzativi che generano soddisfazione ed insoddisfazione nel lavoratore e per far ciò possiamo soffermarci sullo studio condotto da Herzberg (1966). Secondo questo studioso l'obiettivo dell'organizzazione è quello di stimolare, evidenziare e rendere fattibili i fattori motivazionali positivi per l'individuo attraverso il lavoro stesso. Per questo motivo a partire dal 1959, ha condotto una serie di studi che hanno portato alla luce l'esistenza di due fattori principali che diedero il nome alla sua teoria: "Teoria igienico-motivante". I primi sono i "fattori igienici", per esempio retribuzione, condizioni di lavoro, ecc., non sono direttamente motivanti ma sono ritenuti basilari per svolgere la normale attività; tuttavia, se restano insoddisfatti portano ad un condiviso malcontento ed a una profonda frustrazione. Questo tipo di fattori sono in grado di ridurre l'insoddisfazione ma per raggiungere una buona e durevole spinta motivazionale, è necessario agire su quelli che Herzberg definisce "fattori motivanti". Questi fattori riguardano principalmente il contenuto della prestazione, per esempio: possibilità di far carriera, il grado di responsabilità, ecc.; di conseguenza, vengono accuratamente presi in considerazione poiché contribuiscono direttamente alla motivazione lavorativa. Herzberg, in poche parole, ha voluto dimostrare come i "fattori igienici" sono fonte di non insoddisfazione quando vengono applicati ma non di soddisfazione poiché per generare un forte senso di soddisfazione è necessario che vengano soddisfatti i "fattori motivanti". (figura 2)



Figura 2 Teoria dei fattori duali di Herzberg (1959)

In conclusione, la teoria di Herzberg (1959) risulta molto importante per comprendere le relazioni tra il datore di lavoro e i dipendenti; attraverso le sue teorie oltre a migliorare le performance organizzative, ha cercato anche di spiegare come raggiungere correttamente la soddisfazione del

lavoratore andando quindi, ad evitare uno stato di insoddisfazione al fine di migliorare nel complesso il benessere del proprio personale all'interno del contesto aziendale.

### 2.3 La teoria dell'aspettativa-valenza-strumentalità di Vroom

A differenza degli altri autori che hanno posto attenzione principalmente sui contenuti della motivazione non andando a considerare le differenze che vi sono fra gli individui, vi sono invece altri studiosi che hanno deciso di focalizzare i loro studi sulle modalità attraverso le quali i bisogni motivazionali influiscono sulle azioni e i risultati prefissati. Quindi al fine di soddisfare questo obiettivo, possiamo presentare le ricerche compiute da Vroom (1964), il quale ha ideato la "teoria dell'aspettativa", partendo dal presupposto che le persone hanno differenti tipi di bisogni, desideri ed obiettivi. Secondo Vroom il processo motivazionale è generato dalla motivazione, la quale a sua volta, risulta come il prodotto di tre fattori significativi:

1. La valenza (V): consiste nell'importanza che una persona dà al conseguimento di un obiettivo. Per questo motivo questo fattore varia da individuo a individuo e può mutare nel corso del tempo in quanto viene influenzata dalla scala dei valori e dall'esperienza professionale della persona. Può assumere sia valori positivi sia negativi e di conseguenza, è necessario che i responsabili della gestione del personale all'interno dell'azienda la valutano con una certa frequenza in modo tale da osservare i cambiamenti nelle preferenze individuali.
2. L'aspettativa (A): è l'idea che il soggetto formula sulla probabilità di raggiungere un determinato risultato attraverso l'impiego di uno sforzo specifico.
3. La strumentalità (S): fa riferimento alla ricompensa che deriva dal conseguimento dell'obiettivo prefissato.

Di conseguenza, Vroom afferma che la formula della motivazione è la seguente:

$$\text{Motivazione} = V \times A \times S$$

Quindi, al fine di ottenere un'elevata motivazione ad agire è necessario dare un profondo significato all'obiettivo che si vuole raggiungere, possedere un'idea elevata riguardo alla probabilità di portare a termine il proprio compito e infine, essere stimolati da una ricompensa ritenuta soddisfacente. Mediante questa analisi, è possibile affermare che la teoria di Vroom sia di tipo cognitivo poiché parte dal presupposto che l'uomo sia fortemente razionale e cosciente e di conseguenza, motivato all'attività lavorativa investendo impegno e sforzo in vista del conseguimento di un risultato desiderato.

## 2.4 Gli incentivi come teoria motivazionale

Avendo finora analizzato gli elementi che costituiscono la base della motivazione mediante delle teorie conosciute, possiamo ora soffermarci sull'oggetto della nostra analisi: gli incentivi.

Per comprenderne meglio il significato, è necessario ripercorrere la storia di questo termine, il quale venne molto probabilmente utilizzato per la prima volta nel 1920 dal fisiologo russo Pavlov. Ma il vero studioso che ha dedicato il suo lavoro all'analisi del comportamento dell'individuo in presenza di un incentivo è stato Skinner (1938). A quei tempi il termine utilizzato durante i suoi studi non era quello di incentivo ma introdusse un concetto nuovo: rinforzo. Secondo lo studioso, l'apprendimento avveniva mediante prove ed errori e si attuava mediante la "legge dell'effetto" che ha come conseguenza la connessione fra uno stimolo e una risposta. Attraverso la realizzazione di un suo famoso esperimento, lo "Skinner Box", riuscì a concretizzare le sue teorie. In poche parole, consisteva nell'osservare il comportamento di un topo all'interno di una gabbia, nella quale era presente una leva che se veniva premuta rilasciava il cibo. All'inizio dell'esperimento, l'animale non comprendeva la finalità ma successivamente quando per sbaglio spinse la leva, capì che da quell'azione avrebbe ottenuto una ricompensa ovvero il cibo. Di conseguenza, visto che dallo sforzo compiuto poteva ottenere una risposta positiva, l'animale ripeté l'azione. Se invece la risposta fosse stata negativa o avversa, il comportamento sarebbe stato abbandonato. Mediante questo esperimento, Skinner definì il concetto di rinforzo come processo in cui uno stimolo aumenta la probabilità che un comportamento venga messo in atto e successivamente, ripetuto. La teoria proposta dal nostro ricercatore prende il nome di "modello del condizionamento operante", secondo il quale il comportamento è evocato dagli stimoli antecedenti e modificato dagli stimoli conseguenti. I primi si riferiscono ad esperienze percepite dal soggetto, che precedono e causano il comportamento ed il loro effetto è strettamente collegato all'ambiente ed alla situazione presente in un determinato momento. Inoltre, i soggetti essendo diversi tra loro possono agire in maniera differente agli stessi stimoli antecedenti. Mentre per quanto riguarda gli stimoli conseguenti, vi sono quattro principali strumenti: 2 servono ad aumentare i comportamenti desiderati ovvero rinforzo positivo e rinforzo negativo; invece i restanti 2, servono a diminuire i comportamenti sgraditi quindi, punizione ed estinzione. Osservandoli man mano uno per volta, è possibile capirne le differenze. Partendo dal concetto di rinforzo positivo si indica il processo attraverso il quale si aumenta la probabilità di ricomparsa di un comportamento mettendo a disposizione una ricompensa positiva, per esempio una gratificazione materiale o un giudizio verbale. In pratica, il rinforzo positivo permette all'individuo che apprende di ottenere qualcosa che egli vuole. Per quanto riguarda invece il rinforzo negativo, si intende una procedura secondo la quale, compiendo un'azione desiderata, si evitano conseguenze negative o spiacevoli. Di conseguenza, questo tipo

di stimolo aumenta la probabilità che l'individuo si impegni nel mettere in atto un'azione corretta ma allo stesso tempo, aumenta anche la probabilità di insorgenza di atteggiamenti di sottrazione al compito. Infine per quanto riguarda gli strumenti necessari per diminuire un comportamento abbiamo innanzitutto la punizione che si manifesta qualora l'individuo compia un'azione sgradita e di conseguenza, l'utilizzo della punizione aumenta la possibilità che il comportamento punito non venga ripetuto. Tuttavia il ricorso continuo allo strumento punitivo può far insorgere delle ripercussioni negative poiché possono innescarsi atteggiamenti collaterali indesiderati. Per questo motivo, l'ultimo elemento necessario ad evitare un determinato atteggiamento è l'estinzione ovvero un processo per cui, svolgendo una specifica azione, non si ottengono conseguenze di nessun tipo. Infatti dal punto di vista sociale, questo strumento è migliore poiché il soggetto non viene punito in nessun modo e allo stesso tempo comprende che è necessario eliminare quel comportamento che non porterebbe a nessun risultato sperato. Grazie ai suoi studi e alle sue teorie portate a sostegno con un chiaro esempio, Skinner divenne lo studioso più illustre nel parlare della teoria degli incentivi nell'ambito della motivazione. Infatti sosteneva che è molto più probabile che un individuo compia un'azione che viene a sua volta accolta positivamente piuttosto che svolgere un'attività che viene ripagata negativamente. La teoria degli incentivi per questo motivo viene osservata in maniera differente rispetto alle altre teorie motivazionali poiché descrive lo stimolo come qualcosa che attrae l'individuo a compiere determinate azioni. Per questo motivo dal punto di vista aziendale, il sistema di incentivazione se utilizzato in maniera efficiente, può risultare un ottimo investimento. Tuttavia occorrerà prestare molta attenzione riguardo la distribuzione delle ricompense, premi e punizioni ai diversi collaboratori perché è necessario che venga percepita come equa per evitare l'insorgere di un sentimento di tensione e competizione fra i dipendenti. Di conseguenza altri studiosi iniziarono ad interessarsi riguardo l'applicazione di questi strumenti all'interno delle imprese poiché si evidenziò la correlazione degli incentivi con i risultati aziendali. Infatti con questa visione la dinamica retributiva si propone di gestire e regolare i comportamenti lavorativi in presenza di situazione produttive, organizzative e di vendita che l'azienda deve affrontare, al punto di indirizzare i comportamenti verso una condotta adeguata e profittevole, divenendo così strumento di controllo del personale. Tuttavia come afferma Roussel (1996), solo lo stimolo economico non è sufficiente per perseguire gli obiettivi principali dell'organizzazione ma è necessario realizzare un sistema premiante più vasto che comprende anche ricompense a livello organizzativo e sociale. Entrando nello specifico, secondo Merchant e Van Der Stede (2013), un'azienda che adotta un sistema premiante può ottenere diversi tipi di vantaggi. Dal punto di vista organizzativo, il primo è legato all'informazione poiché gli incentivi permettono di far individuare ai dipendenti le aree di maggior interesse per il management. Mediante queste ricompense quindi, il personale è in grado di comprendere quali sono le mansioni



ritenute più rilevanti al fine di raggiungere la *mission* aziendale, andando così ad orientare i loro sforzi verso compiti specifici. Un altro beneficio è di tipo motivazionale visto che non tutti i dipendenti possiedono la motivazione intrinseca e quindi, hanno bisogno di un fattore esterno che li spinga a compiere determinate mansioni. In presenza di ricompense, gli individui sono più incentivati ad indirizzare i loro sforzi per realizzare una performance efficiente e utile ai fini aziendali. Infine, adottare un sistema di incentivi può aiutare l'impresa a mantenere e reclutare personale offrendo un pacchetto retributivo composto da una componente fissa e una variabile, dove quest'ultima dipenderà dagli sforzi compiuti dal singolo dipendente all'interno del processo produttivo.

## 2.5 Gli incentivi nel lavoro e le loro modalità di applicazione

Come abbiamo anticipatamente definito, l'incentivo rappresenta un atto o una promessa di ricompensa in seguito ad un maggior sforzo, per questo motivo viene anche definito con il termine stimolo. Questo rappresenta una parte variabile che viene aggiunta successivamente allo stipendio fisso del dipendente qualora si tratti di una ricompensa economica oppure può rappresentare uno stimolo di tipo organizzativo o sociale, per esempio la gratificazione sul lavoro, la crescita professionale o una maggior sicurezza. Dal punto di vista aziendale, la necessità di utilizzare questi strumenti può essere molto diversificata infatti, si possono usare per: aumentare la produttività, soddisfare psicologicamente un dipendente con lo scopo di migliorare la sua prestazione lavorativa, influenzare il comportamento del lavoratore subordinato oppure sfruttare al massimo le capacità del personale al fine di ottenere un lavoro efficiente. Una prima distinzione generica la possiamo fare tra incentivi positivi ed incentivi negativi. I primi permettono di incoraggiare la produttività a seguito del desiderio intrinseco di ottenere qualcosa e quindi, rappresentano delle ricompense di natura positiva al fine di ripagare il dipendente per lo sforzo compiuto mentre quelli negativi incoraggiano la produttività con lo scopo di evitare una determinata punizione o comunque, una conseguenza spiacevole. Entrambe le tipologie però, hanno l'obiettivo comune di realizzare un ambiente lavorativo ad alto rendimento. All'interno di questa ampia suddivisione, possiamo definire una sotto distinzione che avevamo inizialmente introdotto ovvero quella tra incentivi monetari e quelli non monetari. Quelli monetari soddisfano i dipendenti mediante delle ricompense in natura economica dove il denaro è riconosciuto come il principale mezzo per soddisfare i bisogni delle persone poiché mediante questo, gli individui possono acquistare ciò che più necessitano e desiderano. Al contrario invece, gli incentivi non monetari vanno a soddisfare delle esigenze legate all'autorealizzazione ed alla personalità del lavoratore, per questo motivo si ricollegano principalmente all'aspetto psicologico e sociale. Un'ulteriore differenziazione può

essere rilevata tra incentivi di breve termine che fanno riferimento a performance misurate nell'arco massimo di un anno ed incentivi di lungo termine applicati a performance di periodi superiori all'anno con lo scopo di premiare il lavoratore che ha contribuito alla creazione di valore per l'azienda nel lungo periodo. Dopo aver definito queste basilari distinzioni, possiamo osservare le modalità di applicazione di questi strategici strumenti. Partendo dagli incentivi monetari, abbiamo:

- Il *bonus*: un premio che viene assegnato al dipendente per il raggiungimento di un obiettivo di performance, dopo aver valutato la prestazione alla fine dell'esercizio. Si tratta di uno strumento alquanto versatile poiché può trovare applicazione in diversi ambiti.
- La *commissione*: è un'altra forma di incentivo economico che è maggiormente assegnata a coloro che lavorano nel settore delle vendite. Infatti di solito, gli agenti addetti alla vendita guadagnano uno stipendio base e la commissione viene aggiunta a questo al fine di incoraggiare il dipendente ad aumentare le vendite di un determinato prodotto o servizio.
- Il *cottimo*: è una forma di retribuzione che consiste nell'aggiungere al salario base un certo risultato produttivo ottenuto in uno specifico periodo di tempo.
- *Stock options*: è l'offerta di incentivi azionari ai propri dipendenti, i quali possono acquistare un certo numero di azioni della società ad un prezzo inferiore rispetto a quello di mercato.

Osservando invece gli incentivi non monetari possiamo individuare alcuni chiari esempi:

- La *sicurezza nel lavoro*: è un incentivo che fornisce una grande motivazione ai dipendenti poiché se il lavoratore si sente tranquillo lavorando all'interno di un ambiente sicuro, darà il massimo sforzo per raggiungere gli obiettivi dell'impresa.
- Il *riconoscimento*: è una forma di stimolo che permette di soddisfare l'ego e il bisogno di autorealizzazione dell'individuo.
- L'*arricchimento nel lavoro*: è una forma di motivazione interessante poiché il lavoratore può aumentare le sue responsabilità, ricevere una designazione importante, aumentare il contenuto e la natura del suo lavoro. Di conseguenza, un lavoratore efficiente può dimostrare le proprie capacità e sentirsi allo stesso tempo soddisfatto per il lavoro svolto.
- L'*opportunità di promozione*: è uno strumento efficace per aumentare il coinvolgimento e lo spirito di lavoro nell'impresa. Infatti se ai dipendenti gli vengono offerte possibilità di crescita e di avanzamento, si sentono soddisfatti e si impegnano maggiormente nel processo produttivo.

Questa tipologia di incentivi ha, nella maggior parte dei casi, natura positiva con lo scopo di stimolare e premiare il lavoratore per aver eseguito la mansione in maniera adeguata e proficua. Tuttavia possono trovare applicazione all'interno di un'azienda, presentandosi anche come strumenti efficaci, gli incentivi negativi i quali hanno lo scopo principale di punire o comunque di scoraggiare il lavoratore al fine di non ripetere un'azione considerata non conforme. Si possono applicare i diversi modi, per esempio:

- I *bonus*: questi strumenti oltre ad essere utilizzati con un fine positivo, possono essere adoperati anche con lo scopo di incentivare il dipendente mediante una minaccia. Di preciso, il datore di lavoro può decidere di annunciare al proprio personale l'impossibilità di ricevere uno specifico bonus qualora non si fossero raggiunti gli obiettivi aziendali entro una scadenza predeterminata.
- La *classifica*: consiste nell'utilizzo di una bacheca dove vengono elencate le percentuali di produttività di tutti i dipendenti. La finalità è quella di motivare il dipendente cercando di far leva sulla competizione che può nascere fra i dipendenti, i quali desidereranno raggiungere una posizione più elevata all'interno della classifica in modo tale da raggiungere un buon livello di gratificazione.
- *Lettere di richiamo*: numerose aziende hanno deciso di adottare delle lettere di richiamo con il fine di evitare la ripetizione di comportamenti considerati inadeguati e dannosi ai fini produttivi. Per questo motivo in presenza di un comportamento irrispettoso, il dipendente riceverà una lettera di avvertimento. La ricezione di un numero specifico di lettere, può portare anche al licenziamento.

Ai giorni nostri, gli incentivi in ambito aziendale possono rappresentare un ottimo strumento strategico dove lo scopo principale è quello di rappresentare una spinta motivazionale per il dipendente, il quale dovrebbe allineare i propri fini individualistici con gli obiettivi profittevoli della società.

## 2.6 I principali benefici e svantaggi degli incentivi

Per comprendere meglio l'applicazione degli incentivi e il risultato che possiamo ottenere, è necessario analizzare in dettaglio i principali benefici e svantaggi di questi strumenti. Inoltre questa specifica distinzione, può essere applicata all'interno della differenziazione tra incentivi positivi ed incentivi negativi. Visto la particolarità di quelli negativi, possiamo partire da questi. Inaspettatamente è possibile individuare degli specifici vantaggi dall'applicazione di questi strumenti così dirompenti ed abbiamo che:

- 1) Le perdite vengono valutate più dei guadagni: molti dipendenti attribuiscono un significato maggiore ad una perdita piuttosto che ad una ricompensa; di conseguenza, in presenza di un incentivo che mira a sottrarre qualcosa ad un lavoratore, quest'ultimo sarà più motivato a svolgere la mansione al fine di non perdere quell'oggetto.
- 2) Gli incentivi di natura negativa sono più diretti: permettono di far comprendere al lavoratore in maniera chiara il rischio che concorre se persegue una determinata azione.
- 3) La situazione presente è più rilevante rispetto al futuro: l'individuo è maggiormente interessato ad agire su questioni che riguardano la sua situazione corrente; per questo motivo, quando il datore di lavoro comunica una possibile perdita per il dipendente, quest'ultimo vedendo un rischio imminente decide di agire per evitarlo.

Tuttavia nonostante questi benefici interessanti, vi sono anche degli aspetti sconvenienti:

- 1) L'aggressione: può capitare che alcuni lavoratori percepiscono questa forma di incentivo come uno strumento pericoloso in mano al datore di lavoro e di conseguenza, decidano di non completare la loro attività lavorativa e di far insorgere delle proteste che possono diventare anche violente.
- 2) Il risentimento: fra i membri del personale si può diffondere un sentimento di risentimento nei confronti dei supervisori perché credono che quest'ultimi non abbiano fiducia nelle loro capacità, pensando che non siano in grado di completare il lavoro in maniera adeguata.

Per quanto riguarda invece gli incentivi positivi, possiamo anche qui osservare la distinzione tra i benefici e gli svantaggi nel loro utilizzo. Partendo dai principali benefici abbiamo:

- 1) Maggior motivazione del personale: mediante questo strumento, i dipendenti ricevono quella spinta motivazionale a loro necessaria per eseguire la propria mansione in maniera efficiente.
- 2) Un incremento della produttività: i lavoratori sono incoraggiati ad andar oltre gli obiettivi prefissati, andando così ad aumentare e migliorare il processo produttivo.
- 3) La minimizzazione dei costi: mediante il perfezionamento delle prestazioni lavorative, è possibile per l'azienda andare a ridurre i tempi di inattività e di conseguenza, andando così a ridurre i costi unitari ad esempio quelli di produzione.

Però anche per questi strumenti vi sono degli aspetti negativi che riguardano:

- 1) Il sentimento di sconforto: è stato dimostrato infatti che i dipendenti che non realizzano adeguati livelli di performance, sono scoraggiati e demotivati e di conseguenza provando fastidio per questi piani di incentivazione, possono decidere di lasciar l'azienda.

- 2) La mancanza del lavoro di squadra: essendo spinte motivazionali individuali, vi è una mancanza di collaborazione fra i dipendenti poiché ogni individuo cercherà di migliorare la propria prestazione al fine di ottenere la ricompensa, senza preoccuparsi di collaborare ed interagire con gli altri individui all'interno del processo produttivo.
- 3) Il sacrificio verso la qualità: visto che il personale è incoraggiato a migliorare la propria prestazione, può capitare che i singoli individui si concentrano principalmente sul volume realizzato andando ad abbassare la qualità del prodotto; questo può succedere quando le misure di controllo della qualità sono insufficienti.

## CAPITOLO 3

### LA SPERIMENTAZIONE SUL CAMPO DEGLI INCENTIVI

A seguito dell'analisi dettagliata dei benefici e degli svantaggi dei principali incentivi utilizzati, possiamo al fine di comprendere nel concreto il loro utilizzo, osservare degli esperimenti condotti da diversi studiosi che dimostrano sul campo l'applicazione di questi strumenti strategici; mediante questi studi, è stato possibile evidenziare come vi siano dei fattori che incidono maggiormente sulla differenza di utilizzo tra incentivi positivi e quelli negativi e sono: l'età e la cultura di appartenenza. Dopo aver esaminato queste ricerche e compreso l'influenza di questi elementi, cercheremo di individuare un meccanismo ideale che permetta di realizzare a seguito dell'applicazione di questi strumenti determinanti, un'organizzazione aziendale adeguata ed efficiente costituita da un personale fortemente motivato.

#### 3.1 Gli incentivi influenzati dall'età dei lavoratori

Generalmente fra gli individui è diffusa l'idea errata che gli incentivi strutturati positivamente siano più efficaci di quelli negativi ma nella realtà si è evidenziata la tesi secondo la quale le aziende per comprendere al meglio l'efficacia di questi strumenti, dovrebbero prendere in considerazione l'età effettiva dei propri dipendenti. Dal punto di vista lavorativo quindi, l'età è un fattore rilevante poiché è in grado di influenzare nel tempo le prestazioni. Infatti, i lavoratori in base alla loro età sono caratterizzati da diversi gradi di socializzazione, esperienza ed abilità; inoltre con il passare degli anni, le loro esigenze tendono a modificarsi. Per questo motivo, è necessario delegare ai lavoratori più anziani lavori nuovi, impegnativi e più coinvolgenti al fine di mantenere o migliorare

L'efficienza nel lavoro poiché può accadere che questi dipendenti tendano ad abbassare la loro performance e di conseguenza, si può osservare come l'aumento dell'età possa avere un impatto sul successo motivazionale. Al fine di comprendere meglio l'influenza di questo fattore, è possibile ricollegarci agli studi proposti da K. Goldsmith e R. Dahr (2013), i quali hanno preso in considerazione la distinzione tra lavoratori giovani ed anziani e l'effetto degli incentivi positivi e negativi su questi. Dalle loro ricerche è risultato che l'effetto degli incentivi sulla motivazione tende ad attenuarsi con l'età e per questo motivo, gli incentivi positivi e negativi dovrebbero essere applicati in maniera differente. Si è evidenziato come le conseguenze negative ad esempio punizioni e sanzioni, influenzino maggiormente il comportamento dei lavoratori più giovani e di conseguenza, dall'applicazione di incentivi negativi nei loro confronti si ottiene un miglioramento della loro performance. Questo accade poiché nella mente dei giovani a differenza degli adulti, i risultati negativi producono una maggiore attivazione cerebrale rispetto a quelli positivi. Infatti gli studiosi hanno osservato che l'attenzione agli stimoli negativi tende a diminuire con l'età mentre il ricordo di stimoli positivi, e non negativi, tende ad aumentare con l'età. Al fine di dimostrare questa teoria, è stato condotto un esperimento utilizzando un modello nazionale che coinvolge 268 individui di Mechanical Turk di Amazon. I partecipanti hanno ricevuto 0,50\$ per la loro partecipazione e a questa somma si aggiungeva o toglieva altro denaro. Il compito che dovevano svolgere era quello di risolvere quattro anagrammi, tra cui l'ultimo era irrisolvibile. Questi individui furono divisi in due gruppi: nel primo, gli individui ricevevano 0,02\$ per ogni anagramma corretto mentre nel secondo gruppo, i giocatori ottenevano inizialmente la somma complessiva di 0,08\$ ma per ogni soluzione errata, li veniva tolto 0,02\$. Il principale risultato ottenuto da questo esperimento è che il tempo trascorso a risolvere il problema nel caso di incentivo positivo era significativamente inferiore rispetto alla presenza dello stimolo negativo. Inoltre avendo preso in considerazione individui con età diverse, si è evidenziata una significativa relazione tra l'utilizzo degli stimoli e l'età. Quindi un'analisi accurata ha evidenziato che gli incentivi strettamente positivi risultavano meno motivanti di quelli strettamente negativi per i dipendenti più giovani ma ciò non accade per i più anziani. Secondo Goldsmith e Dahr (2013) le aziende per sfruttare al meglio i benefici derivanti dall'utilizzo degli incentivi, dovrebbero applicare quelli positivi ai lavoratori più anziani mentre quelli negativi ai più giovani. Oltre a queste osservazioni rilevanti, si è evidenziato che il fattore età è in grado anche di influenzare i risultati ottenuti dall'applicazione di incentivi monetari e non monetari. Questa conclusione è presente negli studi condotti da Heyman e Ariely (2004), secondo i quali vi è una relazione positiva tra età e incentivi non monetari poiché il loro effetto tende ad essere più rilevante con la crescita anagrafica del dipendente. Di conseguenza, i risultati degli incentivi monetari tendono a diminuire con l'età. Secondo gli studiosi questo fenomeno accade poiché i dipendenti più anziani nel corso degli anni sono riusciti ad accumulare più capitale finanziario

rispetto ai lavoratori più giovani e per questo motivo, ricercano stimoli che vadano oltre alla semplice remunerazione economica. Quindi mentre i giovani hanno la necessità di ottenere un maggior guadagno economico visto il loro recente ingresso nel mercato del lavoro, i più anziani desiderano invece ricevere stimoli sociali o comunque non solo economici, che valorizzino la loro posizione in azienda. La finalità principale di questi studi è quella di sfruttare al meglio questi strumenti motivazionali e per farlo è necessario prendere in considerazione i fattori che li influenzano, in questo caso l'età. È inoltre evidente che applicando in maniera corretta gli incentivi, l'azienda possa ottenere un miglioramento della performance dei suoi dipendenti e al tempo stesso, è in grado di renderli più soddisfatti e appagati per il lavoro svolto.

### 3.2 Gli incentivi influenzati dalle differenze culturali

Dopo aver analizzato la relazione tra il fattore età e l'efficacia degli incentivi motivazionali, è possibile individuare anche un altro elemento in grado di condizionare questi strumenti: la cultura. Durante gli anni è stato osservato come le differenze culturali rivestano un ruolo significativo nella comprensione delle esigenze e dei bisogni dei dipendenti e di conseguenza, giustificano il loro grado di soddisfazione nel lavoro. Per questo motivo, le aziende devono considerare la cultura come una determinante importante dell'efficacia del sistema di incentivazione. Inerente a questo argomento, è stato condotto uno studio in Cina da X.-H. Ding, Y. He, J. Wu e C. Cheng (2016), i quali hanno sottolineato come gli incentivi, positivi e negativi, siano in grado di esercitare un'influenza sulla capacità di condivisione delle conoscenze tra i dipendenti. Indirettamente in questo modo, è stato anche possibile mettere a confronto l'utilizzo e l'efficacia effettiva degli incentivi all'interno di un ambiente orientale a differenza di uno occidentale. Come abbiamo accennato inizialmente, è stato osservato come all'interno dell'azienda vi sia un'asimmetria informativa tra il datore di lavoro e il lavoratore stesso. Per questo motivo, l'azienda richiede esplicitamente che vi sia un trasferimento di conoscenze tra i suoi dipendenti e per favorire questo scambio, utilizza il sistema di incentivi. La condivisione di conoscenze risulta importante per diversi aspetti: in primis fornisce dei segnali attraverso i quali il dipendente percepisce di appartenere ad un gruppo, creando così un sentimento di collaborazione; in secondo luogo, i lavoratori possono ottenere benefici dall'apprendimento delle competenze dei loro colleghi e infine, agli occhi dell'azienda, un'organizzazione con una forte collaborazione fra i suoi dipendenti risulta più solida e competitiva. Inoltre mediante questo studio si sono potute evidenziare alcune differenze culturali significative, mettendo a confronto la Cina, cultura orientale, con la cultura occidentale. Partendo da quest'ultima, è stato evidenziato come i membri della società siano caratterizzati da un forte sentimento individualistico, considerandosi indipendenti rispetto agli altri, motivati principalmente dalle proprie preferenze, bisogni e diritti.

All'estremo opposto invece, è presente la cultura orientale con riferimento in questo caso alla Cina, paese fortemente collettivista. La società orientale è indirizzata verso la collaborazione dove l'armonia del gruppo e il bene collettivo hanno la priorità rispetto agli interessi individuali. Proprio per questa particolarità, le persone in Cina vogliono sempre prendere parte a diverse attività e di conseguenza, la condivisione delle informazioni risulta molto utile al fine di creare una forte collaborazione. Analizzando nello specifico questa differenza significativa tra collettivismo e individualismo, è possibile osservare le diverse conseguenze dall'utilizzo degli incentivi positivi e negativi. Proprio per la caratteristica della cultura orientale, l'effetto degli incentivi negativi sulle intenzioni di condivisione delle conoscenze risulta più significativo. Infatti per incentivare questo trasferimento, le aziende in un contesto orientale mirano ad utilizzare in maniera strategica gli stimoli negativi poiché sono a conoscenza che i lavoratori cinesi in presenza di una sanzione tendono ad essere più produttivi e preferiscono evitare i conflitti e le tensioni che possono sorgere con i colleghi in mancanza di cooperazione. Ben diverso invece è il modo di stimolare i dipendenti occidentali a trasferire le loro conoscenze. Visto che la loro cultura è di tipo individualistico e i loro interessi riguardano solo i loro specifici bisogni, le imprese che operano in questo tipo di società utilizzano gli incentivi positivi in modo tale da accontentare le richieste e i desideri dei lavoratori con il fine di convincerli a partecipare alla collaborazione. Quindi in sintesi, all'interno della cultura orientale vengono principalmente utilizzati gli incentivi negativi visto che la loro efficacia è influenzata dall'interesse dei dipendenti di evitare i conflitti, soddisfare gli interessi della comunità e soprattutto perché gli individui che non condividono le loro conoscenze non vengono ben visti dall'intera società. Quindi in questo caso, si supporta l'idea che gli incentivi negativi abbiano un effetto positivo sulle intenzioni di condivisione delle conoscenze dei dipendenti. Ben diverso è il caso di una cultura occidentale dove i lavoratori sono interessati esclusivamente a loro stessi quindi l'azienda per incentivare l'unione e il trasferimento delle competenze, cerca di attribuire un premio ad ogni individuo che partecipa a questa cooperazione. Quindi a seguito di questa analisi come nel caso del fattore età, è possibile affermare che in base alla cultura di appartenenza dell'individuo, l'efficacia e l'efficienza degli incentivi positivi e negativi può variare e di conseguenza, un'impresa che vuole creare un'organizzazione resistente e coesa deve utilizzare in maniera strategica questi strumenti motivazionali.

### 3.3 Conclusioni

Dopo aver analizzato l'effetto degli incentivi influenzati da determinati fattori ed osservato la loro applicazione in contesti concreti, è possibile giungere alla conclusione di questa analisi cercando di comprendere quale sia il meccanismo ideale da applicare in un contesto aziendale. Infatti partendo da una condizione di asimmetria informativa presente nell'ambito lavorativo, analizzando la



motivazione intrinseca ed estrinseca dei lavoratori ed arrivando agli strumenti che possono incentivarla, lo scopo di questo elaborato era quello di individuare un'applicazione rivisitata degli incentivi nel mondo del lavoro. Dopo aver definito la fondamentale distinzione tra incentivi positivi e negativi e la subordinata distinzione tra quelli monetari e non monetari, abbiamo compreso come questi abbiano delle conseguenze differenti in base ai bisogni e alle richieste dei lavoratori. Per questo motivo non è possibile affermare con convinzione che un incremento della motivazione possa avvenire utilizzando solo ed esclusivamente un tipo di incentivo ma come abbiamo compreso dall'analisi dei vantaggi e degli svantaggi di ogni singolo strumento motivazionale, possiamo affermare che un meccanismo ideale all'interno di un'azienda è riconducibile all'utilizzo strategico di un insieme di incentivi con il fine condiviso di incrementare la produttività del lavoro, il coinvolgimento del dipendente, il legame con l'azienda e l'interesse verso il raggiungimento di un obiettivo comune. Questi stimoli sono rilevanti poiché il successo di un'azienda non dipende soltanto dai macchinari, edifici e il capitale che possiede ma un ruolo significativo è svolto dalle risorse umane cioè dai dipendenti che ogni singolo giorno apportano il loro contributo al fine di raggiungere il target aziendale. Di conseguenza, il datore di lavoro deve applicare contemporaneamente una serie di stimoli che possono essere sia positivi sia negativi, sia finanziari e non, ponendo attenzione alle caratteristiche fisiche (età), sociali, culturali, ai bisogni e ai diritti di ogni singolo lavoratore. Infatti all'interno di un'azienda, vi possono essere individui con età diverse e necessità differenti che richiedono un'applicazione diversificata ed ampia del meccanismo degli strumenti motivazionali.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:

Alec N. Sproten, C. Schwieren, (2015). *Age differences in the reaction to incentives- A test of the successful ageing extension of Social Production Functions Theory*. The journal of the Economics of Ageing, vol.6, pp. 176-186. Disponibile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212828X15000043> [Data di accesso: 14/12/2022]

Alec N. Sproten, C. Schwieren. (2012). *Age differences in the reaction to incentives- do older people avoid competition?*. Department of Economics. No.522. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/254391950> [Data di accesso: 14/12/2022]

ANON., (2019). *La Teoria dell'Autodeterminazione*. Ora Consulting. Disponibile su <https://oraconsulting.altervista.org/blog/la-teoria-dell-autodeterminazione/> [Data di accesso: 22/11/2022]

ANON., (2021). *Negative Incentives: Definition, Advantages and Disadvantages*. Indeed. Disponibile su <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/negative-incentive> [Data di accesso: 20/11/2022]

ANON., (2021). *Using asymmetric information to understand how markets work*. EconomicsOnline. Disponibile su [https://www.economicsonline.co.uk/labour\\_markets/assymetricinfomrationinmarkets.html/](https://www.economicsonline.co.uk/labour_markets/assymetricinfomrationinmarkets.html/) [Data di accesso: 22/11/2022]

ANON., (2021). *Using Incentives to motivate employees*. Indeed. Disponibile su <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-incentives> [Data di accesso: 22/11/2022]

Autor D. (2015). *Why are there still so many jobs? The History and Future of Workplace Automation*. Journal of Economic Perspectives, 29(3), 2015, pp. 3-30.

Costa G., Gianecchini M., (2013). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. Cap.13. McGraw-Hill Education, Milano.

Costa G., Gubitta P., Pittino D., (2016). *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Cap.2. McGraw-Hill Education, Milano.

Cross O. D., (2019). *Effects of Incentives on employees productivity*. ResearchGate. Disponibile su [https://www.researchgate.net/publication/338690469\\_Effects\\_of\\_Incentives\\_on\\_Employees\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/338690469_Effects_of_Incentives_on_Employees_Productivity) [Data di accesso:22/11/2022]

De Beni, R., Moè, A. (2000). *Motivazione e apprendimento*, Il Mulino, Bologna.

Deming David J. (2017). *The value of soft skills in the labor market*. National Bureau of Economic Research (NBER). Disponibile su <https://www.nber.org/reporter/2017number4/value-soft-skills-labor-market> [ Data di accesso: 2/02/2023]

Fiore F., (2018). *Burrhus Skinner: il padre del condizionamento operante- Introduzione alla Psicologia*. State of Mind. Disponibile su <https://www.stateofmind.it/2018/10/burrhus-skinner-condizionamento/> [Data di accesso: 20/11/2022]

Franzén A., Rogulla L. (2011). *Impact of Culture on Incentive Systems: findings from Swedish Organizations Operating in Japan and Korea*. Master within Business Administration. Jonkoping International Business School. Disponibile su <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:421483/FULLTEXT01> [Data di accesso:14/12/2022]

Goldsmith, K., e Dhar, R. (2013). *Negativity Bias and Task Motivation : Testing the effectiveness of positively versus negatively framed incentives*. Journal of Experimental Psychology: applied. Disponibile su <https://ssrn.com/abstract=1817902> [Data di accesso: 10/10/2022]

Hamel G., (). *Negatives of motivating employees with financial rewards*. Small Business Chron. Disponibile su <https://smallbusiness.chron.com/negatives-motivating-employees-financial-rewards-37782.html> [Data di accesso: 22/11/2022]

Herzberg, F.I. (1966.). *Work and the nature of man*, World Publishing, Cleveland.

Heyman, J., Ariely, D., (2004). *Effort for payment a tale of two markets*. Psychol. Sci. 15, 787-793.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*, Harper, New York.

Lourenco Sofia M., Jeffrey O. Greenberg, M. Littlefield, D. W. Bates, V.G. Narayanan. (2018). *The performance effect of feedback in a context of negative incentives: evidence from a field experiment*. Management Accounting Research. Vol.40, pp. 1-14. Disponibile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500518300179> [Data di accesso:20/11/2022]

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*, Harper, New York.

Merchant, K.A., Van Der Stede, W.A., Zoni, L. (2013). *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*, Pearson, Milano.

Milne, P. (2007). *Motivation, incentives and organisational culture*. Journal of Knowledge Management. Vol. 11, Issue 6, pp. 28-38. Disponibile su <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b0dac32e8bfe2cd098c9136ea352898ea58532d7> [Data di accesso:20/11/2022]

Montague, E.P. (1849). *Narrative of the late expedition to the Dead Sea: from a diary by one of the party*, Carey and Hart, Philadelphia.

Mr. Turki Ali Awadh Al-Jalkhaf, Dr. Abdulrahman Alshaikhmubarak, (2022). *The impact of corporate incentives on job satisfaction: a moderation effect of age and tenure in Real Estate Development*. Journal of Positive School Psychology. Vol.6, No.2, pp.3186-3199. Disponibile su <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/download/2115/1289/2364> [Data di accesso: 14/12/2022]

Prince Nicholas R., Prince Bruce J., Ruediger Kabst. (2020). *National culture and incentives: are incentive practices always good?* Journal of World Business. Vol.55, Issue 3. Disponibile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951620300031> [Data di accesso: 14/12/2022]

Prudenzano S., (2021). *L'importanza dell'autorealizzazione professionale nella piramide dei bisogni di Maslow*. Dealogando. Disponibile su <https://www.dealogando.com/lavoro/piramide-bisogni-maslow/> [Data di accesso: 22/11/2022]

Przysada P. (2020). *Cultural diversity in the construction of incentive systems in enterprises- literature review*. *Ekonomia XXI Wieku*. 2019. Disponibile su [https://www.researchgate.net/publication/343275534\\_Cultural\\_diversity\\_in\\_the\\_construction\\_of\\_incentive\\_systems\\_in\\_enterprises\\_-\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/343275534_Cultural_diversity_in_the_construction_of_incentive_systems_in_enterprises_-_literature_review) [Data di accesso:14/12/2022]

Roosevelt, T. (1895). *American Ideals: And Other Essays, Social and Political*.

Roussel, P. (1966), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Parigi.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic motivations: classic definitions and new directions*, Contemporary Educational Psychology, Vol.25, Issue 1, pp.54-67.

Seller G., Enciclopedia dei ragazzi (2006). *Taylorismo*. Treccani. Disponibile su [https://www.treccani.it/enciclopedia/taylorismo\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/taylorismo_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/) [Data di accesso: 20/11/2022]

Sherman F. (2020). *Advantages and Disadvantages of employee incentives*. Small business Chron. Disponibile su <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-employee-incentives-21220.html> [Data di accesso: 19/11/2022]

Sincero Sarah Mae, (2012). *Incentive Theory of Motivation*. Explorable. Disponibile su <https://explorable.com/incentive-theory-of-motivation> [Data di accesso: 20/11/2022]

Skinner, B. F. (1938). *Behavior of Organisms*. New York, Macmillan.

Soregaroli C. (2022). *How to apply Incentive Theory to employee rewards*. Perkup. Disponibile su <https://www.perkupapp.com/post/how-to-apply-incentive-theory-to-employee-rewards> [Data di accesso: 22/11/2022]

Steers, R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L. (2004). *The Future of Work Motivation Theory*, The Academy of Management Review, Vol.29.

Taylor F.W. (1911). *Principles of scientific management*, Harper, New York.

Volpe G. M., (2016). *Motivazione e lavoro: come stimolare i propri dipendenti e cosa evitare*. Macroambiente. Inside Marketing. Disponibile su <https://www.insidemarketing.it/motivazione-lavoro-stimolare-dipendenti/> [Data di accesso:20/11/2022]

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

Xiu-Hao Ding, Yuanqiong He, Jiang Wu, Chen Cheng. (2016). *Effects of positive incentive and negative incentive in knowledge transfer: carrot and stick*. Chinese management studies, vol.10 no.3, pp. 593-614. Disponibile su <https://www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm> [Data di accesso: 10/10/2022]