



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

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI
NELL'IMPRESA
PROFILI E DETERMINANTI DELL'*EMPLOYEE ENGAGEMENT*

RELATORE:

CH.MO PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDA: FEDERICA LAZZARINI

MATRICOLA N.: 1043518

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

*“Firms win in the market when they develop
human resources in a way that is not easily replicated.”*

(Welbourne, 2007, p. 47)

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. CAPITOLO PRIMO	3
L'IMPORTANZA ATTUALE DELL'<i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>	3
1.1 Premessa	3
1.2 Il significato dell' <i>employee engagement</i>	3
1.2.1 Alcuni concetti attigui	5
1.3 I livelli dell' <i>employee engagement</i>	7
1.4 L' <i>employee engagement</i> come vantaggio competitivo	8
1.5 Conclusioni	12
2. CAPITOLO SECONDO	13
LE DETERMINANTI DELL'<i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>	13
2.1 Premessa	13
2.2 L' <i>employee engagement condition, opinion and behavior</i>	13
2.3 Le determinanti dell' <i>employee engagement</i> in base all'età	20
2.4 Conclusioni	21
3. CAPITOLO TERZO	23
I PROFILI DELL'<i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>	23
3.1 Premessa	23
3.2 L' <i>Engagement Radar</i>	23
3.2.1 Le informazioni aziendali	28
3.3 L'analisi dell'affidabilità	31
3.4 Le correlazioni	33
3.5 La <i>cluster analysis</i>	39
3.6 Conclusioni	45
CONCLUSIONI	47
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	51
BIBLIOGRAFIA	51
WEBGRAFIA	55
ALLEGATI	

INTRODUZIONE

L'*employee engagement* è un concetto che ha acquisito un'importanza significativa nell'ultimo decennio, in quanto molti studi hanno dimostrato come elevati livelli di coinvolgimento dei lavoratori rappresentino un elemento caratterizzante per raggiungere il successo organizzativo.

Le imprese riconoscono di avere bisogno di persone totalmente coinvolte nel proprio lavoro, che si sentano parte dell'organizzazione, che siano pronte a dedicarsi ad essa al massimo delle loro potenzialità e a impegnarsi nella riuscita degli obiettivi organizzativi: solo intraprendendo questa via possono sperare di ottenere miglioramenti in termini di innovazione, produttività e *performance*. Ma quali sono i fattori chiave su cui le strategie che si prefiggono di incrementare l'*employee engagement* devono focalizzare la loro attenzione? E quali sono gli elementi su cui devono concentrarsi per riuscire a trattenere i cosiddetti talenti?

Esiste infatti una relazione tra la soddisfazione lavorativa e il *turnover*: quest'ultimo è in grado di determinare risvolti positivi nel momento in cui un dipendente che mostra *performance* mediocri lascia l'organizzazione o viene licenziato, permettendo così che un collaboratore migliore possa prendere il suo posto o che avvenga un riallineamento della spesa. Al contrario, per le imprese perdere una persona di talento significa privarsi di un contributo prezioso.

Sono molti gli accorgimenti che si possono adottare per ridurre il tasso di *turnover* ma il consiglio migliore è quello di incrementare la soddisfazione lavorativa (Kreitner e Kinicki, 2013).

Ai suddetti quesiti si tenta di individuare delle soluzioni nel presente elaborato, il quale si articola in tre capitoli.

Il capitolo primo è necessario per riuscire a comprendere il significato dell'*employee engagement*: numerose sono le definizioni che gli sono state assegnate e molteplici sono i concetti attigui con cui può essere confuso se non si pone la dovuta attenzione. Solo dopo averne espresso il concetto si può procedere a rappresentarne gli effetti positivi che lo distinguono e che lo rendono un oggetto di discussione attuale molto dibattuto.

Il capitolo secondo invece si interroga su quali possono essere le determinanti dell'*employee engagement*, in modo tale da riuscire a individuare le leve sulle quali le imprese devono fare pressione.

Infine, il capitolo terzo risulta particolarmente interessante in quanto concerne un'analisi resa possibile grazie ai dati raccolti e forniti da *Peoplerise*, *Culture amp* e Fondazione CUOA tramite il progetto dell'*Engagement Radar* (2014) e che individua una serie di profili comprendenti lavoratori diversamente *engaged* e soddisfatti in termini lavorativi.

1. Capitolo primo

L'IMPORTANZA ATTUALE DELL'*EMPLOYEE* *ENGAGEMENT*

1.1 Premessa

Questo capitolo verte sull'importanza attuale dell'*employee engagement*, considerato un elemento distintivo per le imprese per avere successo. A questo proposito, molti studi hanno infatti dimostrato come elevati livelli di coinvolgimento dei lavoratori permettano all'organizzazione di non perdere i propri talenti, favoriscano la fedeltà dei clienti, migliorino le *performance* ed accrescano il valore delle imprese agli occhi degli *stakeholder*.

1.2 Il significato dell'*employee engagement*

Al momento continua a sussistere un disaccordo riguardo al significato e alla peculiarità dell'*employee engagement*, tanto che ne esistono numerose definizioni. In parte, questa mancanza di consenso è dovuta alla sovrapposizione del concetto di *employee engagement* con altri più consolidati quali la *job satisfaction*, l'*organizational commitment* e il *job involvement* (Cole et al., 2012; Saks, 2006; Shuck et al., 2012, citati in Saks e Gruman, 2014).

Uno dei primi contributi sull'*employee engagement* appartiene a Khan (1990, p. 694), il quale lo definisce come “l’attaccamento dei membri di un’organizzazione al proprio ruolo lavorativo, al proprio lavoro; nell’*engagement* le persone si impegnano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro”. Secondo l’autore questo significa che per essere *engaged* i lavoratori hanno bisogno di essere coinvolti dal punto di vista sia cognitivo che emotivo e fisico nello svolgimento delle attività previste dal proprio ruolo, così che essi possano dimostrare il loro impegno profondo verso le imprese in cui lavorano e di cui si sentono parte e possano esprimere la propria identità e i propri pensieri e sentimenti.

Kahn (1990) ha indagato sui possibili fattori che influenzano l'*employee engagement* e attraverso questo studio è giunto ad individuare tre condizioni psicologiche che si trovano alla base dello stesso, le quali chiama “significatività psicologica” (*psychological meaningfulness*), “sicurezza psicologica” (*psychological safety*) e “disponibilità psicologica” (*psychological availability*).

I lavoratori investono energie cognitive, emotive e fisiche nel lavoro e la percezione del ritorno di questo investimento rappresenta proprio la “significatività psicologica”: in altre parole, essa è la consapevolezza del contributo del proprio lavoro nel perseguimento degli obiettivi dell’organizzazione. In particolare, questa condizione psicologica si presenta quando le persone si trovano a svolgere attività lavorative varie, creative e caratterizzate da un certo grado di autonomia e da procedure e obiettivi chiaramente delineati. Inoltre, la “significatività psicologica” è maggiormente intensa quando i lavoratori rivestono ruoli formali che offrono uno status, un’immagine di se stessi e un’influenza allettanti, poiché ricoprendo una posizione di valore si sentono più importanti e necessari per le imprese; quando le persone intrattengono con i colleghi e i clienti interazioni interpersonali, avendo così la percezione di essere apprezzati e valorizzati.

La seconda condizione psicologica individuata da Kahn (1990) è la “sicurezza psicologica”, la quale esprime la possibilità di lavorare senza avere il timore di subire conseguenze negative a livello di immagine, status o carriera. Essa si manifesta soprattutto laddove i lavoratori facciano parte di un gruppo dinamico, i cui membri siano legati da rapporti basati sul reciproco supporto, sulla fiducia e sulla franchezza: questi ultimi sono aspetti che dovrebbero caratterizzare anche il *management*. Infatti, le persone si sentono più sicure se sono guidate da *leader* disponibili, coerenti, competenti, su cui si può fare affidamento e rispettosi nei confronti delle norme organizzative.

La “disponibilità psicologica” infine è considerata dall’autore come la consapevolezza dei lavoratori di possedere le risorse cognitive, emotive e fisiche per essere in grado di svolgere al meglio le proprie attività lavorative; è una consapevolezza che può ritenersi più forte in coloro i quali credono maggiormente nelle proprie abilità. Questa condizione psicologica può anche essere considerata una sorta di misura capace di valutare il grado di prontezza delle persone nell’essere completamente coinvolti nelle imprese: l’*employee engagement* richiede infatti un certo livello di energia sia fisica che mentale, forza, buona volontà e concentrazione, che può venire meno a causa dei pensieri legati ad aspetti della vita privata.

Schaufeli et al. (2002, p. 74) hanno introdotto un’altra significativa definizione di *employee engagement*, descrivendolo come “una condizione psicologica positiva e soddisfacente risultante dall’energia (*vigor*), dalla dedizione (*dedication*) e dal coinvolgimento (*absorption*) che i lavoratori impiegano nel proprio lavoro”. Per “energia” gli autori fanno riferimento alla buona volontà e all’impegno investiti nello svolgimento delle attività lavorative, oltre che alla persistenza nell’affrontare e superare i momenti di difficoltà; per “dedizione” intendono la capacità di trovare un senso a quello che si sta facendo, all’esserne entusiasti, ispirati e

orgogliosi e l'essere disposti ad accettare le sfide ed imparare da esse; per "coinvolgimento" indicano l'essere talmente concentrati da non percepire il tempo che passa e da non essere distratti.

Le definizioni appena delineate sono le principali presenti nella letteratura accademica (Saks e Gruman, 2014) e in particolare si focalizzano sulle persone e sulle dinamiche che si mettono in moto nel momento in cui i lavoratori sono *engaged* nei confronti delle imprese in cui lavorano.

1.2.1 Alcuni concetti attigui

Molti autori della letteratura accademica cercando di definire l'*employee engagement* hanno chiamato in causa altri concetti già presentati e conosciuti attigui allo stesso, come la *job satisfaction*, l'*organizational commitment*, l'*organizational citizenship behavior* e il *job involvement* ma nella maggior parte dei casi non ne hanno descritto la relazione, le similitudini e le differenze (Little e Little, 2006).

La *job satisfaction* è descritta da Locke (1967, citato in Avallone, 2011) come uno stato piacevole, positivo ed emotivo, risultante della valutazione di un lavoro o di un'esperienza lavorativa. Questo sentimento di gradevolezza risulta maggiore quando i lavoratori hanno la percezione che le attività lavorative svolte consentano di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. I fattori che concorrono a determinarne la natura, la direzione e l'intensità sono infatti: gli aspetti retributivi, le caratteristiche intrinseche al lavoro, la qualità della vita al di fuori del ruolo lavorativo e le caratteristiche socio demografiche e personali, dall'identità di genere ai tratti di personalità, ai sistemi di valori tipici di un individuo.

Secondo Mowday, Steers e Porter (1979) l'*organizational commitment* può essere definito come l'intensità con cui gli individui si identificano e si sentono coinvolti in alcune imprese specifiche. In particolare, gli autori affermano che sia caratterizzato da tre fattori: una forte convinzione e accettazione dei valori e degli obiettivi organizzativi, la volontà di impiegare uno sforzo notevole per conto della propria organizzazione e un forte desiderio di mantenere l'appartenenza alla stessa. Si tratta così di una relazione attiva, in cui gli individui sentono la volontà di contribuire al benessere organizzativo, una volontà che scaturisce non solo dalle loro convinzioni e dalle loro opinioni ma anche dalle loro azioni.

A confermare questa concezione sono Costa e Gianecchini (2013, p. 272), i quali ritengono che l'*organizational commitment* rappresenti proprio "uno stato d'animo, una relazione tra

lavoratore e datore di lavoro che sostiene un orientamento positivo e proattivo.” Questo stato d’animo tuttavia non necessariamente è rivolto all’impresa nel suo insieme: “le persone possono essere anche coinvolte nel ruolo, nella funzione aziendale, nel gruppo di lavoro, nel rapporto con il capo, nella professione, in gruppi esterni all’organizzazione” (Costa e Gianecchini, 2013, p. 272).

L’*organizational citizenship behavior* fa riferimento a tutti quei comportamenti che incidono positivamente sull’impresa e che non sono richiesti direttamente dal ruolo e dalle norme organizzative: i lavoratori li assumono discrezionalmente per motivi individuali o legati al contesto organizzativo. Alcuni esempi possono essere l’altruismo, cioè l’assistenza verso un’altra persona con mansioni o problemi simili (come aiutare un collega nuovo); la coscienziosità, cioè il superamento dei requisiti minimi richiesti dal ruolo (come arrivare puntuale sul posto di lavoro); la cortesia, cioè l’attenzione nell’istaurare relazioni improntate alla gentilezza e alla cooperazione (come impegnarsi per evitare contrasti) (Costa e Gianecchini, 2013).

Robinson, Perryman e Hayday (2004) hanno infatti indicato come componenti dell’*organizational citizenship behavior* l’insieme di tutti i comportamenti che sono volti all’aiutare le altre persone, la lealtà, la dedizione e la conformità all’organizzazione, lo spirito d’iniziativa, la virtù civica e la crescita personale.

Il *job involvement* rappresenta il grado in cui i lavoratori si identificano nei confronti del lavoro che svolgono e quanto essi investono per la realizzazione di se stessi al fine di accrescere la propria autostima. Le persone possono essere considerate *involved* nel momento in cui presentano un alto senso del dovere e di disponibilità al sacrificio, credono nei valori intrinseci legati al lavoro, mettono al primo posto il lavoro nella loro vita, offrono *performance* di qualità che aumentano la stima verso se stessi (Little e Little, 2006).

Poiché in tutte le descrizioni di questi concetti risulta che i lavoratori sono in qualche modo coinvolti e legati nei confronti dell’impresa o di fattori che la interessano, i loro significati possono sembrare molto simili tra loro e rispetto a quello dell’*employee engagement*. Tuttavia, essi non corrispondono perfettamente.

A questo proposito, Robinson, Perryman e Hayday (2004) ritengono che l’*employee engagement* abbia in comune molti elementi con l’*organizational commitment* e l’*organizational citizenship behavior*. Rispetto all’*employee engagement* però questi ultimi non rispecchierebbero due aspetti: la sua duplice natura (la relazione a due vie tra i lavoratori

e l'impresa) e il grado di consapevolezza dei lavoratori *engaged* circa il contesto imprenditoriale. Essi infatti collaborano con i colleghi proprio per migliorare le performance al fine di raggiungere obiettivi organizzativi soddisfacenti.

Un altro autore che si è espresso sulla relazione tra l'*employee engagement* e i concetti ad esso attigui è Saks (2006): rispetto alle considerazioni degli autori citati precedentemente egli ha aggiunto che l'*organizational commitment* si riferisce all'attitudine delle persone e al loro attaccamento verso l'impresa mentre l'*employee engagement* rappresenta il grado in cui i lavoratori sono attenti e assorti nello svolgimento delle proprie attività lavorative; l'*organizational citizenship behavior* implica comportamenti volontari e informali che favoriscono i colleghi e l'impresa stessa mentre l'*employee engagement* si focalizza sulle performance individuali, che vanno poi a incidere su quelle organizzative; il *job involvement* è il risultato di un giudizio cognitivo dei lavoratori in merito a loro stessi e al loro lavoro mentre l'*employee engagement* interessa il modo in cui le persone impiegano loro stesse nel lavoro non solo sotto l'aspetto cognitivo ma anche fisico ed emotivo (May, Gilson, e Harter, 2004, citati in Saks, 2006).

1.3 I livelli dell'*employee engagement*

Generalmente esistono tre livelli attraverso cui l'*employee engagement* può essere qualificato: i lavoratori possono essere *engaged*, *not engaged* o *actively disengaged* (Meere, 2005, citato in Markos e Sridevi, 2010).

Quando le persone lavorano con passione e sono profondamente legate all'impresa, in altre parole quando si dedicano in primo luogo al lavoro e al contesto organizzativo, esse si possono ritenere *engaged*. Sono proprio questi i lavoratori che spingono l'impresa verso il continuo miglioramento e l'innovazione, tramite il loro impegno costante nel cercare di potenziare e perfezionare le loro performance per far sì che vengano raggiunti gli obiettivi organizzativi.

Al contrario, i lavoratori *not engaged* non lavorano con passione e non infondono energia nello svolgimento delle proprie attività, anche se sono presenti al lavoro e fanno ciò che viene loro richiesto.

Le persone *actively disengaged* infine non sono soddisfatte del proprio lavoro e addirittura possono essere occupate a manifestare questa loro insoddisfazione. Nell'essere

completamente restie al coinvolgimento nell'impresa esse mettono a repentaglio i traguardi che i colleghi riescono a raggiungere, trasmettendo loro le proprie frustrazioni.

1.4 L'*employee engagement* come vantaggio competitivo

Avere una maggioranza di lavoratori *engaged* all'interno dell'impresa fa davvero la differenza?

Attualmente l'*employee engagement* può essere considerato una delle determinanti cruciali per il raggiungimento del successo organizzativo: esso ha la potenzialità di influenzare sensibilmente la fidelizzazione dei lavoratori, la loro produttività e fedeltà e rappresenta un elemento chiave collegato alla soddisfazione dei clienti, alla reputazione dell'impresa e al suo valore agli occhi degli *stakeholder* (Lockwood, 2007).

Recentemente un elevato numero di studi soprattutto in ambito consulenziale si sono focalizzati sull'*employee engagement* e sul suo legame con le performance e la sostenibilità organizzativa, sottolineando il suo ruolo nell'attuale contesto della realtà imprenditoriale.

Secondo il *Boston Consulting Group* (2014) i leader nel mercato imprenditoriale per essere tali devono essere in grado di affrontare l'innovazione tecnologica, i confini offuscati tra i vari settori del commercio, i cambiamenti nei comportamenti dei clienti, la scarsità di presenza dei talenti e le elevate variazioni della crescita da una parte all'altra delle zone territoriali di loro interesse. Per riuscire a superare queste sfide hanno bisogno di essere guidate nell'implementazione di alcune strategie che riguardano le risorse umane.

A questo proposito, il *Boston Consulting Group* (2014) ha indagato sulle tendenze chiave nell'ambito della gestione delle risorse umane, prendendo in considerazione dieci ampi temi:

- la gestione del talento e la *leadership*;
- l'*employee engagement*, il comportamento e la cultura organizzativa;
- la strategia, la pianificazione e l'analisi delle risorse umane;
- la gestione delle *performance* e le ricompense;
- l'assunzione dei lavoratori;
- la comunicazione e i *social media*;
- la formazione dei lavoratori;
- il modello operativo delle risorse umane;
- la gestione delle diversità;
- i costi del lavoro e della gestione.

I dieci temi si suddividono a loro volta in 27 sottotemi (si veda la *Figura 1.1*).

In particolare, l'interesse è stato rivolto all'importanza futura di ogni sottotema, alle attuali competenze delle imprese riguardo agli stessi, al livello di impegno investito in essi e a quanto urgentemente necessitano di un intervento. Uno dei sottotemi considerati è stato l'*employee engagement*, il quale è risultato rappresentare un'area dall'elevata importanza futura, nella quale l'impegno investito è sopra la media e caratterizzata da una richiesta urgente d'intervento (si veda la *Figura 1.2*).

Figura 1.1 Temi e sottotemi

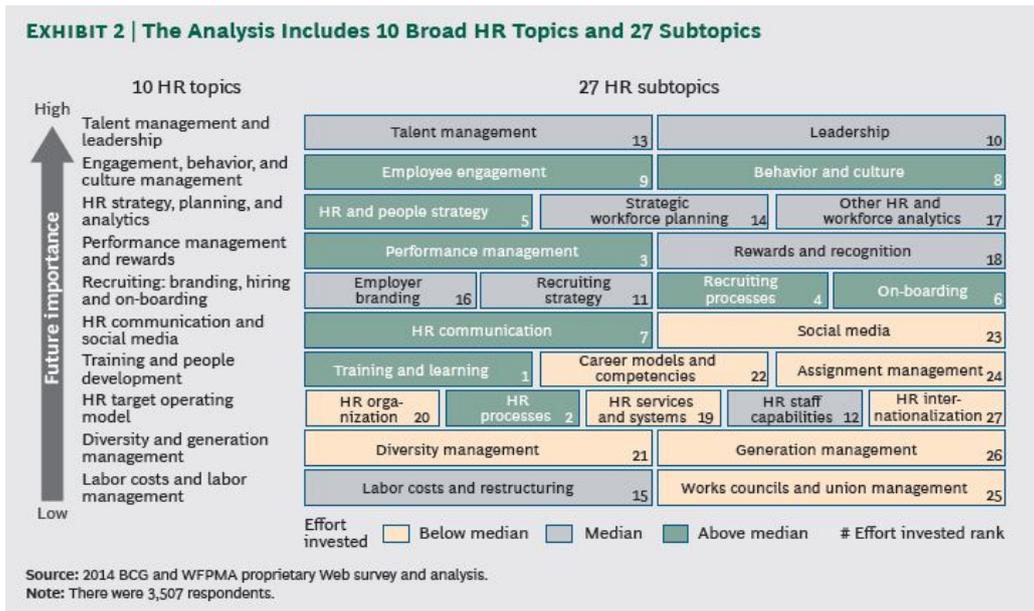


Figura 1.2 Sottotemi che necessitano di un intervento



Insieme all'indagine precedente il *Boston Consulting Group* (2014) ha inoltre analizzato la relazione esistente tra le abilità delle persone e le performance economiche: attraverso lo studio di 100 imprese considerate *high performers* e di altrettante considerate *low performers* è stato dimostrato che le imprese che possiedono solide capacità attinenti ai sottotemi principali sulla gestione delle risorse umane (come il talento e la *leadership*, l'*employee engagement*, il comportamento e la cultura organizzativa, la strategia, la pianificazione e l'analisi delle risorse umane) hanno fornito prestazioni migliori rispetto alle imprese deboli in questi aree.

Il *Gallup Business Journal* (2013) invece ha esaminato la relazione tra l'*employee engagement* e le performance in 192 imprese, ha analizzato la fattibilità di generalizzare questo legame e ha fornito il significato pratico di questa ricerca per i dirigenti e i *manager*.

I risultati di questo studio hanno dimostrato un'elevata generalizzabilità, indicante la presenza di correlazioni significative nelle diverse imprese.

L'*employee engagement* risulta influenzare in positivo ognuno dei nove fattori tenuti in considerazione dal *Gallup Business Journal* (2013):

- indirettamente la redditività, che dipende maggiormente da altri elementi quali la fedeltà dei clienti, la produttività, il *turnover*, la sicurezza, l'assenteismo, le perdite di prodotti, il rischio clinico e la qualità. L'*employee engagement* è molto più correlato all'aumento delle vendite che non ai profitti, probabilmente perché ha un impatto costante su alcune variabili che incidono sulla loro determinazione (la percezione dei clienti, il *turnover* e la qualità);
- direttamente:
 - * alcuni effetti correlati alle condizioni di lavoro:
 - il *turnover*, il quale rappresenta un indicatore di flusso che indica il tasso di rigiro del personale;
 - gli incidenti sul lavoro;
 - l'assenteismo;
 - il rischio clinico;
 - in modo minore le perdite di prodotti lungo la catena logistica, poiché sono dovute anche da altri motivi come gli errori nei processi, i danneggiamenti, i furti o i taccheggi, la frode, le differenze inventariali;
 - * alcuni effetti correlati alle *performance* individuali e di gruppo:
 - la produttività;

- la qualità, misurata tenendo conto della quantità di difetti;
- la fedeltà dei clienti.

Da questo studio emerge infine che le imprese caratterizzate da un numero elevato di lavoratori *engaged* hanno circa l'80% delle possibilità di potenziare le loro *performance* e di raggiungere un certo livello di successo.

Ad avvalorare le affermazioni precedenti sono un'indagine del *Corporate Leadership Council* (2004), nel quale è emerso che i lavoratori *engaged* offrono prestazioni migliori del 20% e sono restii a lasciare il loro posto di lavoro nell'impresa per l'87% e una ricerca della *Towers Perrin* (2007), basata sull'osservazione per più di un anno di 50 imprese globali: secondo quest'ultima le imprese caratterizzate da un alto livello di *employee engagement* riscontrano un aumento del 19% nell'utile derivante dalla gestione operativa (rispetto a un decremento del 32% nelle altre imprese) e una crescita di quasi il 28% negli utili per azione (rispetto a una diminuzione di più dell'11% nelle altre imprese).

Ne deriva che incrementando la redditività le imprese possono così offrire ai lavoratori salari più alti, maggiori *benefit* e un'adeguata formazione costante, riuscendo così a non perdere i propri talenti e ad aumentare il proprio valore anche agli occhi degli *stakeholder*.

Anche alcuni autori della letteratura accademica (tra cui Heskett et al. nel 2008) hanno esaminato la relazione tra il servizio reso dai lavoratori *engaged* e la soddisfazione dei clienti. Gli autori affermano che un servizio di qualità scaturisce da lavoratori altamente coinvolti nell'impresa, i quali sono più produttivi e, poiché collaborano e condividono gli obiettivi organizzativi, si ritengono appagati nel momento in cui riescono a capire e a soddisfare le esigenze dei clienti; se i clienti sono soddisfatti aumenta dunque la possibilità di creare e rafforzare rapporti di lungo periodo tra essi e l'impresa stessa, la quale ne guadagna in termini di redditività e di crescita.

Infine, si può dire che i lavoratori *engaged* che lavorano in uno stato di benessere riescono meglio a gestire lo stress e il cambiamento, sono inclini a trattenere relazioni pacifiche e di collaborazione con i *manager* e con i propri colleghi, si sentono più valorizzati ed estendono questo loro benessere anche agli altri aspetti della loro vita.

1.5 Conclusioni

Dopo averne dato una definizione e avere indicato le sue principali similitudini e differenze rispetto ad altri concetti già discussi dalla letteratura accademica, in questo capitolo si è dunque visto come l'*employee engagement*:

- venga considerato una sfida futura per le imprese, le quali devono implementare delle strategie capaci di investire sui lavoratori *engaged* se vogliono essere sostenibili nel lungo periodo in un contesto di mercato competitivo come quello attuale;
- influisca su alcuni importanti fattori che favoriscono la collaborazione, la condivisione degli obiettivi aziendali e un clima positivo e sereno all'interno delle imprese.

Alla luce di questo risulta evidente la generazione di un circolo virtuoso secondo cui l'*employee engagement* permette di ottenere prestazioni migliori e di raggiungere gli obiettivi aziendali, che a loro volta incentivano i lavoratori così soddisfatti e adeguatamente ricompensati ad essere *engaged*.

2. Capitolo secondo

LE DETERMINANTI DELL'*EMPLOYEE ENGAGEMENT*

2.1 Premessa

Constatati i benefici derivanti dall'*employee engagement* le imprese devono indagare sulle determinanti che favoriscono il coinvolgimento dei lavoratori nelle stesse: una volta individuate devono poi investire su queste leve affinché i lavoratori possano sentirsi totalmente parte dell'organizzazione in cui lavorano, collaborando così in modo più attivo al raggiungimento del successo organizzativo.

Questo capitolo si focalizza proprio sull'individuazione delle determinanti dell'*employee engagement*.

2.2 L'*employee engagement condition, opinion and behavior*

La *Society for Human Resource Management* (2014) ha condotto una ricerca che ha coinvolto 600 lavoratori con lo scopo di identificare i fattori che influenzano l'*employee engagement* nell'ambiente lavorativo: agli intervistati è stato richiesto di esprimere il loro livello di soddisfazione relativo ai principali elementi ritenuti correlati allo stesso coinvolgimento nelle imprese. Attraverso le loro dirette opinioni è stato così possibile fornire a queste ultime alcune indicazioni sulla percezione degli individui, risultati mediamente *engaged*, riguardante la presenza di quelle che sono considerate le determinanti dell'*employee engagement* e su quali sono le aree strategiche che necessitano di una maggiore attenzione e di un ulteriore sviluppo per riuscire ad ottenere dei miglioramenti organizzativi.

Da questo studio è emerso che l'*employee engagement* può essere condizionato da diversi aspetti collegati all'*employee engagement condition, opinion and behavior*.

L'*employee engagement condition* si riferisce alle condizioni che caratterizzano l'ambiente lavorativo e che permettono ai lavoratori di essere totalmente coinvolti e concentrati nello svolgimento delle proprie attività, tra queste (si veda la *Figura 2.1*):

- le relazioni con i colleghi, di cui risulta soddisfatto il 73% dei lavoratori;
- le relazioni con i supervisor, di cui ne risulta soddisfatto il 70%;
- la possibilità di impiegare le proprie abilità, di cui ne risulta soddisfatto il 70%;
- lo svolgimento di un lavoro interessante, eccitante e vario, di cui ne risulta soddisfatto il 68%.

Dunque, secondo i dati raccolti dalla *Society for Human Resource Management* (2014) le persone sono in generale moderatamente soddisfatte del proprio contesto organizzativo.

Figura 2.1 *Employee engagement condition*

TABLE 4 Conditions for Engagement						
	Very Dissatisfied	Somewhat Dissatisfied	Neutral	Somewhat Satisfied	Very Satisfied	Overall Satisfaction
Relationship with co-workers	3%	6%	18%	37%	36%	73%
Opportunities to use skills/abilities	7%	6%	17%	37%	33%	70%
Relationship with immediate supervisor	6%	7%	17%	33%	37%	70%
The work itself	5%	9%	18%	33%	35%	68%
Contribution of work to organization's business goals	4%	6%	23%	38%	28%	66%
Variety of work	5%	8%	22%	35%	30%	65%
Organization's financial stability	5%	7%	22%	36%	29%	65%
Meaningfulness of the job	5%	6%	26%	32%	32%	64%
Autonomy and independence	5%	7%	23%	34%	30%	64%
Overall corporate culture	7%	10%	24%	31%	29%	60%
Management recognition of employee job performance	12%	12%	21%	31%	25%	56%
Job-specific training	7%	12%	26%	31%	24%	55%
Organization's commitment to corporate social responsibility	7%	8%	32%	33%	21%	54%
Communication between employees and senior management	12%	13%	22%	32%	21%	53%
Organization's commitment to professional development	10%	10%	29%	31%	21%	52%
Career development opportunities	9%	12%	28%	29%	21%	50%
Career advancement opportunities within the organization	14%	12%	26%	29%	19%	48%
Networking	6%	10%	36%	30%	18%	48%

Note: n = 600. Percentages are based on a scale where 1 = "very dissatisfied" and 5 = "very satisfied." "Not applicable" responses were excluded from this analysis. Data are sorted in descending order by the "overall satisfaction" percentages.

Source: *Employee Job Satisfaction and Engagement (SHRM, 2014)*

Tuttavia, questa ricerca non tiene in considerazione una premessa fondamentale per potere introdurre il concetto dell'*employee engagement condition*: esistono infatti delle condizioni senza le quali non è pensabile intraprendere un cammino verso l'*employee engagement*; in altre parole, alcuni aspetti e caratteristiche dell'ambiente lavorativo sono essenziali poiché in loro assenza non è possibile che i lavoratori siano soddisfatti né tantomeno *engaged*. Herzberg (1966, citato in Costa e Gianecchini, 2013) li definirebbe "fattori igienici". L'autore ha condotto a questo proposito una ricerca su 200 lavoratori chiedendo loro di raccontare delle situazioni nelle quali si erano sentiti particolarmente insoddisfatti o soddisfatti nello svolgimento del loro lavoro. Attraverso questo studio è giunto a comprendere che gli elementi che possono generare insoddisfazione sono legati al contesto organizzativo, cioè alle regole dell'azienda, alle relazioni con il capo e i colleghi, allo stipendio e alle condizioni di lavoro. Pertanto, in assenza dei "fattori igienici" i lavoratori risulterebbero insoddisfatti; in loro presenza, viceversa, i lavoratori risulterebbero in uno stato di neutralità (né di insoddisfazione né di soddisfazione), dunque in uno stato di partenza per arrivare ad essere soddisfatti o addirittura *engaged* (Costa e Gianecchini, 2013).

È necessario inoltre ricordare che sono presenti altre determinanti dell'*employee engagement condition* che non sono state messe particolarmente in evidenza in questo studio come la cultura organizzativa, la comunicazione interna e la *leadership*.

Si può iniziare definendo la concezione della cultura organizzativa, la quale rappresenta un sistema di significati comuni che caratterizzano e distinguono un'organizzazione dalle altre. Alcuni autori hanno tentato di individuarli e hanno preso in considerazione alcuni fattori: l'ambito e i limiti dell'autonomia individuale riconosciuta ai singoli operatori; i comportamenti usati regolarmente nell'interazione tra le persone, il linguaggio, i rituali comportamentali; le modalità nella presa di decisione; le norme, i valori dominanti, la filosofia e le politiche aziendali; il sistema di premi e punizioni; le regole del gioco che un nuovo membro deve apprendere per essere accettato all'interno di un'organizzazione, la tolleranza del conflitto, delle diversità e dell'innovazione; i criteri e gli stili di gestione e di controllo; la sensazione o atmosfera che l'organizzazione comunica tramite l'aspetto e le modalità di interazione tra i membri dell'organizzazione e i clienti o altri esterni (Avallone, 2011).

La cultura organizzativa, che varia da impresa a impresa, può attivamente guidare i comportamenti dei lavoratori verso l'implementazione della strategia e degli obiettivi dell'organizzazione e influisce sulla capacità di ottenere *high performance*.

Uno studio della *Towers Perrin* (2007) ha individuato alcune delle caratteristiche che distinguono le imprese considerate di successo dalle altre: esse forniscono un supporto ai lavoratori che vogliono sperimentare nuove attività per essere più innovativi, sono caratterizzate da *manager* interessati veramente alle idee e al benessere dei lavoratori, apprezzano e ricompensano i lavoratori che svolgono il proprio lavoro in modo notevole.

Invece, "la comunicazione interna è l'attività di comunicazione rivolta ai membri interni di un'organizzazione che svolge la funzione di trasmettere informazioni sulle scelte strategiche, su specifiche problematiche o su particolari eventi e di coinvolgere e motivare i dipendenti rendendoli partecipi e protagonisti dell'azione organizzativa. La comunicazione interna, pertanto, può prevedere meri strumenti di comunicazione dall'alto verso il basso ma anche flussi di comunicazione che hanno origine in diversi contesti dell'organizzazione e che, attraverso la comunicazione interna, trovano la possibilità di esprimersi e di interloquire a livello orizzontale e verticale" (Avallone 2011, p. 467).

Lockwood (2007) sostiene che una chiara, costante ed onesta comunicazione interna sia un'importante strumento a disposizione delle imprese per incrementare il livello dell'*employee engagement*: per questo motivo le risorse umane promuovono strategie di comunicazione che hanno lo scopo di mantenere stimolati, concentrati e produttivi i

lavoratori, le quali si rivelano cruciali nel determinare il successo delle imprese nel lungo periodo e forniscono credibilità alla *leadership* organizzativa. Un esempio è dato dal *branding*, che fornisce il giusto messaggio ai lavoratori (e più in generale al mercato) circa l'organizzazione, la sua missione, i suoi valori e i prodotti e servizi da essa offerti.

Secondo l'autore i punti chiave che le risorse umane dovrebbero tenere in considerazione nell'ideare queste strategie di comunicazione sono: comunicare dall'alto verso il basso per acquisire la fiducia dei lavoratori, coinvolgere i lavoratori in qualsiasi momento possibile, comunicare e spiegare ogni aspetto di cambiamento, che sia negativo o positivo, personalizzare la comunicazione, monitorare i risultati ottenuti e stabilire degli obiettivi per poi riuscire a valutare i risultati ottenuti con l'implementazione delle strategie stesse.

La *leadership* infine viene intesa da Jago (1982, p.315, citato in Avallone, 2011) come "l'uso di un'influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo organizzato verso il raggiungimento degli obiettivi del gruppo". Da questa definizione deriva che i *leader* nei confronti dei lavoratori devono: sollecitare e mantenere il livello di impegno richiesto, guidare gli sforzi verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, gestire le attività lavorative e le relazioni, favorire e mantenere l'appartenenza all'organizzazione (Avallone, 2011).

Una *leadership* efficiente dunque dipende da quanto i *leader* riescono a fornire guida, motivazione e supporto ai lavoratori nel raggiungere gli obiettivi.

Robinson, Perryman e Hayday (2004) ritengono che affinché le persone siano invogliate maggiormente a rimanere nelle imprese in cui lavorano e siano più coinvolte, le imprese devono essere caratterizzate da *manager* che si prendano cura dei propri lavoratori, che li mantengano costantemente informati sugli svolgimenti all'interno dell'organizzazione, che si comportino in modo equo con ognuno di loro, che li incoraggino a migliorare le proprie prestazioni, che si interessino alle loro aspirazioni di fare carriera e che li aiutino ad imparare e a cogliere le opportunità.

La *Towers Perrin* (2007) aggiunge rispetto agli autori citati precedentemente che i *leader* capaci di influenzare il livello di *employee engagement* devono avere le seguenti caratteristiche:

- devono essere dotati dell'intelligenza emotiva, cioè della capacità di riconoscere le proprie sensazioni e quelle degli altri al fine di riuscire a motivare se stessi, gestire bene le proprie emozioni e quelle che si sviluppano nell'interazione;
- devono essere in grado di comunicare in modo chiaro;
- devono essere dei *coach* capaci di attivare nelle persone un processo di autosviluppo personale e cambiamento con lo scopo di migliorarne le *performance*;

- devono avere l'abilità di ispirare;
- devono essere autentici e umili.

In sostanza, l'abilità dei *manager* nel dimostrare un genuino interesse nei confronti dei lavoratori rappresenta una delle leve più importanti dell'*employee engagement*, in quanto i lavoratori stessi si sentono valorizzati e utili ai fini organizzativi.

Come già affermato in precedenza, il secondo aspetto dell'*employee engagement* è invece l'*employee engagement opinion*, per cui la *Society for Human Resource Management* (2014) intende la profonda concentrazione, l'entusiasmo e la passione che i lavoratori impiegano spontaneamente mentre lavorano, tutti sentimenti che riflettono l'aspetto personale insito nella relazione tra i lavoratori e il lavoro stesso. A questo proposito, i lavoratori si sono trovati d'accordo nell'individuare alcune delle determinanti in grado di ravvivare questi sentimenti (si veda la *Figura 2.2*):

- per il 79% la fiducia e la determinazione nel raggiungere gli obiettivi organizzativi sono una leva fondamentale;
- il 69% ha ammesso di sentirsi meglio nell'impiegare tutte le loro energie nel lavoro;
- per il 66% è importante essere focalizzati sui propri progetti lavorativi;
- il 53% ha riconosciuto di trovare piacere nel dedicarsi anche ad attività che non sono direttamente richieste dal proprio ruolo (questo vale però per i lavoratori che non si sentono già sotto pressione per il carico di lavoro che hanno normalmente).

Figura 2.2 Employee engagement opinion

TABLE 5 Engagement Opinions						
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Overall Agreement
I am determined to accomplish my work goals and confident I can meet them	1%	3%	17%	43%	36%	79%
I frequently feel that I'm putting all my effort into my work	2%	7%	22%	42%	27%	69%
While at work, I'm almost always completely focused on my work projects	2%	8%	24%	43%	23%	66%
I am highly motivated by my work goals	2%	10%	24%	40%	23%	63%
I have passion and excitement about my work	4%	10%	24%	37%	25%	62%
I am often so wrapped up in my work that hours go by like minutes	4%	12%	26%	37%	21%	58%
I feel completely plugged in at work, like I'm always on full power	4%	13%	29%	34%	20%	54%
I enjoy volunteering for activities beyond my job requirements	5%	12%	30%	33%	20%	53%

Note: n = 600. Percentages are based on a scale where 1 = "strongly disagree" and 5 = "strongly agree". Data are sorted in descending order by "overall agreement" column.
Source: *Employee Job Satisfaction and Engagement (SHRM, 2014)*

Infine, l'*employee engagement behavior* rappresenta l'insieme delle azioni che contribuiscono positivamente al benessere delle imprese. Dalla ricerca effettuata dalla *Society for Human Resource Management* (2014) è emerso che alcune di esse sono (si veda la *Figura 2.3*):

- sentirsi incoraggiati nell'intraprendere azioni quando si percepisce un problema o un'opportunità (il 58% dei lavoratori lo è);
- vedere che i colleghi riescono ad adattarsi alle situazioni di cambiamento o di crisi (il 56% ritiene che sia così);
- la capacità di affrontare le difficoltà (il 55% si ritiene in grado);
- non arrendersi mai davanti a nessuna situazione (il 53% si attiene a questa filosofia).

Figura 2.3 *Employee engagement behavior*

TABLE 6 Engagement Behaviors						
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Overall Agreement
In my organization, employees are encouraged to take action when they see a problem or opportunity	4%	11%	27%	36%	22%	58%
My colleagues quickly adapt to challenging or crisis situations	4%	13%	28%	36%	20%	56%
Employees in my organization deal very well with unpredictable or changing work situations	4%	12%	29%	36%	19%	55%
My work group never gives up	3%	9%	34%	34%	19%	53%
In my work group, we are constantly looking out to see what challenge is coming next	4%	12%	36%	33%	15%	48%
The people in my work group are always flexible in expanding the scope of their work	4%	14%	34%	33%	15%	48%
Others in my organization view unexpected responsibilities as an opportunity to succeed at something new	5%	16%	37%	27%	14%	41%
Other people in my organization often volunteer for new projects	7%	16%	39%	29%	10%	39%

Note: n = 600. Percentages are based on a scale where 1 = "strongly disagree" and 5 = "strongly agree." Data are sorted in descending order by "overall agreement" percentages.
Source: *Employee Job Satisfaction and Engagement (SHRM, 2014)*

Dalle concezioni dell'*employee engagement opinion and behavior* risulta dunque evidente che il fattore che più contribuisce a rendere i lavoratori *engaged* è farli sentire coinvolti e valorizzati: devono essere coinvolti nel momento in cui bisogna prendere delle decisioni organizzative, devono essere liberi di esprimere le proprie idee, ascoltati e valorizzati per il contributo dato, devono avere l'opportunità di crescere professionalmente e devono essere in una situazione di benessere mentale e fisico (Robinson, Perryman e Hayday, 2004).

Da uno studio della *Towers Perrin* (2007), che ha intervistato 90'000 lavoratori è emerso che le persone vogliono essere *engaged*: molte infatti sono alla ricerca di organizzazioni sicure a cui unirsi, che permettano loro di crescere professionalmente e di fare carriera nel tempo. Fondamentalmente, vogliono lavorare e sentirsi bene in imprese che rappresentino *brand* fidati nel mercato e che siano caratterizzate dalla presenza dell'*organizational citizenship*

behavior; in queste circostanze sarebbero disposti volentieri ad impiegare i propri sforzi per aiutare le imprese ad avere successo. In particolare, cinque sono le determinanti più importanti che rendono i lavoratori entusiasti del proprio lavoro:

- avere un *work life balance* adeguato, secondo il 65% dei lavoratori;
- avere un posto di lavoro sicuro nel lungo periodo, secondo il 52%;
- massimizzare i guadagni, secondo il 48%;
- svolgere attività eccitanti e varie, secondo il 47%;
- ottenere dei *benefit* per se stessi e per la famiglia, secondo il 46%.

Secondo la stessa ricerca l'essere stimolati porta inoltre l'84% dei lavoratori ad apprezzare i nuovi incarichi che permettono di sviluppare le loro abilità, l'83% a ricercare opportunità che consentono di acquisire nuove conoscenze, il 63% a stabilire standard personali di alto livello. Lo studio della *Towers Perrin* (2007) ha dunque confermato che le imprese hanno un ruolo decisivo nell'accrescere i lavoratori *engaged* e nel mantenere produttivi i talenti.

Da questo studio però non emergono con chiarezza altri elementi che influenzano l'*employee engagement opinion and behavior*, come l'*emotional commitment* e il *work life balance*.

Relativamente al primo, alcuni autori fanno riferimento a due dimensioni dell'*organizational commitment*: una razionale, per cui i lavoratori sono incentivati a rimanere nelle imprese e ad impegnarsi perché spinti da aspetti come il salario, i *benefit* monetari e la crescita professionale; una emotiva, per cui i lavoratori prendono in considerazione aspetti come l'etica, le convinzioni e i valori nel prendere le loro decisioni.

Uno studio del *Corporate Leadership Council* (2004) ha constatato che l'*emotional commitment* ha un'influenza considerevole sull'*employee engagement*, in misura quattro volte maggiore rispetto al *rational commitment*. In particolare, i lavoratori che credono nel loro lavoro riscontrano un miglioramento nelle *performance* del 55,9%; i lavoratori che credono nel loro *team* riscontrano un miglioramento nelle *performance* del 43,2%; i lavoratori che credono nella loro organizzazione riscontrano un miglioramento nelle *performance* del 38,9%; i lavoratori che credono nei loro *manager* riscontrano un miglioramento nelle *performance* del 34%.

Il *work life balance* invece consiste nell'approccio alle politiche di gestione delle risorse umane che cerca di favorire la realizzazione di un bilanciamento tra la vita lavorativa e la vita privata dei lavoratori: la capacità delle persone di combinare questi due aspetti della propria vita rappresenta un fattore cruciale che influenza le loro prestazioni al lavoro.

Solitamente il *work life balance* si riferisce al supporto organizzativo per la cura dei lavoratori, ad opzioni di lavoro flessibili o alla concessione di permessi a causa di problemi

personali o della famiglia. In particolare, comprende la possibilità di avere orari di lavoro flessibili (cosa che permette ai lavoratori di variare l'orario di entrata o di uscita, pur accumulando un numero di ore di lavoro settimanale stabilito), la possibilità di lavorare quattro giorni su cinque durante la settimana per un totale ragionevole di ore, la possibilità di lavorare da casa grazie al telelavoro, la possibilità di condividere un lavoro *full time* con un collega attraverso un contratto *job sharing*, la possibilità di potere usufruire di un programma di permessi per motivi familiari, di servizi per l'infanzia sul posto di lavoro e di assistenza agli anziani (Bedarkar e Pandita, 2014).

Il *work life balance* permette dunque alle persone di conciliare il lavoro con la vita privata e di sentirsi meno stressate, potendosi così concentrare al massimo nello svolgimento delle proprie attività mentre si trovano nel contesto lavorativo.

Alla luce dei dati raccolti e considerando che molti lavoratori danno valore soprattutto alla comunicazione e alle solide relazioni con i propri colleghi e *manager* le imprese, secondo il parere della *Society for Human Resource Management* (2014), dovrebbero esaminare ed incoraggiare le proprie politiche di *feedback* e di riconoscimento. Proprio perché le persone sono motivate dalle componenti non retributive legate al lavoro (come il contenuto del lavoro, il lavoro in sé, l'organizzazione del lavoro, il *work life balance*, l'opportunità di apprendimento e di carriera, il contesto lavorativo, i rapporti con i colleghi) è importante sottolineare che le retribuzioni monetarie non rappresentano necessariamente l'unica soluzione per ricompensare il loro impegno e i loro sforzi: i risultati della ricerca evidenziano infatti come vengano gradite anche le retribuzioni non monetarie (come i *benefit*, altri valori intangibili e la reputazione).

2.3 Le determinanti dell'*employee engagement* in base all'età

Secondo uno studio della *Corporate Leadership Council* (2004) non si può affermare che i lavoratori più o meno *engaged* appartengano a una determinata fascia d'età: l'*employee engagement* è infatti una caratteristica che riguarda l'individuo, non il gruppo e il cui livello aumenta o diminuisce grazie o a causa dell'organizzazione.

La *Towers Perrin* (2007) ha indagato sui fattori che spingono i lavoratori più o meno giovani ad essere coinvolti nelle imprese ed è emerso che:

- le persone che hanno dai 18 ai 24 anni guardano innanzitutto alla *leadership*, poi alla capacità di risolvere velocemente le preoccupazioni dei clienti, all'interesse che i

manager dimostrano nei confronti del loro benessere, all'opportunità di acquisire nuove conoscenze ed abilità e al miglioramento professionale di anno in anno;

- le persone che hanno dai 25 ai 34 anni guardano innanzitutto all'opportunità di fare carriera, poi all'impegno dei *manager* nell'intraprendere azioni che spingano l'organizzazione verso il successo, alla reputazione organizzativa per la responsabilità sociale, al coinvolgimento nel prendere decisioni e si fissano alti standard di *performance*;
- le persone che hanno dai 35 ai 44 anni guardano innanzitutto all'interesse che i *manager* dimostrano nei confronti del loro benessere, poi al miglioramento professionale di anno in anno, alla reputazione organizzativa per la responsabilità sociale, al coinvolgimento nel prendere decisioni e alla capacità di risolvere velocemente le preoccupazioni dei clienti;
- le persone che hanno dai 45 ai 54 anni guardano innanzitutto all'interesse che i *manager* dimostrano nei confronti del loro benessere, poi al miglioramento professionale di anno in anno, alla reputazione organizzativa per la responsabilità sociale, all'appropriatezza delle decisioni prese dai *leader* per consentire loro di lavorare meglio e all'assegnazione di nuovi compiti che aiutano a sviluppare le abilità;
- le persone che hanno 55 anni o più guardano innanzitutto all'interesse che i *manager* dimostrano nei confronti del loro benessere, poi alla reputazione organizzativa per la responsabilità sociale, al miglioramento professionale di anno in anno, al coinvolgimento nel prendere decisioni e si fissano alti standard di *performance*.

2.4 Conclusioni

Constatato che l'*employee engagement* consiste in un comportamento dell'individuo che può essere influenzato, le imprese devono ideare ed implementare delle strategie che si preoccupino di incrementare il numero di lavoratori *engaged*.

Alcuni autori, tra cui Markos e Sridevi (2010) hanno contribuito con dei suggerimenti al riguardo. Secondo questi ultimi:

- le imprese dovrebbero mettere in azione strategie che puntino ad attrarre e a mantenere i talenti;
- i *leader* dovrebbero stabilire fin dall'inizio obiettivi e valori chiari e dare il buon esempio;

- i *manager* dovrebbero favorire una comunicazione a due vie: dovrebbero comunicare in modo chiaro ai lavoratori cosa si aspettano da loro e questi ultimi dovrebbero essere coinvolti nel prendere le decisioni, così da sentirsi valorizzati e parte di un'organizzazione;
- le imprese dovrebbero prevedere opportunità di sviluppo e di progresso;
- le imprese dovrebbero assicurarsi che i lavoratori abbiano tutto ciò di cui hanno bisogno per lavorare al meglio, in termini di risorse fisiche o materiali, finanziarie e di informazioni;
- le imprese dovrebbero mettere a disposizione dei lavoratori dei programmi di formazione, così che possano acquisire nuove conoscenze e sviluppare le loro abilità;
- le imprese dovrebbero essere fornite di un sistema di *feedback*;
- i *manager* dovrebbero incentivare anche economicamente i lavoratori;
- la cultura organizzativa dovrebbe distinguersi dalle altre;
- le imprese dovrebbero focalizzarsi sui lavoratori che forniscono le migliori *performance*.

3. Capitolo terzo

I PROFILI DELL'*EMPLOYEE ENGAGEMENT*

3.1 Premessa

Questo capitolo si concentra sullo scopo vero e proprio dell'elaborato finora messo a punto: arrivare a definire i profili dei lavoratori coinvolti nelle imprese.

Per questo proposito è stato utile l'appoggio del progetto dell'*Engagement Radar* (2014), ideato da alcune società che hanno acconsentito a fornire i dati raccolti tramite un questionario incentrato sull'*employee engagement*.

3.2 L'*Engagement Radar*

Diversi studi hanno dimostrato che una profonda e vera attenzione alle persone può diventare l'elemento distintivo per portare le aziende al successo, raggiungibile soprattutto grazie allo sviluppo di elevati livelli dell'*employee engagement*.

Da questa forte convinzione ha preso forma il progetto dell'*Engagement Radar* (2014) con lo scopo di studiare i livelli dell'*employee engagement* nelle imprese italiane e i fattori che lo influenzano, attraverso un questionario compilabile sul sito <http://www.engagementradar.it/> e rivolto ai lavoratori che operano in qualsiasi settore industriale e ambito organizzativo (si veda l'*Allegato 3.1*).

A questo progetto collaborano tuttora:

- *Peoplerise*, una società di consulenza specializzata nel supportare le imprese a raggiungere il loro *next level* nelle aree dell'*employee engagement*, del miglioramento delle *performance* e dello sviluppo di modelli organizzativi basati sulla collaborazione (<http://www.peoplerise.net/it/>);
- *Culture amp*, una *software company* che fornisce piattaforme d'indagine come *Murmur*; questo sofisticato strumento permette di misurare l'*employee engagement* e di indagare sul personale e può essere personalizzato a seconda delle esigenze dell'organizzazione (<http://www.cultureamp.com/>);
- Fondazione CUOA, la prima *Business School* del Nordest che da oltre 50 anni forma la nuova classe manageriale e imprenditoriale; il suo punto di forza è l'attenzione costante al valore delle persone, al ruolo delle istituzioni nazionali e internazionali, alla dimensione etica di ogni azione economica, all'importanza del merito nella vita economica e sociale.

Il *Competency Development Center* è un centro di competenza costituito nella Fondazione CUOA che progetta e realizza soluzioni innovative per la valutazione e lo sviluppo delle competenze individuali, definendo metodologie e strumenti specifici per l'analisi delle competenze nell'ambito della gestione delle risorse umane. I suoi servizi si rivolgono alle imprese sottoforma di supporto ai processi interni di selezione, valutazione e sviluppo delle persone e ai singoli professionisti, sottoforma di supporto alla valorizzazione del loro potenziale (<http://www.cuoa.it/ita/>).

Il questionario si divide in 7 macrocategorie. Queste, che a loro volta si suddividono in altre sottocategorie, sono:

- l'*employee engagement*;
- la *performance*;
- la *leadership*, che include i *leader* e il *management*;
- le persone, che include la collaborazione e comunicazione e il *team work*;
- il lavoro, che include l'allineamento, il ruolo, il *work life balance* e l'*enablement*;
- la cultura, che include l'innovazione, il focus su servizio e qualità e la responsabilità sociale;
- lo sviluppo, che include la formazione e sviluppo e il *feedback* e riconoscimento.

Ognuna comprende una serie di affermazioni, dette *item* per le quali i lavoratori che decidono di sottoporsi al questionario devono indicare il loro livello di accordo tramite una barra di valutazione che va da 1, per cui si definiscono non affatto d'accordo a 5, per cui si definiscono completamente d'accordo; la tecnica usata per costruire il questionario è detta scala *Likert* e risulta utile per la misura di un atteggiamento di un soggetto verso l'oggetto d'analisi.

A queste categorie di *item* segue la possibilità di indicare in una parola qual è secondo loro la chiave di successo per migliorare l'*employee engagement* nella propria organizzazione e una serie di domande relative alle informazioni di base e aziendali. Ovviamente, sia le persone che le imprese in cui lavorano rimangono nell'anonimato.

Ad oggi (11/11/2015), 721 lavoratori hanno volontariamente compilato il questionario: la numerosità del campione sembrerebbe sufficientemente elevata da potere estendere i risultati all'intera popolazione. In realtà, il campione è formato da volontari e quindi non è un campione probabilistico e rappresentativo dell'intera popolazione.

In particolare, grazie alle informazioni di base si è potuto constatare che il 63.11% dei rispondenti è di sesso maschile mentre il restante 36.89% è di sesso femminile. La maggioranza dei maschi e delle femmine (si vedano la *Tabella 3.1*, la *Tabella 3.2* e la *Tabella 3.3*):

- ha un'età compresa tra 31 e 40 anni (rispettivamente per il 37.36% e per il 37.59%);
- ricopre la posizione di impiegato (rispettivamente per il 34.29% e per il 48.87%);
- lavora nell'area di lavoro risorse umane, organizzazione, qualità (rispettivamente per il 22.64% e per il 37.97%).

Tabella 3.1 Relazione tra genere e fascia d'età

	Fino a 30	31-40	41-50	51-60	Più di 60	Totale complessivo
Femmina	25,94%	37,59%	28,20%	7,52%	0,75%	100,00%
Maschio	11,21%	37,36%	33,41%	15,16%	2,86%	100,00%
Totale complessivo	16,64%	37,45%	31,48%	12,34%	2,08%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

Tabella 3.2 Relazione tra genere e posizione

	Impiegato	Quadro	Dirigente	Imprenditore	Altro	Totale complessivo
Femmina	48,87%	23,68%	10,53%	4,89%	12,03%	100,00%
Maschio	34,29%	25,49%	24,18%	6,81%	9,23%	100,00%
Totale complessivo	39,67%	24,83%	19,14%	6,10%	10,26%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

Tabella 3.3 Relazione tra genere e area di lavoro

	Femmina	Maschio	Totale complessivo
Altro	6,02%	8,13%	7,35%
Amministrazione, finanza e controllo	8,65%	4,84%	6,24%
Commerciale e vendite	11,65%	18,46%	15,95%
Direzione generale	6,39%	10,77%	9,15%
Educazione e formazione	5,64%	4,84%	5,13%
Innovazione (progettazione, ricerca e sviluppo)	5,26%	8,79%	7,49%
Marketing	9,40%	6,37%	7,49%
Operations (produzione, acquisti, logistica)	1,88%	7,47%	5,41%
Risorse umane, organizzazione, qualità	37,97%	22,64%	28,29%
Sistemi informativi	1,88%	3,52%	2,91%
Strategia, pianificazione	5,26%	4,18%	4,58%
Totale complessivo	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

In generale, i lavoratori che si sono sottoposti al questionario:

- hanno perlopiù un'età compresa tra i 31 e i 40 anni (per il 37.45%) e tra i 41 e i 50 anni (per il 31.48%);
- occupano perlopiù la posizione di impiegato (per il 39.67%) e di quadro (per il 24.83%);
- lavorano perlopiù nell'area di lavoro risorse umane, organizzazione, qualità (per il 28.29%) e commerciale e vendite (per il 15.95%).

Il 55.20% delle 721 persone possiede una laurea, il 24.13% possiede un titolo di studio classificato come post laurea, il 19.28% possiede un diploma e l'1.39% possiede un altro titolo che non viene compreso nelle precedenti classificazioni. Da un ulteriore approfondimento è emerso che (si vedano la *Tabella 3.4* e la *Tabella 3.5*):

- la maggioranza di chi possiede una laurea:
 - * lavora come impiegato (per il 43.22%);
 - * lavora nell'area di lavoro risorse umane, organizzazione, qualità (per il 28.89%);
- la maggioranza di chi possiede un titolo di studio post laurea:
 - * lavora come quadro (per il 31.03%) o impiegato (per il 29.31%);
 - * lavora nell'area di lavoro risorse umane, organizzazione, qualità (per il 40.80%);
- la maggioranza di chi possiede un diploma:
 - * lavora come impiegato (per il 39.57%);
 - * lavora nell'area di lavoro commerciale e vendite (per il 30.94%).

Tabella 3.4 Relazione tra titolo di studio e posizione

	Impiegato	Quadro	Dirigente	Imprenditore	Altro	Totale complessivo
Altro	80,00%	0,00%	10,00%	10,00%	0,00%	100,00%
Diploma	39,57%	22,30%	15,83%	9,35%	12,95%	100,00%
Laurea	43,22%	23,62%	18,09%	5,28%	9,80%	100,00%
Post laurea	29,31%	31,03%	24,71%	5,17%	9,77%	100,00%
Totale complessivo	39,67%	24,83%	19,14%	6,10%	10,26%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

Tabella 3.5 Relazione tra titolo di studio e area di lavoro

	Diploma	Laurea	Post laurea	Altro	Totale complessivo
Altro	9,35%	7,79%	3,45%	30,00%	7,35%
Amministrazione, finanza e controllo	8,63%	7,04%	2,87%	0,00%	6,24%
Commerciale e vendite	30,94%	14,07%	8,62%	10,00%	15,95%
Direzione generale	12,95%	8,54%	8,05%	0,00%	9,15%
Educazione e formazione	2,16%	4,77%	8,62%	0,00%	5,13%
Innovazione (progettazione, ricerca e sviluppo)	8,63%	7,79%	5,17%	20,00%	7,49%
Marketing	3,60%	7,79%	10,34%	0,00%	7,49%
Operations (produzione, acquisti, logistica)	5,76%	5,78%	4,02%	10,00%	5,41%
Risorse umane, organizzazione, qualità	11,51%	28,89%	40,80%	20,00%	28,29%
Sistemi informativi	4,32%	2,26%	3,45%	0,00%	2,91%
Strategia, pianificazione	2,16%	5,28%	4,60%	10,00%	4,58%
Totale complessivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

Altre informazioni che si sono potute notare sono che:

- il 28.57% dei rispondenti lavora nell'azienda attuale da 2 a 5 anni, il 26.77% ci lavora da più di 10 anni, il 23.30% ci lavora da 6 a 10 anni e il 21.36% ci lavora da meno di due anni;
- i team operativi di cui fanno parte i rispondenti sono composti specialmente da 3 a 5 persone (per il 30.51%) e da 6 a 10 persone (per il 27.88%);
- i rispondenti che hanno fino a 40 anni sono specialmente impiegati, quelli che hanno da 41 a 50 anni sono specialmente quadri (per il 36.12%), quelli che hanno da 51 a 60 anni sono specialmente dirigenti (per il 48.31%) e quelli che hanno più di 60 anni sono specialmente dirigenti (per il 40%) e imprenditori (per il 40%, si veda la *Tabella 3.6*).

Tabella 3.6 Relazione tra fascia d'età e posizione

	Impiegato	Quadro	Dirigente	Imprenditore	Altro	Totale complessivo
Fino a 30	81,67%	3,33%	0,83%	3,33%	10,83%	100,00%
31-40	51,11%	29,26%	7,41%	2,59%	9,63%	100,00%
41-50	18,94%	36,12%	29,96%	6,17%	8,81%	100,00%
51-60	7,87%	15,73%	48,31%	14,61%	13,48%	100,00%
Più di 60	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	100,00%
Totale complessivo	39,67%	24,83%	19,14%	6,10%	10,26%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

3.2.1 Le informazioni aziendali

Grazie alle informazioni aziendali invece si è potuto appurare che il 57.56% dei lavoratori che hanno compilato il questionario lavora in imprese situate nel nord est, il 27.05% lavora in imprese situate nel nord ovest, l'11.79% lavora in impresa situate nel centro, il 2.64% lavora in imprese situate nel sud e nelle isole e lo 0.97% lavora in imprese situate all'estero. Inoltre (si veda la *Tabella 3.7*):

- la maggioranza delle imprese del nord est, del nord ovest e del centro opera nel settore servizi alle imprese (rispettivamente per il 36.14%, per il 46.67% e per il 44.71%);
- la maggioranza delle imprese del sud e delle isole opera nel settore commercio e distribuzione (per il 26.32%), in quello manifatturiero (per il 26.32%) e nei servizi pubblici (per il 26.32%).

Tabella 3.7 Relazione tra area geografica e settore

	Nord ovest	Nord est	Centro	Sud e isole	Esteri	Totale complessivo
Associazioni di categoria, rappresentanza, fondazioni	2,56%	2,41%	2,35%	5,26%	0,00%	2,50%
Commercio e distribuzione	30,26%	20,00%	23,53%	26,32%	28,57%	23,44%
Manifatturiero	15,38%	33,98%	21,18%	26,32%	57,14%	27,46%
Servizi alle imprese	46,67%	36,14%	44,71%	15,79%	14,29%	39,25%
Servizi pubblici	5,13%	7,47%	8,24%	26,32%	0,00%	7,35%
Totale complessivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

In generale, le 721 persone provengono da imprese che operano perlopiù nel settore servizi alle imprese (per il 39.25%) e manifatturiero (per il 27.46%).

Alcune informazioni aggiuntive riguardano la dimensione, il fatturato e la struttura proprietaria:

- il 32.04% delle imprese in cui lavorano i rispondenti è composto da più di 1'000 dipendenti, il 18.31% è composto da meno di 20 dipendenti, il 17.48% è composto da 251 a 1'000 dipendenti, il 12.90% è composto da 101 a 250 dipendenti, il 10.68% è composto da 20 a 50 dipendenti e l'8.60% è composto da 51 a 100 dipendenti;
- il 21.22% delle imprese in cui lavorano i rispondenti ha un fatturato di più di 500 milioni di euro, il 15.67% ha un fatturato compreso tra 101 e 500 milioni di euro, il 13.04% ha un fatturato compreso tra 16 e 50 milioni di euro e il restante è ripartito tra le altre classificazioni;
- il 73.78% delle imprese in cui lavorano i rispondenti non sono quotate mentre il 26.21% sono quotate.

Altre relazioni interessanti sono relative al settore (si vedano la *Tabella 3.8*, la *Tabella 3.9* e la *Tabella 3.10*):

- la maggioranza delle imprese che si dedicano ai servizi alle imprese da cui provengono i lavoratori che si sono sottoposti al questionario:
 - * è composta da una percentuale maggiore di maschi (per il 61.13%);
 - * ha meno di 20 dipendenti (per il 31.45%);
 - * ha un fatturato di meno di 1 milione di euro (per il 15.90%) o di più di 500 milioni di euro (per il 15.90%);
- la maggioranza delle imprese manifatturiere:
 - * è composta da una percentuale maggiore di maschi (per il 70.71%);
 - * ha più di 1'000 dipendenti (per il 29.29%);
 - * ha un fatturato compreso tra 16 e 50 milioni di euro (per il 23.23%);
- la maggioranza delle imprese che si dedicano al commercio e distribuzione:
 - * è composta da una percentuale maggiore di maschi (per il 65.68%);
 - * ha più di 1'000 dipendenti (per il 47.34%);
 - * ha un fatturato di più di 500 milioni di euro (per il 37.28%);
- la maggioranza delle imprese che si dedicano ai servizi pubblici:
 - * è composta da una percentuale maggiore di femmine (per il 54.72%);
 - * ha più di 1'000 dipendenti (per il 35.85%);
 - * ha un fatturato compreso tra 1 e 5 milioni di euro (per il 15.09%);
- la maggioranza delle associazioni di categoria, rappresentanza, fondazioni:
 - * è composta da una percentuale maggiore di femmine (per il 61.11%);
 - * ha meno di 20 dipendenti (per il 38.89%);

* ha un fatturato compreso tra 1 e 5 milioni di euro (per il 33.33%).

Tabella 3.8 Relazione tra settore e genere

	Femmina	Maschio	Totale complessivo
Associazioni di categoria, rappresentanza, fondazioni	61,11%	38,89%	100,00%
Commercio e distribuzione	34,32%	65,68%	100,00%
Manifatturiero	29,29%	70,71%	100,00%
Servizi alle imprese	38,87%	61,13%	100,00%
Servizi pubblici	54,72%	45,28%	100,00%
Totale complessivo	36,89%	63,11%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

Tabella 3.9 Relazione tra settore e dimensione

	Meno di 20	20-50	51-100	101-250	251-1000	Più di 1000	Totale complessivo
Associazioni di categoria, rappresentanza, fondazioni	38,89%	16,67%	16,67%	5,56%	5,56%	16,67%	100,00%
Commercio e distribuzione	10,06%	6,51%	9,47%	7,69%	18,93%	47,34%	100,00%
Manifatturiero	6,06%	11,11%	9,09%	21,21%	23,23%	29,29%	100,00%
Servizi alle imprese	31,45%	13,43%	5,30%	11,31%	13,43%	25,09%	100,00%
Servizi pubblici	13,21%	5,66%	18,87%	9,43%	16,98%	35,85%	100,00%
Totale complessivo	18,31%	10,68%	8,60%	12,90%	17,48%	32,04%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

Tabella 3.10 Relazione tra settore e fatturato

	Associazioni di categoria, rappresentanza, fondazioni	Commercio e distribuzione	Manifatturiero	Servizi alle imprese	Servizi pubblici	Totale complessivo
Meno di 1 milione di euro	22,22%	3,55%	2,02%	15,90%	1,89%	8,32%
1-5 milioni di euro	33,33%	3,55%	7,07%	14,49%	15,09%	10,40%
6-10 milioni di euro	0,00%	3,55%	5,05%	7,07%	11,32%	5,83%
11-15 milioni di euro	5,56%	2,37%	7,07%	3,53%	3,77%	4,30%
16-50 milioni di euro	5,56%	9,47%	23,23%	9,54%	7,55%	13,04%
51-100 milioni di euro	0,00%	3,55%	8,59%	4,59%	3,77%	5,27%
101-500 milioni di euro	5,56%	24,85%	21,72%	8,48%	5,66%	15,67%
Più di 500 milioni di euro	5,56%	37,28%	20,20%	15,90%	7,55%	21,22%
Non applicabile	22,22%	11,83%	5,05%	20,49%	43,40%	15,95%
Totale complessivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

3.3 L'analisi dell'affidabilità

Il primo passo da compiere consiste nel misurare l'affidabilità dei costrutti contenuti nel questionario, ovvero la sua capacità di offrire sempre lo stesso risultato nel corso di misurazioni ripetute.

Un coefficiente adatto a sintetizzare questa affidabilità è l'*alpha* di *Cronbach*, il quale descrive la coerenza interna degli *item* di ciascuna categoria che prevedono risposte con più alternative e riguardano la misurazione di atteggiamenti e opinioni.

La formula è la seguente:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_i^2}{\sigma_{tot}^2}.$$

In particolare:

- K rappresenta il numero degli *item*;
- $\sum_{i=1}^K \sigma_i^2$ rappresenta la varianza di ogni *item*;
- σ_{tot}^2 rappresenta la varianza della scala intera.

Questo coefficiente quindi esprime il rapporto tra la somma delle varianze degli *item* e la varianza totale della scala. Per ottenere una buona coerenza interna, dunque un *alpha* elevato, è necessario che la varianza dovuta ai singoli *item* sia piuttosto bassa in rapporto alla varianza della scala.

α assume valori in [0,1]:

- se le K variabili sono completamente incorrelate allora misurano delle quantità tra loro indipendenti e di conseguenza $\alpha = 0$;
- se invece ciascuna variabile è identica alle altre allora tutte misurano lo stesso fenomeno e di conseguenza $\alpha = 1$.

In generale, si è inteso che elevati valori di *alpha* indicano che i soggetti esaminati esprimono un atteggiamento coerente riguardo a ciascun *item* appartenente a ciascuna categoria.

Nell'applicare questa tecnica alla scala *Likert* i ricercatori sono concordi nell'adottare il valore di $\alpha = 0.7$ come riferimento di un livello minimo di coerenza interna e di adeguatezza della costruzione del questionario (CNIPA e Università degli studi Roma Tre, 2008).

Di seguito si possono notare le categorie di *item* considerate e i relativi valori di affidabilità (si veda la *Tabella 3.11*).

Tabella 3.11 Alpha di Cronbach

ENGAGEMENT	$\alpha = 0.891$	Sono orgoglioso di lavorare per la mia azienda.
		Nella mia azienda mi sento motivato a fare di più di ciò che farei in un ruolo simile altrove.
		Mi vedo ancora nella mia azienda nei prossimi tre anni.
		Raramente penso di cercare lavoro in un'altra organizzazione.
		Consiglierei la mia azienda come un ottimo posto in cui lavorare.
PERFORMANCE	$\alpha = 0.824$	La mia azienda è in una posizione che la porterà al successo nei prossimi tre anni.
		La mia azienda alloca risorse (economiche, di persone, di impegno e carichi di lavoro) in modo efficace per raggiungere i propri obiettivi organizzativi.
		La mia azienda garantisce un eccellente servizio al cliente.
		I prodotti e i servizi che la mia azienda offre sono buoni come, o meglio, di quelli dei nostri principali concorrenti.
		La maggior parte dei nostri sistemi e processi mi aiutano a svolgere il lavoro in modo efficace.
LEADER	$\alpha = 0,924$	Ho fiducia nel top management della mia azienda.
		Il top management della mia azienda ha comunicato una visione che mi motiva.
		Il top management della mia azienda dimostra che le persone sono importanti per il successo dell'organizzazione.
		Il top management della mia azienda mantiene le persone informate su ciò che accade.
MANAGEMENT	$\alpha = 0.908$	Il mio capo diretto mi dà indicazioni utili e feedback sul modo in cui sto eseguendo il mio lavoro.
		Il mio capo diretto mi tiene informato su ciò che accade.
		Il mio capo diretto si preoccupa veramente del mio benessere.
PERSONE	$\alpha = 0.850$	Nella mia azienda la comunicazione a tutti i livelli è aperta e onesta.
		Nella mia azienda c'è una buona collaborazione tra dipartimenti e funzioni per far accadere le cose.
		Mi sento parte di una squadra.
		I carichi di lavoro sono equamente ripartiti.
CONTRIBUZIONE	$\alpha = 0.718$	Sono consapevole di come il mio lavoro contribuisce al conseguimento degli obiettivi.
		Mi sento adeguatamente coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro.
FEEDBACK		So cosa ci si aspetta da me per avere successo nel mio ruolo attuale.

EQUITA'	$\alpha = 0.809$	Credo di essere retribuito in modo equo rispetto a ruoli simili di altre organizzazioni.
		Nella mia azienda sono premiate e riconosciute le persone giuste.
		Nella mia azienda ricevo il giusto riconoscimento se lavoro bene.

AUTONOMIA	$\alpha = 0.766$	Ho la flessibilità nelle mie ore di lavoro per mantenere un sano equilibrio con la mia vita personale.
		In generale, credo che il mio carico di lavoro sia ragionevole per il mio ruolo.
		Ho l'autonomia sufficiente per fare il mio lavoro in modo efficace.
		Ho accesso agli strumenti che mi permettono di fare bene il mio lavoro.

JOB SATISFACTION	Il nostro spazio di lavoro è un luogo in cui mi piace lavorare.	
-------------------------	---	--

ORIENTAMENTO AL CLIENTE	$\alpha = 0.887$	Sono incoraggiato a pensare in modo diverso e ad essere innovativo, anche se alcune delle mie iniziative possono alla fine non avere successo.
		Nella mia azienda agiamo su idee nuove promettenti o innovative.
		Dove lavoro, le decisioni prese ogni giorno dimostrano che la qualità e il miglioramento sono priorità fondamentali.
		Dove lavoro, i dipendenti sono riconosciuti quando producono un eccezionale servizio ai clienti.

RESPONSABILITA' SOCIALE	$\alpha = 0.887$	L'impegno della mia azienda alla responsabilità sociale (ad esempio il sostegno alla comunità, sostenibilità, etc.) è genuino.
		La nostra azienda ci permette davvero di contribuire al miglioramento sociale.

FORMAZIONE E SVILUPPO	$\alpha = 0.869$	Mi vengono date buone opportunità per migliorare le mie competenze e capacità.
		Il mio sviluppo professionale trae beneficio dall'essere in questa azienda.
		Credo che ci siano buone opportunità di carriera per me nella mia azienda.

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

3.4 Le correlazioni

Grazie alle correlazioni si può già comprendere il quadro generale delle relazioni che intercorrono tra le variabili d'interesse.

Prima di analizzarle è utile ricordare che il coefficiente di correlazione è rappresentato da ρ , il quale misura la forza della relazione lineare tra due variabili X e Y . Questo è un parametro

ignoto che riguarda la popolazione e per comprendere il suo valore è necessario ricorrere al coefficiente di correlazione campionario, definito da:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}.$$

In particolare:

- le coppie (X_i, Y_i) rappresentano le osservazioni del campione;
- la media campionaria di X è rappresentata da $\bar{X} = \sum_{i=1}^n \frac{X_i}{n}$;
- la media campionaria di Y è rappresentata da $\bar{Y} = \sum_{i=1}^n \frac{Y_i}{n}$.

Questo coefficiente quindi esprime il rapporto tra la covarianza delle due variabili e il prodotto delle loro deviazioni standard.

Sia ρ che r assumono valori in $[-1, 1]$:

- un valore nullo (o quasi) indica l'assenza di una relazione lineare tra le due variabili. Questo non significa necessariamente che non esistano legami di altro tipo;
- un valore positivo indica la presenza di una relazione lineare positiva tra le due variabili, per cui all'aumentare dei valori della prima variabile corrisponde un aumento dei valori della seconda. In questo caso il coefficiente di correlazione è positivo ma inferiore a 1, in quanto la correlazione non è perfetta;
- un valore negativo indica la presenza di una relazione lineare negativa tra le due variabili, per cui all'aumentare dei valori della prima variabile corrisponde una diminuzione dei valori della seconda. In questo caso il coefficiente di correlazione è negativo ma superiore a -1, in quanto la correlazione non è perfetta;

Invece, se il coefficiente di correlazione è pari a 1 esiste una relazione lineare positiva perfetta tra le due variabili che descrive perfettamente la loro correlazione, senza incertezza; se il coefficiente di correlazione è pari a -1 esiste una relazione lineare negativa perfetta tra le due variabili, che descrive perfettamente la loro correlazione, senza incertezza.

Una volta analizzato il coefficiente di correlazione campionario r occorre stabilire se esso corrisponde al coefficiente di correlazione ρ riguardante la popolazione. La domanda da porsi è: se nel campione risulta esserci una relazione lineare tra due variabili, lo stesso risulta anche nella popolazione?

Uno strumento utile per appurare la significatività della relazione è la verifica di ipotesi, che permette di valutare l'ipotesi nulla H_0 contro l'ipotesi alternativa H_1 . In questo caso è definita come segue:

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

Una volta stabilito il livello di significatività α del test, ovvero la probabilità di rifiutare H_0 quando è vera (errore di I tipo) è possibile:

- accettare H_0 se $\alpha_{oss} > \alpha$. Il test non è significativo e non esiste alcuna relazione lineare tra le due variabili;
- rifiutare H_0 , nel senso specificato da H_1 , se $\alpha_{oss} < \alpha$. Il test è significativo ed esiste una relazione lineare tra le due variabili.

Si ricorda che α_{oss} è una misura della coerenza delle osservazioni con l'ipotesi nulla, quando per allontanamento dall'ipotesi nulla si intende quello specificato dall'ipotesi alternativa (Grigoletto, 2014)¹.

Di seguito verranno segnalate le correlazioni più notevoli relative ai dati raccolti dal progetto dell'*Engagement Radar* (si veda la *Tabella 3.12*).

Innanzitutto, è interessante evidenziare la presenza di una correlazione significativamente positiva, pari a 0.714**, tra la media legata all'*engagement* e la media legata alla *performance*: questo significa che all'aumentare dell'una aumenta anche l'altra. Lo stesso si può dire per le correlazioni tra la media legata all'*engagement* stesso e la media legata ai *leader* (pari a 0.772**), al *management* (pari a 0.589**), alle persone (pari a 0.695**), alla contribuzione (pari a 0.633**), al *feedback* (pari a 0.502**), all'equità (pari a 0.659**), all'autonomia (pari a 0.536**), alla *job satisfaction* (pari a 0.520**), all'orientamento al cliente (pari a 0.734**), alla responsabilità sociale (pari a 0.553**) e alla formazione e sviluppo (pari a 0.735**). In particolare, nel caso della correlazione tra la media legata all'*engagement* e la media legata ai *leader*, all'orientamento al cliente e alla formazione e sviluppo si potrebbe riscontrare una leggera ridondanza di informazioni, dovuta alla multicollinearità: si ricorda che quest'ultima, secondo alcuni studi, è presente quando la correlazione è maggiore di 0.7 in valore assoluto.

Per quanto riguarda le correlazioni tra la media legata all'*engagement* e alcune delle informazioni di base si può notare che:

¹ Grigoletto, M., 2014. *Metodi statistici per la gestione aziendale*. Dispense, Università degli Studi di Padova, Corso di Economia e Management.

- non è presente alcuna correlazione con il genere, in quanto $\alpha_{oss} = 0.535$ e dunque è maggiore rispetto al livello di significatività 0.05. Tuttavia, questa mancanza di correlazione risulta già dalla costruzione del diagramma di dispersione, in cui viene messa in relazione una media che può assumere più valori con una variabile che può assumerne solamente due (a seconda che l'individuo sia maschio o femmina). A questo si può aggiungere che la media legata all'*engagement* sembrerebbe simile nei due sessi;
- è presente una correlazione significativamente positiva con la fascia d'età (pari a 0.171**), con la posizione (pari a 0.319**) e con l'anzianità aziendale (pari a 0.126**); per cui all'aumentare dell'età o a mano a mano che si avanza di posizione o col passare degli anni trascorsi a lavorare nell'impresa aumenta anche la media legata all'*engagement*;
- è presente una correlazione significativamente negativa, pari a -0.086*, con il titolo di studio; quindi all'aumentare del grado del titolo di studio diminuisce la media legata all'*engagement*.

Altre correlazioni significativamente positive sono quelle tra la media legata alla *job satisfaction* e la media legata alla *performance* (pari a 0.468**), ai *leader* (pari a 0.475**), al *management* (pari a 0.417**), alle persone (pari a 0.525**), alla contribuzione (pari a 0.465**), al *feedback* (pari a 0.310**), all'equità (pari a 0.448**), all'autonomia (pari a 0.543**), all'orientamento al cliente (pari a 0.506**), alla responsabilità sociale (pari a 0.443**) e alla formazione e sviluppo (pari a 0.482**).

Inoltre, la media legata alla *job satisfaction* presenta una correlazione significativamente positiva, pari a 0.127**, con la posizione ma non presenta relazioni significative (o non presenta affatto correlazioni) con le altre informazioni di base.

Si evidenziano poi:

- una correlazione significativamente positiva tra la media legata ai *leader* e la media legata al *management* (pari al 0.689**) e alle persone (pari al 0.760**).
La stessa media presenta una correlazione significativamente positiva con la fascia d'età (pari a 0.113**) e con la posizione (pari a 0.285**);
- una correlazione significativamente positiva tra la media legata al *management* e la media legata alle persone (pari a 0.633**), alla contribuzione (pari a 0.610**) e al *feedback* (pari a 0.529**).

La stessa media presenta una correlazione significativamente positiva, pari a 0.165**, con la posizione;

- una correlazione significativamente negativa, pari a -0.086*, tra la media legata alla contribuzione e il genere; questo significa che passando da maschi a femmine diminuisce il senso di contribuzione.

La stessa media presenta una correlazione significativamente positiva tra la stessa media e la fascia d'età (pari a 0.126**), la posizione (pari a 0.251**) e l'anzianità aziendale (pari a 0.074*);

- una correlazione significativamente negativa tra la media legata all'equità e il genere (pari a -0.084*) e una correlazione significativamente positiva tra la stessa media e la fascia d'età (pari a 0.125**) e alla posizione (pari a 0.333**);
- una correlazione significativamente negativa tra la media legata all'autonomia e il genere (pari a -0.079*) e una correlazione significativamente positiva tra la stessa media e la fascia d'età (pari a 0.089*) e alla posizione (pari a 0.205**).

Tabella 3.12 Correlazioni

VARIABILI	MEDIA	DEV. STD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Engagement	3,269	1,054	1	,714	,772	,589	,695	,633	,502	,659	,536	,520	,734	,553	,735	-,023	,171	-,086	,319	,126
2 Performance	3,315	0,823	,714	1	,725	,538	,666	,565	,452	,581	,497	,468	,732	,527	,648	-,022	0,073	-,024	,247	0,007
3 Leader	3,007	1,206	,772	,725	1	,689	,760	,620	,513	,700	,517	,475	,790	,596	,740	-,048	,113	-,008	,285	-,001
4 Management	3,131	1,223	,589	,538	,689	1	,633	,610	,529	,625	,474	,417	,647	,436	,641	-,024	0,007	0,017	,165	-,002
5 Persone	2,882	1,003	,695	,666	,760	,633	1	,621	,453	,673	,563	,525	,752	,538	,653	-,029	,122	0,021	,294	0,025
6 Contribuzione	3,767	0,958	,633	,565	,620	,610	,621	1	,676	,579	,578	,465	,655	,417	,648	-,086	,126	0,004	,251	,074
7 Feedback	3,651	1,153	,502	,452	,513	,529	,453	,676	1	,510	,452	,310	,517	,363	,563	-,103	,120	0,008	,223	0,039
8 Equità	2,908	1,047	,659	,581	,700	,625	,673	,579	,510	1	,540	,448	,694	,485	,720	-,084	,125	0,015	,333	-,017
9 Autonomia	3,475	0,904	,536	,497	,517	,474	,563	,578	,452	,540	1	,543	,570	,479	,553	-,079	,089	-,031	,205	,075
10 Job satisfaction	3,464	1,204	,520	,468	,475	,417	,525	,465	,310	,448	,543	1	,506	,443	,482	0,018	0,054	-,051	,127	0,017
11 Orientamento al cliente	3,18	1,092	,734	,732	,790	,647	,752	,655	,517	,694	,570	,506	1	,593	,751	-,016	,105	0,016	,270	0,006
12 Responsabilità sociale	2,986	1,181	,553	,527	,596	,436	,538	,417	,363	,485	,479	,443	,593	1	,533	-,024	,079	-,046	,175	0,027
13 Formazione e sviluppo	3,089	1,136	,735	,648	,740	,641	,653	,648	,563	,720	,553	,482	,751	,533	1	-,039	0,033	-,016	,250	-,010
14 Genere			-,023	-,022	-,048	-,024	-,029	-,086	-,103	-,084	-,079	0,018	-,016	-,024	-,039	1	-,205	0,051	,164	-,096
15 Fascia d'età	39,576	9,767	,171	0,073	,113	0,007	,122	,126	,120	,125	,089	0,054	,105	,079	0,033	-,205	1	-,069	,533	,445
16 Titolo di studio			-,086	-,024	-,008	0,017	0,021	0,004	0,008	0,015	-,031	-,051	0,016	-,046	-,016	0,051	-,069	1	0,046	-,068
17 Posizione			,319	,247	,285	,165	,294	,251	,223	,333	,205	,127	,270	,175	,250	-,164	,533	0,046	1	,190
18 Anzianità aziendale	6,147	4,299	,126	0,007	-,001	-,002	0,025	,074	0,039	-,017	,075	0,017	0,006	0,027	-,010	-,096	,445	-,068	,190	1

** La correlazione è significativa a livello 0,01. * La correlazione è significativa a livello 0,05. Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

3.5 La *cluster analysis*

L'ultimo passo da compiere per giungere alla definizione dei profili dell'*employee engagement* consiste nel procedere al raggruppamento delle unità statistiche, rappresentate dai 721 individui che hanno compilato il questionario, in modo tale che quelle appartenenti a un gruppo, detto *cluster* siano simili tra loro e differenti dalle altre negli altri gruppi. La tecnica di analisi multivariata attraverso la quale è possibile minimizzare la varianza intra *cluster* e massimizzare la varianza inter *cluster* è la *cluster analysis* (Borra, Di Ciaccio, 2008).

In questo caso si è voluto procedere al raggruppamento in base a due variabili ritenute centrali nell'analisi tenuta in considerazione: l'*engagement* e la *job satisfaction*². Sono così risultati essere presenti 4 *cluster* rilevanti, ognuno caratterizzato dalla propria numerosità e dal proprio livello di coinvolgimento nelle imprese e di soddisfazione lavorativa. In particolare³ (si veda il Grafico 3.1):

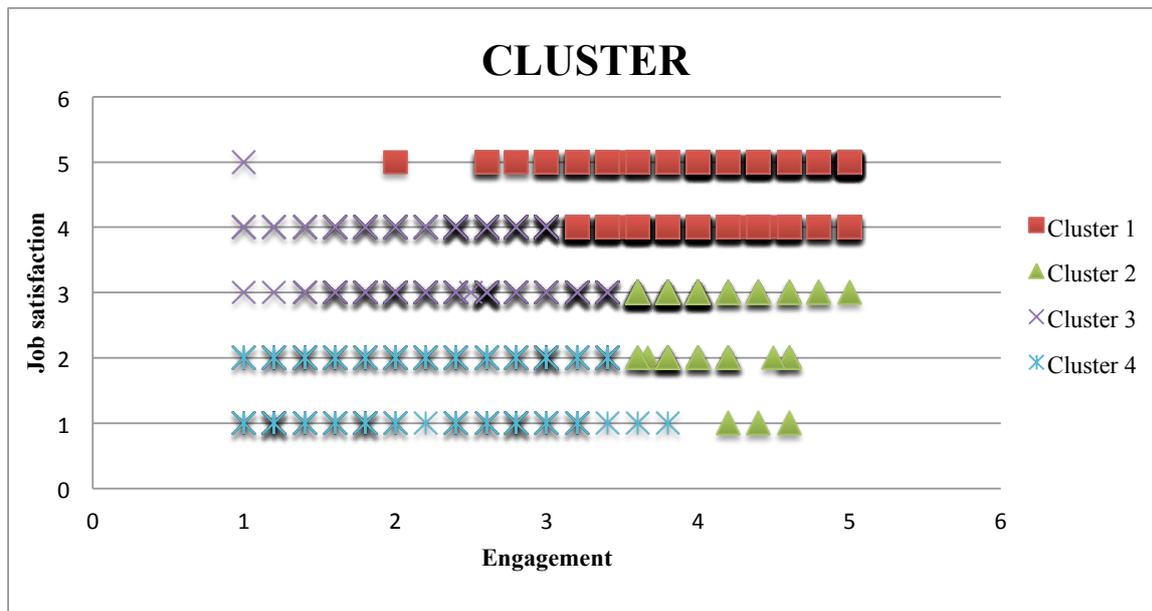
- il primo *cluster* è caratterizzato da 294 lavoratori che presentano un alto livello sia di *engagement* che di *job satisfaction*; infatti le due variabili hanno rispettivamente una media di 4.084 e di 4.534;
- il secondo *cluster* è caratterizzato da 91 lavoratori che sono risultati essere altamente coinvolti nelle imprese ma poco soddisfatti a livello lavorativo; infatti le due variabili hanno rispettivamente una media di 3.982 e di 2.659;
- il terzo *cluster* è caratterizzato da 209 lavoratori che mostrano un basso livello di *engagement* e un medio alto livello di *job satisfaction*; infatti le due variabili hanno rispettivamente una media di 2.454 e di 3.459;
- il quarto *cluster* è caratterizzato da 125 lavoratori che si sono rivelati sia poco coinvolti nelle imprese che poco soddisfatti del loro lavoro; infatti le due variabili hanno rispettivamente una media di 2.198 e di 1.536.

Il primo e il quarto *cluster* sono opposti in termini di livello dell'*engagement* e della soddisfazione lavorativa, tanto che pare possibile ipotizzare che tra loro si rilevino le maggiori differenze relative alle caratteristiche degli individui che li compongono.

² In generale la *cluster analysis* ha come obiettivo quello di identificare gruppi omogenei di oggetti considerando simultaneamente un insieme di caratteri associati a ogni entità. Tra i vari algoritmi proposti in letteratura per effettuare questa analisi si è scelto di utilizzare un algoritmo di tipo gerarchico agglomerativo. Dopo l'analisi preliminare esplorativa dei dati e la valutazione empirica delle conseguenze derivanti dall'utilizzo di metriche di distanza e tipi di legame differenti si è deciso di utilizzare la distanza euclidea e il metodo di *Ward*.

³ La *cluster analysis* è stata condotta su 719 casi perché due questionari sono incompleti.

Grafico 3.1 Cluster



Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

Una volta rilevati i *cluster* è necessario analizzarli per capire le peculiarità che contraddistinguono i loro membri (si veda la *Tabella 3.13*).

Per quanto riguarda le informazioni di base e le informazioni aziendali si può iniziare affermando che non ci sono sostanziali differenze tra i gruppi in termini di genere poiché in generale la percentuale di maschi si aggira intorno al 60% mentre la percentuale di femmine si aggira intorno al restante 40%: dunque, appartenere all'uno o all'altro sesso non è indice di una propensione più o meno evidente all'essere coinvolti nella propria impresa e soddisfatti del proprio lavoro.

In particolare, gli individui altamente *engaged* e soddisfatti in termini di lavoro, appartenenti al primo *cluster*, risultano avere le seguenti caratteristiche:

- hanno l'età media maggiore, pari a 41 anni;
- sono mediamente qualificati, in quanto circa la metà di loro (pari al 55.4%) è in possesso di una laurea e i restanti si dividono equamente tra chi possiede un diploma (per il 22.1%) e chi un titolo post laurea (per il 22.4%);
- lavorano negli ambiti risorse umane, organizzazione, qualità (per il 32.7%), direzione generale (per il 13.9%) e commerciale e vendite (per il 13.3%);
- ricoprono sia posizioni impiegatizie (per il 29.9%) e come quadri (per il 24.8%) sia posizioni dirigenziali (per il 22.8%) e in minore misura operano come imprenditori (per l'11.9%);

- lavorano nelle imprese attuali in media da 7 anni, per cui sono distinti da un'anzianità aziendale mediamente maggiore;
- più della metà di loro (pari al 58.2%) lavora in imprese situate nel nord est, come negli altri *cluster*;
- provengono da imprese con la minore dimensione media, pari a 596 dipendenti;
- provengono da imprese con il minore fatturato medio, pari a 242'106 euro;

Gli individui altamente *engaged* e scarsamente soddisfatti in termini di lavoro, appartenenti al secondo *cluster*, risultano avere le seguenti caratteristiche:

- hanno un'età media leggermente inferiore rispetto a quello del primo *cluster*;
- hanno una qualificazione in termini di titolo di studio simile a quella del primo *cluster*;
- lavorano negli stessi ambiti indicati nel primo *cluster*;
- ricoprono sia le posizioni meno ambite che quelle più ambite, nonostante le percentuali siano distribuite in modo leggermente diverso rispetto al primo *cluster*;
- lavorano nelle imprese attuali in media da 6 anni;
- più della metà di loro (pari al 59.3%) lavora in imprese situate nel nord est, come negli altri *cluster*;
- provengono da imprese con la maggiore dimensione media, pari a 694 dipendenti;
- provengono da imprese con un fatturato medio pari a 281'229.730 euro;

Gli individui scarsamente *engaged* e mediamente soddisfatti in termini di lavoro, appartenenti al terzo *cluster*, risultano avere le seguenti caratteristiche:

- hanno un'età media di 38 anni;
- hanno una qualificazione in termini di titolo di studio simile a quella del primo e del secondo *cluster*;
- lavorano negli ambiti risorse umane, organizzazione, qualità (per il 26.3%), commerciale e vendite (per il 19.1%) e altro (per il 10%);
- ricoprono soprattutto le posizioni impiegate (per il 53.6%) e come quadri (per il 23.4%), tanto che non si nota la presenza di nessun imprenditore;
- lavorano nelle imprese attuali in media da 6 anni, come nel secondo *cluster*;
- più della metà di loro (pari al 57.4%) lavora in imprese situate nel nord est, come negli altri *cluster*;
- provengono da imprese con una dimensione media pari a 612 dipendenti;
- provengono da imprese con un fatturato medio pari a 246'606.322 euro;

Infine, gli individui scarsamente *engaged* e soddisfatti in termini di lavoro, appartenenti al quarto *cluster*, risultano avere le seguenti caratteristiche:

- hanno l'età media minore, pari a 39 anni;
- sono i più qualificati, in quanto circa la metà di loro (pari al 55.2%) è in possesso di una laurea e i restanti possiedono perlopiù un titolo post laurea (per il 31.2%);
- lavorano negli ambiti risorse umane, organizzazione, qualità (per il 24.8%), commerciale e vendite (per il 19.2%) e marketing (per il 11.2%);
- ricoprono soprattutto le posizioni meno ambite, nonostante le percentuali siano distribuite in modo leggermente diverso rispetto al terzo *cluster*;
- lavorano nelle imprese attuali in media da 6 anni, come nel secondo e nel terzo *cluster*;
- più della metà di loro (pari al 55.2%) lavora in imprese situate nel nord est, come negli altri *cluster*;
- provengono da imprese con una dimensione media pari a 663 dipendenti;
- provengono da imprese con il maggiore fatturato medio, pari a 291'957.547 euro.

Comprese le caratteristiche dei membri di ogni *cluster* e delle imprese in cui essi lavorano è interessante poi osservare la loro percezione circa la presenza o l'assenza di quei fattori che fungono da determinanti dell'*employee engagement*. La domanda sottostante da porsi è: un *cluster* caratterizzato da un alto (basso) livello sia di *engagement* che di *job satisfaction* denota necessariamente un'elevata (scarsa) presenza delle determinanti che teoricamente incidono sull'*employee engagement*?

Per facilitare la descrizione dell'analisi effettuata si possono dividere queste determinanti in alcuni insiemi, più precisamente:

- in fattori legati alla dimensione del rapporto tra gli individui, quali i *leader*, il *management* e le persone;
- in fattori legati alla dimensione del *job design*, quali la contribuzione, il *feedback*, l'equità e l'autonomia;
- in fattori legati alla formazione e sviluppo;
- in fattori legati alla dimensione aziendale in generale, quali la *performance*, l'orientamento al cliente e la responsabilità sociale.

In relazione alla dimensione del rapporto tra gli individui si può osservare un livello mediamente alto legato a tutti e tre i fattori nel primo *cluster*, un livello mediamente alto legato ai *leader* e al *management* e un livello mediamente basso legato alle persone nel secondo *cluster*, un livello basso legato a tutti e tre i fattori nel terzo e nel quarto *cluster*.

Circa la dimensione del *job design* invece si può notare un livello mediamente alto legato all'equità e un livello alto legato agli altri tre fattori nel primo *cluster*, un livello alto legato

alla contribuzione e al *feedback*, un livello mediamente alto legato all'autonomia e un livello mediamente basso legato all'equità nel secondo *cluster*, un livello mediamente alto legato alla contribuzione, un livello mediamente basso legato al *feedback* e all'autonomia e un livello basso legato all'equità nel terzo *cluster*, un livello basso legato a tutti e quattro i fattori nel quarto *cluster*.

Per quanto riguarda la dimensione della formazione e sviluppo nel primo e nel secondo *cluster* il livello è mediamente alto mentre nel terzo e nel quarto *cluster* è basso.

Infine, relativamente alla dimensione aziendale si può rilevare un livello mediamente alto legato a tutti e tre i fattori nel primo *cluster*, un livello mediamente basso legato alla responsabilità sociale e un livello mediamente alto legato agli altri due fattori nel secondo *cluster*, un livello basso legato a tutti e tre i fattori nel terzo e nel quarto *cluster*.

Per concludere, attraverso un apposito test in grado di individuare quali sono le medie diverse tra loro⁴ è stato successivamente possibile identificare le peculiarità che veramente distinguono ogni *cluster* dagli altri.

A questo proposito è emerso che le variabili che hanno un ruolo rilevante nel determinare le differenze tra i *cluster* sono la fascia d'età, il titolo di studio, la posizione e l'anzianità aziendale, oltre alle dimensioni legate al rapporto tra gli individui, al *job design*, alla formazione e sviluppo e quella aziendale.

In relazione alle informazioni di base infatti è risultato che il primo *cluster* è significativamente diverso dal terzo e dal quarto *cluster* e il secondo *cluster* è significativamente diverso dal terzo *cluster* tenendo in considerazione la fascia d'età; il quarto *cluster* è significativamente diverso da tutti gli altri *cluster* tenendo in considerazione il titolo di studio; il primo e il secondo *cluster* sono significativamente diversi dal terzo e dal quarto *cluster* tenendo in considerazione la posizione; il primo *cluster* è significativamente diverso dal terzo *cluster* tenendo in considerazione l'anzianità aziendale.

Tuttavia, è più interessante e notevole osservare che sono principalmente le determinanti dell'*employee engagement* a rendere significativamente diversi tra loro i *cluster*. Solamente per quanto riguarda la media legata al *management* e la media legata al *feedback* i *cluster* non sono proprio tutti significativamente diversi tra loro: in riferimento alla prima infatti il primo e il secondo *cluster* sono simili mentre in riferimento alla seconda il primo e il secondo *cluster* sono significativamente diversi dal terzo e dal quarto *cluster*.

⁴ Per quanto riguarda le variabili continue la differenza tra le medie è stata testata attraverso un'analisi Anova mentre per le variabili nominali e ordinali è stato utilizzato il test del chi-quadrato.

Tabella 3.13 Cluster analysis

VARIABILI	CLUSTER 1 (n=294)		CLUSTER 2 (n=91)		CLUSTER 3 (n=209)		CLUSTER 4 (n=125)		ANOVA	Diff. sign. a livello 0,05
	Media	Dev. std.	Media	Dev. std.	Media	Dev. std.	Media	Dev. std.		
Genere									F=0,214	
Fascia d'età	40,816	10,344	40,494	10,029	37,87	9,218	38,6	8,462	F=4,465	[1,3] [1,4] [2,3]
Titolo di studio									F=2,508	[1,4] [2,4] [3,4]
Posizione									F=19,719	[1,3] [1,4] [2,3] [2,4]
Anzianità aziendale	6,493	4,352	6,384	4,26	5,688	4,262	5,832	4,194	F=1,749	[1,3]
Dimensioni	596,343	649,148	694,23	659,697	612,368	610,904	663,24	633,837	F=0,734	
Fatturato	242106	300060,4	281229,729	323469,2	246606,321	299835,7	291957,547	319665,9	F=0,878	
Leader	3,792	0,861	3,56	0,889	2,28	0,951	1,96	0,948	F=184,729	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Management	3,744	1,003	3,625	0,909	2,637	1,132	2,18	1,068	F=89,678	[1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Persone	3,561	0,789	3,071	0,718	2,354	0,802	2,016	0,755	F=158,664	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Contribuzione	4,309	0,636	4,071	0,736	3,38	0,814	2,916	1,058	F=116,209	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Feedback	4,149	0,877	4,032	0,795	3,177	1,163	2,984	1,288	F=58,378	[1,3] [1,4] [2,3] [2,4]
Equità	3,547	0,873	3,12	0,814	2,388	0,846	2,117	0,889	F=116,398	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Autonomia	4,003	0,74	3,465	0,726	3,247	0,744	2,624	0,816	F=107,592	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Formazione e sviluppo	3,832	0,877	3,496	0,791	2,47	0,869	2,08	0,924	F=168,185	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Performance	3,844	0,576	3,592	0,544	2,869	0,65	2,608	0,811	F=157,007	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Orientamento al cliente	3,921	0,767	3,571	0,636	2,564	0,85	2,186	0,99	F=186,912	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]
Responsabilità sociale	3,63	0,953	3,142	0,995	2,559	1,06	2,072	1,093	F=85,818	[1,2] [1,3] [1,4] [2,3] [2,4] [3,4]

Fonte: elaborazione dei dati raccolti dall'Engagement Radar

3.6 Conclusioni

Grazie a questa analisi si è dunque giunti alla definizione dei profili dell'*employee engagement*, che sono risultati essere essenzialmente 4: come già evidenziato in precedenza, si passa dal profilo caratterizzato da un alto livello sia di *engagement* che di *job satisfaction*, al profilo caratterizzato da un alto livello di *engagement* e da un basso livello di *job satisfaction*, agli altri profili che rappresentano l'opposto di quelli appena nominati.

In breve, ciò che di significativo emerge da questo raggruppamento è che il coinvolgimento nelle imprese da parte dei lavoratori e la loro soddisfazione in termini di lavoro:

- aumentano leggermente all'aumentare della fascia d'età;
- non aumentano all'aumentare del grado del titolo di studio posseduto;
- aumentano all'aumentare del grado della posizione ricoperta;
- aumentano leggermente all'aumentare dell'anzianità aziendale;
- aumentano in modo considerevole all'aumentare della presenza e del peso dato dalle imprese alle determinanti dell'*employee engagement*.

CONCLUSIONI

Nell'ultimo decennio il tema dell'*employee engagement* ha richiamato una notevole attenzione in ragione del fatto che il coinvolgimento e la soddisfazione lavorativa dei dipendenti sembrano rappresentare un elemento distintivo per l'organizzazione per avere successo.

Le imprese dunque devono ideare ed implementare delle strategie che si preoccupino di incrementare il numero di lavoratori *engaged*, partendo dal presupposto che esistono tre livelli attraverso cui l'*employee engagement* può essere qualificato: ogni organizzazione è infatti composta da persone che lavorano con passione e sono profondamente legata ad essa (*engaged*), da persone che non infondono energia nello svolgimento delle proprie attività (*not engaged*) e da persone completamente restie e distaccate rispetto al proprio lavoro e al contesto organizzativo (*actively disengaged*).

Per giungere a concepire le suddette strategie può essere utile ricercare i profili dell'*employee engagement*, ovvero definire una serie di gruppi di persone che si distinguono in termini di livelli di coinvolgimento e di soddisfazione lavorativa e che presentano delle particolari caratteristiche.

Dall'analisi condotta nel presente elaborato sui dati messi a disposizione da *Peoplerise*, *Culture amp* e Fondazione CUOA tramite il progetto dell'*Engagement Radar* (2014) sono emersi 4 *cluster*, di cui se ne indicano le principali peculiarità nel seguito.

Il primo *cluster* è composto dai lavoratori che hanno riscontrato un alto livello di *engagement* e di *job satisfaction*, i motivati: essi si contraddistinguono in quanto hanno l'età media maggiore e sono impiegati nelle imprese attuali da più anni. Il loro coinvolgimento e la loro soddisfazione lavorativa si riscontrano dalle alte valutazioni che hanno conferito alla presenza di quelle che sono state definite come le determinanti dell'*employee engagement*, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti correlati alla progettazione del proprio profilo lavorativo.

Il secondo *cluster* è composto dai lavoratori che hanno riscontrato un alto livello di *engagement* e un basso livello di *job satisfaction*, i professionali: essi sono i meno qualificati in termini di titolo di studio e in maggiore misura occupano le posizioni dirigenziali e di imprenditori.

Il terzo *cluster* è composto dai lavoratori che hanno riscontrato un basso livello di *engagement* e un medio alto livello di *job satisfaction*, i gratificati: essi in maggiore misura occupano le posizioni impiegate e di quadri e sono impiegati nelle imprese attuali da meno anni.

Infine, il quarto *cluster* è composto dai lavoratori che hanno riscontrato un basso livello di *engagement* e di *job satisfaction*, i rassegnati: essi hanno l'età media minore e sono i più qualificati in termini di titolo di studio. Il loro distacco e il loro inappagamento derivano specialmente dalla percezione negativa che hanno nei confronti del rapporto con gli altri, che siano i *leader*, i *manager* o i colleghi.

Da questi risultati appare evidente che ogni *cluster* si contraddistingue per una specifica serie di informazioni di base, di informazioni aziendali e di valutazioni conferite dagli stessi dipendenti alla presenza di quei fattori che hanno un'influenza rilevante sull'*employee engagement*. Se alcuni elementi quali la fascia d'età, la posizione ricoperta e l'anzianità aziendale non possono essere intaccati altri legati al rapporto tra gli individui, al *job design*, alla formazione e sviluppo e alla dimensione aziendale lasciano un margine di manovra per le strategie organizzative adottate.

Le imprese devono fare leva su questi ultimi se vogliono incrementare il numero dei motivati e diminuire quello dei rassegnati, in quanto dallo studio è emerso che all'aumentare dell'importanza e del peso dato dall'organizzazione alle determinanti dell'*employee engagement* aumentano anche i livelli dell'*engagement* e della *job satisfaction*. Nello specifico: i motivati hanno percepito degli stimoli concreti e incoraggianti soprattutto dagli aspetti come la contribuzione, il *feedback* e l'autonomia; i professionali non hanno ricevuto impulsi soprattutto dagli aspetti correlati alle persone e all'equità; i gratificati non sono stati incitati soprattutto dagli aspetti concernenti i *leader*, il *management*, le persone, il *feedback*, l'equità, l'autonomia e la formazione e sviluppo; i rassegnati non sono stati spronati soprattutto dagli aspetti legati ai *leader*, al *management* e alle persone.

Gli esiti derivanti dall'analisi effettuata hanno posto l'attenzione specialmente sui fattori legati alla dimensione del rapporto tra gli individui e su quelli legati alla dimensione del *job design*.

Le imprese dunque dovrebbero innanzitutto assicurarsi di mantenere una *leadership* efficiente, caratterizzata da *leader* in grado di fornire guida, motivazione e supporto ai lavoratori nel raggiungere gli scopi organizzativi. Ne segue che le strategie organizzative dovrebbero prevedere: che i *leader* stabiliscano fin dall'inizio obiettivi e valori chiari e che diano il buon esempio; che i *manager* comunichino in modo comprensibile ai dipendenti cosa si aspettano da loro; che le persone vengano coinvolte nel prendere le decisioni e rese partecipi dei momenti di crisi e delle motivazioni per cui avvengono dei cambiamenti, delle ristrutturazioni o dei recuperi di efficienza; che il dialogo sia aperto e che i lavoratori possano

esprimere i propri bisogni, le proprie preoccupazioni, le proprie aspirazioni di carriera ed essere ascoltati; che coloro che fungono da guida si comportino in modo equo con tutti e che incoraggino a migliorare le *performance* individuali.

Appare chiaro come una grande responsabilità sia affidata ai *leader* e ai *manager*, poiché a loro spetta il compito di assicurare gli individui facendoli sentire valorizzati e fondamentali all'interno del proprio ruolo, riconoscendone il merito non soltanto in termini economici ma anche con altre componenti di valore per la persona come il supporto al *work life balance*, le opportunità di apprendimento e di sviluppo professionale e la gestione di incarichi stimolanti.

Inoltre, le imprese dovrebbero porre un'adeguata attenzione alla progettazione dei profili lavorativi, implementando strategie organizzative che si preoccupino: di rendere consapevoli i lavoratori del loro contributo all'organizzazione e di ringraziarli onestamente per la loro partecipazione; di supportare il recupero dei *gap* di *performance* adoperando una serie di strumenti ideati per lo sviluppo tra cui il *feedback*, il *job enlargement*, la *job rotation*, il *job enrichment* e il *work group*; di lasciare una certa discrezionalità tecnica e decisionale ai dipendenti; di assicurarsi che le persone abbiano tutte le risorse di cui necessitano per lavorare al meglio (fisiche, materiali, di risorse, di informazioni).

Esaminando i due *cluster* agli estremi opposti si può affermare che: il *cluster* dei motivati avrebbe bisogno di interventi volti a monitorare il livello dell'*employee engagement* in modo da individuare gli ulteriori miglioramenti che ancora non sono stati apportati per riuscire a rasentare il livello massimo di coinvolgimento e di soddisfazione lavorativa; il *cluster* dei rassegnati avrebbe bisogno degli interventi sopraindicati volti a migliorare sia la dimensione del *job design* sia soprattutto la dimensione del rapporto tra gli individui.

Analizzando invece i due *cluster* intermedi si può concludere che: il *cluster* dei professionali avrebbe bisogno di interventi volti soprattutto a ottenere una comunicazione aperta e onesta, una forte collaborazione e un sano spirito di squadra e a favorire l'equità (in termini di retribuzione, riconoscimenti, ripartizione del carico di lavoro); il *cluster* dei gratificati avrebbe bisogno degli interventi sopraindicati volti a migliorare sia la dimensione del *job design* sia soprattutto la dimensione del rapporto tra gli individui e di interventi volti a favorire l'equità e la formazione e sviluppo (in termini di opportunità di migliorare le proprie competenze e capacità, di fare carriera, di svilupparsi professionalmente).⁵

⁵ Parole: 14'402.

Riferimenti bibliografici

BIBLIOGRAFIA

AVALLONE, F., 2011. *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. 1° ed. Roma: Carocci editore. 371-418, 443-470, 497-546, 617-626.

BEDARKAR, M. e PANDITA, D., 2014. *A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance* [online]. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Disponibile su <http://ac.els-cdn.com/S1877042814030845/1-s2.0-S1877042814030845-main.pdf?_tid=990ab424-8c51-11e5-bd37-0000aab0f01&acdnat=1447671959_5d094bd96511c15e112c9bbc570881bc> [Data di accesso: 10/11/2015].

BORRA, S. e DI CIACCIO, A., 2008. *Statistica. Metodologia per le scienze economiche e sociali*. 3° ed. Milano: McGraw Hill.

COLE, M. S., et al., 2012. Job burnout and employee engagement: a meta-analytic examination of construct proliferation; SAKS, A. M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement; SHUCK, B., et al., 2012. The jingle jangle of employee engagement: further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. In: SAKS, A. M. e GRUMAN, J. A., 2014. What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly* [online], 25, 155-182. Disponibile su <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21187/pdf>> [Data di accesso: 19/10/2015].

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 2004. *Driving performance and retention through employee engagement* [online]. Disponibile su <https://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf> [Data di accesso: 10/11/2015].

COSTA, G. e GIANECCHINI, M., 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill.

HARTER, J. K., et al., 2013. *The relationship between engagement at work and organizational outcomes. 2012 Q12® meta analysis* [online]. Washington: Gallup Business Journal. Disponibile su <<http://www.gallup.com/services/177047/q12-meta-analysis.aspx>> [Data di accesso: 07/11/2015].

HERZBERG, F., 1966. In: COSTA, G. e GIANECCHINI, M., 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill.

HESKETT, J. L., et al., 2008. Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su <<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work#>> [Data di accesso: 08/11/2015].

JAGO, A. G., 1982. Leadership: perspective in theory and research. In: AVALLONE, F., 2011. *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. 1° ed. Roma: Carocci editore. 371-418, 443-470, 497-546, 617-626.

KHAN, W. A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* [online], 33, 692-724. Disponibile su <[https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)> [Data di accesso: 05/11/2015].

KREITNER, R. e KINICKI, A., 2013. *Comportamento organizzativo*. 2° ed. Apogeo education. 133-134.

LITTLE, B. e LITTLE, P., 2006. Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* [online], 10, 111-120. Disponibile su <http://embanet.vo.llnwd.net/o18/USC/CMGT502/Week04/docs/CMGT502_w04_EmployeeEngagement.pdf> [Data di accesso: 19/10/2015].

LOCKE, E. A., 1967. The motivational effects of knowledge of results: knowledge or goal-setting?. In: AVALLONE, F., 2011. *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. 1° ed. Roma: Carocci editore. 371-418, 443-470, 497-546, 617-626.

LOCKWOOD, N. R., 2007. *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role* [online]. Alexandria: SHRM® Research Quarterly. Disponibile su <<https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/07MarResearchQuarterly.pdf>> [Data di accesso: 19/10/2015].

MARKOS, S. e SRIDEVI, M. S., 2010. Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management* [online], 5, 89-96. Disponibile su <[file:///C:/Users/IO/Downloads/6745-26090-1-PB%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/IO/Downloads/6745-26090-1-PB%20(4).pdf)> [Data di accesso: 19/10/2015].

MAY, D. R., GILSON, R. L. e HARTER, L. M., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. In: SAKS, A. M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* [online], 21, 600-619. Disponibile su <<http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>> [Data di accesso: 05/11/2015].

MEERE, M., 2005. High cost of disengaged employees Victoria: Swinburne University of Technology. In: MARKOS, S. e SRIDEVI, M. S., 2010. Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management* [online], 5, 89-96. Disponibile su <[file:///C:/Users/IO/Downloads/6745-26090-1-PB%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/IO/Downloads/6745-26090-1-PB%20(4).pdf)> [Data di accesso: 19/10/2015].

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* [online], 14, 225-226. Disponibile su <<http://wenku.baidu.com/view/915f99f80242a8956bece471.html>> [Data di accesso: 07/02/2016].

RENZI, M. F., et al., 2008. *Analisi affidabilità scale* [online]. CNIPA e Università degli studi Roma Tre. Disponibile su <file:///C:/Users/IO/Downloads/Analisi_affidabilita.pdf> [Data di accesso: 15/01/2016].

ROBINSON, D., PERRYMAN, S. e HAYDAY, S., 2004. *The drivers of employee engagement* [online]. Brighton: Institute for Employment Studies. Disponibile su

<file:///C:/Users/IO/Downloads/The%20drivers%20of%20EE_Robinson.pdf> [Data di accesso: 10/11/2015].

SAKS, A. M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* [online], 21, 600-619. Disponibile su <<http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>> [Data di accesso: 05/11/2015].

SAKS, A. M. e GRUMAN, J. A., 2014. What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly* [online], 25, 155-182. Disponibile su <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21187/pdf>> [Data di accesso: 19/10/2015].

SHAUFELI, W. B., et al., 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* [online], 3, 71-92. Disponibile su <<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>> [Data di accesso: 05/11/2015].

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2014. *Employee job satisfaction and engagement. The road to economic recovery* [online]. Disponibile su <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/14-0028%20JobSatEngage_Report_FULL_FNL.pdf> [Data di accesso: 10/11/2015].

STRACK, R., et al., 2014. *Creating people advantage 2014-2015. How to set up great HR functions: connect, prioritize, impact* [online]. Boston: The Boston Consulting Group. Disponibile su <http://www.peryonbursa.org.tr/UserFiles/File/BCG_Creating_People_Advantage_201_2015.pdf> [Data di accesso: 05/11/2015].

TOWERS PERRIN, 2007. *Closing the engagement gap: a road map for driving superior business performance* [online]. Disponibile su <https://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf> [Data di accesso: 05/11/2015].

WELBOURNE, T. M., 2007. Employee engagement: beyond the fad and into the executive suite. *Leader to leader* [online]. Disponibile su <<http://www.eepulse.com/documents/pdfs/ee-engagement-leader-to-leader-march-2007-published-version.pdf>> [Data di accesso: 21/10/2015].

WEBGRAFIA

<http://www.engagementradar.it/>

<http://www.peoplerise.net/it/>

<http://www.cultureamp.com/>

<http://www.cuoa.it/ita/>

(Siti dai quali sono state ricavate alcune informazioni in merito alle società)

ALLEGATI

3.1 Questionario dell'*Engagement Radar*

- ENGAGEMENT
 - Sono orgoglioso di lavorare per la mia azienda.
 - Nella mia azienda mi sento motivato a fare di più di ciò che farei in un ruolo simile altrove.
 - Mi vedo ancora nella mia azienda nei prossimi tre anni.
 - Raramente penso di cercare lavoro in un'altra organizzazione.
 - Consiglierei la mia azienda come un ottimo posto in cui lavorare.

- PERFORMANCE
 - La mia azienda è in una posizione che la porterà al successo nei prossimi tre anni.
 - La mia azienda alloca risorse (economiche, di persone, di impegno e carichi di lavoro) in modo efficace per raggiungere i propri obiettivi organizzativi.
 - La mia azienda garantisce un eccellente servizio al cliente.
 - I prodotti e i servizi che la mia azienda offre sono buoni come, o meglio, di quelli dei nostri principali concorrenti.
 - La maggior parte dei nostri sistemi e processi mi aiutano a svolgere il lavoro in modo efficace.

- LEADERSHIP
 - * LEADER
 - Ho fiducia nel top management della mia azienda.
 - Il top management della mia azienda ha comunicato una visione che mi motiva.
 - Il top management della mia azienda dimostra che le persone sono importanti per il successo dell'organizzazione.
 - Il top management della mia azienda mantiene le persone informate su ciò che accade.

 - * MANAGEMENT
 - Il mio capo diretto mi dà indicazioni utili e feedback sul modo in cui sto eseguendo il mio lavoro.
 - Il mio capo diretto mi tiene informato su ciò che accade.
 - Il mio capo diretto si preoccupa veramente del mio benessere.

- PERSONE
 - Nella mia azienda la comunicazione a tutti i livelli è aperta e onesta.
 - Nella mia azienda c'è una buona collaborazione tra dipartimenti e funzioni per far accadere le cose.
 - Mi sento parte di una squadra.
 - I carichi di lavoro sono equamente ripartiti.

- LAVORO
 - * ALLINEAMENTO
 - Sono consapevole di come il mio lavoro contribuisce al conseguimento degli obiettivi.
 - Mi sento adeguatamente coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro.

 - * RUOLO
 - So cosa ci si aspetta da me per avere successo nel mio ruolo attuale.
 - Credo di essere retribuito in modo equo rispetto a ruoli simili di altre organizzazioni.

 - * WORK LIFE BALANCE
 - Ho la flessibilità nelle mie ore di lavoro per mantenere un sano equilibrio con la mia vita personale.
 - In generale, credo che il mio carico di lavoro sia ragionevole per il mio ruolo.

 - * ENABLEMENT
 - Il nostro spazio di lavoro è un luogo in cui mi piace lavorare.
 - Ho l'autonomia sufficiente per fare il mio lavoro in modo efficace.
 - Ho accesso agli strumenti che mi permettono di fare bene il mio lavoro.

- CULTURA
 - * INNOVAZIONE
 - Sono incoraggiato a pensare in modo diverso e ad essere innovativo, anche se alcune delle mie iniziative possono alla fine non avere successo.
 - Nella mia azienda agiamo su idee nuove promettenti o innovative.

 - * FOCUS SU SERVIZIO E QUALITA'
 - Dove lavoro, le decisioni prese ogni giorno dimostrano che la qualità e il miglioramento sono priorità fondamentali.
 - Dove lavoro, i dipendenti sono riconosciuti quando producono un eccezionale servizio ai clienti.

		* RESPONSABILITA' SOCIALE	-L'impegno della mia azienda alla responsabilità sociale (ad esempio il sostegno alla comunità, sostenibilità, etc.) è genuino. -La nostra azienda ci permette davvero di contribuire al miglioramento sociale.
· SVILUPPO		* FORMAZIONE SVILUPPO	E -Mi vengono date buone opportunità per migliorare le mie competenze e capacità. -Il mio sviluppo professionale trae beneficio dall'essere in questa azienda. -Credo che ci siano buone opportunità di carriera per me nella mia azienda. -Nella mia azienda viene dato feedback a chi ha basse performance.
		* FEEDBACK RICONOSCIMENTO	E -Nella mia azienda sono premiate e riconosciute le persone giuste. -Nella mia azienda ricevo il giusto riconoscimento se lavoro bene.
· INFORMAZIONI BASE	DI	* GENERE	-Maschio -Femmina
		* FASCIA D'ETA'	-Fino a 30 -31-40 -41-50 -51-60 -Più di 60
		* TITOLO DI STUDIO	-Diploma -Laurea -Post laurea -Altro
		* AREA DI LAVORO	-Direzione generale -Strategia, pianificazione -Operations (produzione, acquisti, logistica) -Marketing -Commerciale e vendite -Innovazione (progettazione, ricerca e sviluppo) -Amministrazione, finanza e controllo -Risorse umane, organizzazione, qualità -Sistemi informativi -Educazione e formazione -Altro
		* POSIZIONE	-Impiegato -Quadro -Dirigente -Imprenditore -Altro

· INFORMAZIONI AZIENDALI

- * DA QUANTI ANNI LAVORI NELL'AZIENDA ATTUALE?
 - Meno di 2
 - 2-5
 - 6-10
 - Più di 10

- * DA QUANTE PERSONE E' COMPOSTO IL TEAM OPERATIVO DI CUI FAI PARTE?
 - Lavoro individualmente
 - 1-2
 - 3-5
 - 6-10
 - 11- 20
 - Più di 20

- * AREA GEOGRAFICA DELLA SEDE DI LAVORO
 - Nord est
 - Nord ovest
 - Centro
 - Sud e isole
 - Estero

- * IN QUALE SETTORE OPERA LA TUA AZIENDA
 - Manifatturiero
 - Commercio e distribuzione
 - Servizi alle imprese
 - Servizi pubblici (scuola, università, enti locali , sanità e altri servizi pubblici)
 - Associazioni di categoria, rappresentanza, fondazioni

- * QUANTI DIPENDENTI HA L'AZIENDA IN CUI LAVORI ATTUALMENTE?
 - Meno di 20
 - 20-50
 - 51-100
 - 101-250
 - 251-1000
 - Più di 1000

- * IN QUALE FASCIA DI FATTURATO SI COLLOCA L'AZIENDA PER CUI LAVORI ATTUALMENTE
 - Non applicabile
 - Meno di 1 milione di euro
 - 1-5 milioni di euro
 - 6-10 milioni di euro
 - 11-15 milioni di euro
 - 16-50 milioni di euro
 - 51-100 milioni di euro
 - 101-500 milioni di euro
 - Più di 500 milioni di euro

- * COM'E' COMPOSTA LA STRUTTURA PROPRIETARIA DELLA TUA AZIENDA?
 - Azienda quotata
 - Azienda non quotata gestita da un fondo
 - Azienda non quotata