

Motivazione al lavoro

Sintesi

Il presente studio ha scrutato nel mondo delle “motivazioni al lavoro”, a partire dalle teorie passate (A. H. Maslow 1970, F. Herzberg 1959) fino ad arrivare a quelle più recenti (C. Piccardo 1992, M. Bergami 1994, B.M. Bass e B.J. Avolio 1996). Sulla base dell'analisi svolta, e prendendo a riferimento il modello “motivazione - igiene” di Herzberg, si è effettuata una verifica empirica sul morale dei lavoratori. L'obiettivo è stato quello di verificare i fattori che mediamente portano a situazioni di elevato morale lavorativo e quelli che, rispettivamente, portano a situazioni di basso. Dai risultati ottenuti si sono desunte informazioni interessanti a fini gestionali: l'elaborazione dei dati ha permesso di effettuare un confronto con la tesi di Herzberg e ha consentito di classificare in quattro diverse tipologie i fattori indagati. La peculiarità del lavoro sta nell'aver realizzato un questionario strutturato in base al modello elaborato, nonché nella modalità con cui sono stati analizzati i dati. Nella prima parte si introduce la letteratura motivazionale, partendo dalle tesi passate fino ad arrivare a quelle più recenti; nella seconda, invece, si lega la teoria alla pratica, illustrando un'indagine svolta su un campione di 180 lavoratori.

Maria Luisa Belsito
Simone Borra
Maurizio Decastri

La motivazione al lavoro. La replica italiana della ricerca di Herzberg

1. Gli approcci alla motivazione

Gli approcci alla motivazione sono numerosi e il tema è stato affrontato da studiosi di estrazione filosofica, psicologica ed economica. E' possibile far risalire agli scritti dei filosofi greci sull'edonismo e sulla ricerca del piacere i primi studi sulla motivazione, poi ripresi alla fine dell'ottocento nell'ambito della teoria degli istinti.

Il *motus ad ationem*, la spinta all'azione, e cioè la motivazione, può avere origine a diversi *livelli di profondità* della struttura cognitiva ed emotiva dell'attore, può essere caratterizzata da diversi *contenuti* e può seguire diversi tipi di *processi decisionali*. I modelli della motivazione al lavoro che si riferiscono alle due dimensioni sopra citate (*dei contenuti e dei processi decisionali*) sono noti come modelli della struttura motivazionale e contribuiscono ad arricchire gli strumenti di comprensione della struttura cognitiva dell'attore.

I modelli orientati al *contenuto* aiutano a capire “cosa” motiva gli

attori ad agire e quali bisogni tendono a soddisfare. Tali modelli sono di fondamentale importanza se si considera che gli obiettivi degli attori sono numerosi e di diversa natura.

I modelli orientati al *processo* descrivono e spiegano il “modo” in cui i comportamenti cambiano e il modo in cui una persona comincia ad agire diversamente, l'importanza data ai fattori specifici (o contenuti) è pertanto minore.

Mentre con una teoria dei contenuti si può comprendere che gli aumenti retributivi possono migliorare la soddisfazione e la prestazione, con una teoria basata sul processo si può spiegare il modo in cui ciò avviene.

Il contributo fondamentale nell'ambito dei modelli del contenuto è fornito da A. H. Maslow con la così detta “gerarchia dei bisogni”. Questo approccio presuppone che gli individui agiscano per soddisfare i propri bisogni e che la motivazione si sviluppi in sequenza secondo una scala gerarchica di cinque livelli predefiniti di bisogni.

Secondo tale scala verrebbero prima prepotentemente soddisfatti i bisogni primari, legati alla sopravvivenza, e solo successivamente i bisogni di ordine superiore.

Tra le teorie del contenuto che prendono a riferimento la “gerarchia dei bisogni” di Maslow una di quelle che ha trovato maggiore applicazione in ambito organizzativo è la teoria “motivazione-igiene” di F. Herzberg .

1.1. La teoria motivazione-igiene

Lo studio di Herzberg si inserisce nell'ambito di una riflessione teorica fondata sulla ricerca del significato del lavoro per l'individuo, sia rispetto ai contenuti che lo caratterizzano, sia alle condizioni ambientali in cui si esplica. Secondo l'autore il compito dell'organizzazione è quello di stimolare, individuare e rendere operanti i fattori motivazionali positivi dell'individuo attraverso il

lavoro stesso.

Nel '59 l'autore svolge una prima indagine attraverso la quale si propone di rispondere alla domanda “What does the worker want from his job?”. Attraverso un'intervista semistrukturata chiese a un campione di lavoratori di elencare una sequenza di eventi cui associavano periodi di morale particolarmente alto o basso in ambito lavorativo. Lo studio fu condotto su nove aziende situate a Pittsburgh operanti nel settore dell'industria pesante ed indagò il morale di 203 lavoratori tra contabili ed ingegneri.

Dai risultati emerse che, con riferimento a situazioni di alto morale, gli intervistati citarono fattori relativi al *compito* assegnatogli, a successi nelle performance e a possibilità di crescita professionale; con riferimento a sentimenti d'insoddisfazione, citarono invece fattori che, più che con il lavoro in sé, erano legati al contesto di lavoro. La teoria che ne derivò, definita “teoria bifattoriale motivazione-igiene” pervenne alla conclusione che gli elementi che conducono alla soddisfazione lavorativa, e che quindi sono “motivatori”, sono legati ai contenuti del lavoro; quelli invece che causano insoddisfazione sono legati al contesto. La riflessione in tema di soddisfazione/insoddisfazione condusse Herzberg a un'ulteriore definizione dei loro elementi costitutivi:

- elementi insoddisfattori = fattori igienici o di mantenimento, che si riferiscono al contesto lavorativo e la cui presenza è necessaria a mantenere un normale livello di soddisfacimento;
- elementi soddisfattori = fattori motivanti, riferiti al contenuto di lavoro, che sono correlati con risultati di alta soddisfazione e “agente di spinta” del comportamento sul lavoro.

La tabella 1 illustra i fattori che dall'evidenza empirica furono classificati come fattori d'igiene e fattori motivanti.

Motivazione al lavoro

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

Tabella 1 - Confronto tra fattori igienici e fattori motivanti

Fonte: elaborazione propria da A. Grandori, *Simulazioni d'impresa*, Franco Angeli, 1986

Il lavoro svolto da Herzberg nel '59 fu fortemente criticato, in parte per la generalizzazione della teoria che si restringeva ad un'indagine fatta su ingegneri e contabili, e in parte per la sua inattendibilità dovuta al pregiudizio dell'investigatore. Nonostante ciò la teoria elaborata diede il via ad una serie di indagini volte a verificarne la validità attraverso l'estensione a popolazioni diverse. In seguito infatti si svolsero almeno altre nove indagini, a cui si aggiunsero altre due su popolazioni dell'Unione Sovietica, ognuna delle quali fece capo ad un investigatore diverso, esaminando in tutto diciassette tipologie diverse di impieghi.

In via generale questi studi successivi hanno confermato la veridicità della teoria, che ancora oggi considera classificati come motivatori e igienici i fattori elencati in tabella 1.

Sulla base della teoria bifattoriale, gli atteggiamenti verso il lavoro possono quindi essere individuati in funzione della presenza di obiettivi di motivazione o d'igiene. Nel caso in cui le persone abbiano unicamente obiettivi d'igiene, si limiteranno a ricercare la realizzazione di un buon livello di remunerazione, buoni rapporti interpersonali e buone condizioni fisiche nel proprio posto di lavoro. In tale ottica invece i cercatori di motivazione saranno quegli individui spinti da bisogni superiori di autostima e realizzazione.

Per quest'ultima tipologia di lavoratori il problema è quello di cogliere le condizioni organizzative che favo-

riscano il riconoscimento della soddisfazione di tali bisogni. Si tratta, in altre parole, di prospettare un nuovo modello organizzativo capace di far emergere valori nuovi e superiori. Le condizioni che secondo l'autore consentirebbero la realizzazione di una tale realtà organizzativa sarebbero le seguenti:

- Continuo aggiornamento e allargamento delle conoscenze legate ai contenuti del lavoro;
- Accettazione degli aspetti creativi e innovativi dei diversi comportamenti legati al raggiungimento degli obiettivi;
- Allargamento dell'area di responsabilità individuale e aumento di consapevolezza dei contenuti discrezionali di tale responsabilità;
- Aumento della capacità di prendere decisioni e di assumere rischi;
- Creazione di un clima atto a conseguire una reale crescita psicologica, che è alla base dei bisogni di ordine superiore.

Tali condizioni si riassumono nella formula del *job enrichment*, con la quale si vuole promuovere l'unificazione dei compiti con contenuti professionali e di responsabilità, al fine di aumentare la significatività, la soddisfazione e la ricchezza del "lavoro". Le riflessioni che Herzberg propone sono del tutto coerenti non solo con una corretta impostazione del tema della motivazione al rapporto individuo e organizzazione, ma anche con una prospettiva di analisi organizzativa in cui la

dimensione della salute individuale è la corretta chiave di lettura dello sviluppo organizzativo.

Il lavoro di Herzberg è stato oggetto di numerose critiche, con riferimento, in particolare, alla distorsione metodologica del metodo dell'*incident recall*, all'incoerenza con altre ricerche pervenute a risultati diversi, al fatto che la percezione di un fattore come "igienico" o "motivante" sia una regolarità contingente e non univernale, e alla collocazione tra i fattori d'igiene della "retribuzione".

Nonostante tutto la teoria bifattoriale motivazione-igiene ha fornito stimoli alla ricerca, così come alla pratica manageriale, e funge ancora da sistema di riferimento per chi deve occuparsi di progettazione delle mansioni. C'è chi pensa addirittura che Herzberg, concentrandosi sulla micro-organizzazione del lavoro, abbia anticipato, a livello micro, la riorganizzazione aziendale che oggi si sta realizzando in ogni parte del mondo industrializzato, al fine di sopperire alla necessità di ricomporre i frantumi operativi in insiemi più significativi all'insegna della flessibilità e dell'efficienza.

Il merito indiscusso del lavoro di Herzberg resta comunque quello di aver sottolineato l'influenza esercitata dal contenuto del lavoro sulla motivazione e sulla prestazione.

2. Attualità e prospettive

La letteratura degli anni '50 e '70 ha operato una scomposizione della dimensione motivazionale in funzione di aree di contenuto che potessero rappresentare altrettante direttrici del comportamento, senza però sviluppare più sofisticate riflessioni in tema di processi e dinamiche. Questa tendenza è invece stata sviluppata dalla letteratura degli ultimi anni, le cui teorie sono note come teorie dei processi. L'attività di ricerca a partire dagli anni '80 si è preposta la finalità di rispondere a due

interrogativi:

- come la motivazione produce una differenza nella prestazione;
- quando la motivazione produce una differenza nella prestazione.

Lo sforzo della letteratura più recente in tema motivazionale è quello di sviluppare riflessioni più profonde e integrate in tema di processi e dinamiche. I nuovi contributi prendono avvio dalle teorie dinamiche della motivazione e si sviluppano in quell'ambito più individuale e soggettivo, meno strutturato e prescrittivo, quale quello del comportamento discrezionale. E' proprio a questa sfera comportamentale che il concetto di commitment, cittadinanza e identificazione organizzativa fanno riferimento. Il concetto di commitment fa riferimento alla qualità del legame che l'individuo instaura con la propria organizzazione di appartenenza, il concetto di cittadinanza invece fa riferimento a quei comportamenti extraruolo che l'individuo adotta e che sono di particolare rilevanza per l'organizzazione. Il concetto più attinente alla motivazione al lavoro sembra essere però quello dell'identificazione organizzativa.

Il tema dell'*identificazione* è stato ampiamente trattato nella letteratura sul comportamento organizzativo, come un fattore che può avere importanti effetti sulla soddisfazione degli individui e sull'efficacia dell'organizzazione. Secondo la scuola della Social Identity Theory quanto più un individuo si identifica con la propria organizzazione e, quindi, quanto più si sente parte di essa, tanto maggiormente si adopera per l'organizzazione.

Il concetto di identificazione è inteso come il livello più profondo di appartenenza all'organizzazione che quindi spinge le persone ad atteggiamenti imprenditoriali e proattivi, propri di organizzazioni in cui il controllo gerarchico perde importanza per lasciare spazio all'iniziativa delle persone. Fattore critico di successo non è

Motivazione al lavoro

più tanto la progettazione di un sistema d'incentivi, quanto la creazione delle condizioni per cui il personale sia profondamente attaccato all'impresa e coinvolto nella realizzazione della missione aziendale. Due gli elementi su cui far leva per favorire l'identificazione del soggetto con l'organizzazione: la percezione che il soggetto ha dell'identità organizzativa (cioè dei valori, della cultura, e in generale degli attributi dell'organizzazione che figurano come centrali, durevoli e distintivi) e la percezione dell'immagine esterna (cioè il modo in cui i membri pensano che gli outsider vedano l'organizzazione). Il job involvement e cioè il grado con cui gli individui si identificano con il proprio lavoro è tanto più forte quanto più è presente un elevato livello di "internalizzazione dei valori relativi agli aspetti positivi del lavoro".

L'identificazione dipende poi dalla presenza di condizioni gestionali quali la *conoscenza* del sistema organizzativo, delle strategie, del significato del lavoro di ciascuno; l'*informazione* relativa ai processi produttivi, alla qualità attesa/realizzata, agli atteggiamenti/comportamenti dei clienti, ai risultati di business, agli eventi interni/esterni; il *potere* come discrezionalità e autonomia di agire, prendere decisioni, organizzare le proprie attività in ogni loro aspetto; la *ricompensa* in termini di ritorno di risultato di business, crescita nelle proprie capacità, orgoglio per il contributo al funzionamento dell'organizzazione.

Nonostante la letteratura motivazionale anche più recente, la tendenza più diffusa delle imprese resta quella di motivare i propri dipendenti puntando principalmente sul sistema di incentivi. Le aziende hanno seguito il consiglio degli economisti di "gestire le imprese come se fossero un insieme di mercati" compensando così gli impiegati in base alla loro produttività marginale e facendo affidamento sulla motivazione estrinseca piuttosto che su quella intrinseca. Quest'ottica non considera tut-

tavia che il potere motivazionale di un sistema d'incentivi è strettamente connesso alla presenza di condizioni applicative, gestionali e individuali che in concreto possono essere disattese. Motivare estrinsecamente con un sistema d'incentivi è più facile e più sicuro da applicare, ma non sempre dà i risultati attesi; tra l'altro, una motivazione più a carattere intrinseco è necessaria per quei compiti che richiedono creatività. Tra i contro di una motivazione basata sul sistema "remunerare-la-prestazione" c'è inoltre il problema dei così detti effetti crowding-out. Le tesi a riguardo sostengono che le ricompense tangibili indeboliscano la motivazione intrinseca per quei compiti già di per sé interessanti (cioè quei compiti per cui soggetti mostrano un interesse intrinseco). Tale indebolimento è particolarmente vero per le ricompense monetarie che sono percepite dai soggetti come mezzi di controllo e che perciò tendono a svuotare la motivazione intrinseca. Per tutti questi motivi, altri due aspetti dovrebbero essere presi in considerazione quando si integrano nell'impresa elementi di mercato:

- La *partecipazione* è un'alternativa al mercato come meccanismo di coordinamento. Intesa come accordo su obiettivi comuni accresce l'autodeterminazione percepita dagli impiegati e perciò rafforza la motivazione intrinseca.
- Le *relazioni personali* sono la pre-condizione per stabilire contratti psicologici basati sulla lealtà emotiva, spesso chiamata spirito di squadra. Organizzazioni basate sul lavoro in team e stili di direzione che favoriscono le relazioni interpersonali elevano fortemente la motivazione.

Sulla base di queste ulteriori considerazioni si avvalorano le recenti tesi sulla team based organization e sull'empowerment, e si consolida la validità di uno stile di direzione a carattere partecipativo.

Il *team* è una forma particolare di gruppo, che solita-

Motivazione al lavoro

mente ha dei compiti e delle attività definite, ruoli determinati e alto impegno da parte dei suoi membri. Interessi e obiettivi comuni rafforzano la cooperazione tra le persone, altre volte le persone traggono sicurezza e senso di protezione dall'appartenenza a un gruppo, ciò ne spiega la nascita al presentarsi di minacce o pressioni. L'appartenenza a un team, infine, soddisfa i bisogni di appartenenza e di stima, nel senso che i rinforzi positivi provenienti dagli altri membri possono far sentire una persona accettata, competente e orgogliosa di appartenere a quel gruppo. Come si può notare, quindi, fare leva sulle relazioni personali lavorando in team può aiutare a soddisfare molteplici bisogni latenti e suscitare un intenso potere motivazionale in coloro che ne fanno parte. Altrettanto interessante, in termini motivazionali, appare il processo di *empowerment*. Questo è un processo, individuale e organizzativo, attraverso il quale le persone, a partire da una qualche situazione di svantaggio e di dipendenza non emancipante, vengono rese "potenti" (empowered), ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore e del controllo sulla situazione di lavoro, la propria autostima e autoefficacia. Tale processo si colloca all'interno di un paradigma che pone l'individuo al centro del sistema organizzativo, promuovendo la concezione di sé come elemento causale della propria prestazione e dei risultati da essa prodotti, in modo coerente e in relazione con quelli attesi. Si tratta di un costrutto motivazionale in quanto il processo di empowerment offre una risposta non tradizionale (a parte il contributo di F. Herzberg) alla teoria dei bisogni, indicando nella natura intrinseca del lavoro un fondamentale elemento della motivazione. Affinché il compito affidato sia fonte di responsabilizzazione e di attivazione di energie positive esso deve consentire di misurare positivamente le

seguenti condizioni:

- l'impatto della propria prestazione sul risultato finale;
- il sentimento della propria competenza personale;
- la significatività e la rilevanza della propria azione;
- la possibilità di scelta e di autodeterminazione.

Anche la tesi sull'empowerment, come la teoria motivazione-igiene di Herzberg, vede nel compito l'elemento per favorire la motivazione al lavoro dell'individuo, tuttavia questa tesi fa un passo avanti dicendo quali debbano essere le caratteristiche proprie della mansione affinché un senso di autoefficacia e autodeterminazione siano percepiti dal lavoratore.

Partecipazione e relazioni personali sono elementi che possono poi riscontrarsi contemporaneamente in uno *stile di direzione a carattere partecipativo*. In virtù di questo si avvalorano ancora di più oggi le tesi che prediligono questi stili e che attribuiscono alla figura del capo un ruolo importante nella motivazione nei dipendenti.

Un sistema decisionale fortemente decentralizzato, in cui il lavoro prevede la presenza di team coordinati fra loro e dove la fiducia è elevata, dove i superiori fanno mostra di comportamento "supportivo" verso gli altri in tutte le situazioni, ottengono sempre le idee e le opinioni dei lavoratori e cercano sempre di valersene costruttivamente. Uno stile che in sostanza contempera la dimensione socializzante con la dimensione personalizzante in modo che l'individuo gratifichi i suoi bisogni perseguendo, nello stesso tempo, gli obiettivi aziendali. Una delle evoluzioni più recenti del sistema partecipativo di gruppo, a livello concettuale, è il concetto di *"leadership trasformativa"*. I leader trasformativi sono coloro che non si fermano alla gestione delle attività quotidiane ma cercano invece di ricordare - a sé e ai propri collaboratori - gli obiettivi da raggiungere come gruppo o come organizzazione. Attraverso l'ottimismo e

l'apertura al cambiamento cercano di trasformare ogni problema in un'opportunità di apprendimento e sono fortemente orientati allo sviluppo intellettuale e professionale dei propri collaboratori, inoltre sono attenti a chiarire le richieste dell'organizzazione e ad ascoltare i bisogni ed esigenze dei collaboratori, ricercandone la sintonia.

3. I fattori che motivano i lavoratori: una verifica empirica

Sulla base degli studi nell'ambito della motivazione al lavoro, si è svolta un'indagine sui lavoratori con lo scopo di individuare i fattori che, mediamente, possono portare a situazioni di forte benessere o forte disagio lavorativo; la dimensione considerata è stata quella del morale lavorativo.

La ricerca ha preso a riferimento il modello motivazione-igiene elaborato da F. Herzberg, basato sull'esistenza di due tipologie diverse di fattori, quelli igienici e quelli motivanti, e si è proposta di verificarne la validità. Tramite un questionario anonimo e strutturato, si è verificato quali, dei fattori elencati, portavano a situazioni di forte disagio lavorativo e quali a situazione di elevato benessere. In virtù del diverso contesto sociale ed economico, si è cercato di aggiornare il modello introducendo e verificando fattori nuovi e considerando aspetti diversi da quelli già noti.

Lo studio ha preso in esame l'ampia categoria dei lavoratori ed ha analizzato i diversi fattori nell'ambito delle quattro categorie prevalenti: impiegati, operai, quadri/dirigenti e liberi professionisti/imprenditori. A livello geografico la ricerca si è limitata ad analizzare il territorio della provincia romana.

Verifiche successive a quelle di Herzberg sono state realizzate già in altri studi, tuttavia la peculiarità di questa

ricerca è stata quella di voler aggiornare il modello in virtù dei nuovi studi motivazionali, al fine di scoprire se una distinzione tra le due tipologie di fattori ancora esiste, e se la loro composizione è cambiata. Per far ciò si è realizzato un questionario, ossia un modello teorico, sulla base del quale si sono ricavate le dimensioni che influiscono sul morale.

3.1. La metodologia

La ricerca sul campo si è sviluppata mediante la somministrazione, alle diverse tipologie di lavoratori, di un questionario anonimo, strutturato in autocompilazione. Ai lavoratori è stato chiesto di individuare un periodo circoscritto, nella loro vita lavorativa, in cui il loro morale era particolarmente elevato, e uno in cui il loro morale era particolarmente basso, si è sollecitato poi di ricordare e ricostruire l'episodio o gli episodi più significativi. Nel questionario sono stati elencati una serie di fattori che potevano aver inciso sul loro morale, gli intervistati dovevano indicare il livello di morale da loro associato, potendo scegliere tra quattro diverse modalità di risposta: "particolarmente basso", "indifferente", "particolarmente elevato" e "non so".

A conclusione del questionario sono stati elencati una serie di fattori, che in sostanza erano quelli già indagati dalle domande del questionario, e si è chiesto agli intervistati di stilare loro una classifica dei primi tre ritenuti più importanti per l'innalzamento del morale e, rispettivamente, per l'abbassamento, in modo da avere una classifica soggettiva da poter confrontare poi con quella oggettiva ottenuta dall'elaborazione dei risultati.

Prima di dare avvio all'indagine vera e propria si è verificato il questionario mediante un'indagine pilota.

Soggetti - Lo studio vero e proprio ha coinvolto un campione casuale di 180 lavoratori, stratificato in base alla qualifica di lavoro. Il campione è stato così rappresentato:

Motivazione al lavoro

MACROFATTORI INDAGATI	
1) Politiche e procedure d'impresa	8) Raggiungimento di risultati significativi
2) Modalità di supervisione	9) Riconoscimento dei risultati raggiunti
3) Relazioni interpersonali con pari, superiori e subordinati	10) Contenuti del lavoro
4) Ambiente fisico di lavoro	11) Livello di responsabilità
5) Livello retributivo	12) Possibilità di promozione e avanzamento professionale
6) Livello di status	13) Empowerment
7) Condizioni fisiche e di sicurezza personale	14) Identificazione

Tabella 2 - Macrofattori indagati

45,6% impiegati, 33,3% operai, 11,7% dirigenti/quadri e 9,4% liberi professionisti/imprenditori¹.

Macrofattori e microfattori - Nello studio originario, essendo utilizzato il metodo dell'intervista semistrutturata, i fattori indicati in tabella 1 costituivano l'output della ricerca, nel senso che scaturivano dall'analisi delle risposte degli intervistati; nel presente studio, al contrario, gli stessi ne costituiscono l'input. Alla luce dei nuovi studi sulla motivazione, questi fattori, detti "macrofattori", sono stati integrati con quelli inerenti le nuove teorie motivazionali sull'*empowerment*, l'*identificazione* e la *leadership trasformazionale*. Ai dodici macrofattori ini-

ziali si sono quindi aggiunti il macrofattore *Empowerment* e il macrofattore *Identificazione*, come illustrato in tabella 2².

Ciascun macrofattore è stato tradotto in "microfattori", cioè in situazioni che lo esplicassero al meglio, a sua volta ogni microfattore è stato espresso in una dop-

pia forma, quella riferita all'alto morale e quella riferita al basso morale, individuando così un microfattore "positivo" e un microfattore "negativo"³ per ognuno dei quali gli intervistati hanno dovuto esprimere il livello di morale associato⁴.

La figura 1 illustra la struttura del questionario, in particolare la variabile X_i indica l' i -mo macrofattore indagato, X_{i1} e X_{i2} , sono ad esempio i due microfattori ad esso associati, W_{i1} e Z_{i1} sono rispettivamente il microfattore positivo e il microfattore negativo associato al macrofattore X_{i1} .

Questa metodologia ha permesso di rilevare l'effetto sul morale dei microfattori considerati e ottenere poi una visione anche a livello di macrofattori grazie ad una sintesi dei dati.

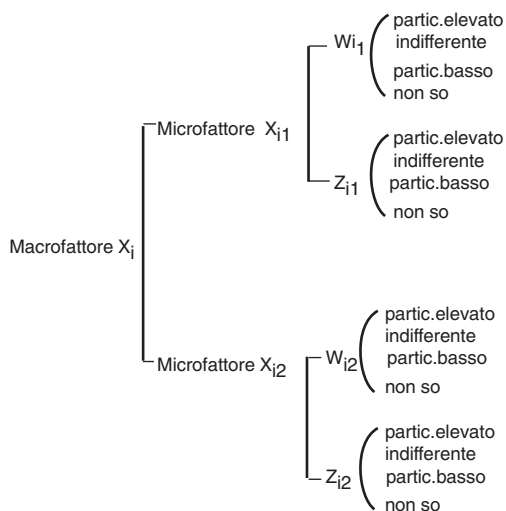


Figura 1 - Struttura del questionario

3.2. Metodologia statistica per l'analisi dei dati

L'analisi dei dati si è svolta in tre fasi: in primis, attraverso l'utilizzo di due indici statistici, si è verificata la corretta progettazione delle domande e la loro coerenza; in seguito, attraverso un'elaborazione dei dati, che ha permesso di ottenere una graduatoria d'importanza dei macrofattori rispetto alle due dimensioni di morale, si sono individuati i macrofattori più influenti verso l'innalzamento del morale e verso l'abbassamento dello stesso; infine si è effettuato uno studio più approfondito sulle diverse caratteristiche di impatto e specificità che ciascun macrofattore ha rispetto alle due dimensioni di morale, fornendo una visione più articolata sugli effetti dei macrofattori sul morale.

Verifica della coerenza delle domande - Considerato il modello teorico a riferimento, il questionario è stato strutturato in modo tale che vi fossero dei microfattori positivi e dei microfattori negativi, per i quali il livello di morale associato doveva essere l'opposto e in particolare orientato verso l'alto per i primi e verso il basso per i secondi. Al fine di verificare che tra i due tipi di microfattori sussistesse un'associazione di tipo inverso si sono calcolati *due indici di associazione*, l'indice "Gamma" e il "Rho di Spearman"⁵.

Verificata l'esistenza di un'associazione di tipo inverso si è controllato che i microfattori positivi "W_{ij}" fossero prevalentemente associati ad un morale alto e che i microfattori negativi "Z_{ij}" fossero invece associati prevalentemente al morale basso, confermando la direzione prevista per ciascuno di essi.

Importanza dei macrofattori - Una seconda analisi è stata effettuata per misurare l'*importanza dei macrofattori*, ossia quanto un macrofattore fosse importante per l'innalzamento del morale e quanto per il suo abbassamento.

Con riferimento all'alto morale, per misurare l'effetto che l'i-mo macrofattore avesse sull'innalzamento del morale, si è calcolata la frequenza media relativa di risposta alla modalità "particolarmente elevato" per tutti i suoi microfattori positivi e cioè:

$$\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n f^+ W_{ij}$$

Dove $f^+_{W_{ij}}$ indica la frequenza relativa della modalità di risposta "particolarmente elevato" corrispondente al j-mo microfattore positivo dell'i-mo macrofattore.

Analogamente con riferimento invece all'abbassamento del morale, l'effetto dell'i-mo macrofattore è stato misu-

rato calcolando la frequenza media di risposta alla modalità "particolarmente basso" per tutti i suoi micro-

$$\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n f^- Z_{ij}$$

fattori negativi, e cioè:

In cui $f^-_{Z_{ij}}$ indica la frequenza relativa della modalità di risposta "particolarmente basso" corrispondente al j-mo microfattore negativo dell'i-mo macrofattore.

Questa quantificazione ha permesso di stabilire l'importanza di ciascun macrofattore per l'alto e rispettivamente per il basso morale, consentendo poi di costruire una graduatoria d'importanza dei diversi macrofattori rispetto a queste due dimensioni di morale.

Seguendo la metodologia adottata per il calcolo dell'importanza, si è effettuato un percorso analogo per stilare una graduatoria d'importanza dei macrofattori indicati nella classifica soggettiva degli intervistati. Questo per verificare se sussisteva una coerenza tra la graduatoria calcolata attraverso i microfattori indagati e quella soggettiva dei lavoratori, le due classifiche potevano infatti differire in quanto quella stilata dagli intervistati rifletteva un sistema soggettivo di pesi per i singoli macrofattori.

Impatto sul morale e specificità un una direzione

"L'importanza" di un macrofattore esprime l'intensità con cui un macrofattore agisce sul morale verso l'alto o verso il basso, permettendo quindi di dire quali siano i macrofattori più influenti in una dimensione. Tuttavia questo concetto non informa in quale delle due direzioni un macrofattore sia più efficace ad agire, per questo motivo si è cercato di scomporre il concetto andando a distinguere tra l'*impatto* che il macrofattore considerato ha sul morale e la *specificità* con cui agisce nella direzione considerata.

Il primo fattore, l'*impatto sul morale*, è visto come la

probabilità che il macrofattore abbia un effetto sul morale, e che quindi non lo lasci indifferente. Questo indicatore non considera la direzione in cui si sposta il morale, ma semplicemente il fatto che questo avvenga. La stima di questa probabilità, con riferimento ai singoli microfattori, può calcolarsi come:

$$\begin{aligned} \text{Pr (impatto sul morale alto)} &= (f^+_{w_{ij}} + f^-_{w_{ij}}) \\ \text{Pr (impatto sul morale basso)} &= (f^+_{z_{ij}} + f^-_{z_{ij}}) \end{aligned}$$

La *specificità* è invece vista come la probabilità condizionata che il morale si sposti in una certa direzione, condizionata al fatto che il morale si sia spostato. Questa misura, a differenza della precedente, considera una particolare direzione in cui il morale varia. Semplicemente può calcolarsi come⁶:

$$\begin{aligned} \text{Pr (il morale si sposta in alto /} & \frac{f^+}{f^+_{w_{ij}} + f^-_{w_{ij}}} \\ \text{il morale si sposta)} &= \\ \text{Pr (il morale si sposta in basso /} & \frac{f^-}{f^+_{z_{ij}} + f^-_{z_{ij}}} \\ \text{il morale si sposta)} &= \end{aligned}$$

La stima di probabilità del macrofattore per l'alto morale e per il basso morale è stata ottenuta calcolando, come in precedenza, la media aritmetica semplice dei valori relativi ai microfattori associati.

In conclusione quello che è importante rilevare è che mentre l'*impatto sul morale* indica se un fattore incide sul morale, e in che misura, la *specificità* esprime invece l'efficienza con cui quello stesso fattore incide in una direzione o nell'altra. Quanto più un fattore è specifico

in una direzione tanto più è affidabile per essere utilizzato nella stessa, poiché non presenta la controindicazione di avere una consistente probabilità di agire anche nell'altra. Questo tipo d'informazione non era desumibile dal semplice *concetto* d'importanza, che considerava complessivamente entrambi gli effetti *d'impatto* e di *specificità*. Sapere quanto un macrofattore è specifico assume particolare rilievo per la dimensione dell'alto morale, infatti per quest'ultima dire che alcuni macrofattori sono molto specifici nell'alzare il morale significa affermare che ci sono scarse probabilità che quel fattore agisca, se espresso nella modalità positiva, anche per abbassarlo. *Specificità* quindi può anche essere intesa come affidabilità di un macrofattore ad agire in una certa direzione.

4. I risultati

Dall'analisi dei dati è emerso che tra i microfattori sussisteva associazione di tipo inverso e che le domande sono state progettate correttamente, poiché è risultato confermato il verso di direzione previsto per ognuno di esse. Tuttavia alcuni microfattori hanno presentato delle caratteristiche particolari, portando a parlare di situazioni di indifferenza e di asimmetria. I microfattori indifferenti sono quelli che presentano la frequenza più elevata nella modalità "indifferente" sia per il microfattore positivo che per quello negativo; i microfattori asimmetrici invece sono quelli che presentano la frequenza più elevata, per il microfattore positivo, nella modalità "particolarmente elevato" e nella modalità "indifferente" per il microfattore negativo. I microfattori indifferenti sono quindi quelli che potrebbero anche essere eliminati dal questionario in quanto non appaiono come discriminanti del morale. La seconda tipologia di microfattori appare invece non trascurabile in quanto il macrofattore sembra agire unilateralmente verso l'innalzamento del morale.

Motivazione al lavoro

L'importanza dei macrofattori - Sulla base dei dati ottenuti si è proceduto al calcolo delle frequenze percentuali con cui ogni macrofattore è figurato fonte di alto e di basso morale, ed è stato possibile evidenziare una classifica per ciascuna dimensione come indicato in figura 2.

L'impatto sul morale e la specificità dei macrofattori - L'importanza dei macrofattori è stata poi analizzata rispetto all'impatto e alla specificità in una direzione. Le figure 3 e 4 sono quindi un altro modo di rappresentare l'importanza di ciascun macrofattore verso l'alto e verso il basso morale, in particolare rappresentano come i macrofattori si collocano rispetto alla media di impatto e specificità e la loro disposizione dei punti è ovviamente coerente con le

Macrofattori più importanti per il basso morale	Macrofattori più importanti per l'alto morale
<ul style="list-style-type: none"> • Retribuzione • Carriera • Politiche aziendali • Raggiungimento • Riconoscimento • Sicurezza • Condizioni di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Raggiungimento risultati • Empowerment • Sicurezza • Relazioni interpersonali pari • Riconoscimenti • Carriera • Relazioni interpersonali capo

Tabella 3 - Macrofattori più importanti per le due dimensioni di morale

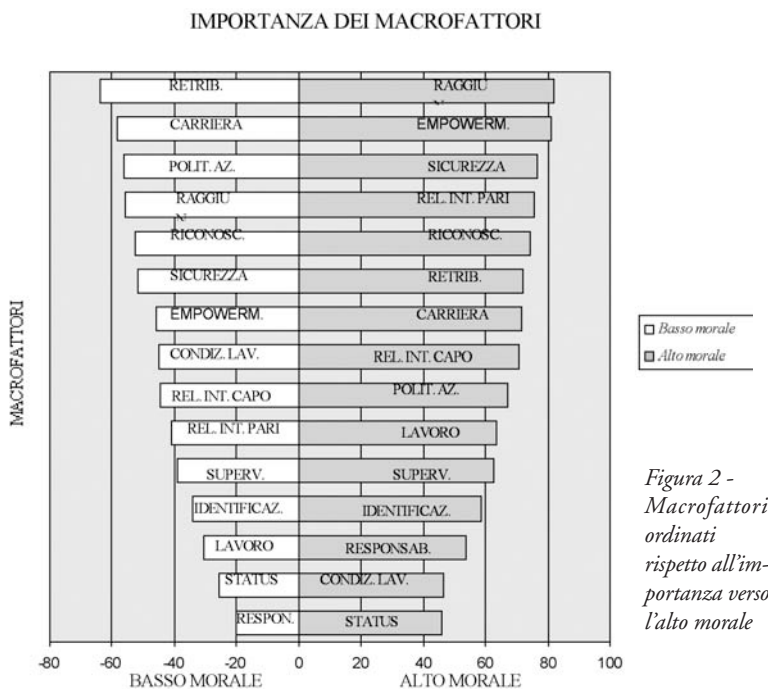


Figura 2 - Macrofattori ordinati rispetto all'importanza verso l'alto morale

forte impatto e una forte specificità nella direzione considerata e sono quelli indicati in tabella 3.

Guardando congiuntamente le figure 3 e 4 è possibile osservare le diverse caratteristiche dei macrofattori a seconda del quadrante in cui si trovano:

- *In alto a destra:* i macrofattori presenti in questo quadrante sono quelli che possono ritenersi i "più importanti" per entrambe le dimensioni, considerati i livelli di *impatto* e *specificità* che presentano. Tuttavia emerge che ci sono dei macrofattori che risultano come i "più importanti" in una dimensione ma non nell'altra, e sono rispettivamente le *Condizioni di lavoro*, la *Retribuzione* e le *Politiche aziendali* per la dimensione del basso; le *Relazioni interpersonali con i pari*, le *Relazioni interpersonali con il capo* e l'*Empowerment* per la dimensione dell'alto. Per gli altri fattori che figurano in entrambe le dimensioni e cioè *Raggiungimento*,

graduatorie della figura 2.

I macrofattori che possono ritenersi più importanti per ciascuna dimensione sono sicuramente quelli collocati nel quadrante in alto a destra in quanto presentano un

forte impatto e una forte specificità nella direzione considerata e sono quelli indicati in tabella 3.

Motivazione al lavoro

Riconoscimento, Sicurezza e Carriera, è possibile osservare che l'ordine di gerarchia è diverso, e che quindi pur essendo significativi in ambedue presentano, per ognuna di esse, un ordine d'importanza differente.

- *In alto a sinistra:* quei macrofattori che si trovano in questo quadrante hanno un forte impatto ma sono poco unidirezionali, e quindi sono meno affidabili per essere utilizzati in una direzione, poiché agiscono significativamente anche nell'altra. Un esempio è dato dalla *Retribuzione* per l'alto morale e dalle *Relazioni interpersonali con pari* per il basso morale.

- *In basso a destra:* questi macrofattori hanno un basso impatto sul morale ma sono abbastanza unidirezionali, e quindi possono essere sempre utilizzati nella direzione considerata, perché molto affidabili. Questo è il caso, per l'alto morale, delle *Politiche aziendali*, della *Supervisione* e dell'*Identificazione*, e per il basso morale, delle *Relazioni interpersonali con il capo* e della *Supervisione*.

- *In basso a sinistra:* è questo il caso di quei macrofattori che hanno basso impatto e bassa specificità. In questo caso i macrofattori non solo non incidono molto sul morale ma, una volta che questo accade, il morale si dirige significativamente anche nella direzione opposta a quella considerata. Anche questi ultimi sono quindi poco affidabili.

Interessante è notare come due macrofattori differiscono nell'importanza in una dimensione a seconda delle due varia-

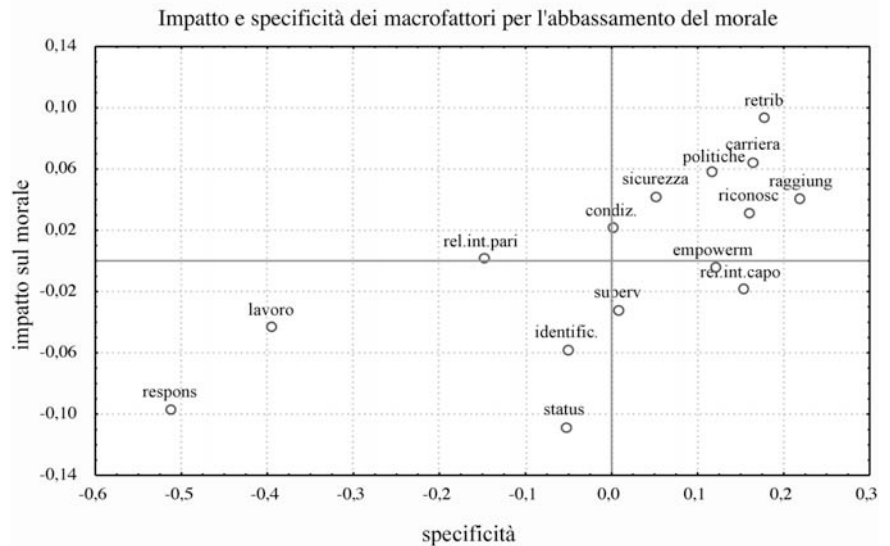


Figura 3 - Impatto e specificità dei macrofattori per l'abbassamento del morale

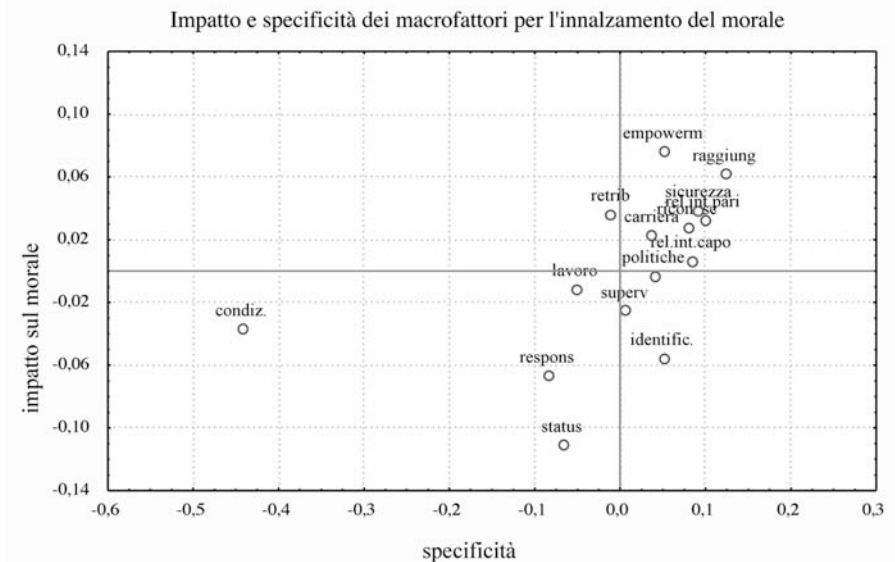


Figura 4 - Impatto e specificità dei macrofattori per l'innalzamento del morale

Motivazione al lavoro

bili. Si prendano ad esempio, per la dimensione del basso morale, i macrofattori *Sicurezza* e *Raggiungimento dei risultati*, entrambi figurano con uno stesso impatto ma il macrofattore *Raggiungimento dei risultati*: presenta anche una maggiore specificità e questo determina la sua maggiore importanza, rispetto al macrofattore *Sicurezza*, nella graduatoria per il basso morale.

Volendo quindi identificare i macrofattori con dei nomi, in base alla loro collocazione nei quadranti, si procede come segue. Relativamente alla dimensione dell'alto morale, sono detti "motivanti" quei macrofattori ad alto impatto e ad elevata specificità; "positivi" quelli a basso impatto e ad alta specificità; "positivi deboli" quelli a bassi livelli in entrambi gli indicatori; e infine "positivi pericolosi" quei macrofattori ad alto impatto ma poco affidabili, dove l'aggettivo pericolosi vuole sottolineare l'aspetto fortemente negativo della loro ambiguità. Dire infatti di voler utilizzare un macrofattore per innalzare il morale e vedere poi che, in concreto, ad alcune persone il morale si è abbassato, è sicuramente pericoloso. Questa caratteristica è presente anche nei "positivi deboli", ma è tuttavia mitigata dallo scarso impatto che tali macrofattori hanno sul morale.

Con riferimento all'altra dimensione, invece, sono detti "demotivanti", quei macrofattori che presentano elevati livelli in entrambe le variabili; "negativi" quelli che hanno una forte specificità ma un limitato impatto; "negativi deboli" quelli che presentano livelli bassi in entrambe le variabili; e infine gli "ambigui" quelli che presentano un elevato impatto, ma sono appunto ambigui nel verso in cui agiscono. In questo caso però, a differenza di quello precedente, l'ambiguità costituisce un aspetto positivo, poiché se si utilizzano macrofattori di questo tipo per evitare che il morale si abbassi, è anche possibile che a qualcuno il morale si alzi. Bisogna inol-

tre sottolineare che questa caratteristica è propria anche dei macrofattori "negativi deboli", per i quali però assume meno rilevanza essendo il loro impatto sul morale minore. In conclusione, quindi, si può dire che, mentre per l'alto morale appare più sicuro, in termini di tranquillità sugli effetti, far leva sui macrofattori "motivanti" e "posi-

IMPATTO SUL MORALE ALTO	sopra la media	POSITIVI PERICOLOSI <ul style="list-style-type: none"> • Retribuzione 	MOTIVANTI <ul style="list-style-type: none"> • Raggiungimento risultati • <u>Empowerment</u> • Sicurezza • <u>Relazioni interpersonali con pari</u> • Riconoscimenti • Carriera • <u>Relazioni interpersonali con il capo</u>
	sotto la media	POSITIVI DEBOLI <ul style="list-style-type: none"> • Lavoro • Responsabilità • Condizioni di lavoro • Status 	POSITIVI <ul style="list-style-type: none"> • Politiche aziendali • Supervisione • Identificazione
		sotto la media	sopra la media
SPECIFICITA' VERSO IL MORALE ALTO			

Tabella 4 - Classificazione macrofattori rispetto al morale alto

IMPATTO SUL MORALE BASSO	sopra la media	AMBIGUI <ul style="list-style-type: none"> • <u>Relazioni interpersonali con pari</u> 	DEMOTIVANTI <ul style="list-style-type: none"> • <u>Retribuzione</u> • Carriera • <u>Politiche aziendali</u> • Raggiungimento risultati • Riconoscimenti • Sicurezza • <u>Condizioni di lavoro</u>
	sotto la media	NEGATIVI DEBOLI <ul style="list-style-type: none"> • Identificazione • Lavoro • Status • Responsabilità 	NEGATIVI <ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • <u>Relazioni interpersonali con capo</u> • Supervisione
		sotto la media	sopra la media
SPECIFICITA' VERSO IL MORALE BASSO			

Tabella 5 - Classificazione macrofattori rispetto al morale basso

tivi”, per il basso morale non c’è bisogno di avere tali accortezze, in quanto controindicazioni non ve ne sono. Resta comunque chiaro il fatto che, per entrambe le dimensioni, i macrofattori su cui concentrare l’attenzione sono i “motivanti” per l’alto morale e i “demotivanti” per il basso. L’utilizzo degli altri macrofattori deve essere effettuato con le opportune considerazioni, sopra esposte.

5. Conclusioni

Come si può evincere dal confronto dei fattori motivanti e dei demotivanti, vi sono alcuni macrofattori che sono ritenuti importanti sia quando il morale è alto e sia quando è basso, anche se nelle due classifiche figurano con un ordine gerarchico differente. In particolare questi macrofattori sono il *Raggiungimento* e il *Riconoscimento dei risultati*, la *Sicurezza del posto di lavoro* e la *Carriera*. Con riferimento ai macrofattori *Raggiungimento* e *Riconoscimento dei risultati*, dalla classifica soggettiva degli intervistati emerge che questi fattori sono ai primi posti nella dimensione dell’alto morale e non invece in quella del basso, questo porterebbe a pensare che, come suggeriva Herzberg, questi due fattori siano più legati alla dimensione dell’alto che del basso morale. Il fatto inoltre che vi siano dei microfattori del *Raggiungimento* e del *Riconoscimento dei risultati* che appaiono come asimmetrici consolida questa tesi.

Altri macrofattori invece figurano come tra i “più importanti” solo in una dimensione e sono l’*Empowerment*, le *Relazioni interpersonali con i pari e subordinati* e le *Relazioni interpersonali con il capo* per l’alto; la *Retribuzione*, le *Politiche aziendali* e le *Condizioni di lavoro* per il basso. Questi ultimi macrofattori sono quindi quelli più importanti solo per una dimensione e sono quelli per cui Herzberg usava i termini di fattori motivanti e fattori igienici.

Con riferimento al modello dell’autore, c’è corrispondenza, almeno in parte, tra i fattori igienici in quanto *Retribuzione*, *Politiche aziendali* e *Condizioni di lavoro* figurano anche nella presente indagine come fattori tra i “più importanti” per l’abbassamento del morale e anzi sono caratterizzanti questa dimensione. Inoltre anche la classifica soggettiva degli intervistati mette ai primi posti nell’abbassamento del morale i macrofattori *Politiche aziendali* e *Retribuzione* a conferma quindi della natura igienica di questi fattori.

Per quanto riguarda l’alto morale invece, in base ai risultati ottenuti, i fattori che compaiono con certezza come motivanti sono l’*Empowerment*, le *Relazioni interpersonali con pari e subordinati* e le *Relazioni interpersonali con il capo*. Da questo emerge che, a differenza di quanto sosteneva Herzberg, il fattore generico *Relazioni Interpersonali* non solo non è un fattore igienico ma appare addirittura un fattore motivante. Con riferimento alle *Relazioni interpersonali tra pari / subordinati*, dall’analisi emerge che assume particolare rilievo aver rapporti amichevoli con i colleghi e lavorare con persone che piacciono, non appare invece rilevante il lavorare in gruppo. In merito invece alle *Relazioni interpersonali con il capo*, appare importante avere un capo disposto al confronto, che ha fiducia nel collaboratore, con cui si hanno relazioni amichevoli e che ha un atteggiamento prevalentemente ottimista sul lavoro. Questo suggerisce che non solo è confermata l’importanza dell’adozione di uno stile partecipativo a fini motivazionali, ma che questo è tanto più vero quanto più il capo assume le caratteristiche di un leader trasformatore.

Appare inoltre evidente che anche la tesi sull’*Empowerment* è molto efficace nel motivare i lavoratori, e si da conferma del fatto che, come pensava Herzberg, particolari caratteristiche del lavoro hanno un forte potere motivazionale. La separata considerazione

Motivazione al lavoro

di questo macrofattore da quello connesso, e cioè dal *Lavoro in sé*, ha permesso di individuare nelle caratteristiche proprie dell'empowerment quelle veramente rilevanti a fini motivazionali.

Per quanto concerne la tesi sull'*identificazione organizzativa* si può dire che, pur non configurando tra i fattori "motivanti", il macrofattore *Identificazione* è un "positivo", per la dimensione dell'alto morale, e un "negativo debole", per la dimensione del basso, e quindi risulta più idoneo a motivare che a demotivare, può essere utilmente sfruttato come leva motivazionale.

Un' ultima considerazione è svolta sul macrofattore *Retribuzione*, il quale figura come "demotivante", per il basso morale, e come "positivo pericoloso", per l'alto. La classificazione nella prima categoria fa sì che si dimostri che Herzberg aveva ragione nel classificarlo tra i fattori igienici, collocazione, questa, giustificata anche in virtù del fatto che il macrofattore compare al primo posto della graduatoria soggettiva fatta dagli intervistati per il basso morale. Interessante è infine verificare che essendo il macrofattore collocato tra i "positivi pericolosi" si dimostra che per alcuni lavoratori opera l'effetto crowding-out della retribuzione, discusso precedentemente. Dalla presente indagine appare quindi non più così netta la differenza, a fini motivazionali, tra elementi legati al contenuto del lavoro ed elementi legati al contesto di lavoro. Resta tuttavia confermata l'importanza dei contenuti del lavoro nella motivazione e appaiono rivalutate anche in tal senso le relazioni interpersonali. Risultati questi che, pur se limitati al contesto della provincia romana, riprendono quelle che sembrano essere le caratteristiche del contesto italiano, in cui l'individualismo, il maschilismo e l'elevata distanza gerarchica fanno da padrone. La scarsa attitudine al lavoro in gruppo e l'esigenza di una maggiore progettazione delle mansioni ben si concilia con il carattere individualista

delle realtà aziendali italiane. La necessità avvertita dai lavoratori di esser assoggettati ad uno stile di direzione più a carattere partecipativo dà evidenza dell'elevata distanza gerarchica che ancora caratterizza parte delle nostre realtà aziendali. Nonostante queste esigenze gestionali l'attenzione deve essere posta non solo alle tendenze manageriali attuali ma, alla fattibilità di attuazione nel contesto italiano i cui valori sono ancora fortemente ancorati ad uno stile di tipo paternalistico dal quale, nella pratica, è difficile prendere le distanze.

¹ Per la categoria degli impiegati sono stati intervistati: segretarie, assistenti di studi medici, ingegneri, architetti, impiegati bancari e ministeriali, e infine infermieri. Per la categoria degli operai: operatori a macchina, ausiliari ospedalieri, cuochi, vigilanti, conducenti ferro-tranvieri e magazzinieri.

La categoria dei dirigenti/quadri (tra cui anche caposala in strutture sanitarie) è stata accorpata, ai fini statistici, a quella degli imprenditori/liberi professionisti (imprenditori, medici, geometri ed odontotecnici).

La quota di persone da intervistare per ciascuna categoria è tratta dalla composizione delle forze lavoro nel territorio laziale (Annuario n. 7, 2002, Istat). Nonostante la diversa numerosità delle varie categorie lavorative, è possibile un confronto statistico significativo.

² La tesi relativa alla "Leadership Trasformativa" è invece stata indagata nell'ambito dei già presenti macrofattori Relazioni interpersonali con pari, superiori e subordinati e Modalità di supervisione.

³ Così ad esempio il macrofattore Supervisione è stato rappresentato dal microfattore organizzazione del lavoro del capo che a sua volta è stato espresso in due modi: il primo, "il capo fa tutto lui" pensato come microfattore negativo (basso morale) e il secondo, "il capo delega adeguatamente", pensato come microfattore positivo (alto morale).

⁴ Per i primi dodici macrofattori l'individuazione dei microfattori corrispondenti è stata effettuata considerando il lavoro svolto da A. Grandori in "Simulazioni di organizzazione", 1986; per i nuovi macrofattori invece si è cercato di estrapolare i più idonei, sulla base delle

considerazioni teoriche svolte.

⁵ Per maggiori informazioni cfr. S.Borra e A. Di Ciaccio, 1996.

⁶ Il prodotto dell'impatto e della specificità in una direzione fornisce quindi l'importanza nella stessa nella direzione considerata, e così:

$$\text{Importanza microfattore positivo} = \frac{(f^+_{Wij} + f^-_{Wij}) \cdot (f^+_{Wij})}{f^+_{Wij} + f^-_{Wij}}$$

$$\text{Importanza microfattore negativo} = \frac{(f^+_{Zij} + f^-_{Zij}) \cdot (f^-_{Zij})}{f^+_{Zij} + f^-_{Zij}}$$

Bibliografia

- Accornero A., Le idee dell'operaio Fiat su lavoro, sindacato, Politica, "Rinascita", n.8, febbraio 1980.
- Airoldi G., *Retribuzioni eque e motivanti: alla ricerca della formula magica*, Lecco Economia, marzo 1990.
- Avallone F., *La metamorfosi del lavoro*, Franco Angeli, 1995
- Avallone F., *Psicologia del lavoro*, La nuova Italia Scientifica, 1994.
- Baglieri E., Biffi A. Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M., *Organizzare e Gestire Progetti*, Etas, 1999.
- Bass B. M., Avolio B. J., *La Leadership Trasformativale*, Guerini e associati, 1996.
- Basu V., Hartono E., Lederer A.L., Sethi V., The impact of organizational commitment, senior management involvement, and team involvement on strategic information system planning, *Information and Management*, 39, 6, 2002.
- Becker T.E., Billings R.S., Profiles of commitment,

American Journal of Sociology, 66, 1993.

- Beggs L. M., Kohut G.F., Dimension of work satisfaction as predictors of commitment type, *Journal of Managerial Psychology*, 17, 7, 2002.
- Bergami M., Identificazione organizzativa e immagine del prodotto, *Economia & Management*, n.6, 1994.
- Bergami M., *L'identificazione con l'impresa*, La Nuova Italia scientifica, 1996.
- Bodega D., La comunicazione nel cambiamento culturale dell'azienda, *Economia & Management*, sett., 1998.
- Borra S., Di Ciaccio A. *Introduzione alla statistica descrittiva*, Mc Graw-Hill,1996.
- Camuffo A., *Management delle risorse umane, casi e materiali didattici*, Giappichelli, 1993.
- Cella G. P., *Il ritorno degli incentivi*, Franco Angeli, 1989.
- Colombo G., La comunicazione interna, in *Discussioni Sviluppo & Organizzazione*, n. 122, nov./dic. 1990.
- Cortese, C.G., Prima standardizzazione del Questionario di Soddisfazione per il lavoro (QSO), *Risorsa Uomo*, 8, 3-4, 2001.
- Cortese C.G., Soddisfazione e Motivazione, *Sviluppo & Organizzazione*, 197, maggio-giugno, 2003.
- Costa, Nacamulli, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Utet, 1997.
- Dawes R. M., Not me or thee but we: the importance of group identity in eliciting cooperation in dilemma situations:experimental manipulations, in "Acta Psychologica", n. 68, 1988.
- Decastri M., La gestione del personale internazionale, in G. Costa, *Manuale di gestione del personale*, Utet 1992.
- Decastri M., *La cultura d'azienda profili modalità di gestione e cambiamento*, Pirola Editore, 1990.
- Evans P., Dosing the Glue: applying human resource technology to build the global organization, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 1983.
- Fraccaroli F., Work involvement, immagine del lavoro e

Motivazione al lavoro

della disoccupazione in un gruppo di giovani disoccupati, *Giornale italiano di Psicologia*, 16,4, 1989.

- Frey B. S., Bohnet I., Institution affect fairness: experimental Investigations, in *Journal of Institutional and theoretical economics* (JITE), 151/2, 1995.
- Frey R., Empowerment or else, in *Harvard Business review*, september-october 1993.
- Girard G., *Lavoro, motivazione e valori sociali*, Franco Angeli, 1974.
- Giumelli G., *Incentivazione*, Etas, 1989.
- Goeta G., Verso la motivazione a 360°, in *Hamlet*, n. 14, maggio 1999.
- Goffee R., Jones G., What holds the modern company together, *Human Resources*, marzo-aprile, 1997.
- Grandori A., *Organizzazione e Comportamento Economico*, Il Mulino, 1995.
- Grandori A., *Simulazioni di Organizzazione*, Franco Angeli, 1986.
- Hagemann G., *Eccellenza nella motivazione*, Franco Angeli, 1990.
- Herzberg F., One more time: how do you motivate employees, *H.B.R.*, gennaio-febbraio, 1968: trad. ital. "Problemi di gestione", giugno 1972.
- Herzberg F., *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, 1959.
- Herzberg F., *Work and the nature of Man*, The World Publishing Company, 1966.
- Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1970.
- Maresca P., *Il management flessibile*, Franco Angeli, 1997.
- Mc Gregor D., *Leadership e motivazione nelle imprese*, Angeli, 1972.
- Mercurio R., Testa F., *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, 2000.
- Montelatici F., *L'organizzazione motivante*, Ipsoa Scuola d'Impresa, 1986.
- Osterloh M., Frey B. S., Frost J., Managing motivation, organization and governance, in *Journal of management and governance*, 23 august 2001.
- Osterloh M., Frey B. S., Sviluppo della conoscenza organizzativa e motivazione delle persone, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.185, maggio/giugno 2001.
- Paoloni M., *Modelli di management e produttività d'impresa*, Giappichelli, 1990.
- Paul W.J., Robertson K.R., Herzberg F., Job enrichment pays off, *H.B.R.* marzo-aprile, 1969, trad. ital. In *Problemi di gestione* settembre 1972.
- Perrone V., Chiacchierini C., Fiducia e comportamenti di cittadinanza organizzativa, in *Economia & Management* n. 4 1999.
- Piccardo C., *Empowerment*, Raffaello Cortina Editore, 1994
- Piccardo C., Empowerment, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.134 novembre/dicembre 1992.
- Pilati M., Motivare i volontari, in Discussioni "Sviluppo & Organizzazione", n. 144, luglio/agosto 1994.
- Quaglino G.P., Capello S., Rossi A., Motivazione al lavoro e impegno volontario, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.143 maggio/giugno 1994.
- Rugiadini A., *Organizzazione d'Impresa*, Giuffrè, 1979.
- Schwartz B., The creation and destruction of value, in *American Psychologist*, January 1990.
- Sibson R. E., *Massimizzare la produttività dei dipendenti*, Franco Angeli, 1994.
- Spaltro E., *Soggettività*, Patron Editore, 1993.
- *Studi di ragioneria e di economia aziendale* Collana diretta da G. Catturi, Interessi, Motivazioni e valori degli attori aziendali, Cedam, 1999.
- Tosi H. L., Pilati M., Mero N. P., Rizzo J.R., *Comportamento Organizzativo*, Egea, 2002.
- Kahn W.A., Psychological conditions of personal ega-