

# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO

Dipartimento di Scienze Aziendali  
Management & Innovation Systems



Corso di Dottorato di Ricerca in

Management & Information Technology

Curriculum in: Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche

XV Ciclo - Nuova Serie -

Tesi di Dottorato in

*L'employee engagement negli Enti pubblici.  
Il caso INPS di Salerno*

Vol.1

Tutor:  
Chiar.mo Prof. Marco Pellicano

Candidato:  
Fabio Tierno

Coordinatore:  
Chiar.mo Prof. Andrea De Lucia

Anno Accademico 2015/2016

*Initium ergo ut esset, creatus est homo, ante quem nullus fuit.*

(Agostino d'Ippona, *De Civitate Dei*)

*Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per  
molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un  
lavoro che non serva e non giovi a un nobile scopo.*

(Adriano Olivetti, *Città dell'uomo*, 1960)

## INDICE

<b>Introduzione</b>	5
<b>Capitolo I</b>	
<b>Quadro teorico e multidimensionalità dell'employee engagement</b>	
1.1. Il concetto di employee engagement	9
1.2. Un costrutto esplicativo di employee engagement	15
1.3. La singolarità dell'employee engagement	19
1.4. Implicazioni dei livelli di engagement	21
1.5. I fattori abilitanti dell'employee engagement	29
1.6. Modelli applicativi per l'employee engagement: JD-R Model e Self-Efficacy	38
<b>Capitolo II</b>	
<b>Le dimensioni dell'employee engagement nella pubblica amministrazione</b>	
2.1. Le determinanti dell'employee engagement nella P.A.	44
2.2. La leadership	46
2.3. Motivazione	50
2.4. Soddisfazione	57
2.5. Apprendimento	59
2.6. Cultura	62
2.7. Relazioni	64
<b>Capitolo III</b>	
<b>L'evoluzione organizzativa dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale</b>	
3.1. Il ruolo dell'Inps nel sistema socio-economico nazionale	71
3.2. Assetto organizzativo e leve di attivazione	74
3.3. Il contesto di riferimento: la Direzione provinciale Inps di Salerno	79
<b>Capitolo IV</b>	
<b>Un'indagine esplorativa: il caso INPS di Salerno</b>	
4.1. Definizione degli obiettivi	84
4.2. Strumento di rilevazione e dimensioni della ricerca	85

4.3. Presentazione dei risultati	89
4.4. Osservazioni conclusive	103
4.5. Limiti del lavoro e prospettive di ricerca	106
<b>Conclusioni</b>	108
<b>Riferimenti bibliografici</b>	111
<b>Sitografia</b>	118
<b>Appendice</b>	
Allegato A	119
Allegato B	121

## Introduzione

Le pubblica amministrazione è sempre più chiamata ad apportare innovazioni procedurali, a riformulare la propria missione, ad adottare nuove strategie e strumenti, così da poter rappresentare e tutelare al meglio l'interesse collettivo.

Negli ultimi anni l'evoluzione del quadro normativo è stato improntato nel modernizzare la pubblica amministrazione, il risultato è stato quello di favorire il passaggio da modelli di tipo burocratico a modelli di *governance*, dove l'impegno, la responsabilità e l'integrità delle persone giocano un ruolo fondamentale nel garantire un servizio efficiente ed efficace. Di conseguenza, è cambiato anche il modo di identificare il dipendente pubblico, al quale viene richiesto di esprimere la propria professionalità nell'affrontare le quotidiane complessità gestionali ed organizzative, oltre che a operare con la costante tensione di soddisfare le richieste dei cittadini.

Al centro di questo cambiamento vi sono soprattutto le persone che operano all'interno delle pubbliche amministrazioni, ovvero le loro conoscenze, le capacità, le competenze ed i valori. Tutte componenti che favoriscono l'affermazione del proprio senso di appartenenza verso l'istituzione in cui lavorano, quale dimensione fondamentale che lo rende attivamente partecipe nel migliorare i servizi rivolti ai cittadini.

In questa prospettiva, il lavoro che segue analizza una connotazione associata agli studi delle risorse umane (HRM), ovvero si focalizza sul paradigma dell'*employee engagement*, cercando di identificarlo come chiave interpretativa in relazione alle logiche gestionali ed organizzative della pubblica amministrazione.

L'*employee engagement* rappresenta un tema emergente nell'ambito della *governance* pubblica, tanto è vero che nell'ultimo decennio il termine è stato espressamente utilizzato da differenti discipline come quella comportamentale, la sociologia, la psicologia, dall'ambito consulenziale e dalle scienze aziendali.

I diversi studi che si sono occupati dell'*employee engagement* lo hanno configurato come un processo di *management* che consente ai dipendenti di essere impegnati nel contribuire al successo dell'organizzazione e a migliorare il proprio benessere.

Il circolo virtuoso in cui si inserisce è quello di garantire le migliori condizioni di benessere psicologico e fisico dei dipendenti, affinché possano aumentare il loro impegno, la motivazione e la passione nel lavoro quotidiano, così da potere diventare più efficienti ed efficaci per l'organizzazione di appartenenza.

L'engagement rappresenta, quindi, l'impegno del dipendente ad esprimere se stesso, ad affermare la propria identità in un ambiente lavorativo che valorizza le capacità individuali e l'iniziativa personale. Inoltre, descrive un modo particolare di stare nelle organizzazioni, dove le persone che lavorano dimostrano "dedizione, vigore e assorbimento", oltre alla loro "condizione psicologica e motivazionale associata al lavoro, positiva e soddisfacente" (Schaufeli et al., 2002).

Concetti come concentrazione sul lavoro, impegno emotivo, coinvolgimento attivo, soddisfazione, motivazione, personalità proattiva, senso di appartenenza, rendono l'employee engagement come qualcosa che dipende dal comportamento del lavoratore in relazione al proprio contesto organizzativo.

L'employee engagement rappresenta anche il modo con cui ogni individuo che fa parte di un gruppo di lavoro, percepisce l'organizzazione nel suo complesso, condividendone gli obiettivi ed i valori, per il perseguimento di un fine comune. Pertanto, l'employee engagement deve anche costituire il punto di incontro tra l'individuo e l'organizzazione, in modo da abbracciare un'unica visione che mira a costruire senso e significato per entrambi (Weick K., 1996).

Gli addetti ai lavori che si occupano di organizzazione e di *management* delle risorse umane sanno che affinché un dipendente sia efficace e produttivo, deve essere in grado di mantenere un adeguato livello di *engagement* sul lavoro, in modo da favorire la crescita personale e quella dell'organizzazione di riferimento. Per cui, di fronte a situazioni di scarsa produttività e la difficoltà di offrire servizi di qualità, vi è la necessità per qualsiasi tipo di azienda, sia pubblica sia privata, di intervenire per incentivare l'engagement dei propri dipendenti.

Seguendo questo filone di ricerca, si è proceduto nell'identificare una pubblica amministrazione che rispondesse ad alcune caratteristiche strutturali considerate particolarmente interessanti ai fini dello studio, ovvero ai processi dell'employee engagement in relazione all'implementazione di un nuovo modello organizzativo.

In linea con questa impostazione metodologica, si è ritenuto interessante focalizzare l'attenzione sulle trasformazioni organizzativa e gestionale apportata *dall'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale*, dopo l'avvenuta integrazione degli enti INPDAP ed ENPALS.

Tale processo di razionalizzazione ha attribuito all'INPS il ruolo di principale erogatore dei servizi assistenziali e previdenziali del paese. La portata di tale convergenza ha determinato un cambiamento non solo di tipo procedurale ed informatico, ma anche di

carattere strutturale, laddove le Sedi provinciali rappresentano il completamento della complessa fase di ammodernamento organizzativo.

A tal proposito, l'indagine ha focalizzato l'attenzione sulla *Direzione provinciale INPS di Salerno*, in modo da poter verificare e discutere le dinamiche dell'engagement in relazione ai dirigenti e funzionari, ovvero quelle figure professionali che rivestono incarichi operativi di responsabilità.

Sulla base di tali argomentazioni, l'obiettivo del lavoro è quello di applicare il paradigma dell'employee engagement all'intero di una delle più importanti pubbliche amministrazioni italiane. In particolare, la domanda principale che muove l'interesse della ricerca è la seguente: *quali sono le dimensioni individuali e organizzative che influenzano l'employee engagement che lavorano presso l'INPS?*

Al fine di perseguire tale obiettivo, la tesi è strutturata nei seguenti capitoli:

Il *primo capitolo* si concentra nel costruire il quadro teorico che ha fatto da sfondo all'indagine empirica. In particolare, viene elaborata una *review* sistematica e rigorosa dei diversi autori che in letteratura hanno declinato il concetto di *employee engagement*. Vista l'assenza di una definizione univoca, si è cercato di proporre un modello esplicativo consolidato in letteratura, che configura l'employee engagement come un costrutto multidimensionale, costituito da elementi di natura personale, comportamentale e organizzativi. All'interno di questo scenario, sono emerse le dimensioni che lo caratterizzano, nonché gli effetti derivanti da un suo incremento all'interno delle organizzazioni complesse.

Nel *secondo capitolo*, sulla base dei costrutti teorici delineati, si prende visione degli strumenti organizzativi ed operativi che le pubbliche amministrazioni possono applicare per sostenere l'engagement dei dipendenti. Nello specifico, vengono identificate le determinanti soggettive ed organizzative che risultano essere più idonee nel favorire le strategie di sviluppo dell'employee engagement.

Il *terzo capitolo* è dedicato al ruolo istituzionale svolto dall'INPS nel panorama nazionale. In primo luogo, viene brevemente illustrato il nuovo modello organizzativo implementato dall'Istituto, ovvero le strutture ed i ruoli che lo caratterizzano sia a livello centrale sia territoriale. In secondo luogo, sulla base della precedente disamina, il lavoro si focalizza sulla Direzione Inps di Salerno, che per volume di servizi ed entità territoriale viene configurata come un'agenzia *complessa* di primo grado. In particolare, lo studio si sofferma sui compiti e le funzioni assolte dalle categorie professionali oggetto di studio, il cui *engagement* risulta essere determinante per gestire le logiche di *processo* e realizzare la qualità totale dei servizi.

Nel *quarto capitolo*, infine, viene presentata un'indagine sul campo che ha avuto come *focus* l'engagement dei dipendenti della sede INPS di Salerno, con lo scopo di identificare le principali dimensioni di analisi sulla cui base è stata formulata la domanda di ricerca.

Per raggiungere tale obiettivo è stata condotta un'indagine esplorativa attraverso delle interviste semi-strutturate, dove ciascun testimone ha espresso una propria opinione, percezione e atteggiamento in merito alla rilevanza e ai fattori di impatto/diffusione dell'engagement.

Infine, sono stati quantificati i livelli di engagement dei dipendenti confrontando i risultati con la dimensione teorica, secondo la quale un dipendente pubblico dimostra di essere *engaged* quando è “fisicamente, mentalmente ed emotivamente” attaccato al proprio lavoro e all'amministrazione di appartenenza (Kahn W., 1990).

Questo studio ha lo scopo di definire gli strumenti operativi orientati ad attivare ed enfatizzare l'employee engagement all'interno di un'istituzione pubblica che a livello nazionale riveste un considerevole ruolo di carattere socio-economico.

# Capitolo I

## Quadro teorico e multidimensionalità dell'employee engagement

### 1.1. Il concetto di employee engagement

Il significato di *employee engagement* è ben espresso nel suo nome che letteralmente indica l'impegno profuso da parte dei dipendenti nei processi gestionali ed organizzativi di un'azienda e, come vedremo successivamente, in una pubblica amministrazione. Ci si riferisce, dunque, ad una persona e al suo essere profondamente impegnato sul lavoro, al punto da conferire un significato all'attività che svolge e all'organizzazione di appartenenza.

È pacifico affermare come le radici teoriche dell'employee engagement risalgono al lavoro di William Kahn (1990), il quale lo descrive come "l'attaccamento dei membri di un'organizzazione al proprio ruolo lavorativo, al proprio lavoro; nell'*engagement* le persone esprimono loro stessi fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro" (p.694). Si tratta di una relazione dinamica oltre che dialettica tra le persone che investono le proprie energie ed il ruolo assolto nel lavoro, nel quale cercano di esprimere i propri pensieri e sentimenti, affermare la propria identità, stabilire interazioni e condividere obiettivi.

Il lavoro di Kahn, inoltre, identifica anche le condizioni psicologiche "focali" che influenzano l'impegno e il disimpegno (*disengagement*) dei dipendenti nel proprio lavoro (figura 1): la significatività psicologica (*psychological meaningfulness*), la sicurezza psicologica (*psychological safety*) e la disponibilità psicologica (*psychological availability*).



Figura 1: Framework dei fattori che secondo Kahn condizionano l'employee engagement

Con la prima accezione si fa riferimento alle energie fisiche, cognitive ed emotive investite da parte dei lavoratori, e alla loro sensazione di trarne un significato, sia per la

propria vita personale sia per quella professionale. La percezione di ciò costituisce la *significatività psicologica*, ovvero avere la consapevolezza tangibile di come ogni sforzo impiegato non sia vano, ma contribuisca a determinare gli obiettivi prestabiliti dall'organizzazione presso cui lavora. Con questa condizione psicologica il lavoratore viene influenzato dal grado di coinvolgimento che ha nel lavoro, dalla varietà di attività svolte, dalla creatività e dal livello di autonomia, dalla chiarezza delle procedure e degli obiettivi delineati. Ancora, la significatività psicologica tanto più è manifesta nei lavoratori quanto più ricoprono ruoli formali che gli attribuiscono uno status definito, un'immagine di se stessi e un'influenza allettante; in quanto ricoprendo una posizione di valore si sentono più importanti e necessari per l'azienda, soprattutto quando i lavoratori intrattengono con i colleghi e i clienti interazioni interpersonali, avendo così la percezione di essere apprezzati e valorizzati.

Con la seconda condizione psicologica, invece, viene declinata la *sicurezza psicologica* che il lavoratore avverte nell'esprimere liberamente se stesso senza alcun impedimento e senza avere il timore che la propria immagine, status e carriera subiscano effetti denigranti. La sicurezza psicologica, inoltre, si palesa laddove esiste un ambiente di lavoro dinamico, costituito da rapporti interpersonali e improntati sulla reciproca fiducia e lealtà, tutte caratteristiche comportamentali che dovrebbero includere anche il *management*. Infatti, la percezione di sentirsi più sicuri dipende altresì anche dalla disponibilità che i *leader* manifestano nei confronti dei lavoratori, dalla loro competenza e coerenza, e dalla loro affidabilità nell'osservare le norme che disciplinano l'organizzazione.

Terza e ultima condizione psicologica è quella della *disponibilità psicologica*. Per l'autore essere un lavoratore *engaged* significa avere la consapevolezza di disporre delle energie fisiche, emotive e cognitive necessarie per soddisfare al meglio la performance lavorativa. Pertanto, il livello di energia non si limita unicamente alle risorse professionali rese disponibili dall'azienda, bensì comprende anche delle risorse personali: positività, proattività e ottimismo. Inoltre, *l'employee engagement* non si limita unicamente all'energia fisica e mentale, ma richiede anche forza, buona volontà e concentrazione, aspetti che possono venire meno qualora si verifica una confusione di tra l'attività lavorativa e la vita privata.

Una definizione analoga fondata sul comportamento dei lavoratori è fornita dal lavoro di Rothbard (2001). Per l'autrice, l'impegno sul lavoro viene valutato da due componenti di carattere motivazionale: *l'attenzione* e *l'assorbimento*.

L'attenzione viene considerata la capacità cognitiva del dipendente e la quantità di tempo dispiegata nel pensare al ruolo che ricopre. Con l'assorbimento, invece, si intende l'intensità con cui un dipendente è concentrato quando svolge il proprio ruolo lavorativo (p.656).

Tra le definizioni più impiegate dalla letteratura vi è quella che configura *l'employee engagement* come "una condizione positiva e di soddisfazione nei confronti del lavoro, caratterizzata dal *vigore*, dalla *dedizione* e dall'*assorbimento* che i lavoratori impiegano nel proprio lavoro" (Schaufeli W. B., Salandola M., Gonzàles-Romà V., e Bakker A.A., 2002).

Secondo gli autori, il "vigore" è quello stato psichico del lavoratore che gli consente di mantenere alti livelli di energia e di resilienza mentale durante il lavoro, nonché di investire tutte le proprie forze e dimostrare perseveranza per superare le difficoltà che si frappongono.

La "dedizione" del lavoratore è riconducibile al suo essere profondamente coinvolto nel lavoro, attribuendo significato a ciò che svolge, provando entusiasmo, ispirazione, orgoglio e senso di sfida. "L'assorbimento", infine, si riferisce a quella condizione che vede il lavoratore immergersi completamente nel lavoro, ossia all'essere talmente concentrato da non avere la percezione del tempo che trascorre, al punto da non distaccarsi dall'attività che sta eseguendo.

Alla luce di tale descrizione, per Rutledge (2009) "un dipendente impegnato è una persona che è pienamente coinvolto ed entusiasta nel suo lavoro, inoltre è attratto e ispirato (voglio fare questo), impegnato (dedito nel vedere il buon esito di quello che faccio), e affascinato (mi piace quello che sto facendo) sul lavoro. A suo avviso, i dipendenti veramente impegnati hanno a cuore il futuro dell'azienda e sono disposti a investire discrezionalmente ogni possibile sforzo affinché l'organizzazione abbia successo.

Sebbene tali definizioni cercano di mettere al centro la persona, è possibile affermare come esse siano attraversate da una visione organizzativa. Secondo questa angolazione, l'*employee engagement* nasce e si sviluppa in relazione al contesto in cui si trova ad operare, ovvero il lavoratore si inserisce in un processo organizzativo, strutturato da attività interconnesse e dalla condivisione di valori e di obiettivi. Si tratta di un processo che non si esaurisce con il successo organizzativo, ma mira altresì a garantire il benessere psicologico e fisico dei lavoratori, al fine di favorire la propria crescita professionale e quella dell'organizzazione di appartenenza.

Considerato che non esiste una teoria delle organizzazioni che definisce specificatamente il paradigma dell'employee engagement, in questo lavoro si è ritenuto importante di sviluppare fin dall'inizio un'idea di quali concettualizzazioni sul tema si adattassero meglio nei processi organizzativi.

The Work Foundation (2008) identifica l'engagement come il “coinvolgimento emotivo ed intellettuale dei dipendenti nei confronti della loro organizzazione e dei suoi successi. Pertanto, i dipendenti impegnati, sperimentano uno scopo convincente e un significato nel loro lavoro, che li spinge ad impegnarsi per l'ottenimento degli obiettivi aziendali”.

Una concettualizzazione fondata sulla relazione tra i dipendenti e l'organizzazione in cui lavorano, viene fornita dal report “Engaging for Success” che definisce l'engagement come “un approccio di lavoro progettato per garantire che i dipendenti si impegnino verso gli obiettivi e i valori della propria organizzazione, siano motivati al successo organizzativo e, nel contempo, di migliorare il proprio senso di benessere”. Si tratta di un coinvolgimento basato sulla fiducia, integrità e interazione, che contribuisce a migliorare la performance individuale ed organizzativa, nonché la produttività e la qualità del lavoro (MacLeod D., e Clarke N., 2009, p. 9).

Nel configurare la relazione che sussiste tra il dipendente con la propria organizzazione, una ricerca sviluppata dall'Istitute for Employment Studios (IES) definisce l'employee engagement come “un atteggiamento positivo tenuto dal dipendente verso l'organizzazione e i suoi valori. Un dipendente impegnato è a conoscenza del contesto di business, e lavora con i colleghi per migliorare le prestazioni all'interno del lavoro a beneficio dell'organizzazione. L'organizzazione deve lavorare per sviluppare e coltivare l'impegno, che richiede un rapporto bidirezionale tra datore di lavoro e lavoratore”. Inoltre, gli studiosi del medesimo rapporto ribadiscono che “un dipendente *engaged* è tale quando si sente totalmente coinvolto ed entusiasta del proprio lavoro, si interessa per il futuro dell'azienda, e per questo motivo manifesta dedizione verso l'azienda anche attraverso sforzi discrezionali” (Robinson D., Perryman S., e Hayday S., 2004).

In un lavoro svolto per conto del “Chartered Insitute of Personnel Development”, Alfes et al. (2010), sostengono che l'impegno dei dipendenti consiste “nell'essere positivamente presenti durante l'esecuzione dei lavori, contribuendo volentieri con il proprio sforzo intellettuale, sperimentando emozioni positive e connessioni significative con gli altri”.

In virtù di tale definizione, l'employee engagement è identificato dalle seguenti caratteristiche:

- *impegno intellettuale* – fa riferimento alla profonda concentrazione manifestata dal lavoratore nel lavoro e su come poterlo migliorare;

- *impegno affettivo* - è rappresentato dal sentimento positivo e intrinseco del lavoratore, e dalla sua consapevolezza di svolgere un buon lavoro;

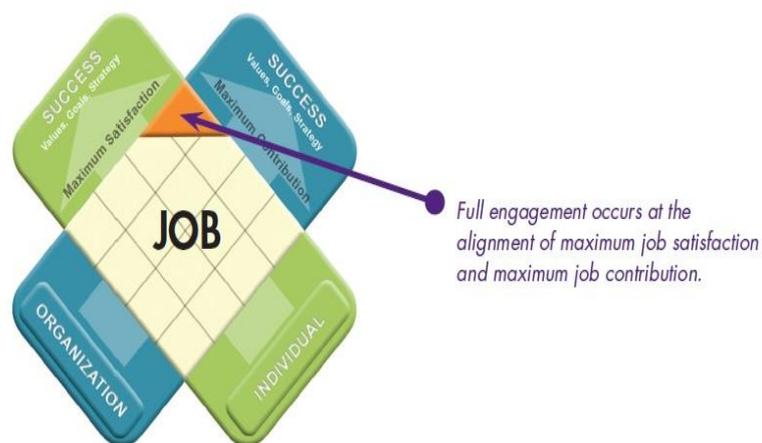
- *impegno sociale* - è costituito dalla capacità del lavoratore nel saper prendere l'iniziativa e discutere con gli altri delle opportunità e dei possibili miglioramenti da apportare sul luogo di lavoro (pag. 5).

C'è chi invece attribuisce all'employee engagement il merito di stabilire maggiori relazioni tra i lavoratori, così da innescare una serie di attività che concorrono a migliorare le prestazioni del lavoro e quelle aziendali.

In tal senso, Morgan (2012) sostiene che “la cosa più importante che la collaborazione consente ai dipendenti è formare legami e connessioni tra loro, ovvero costruire relazioni. Queste relazioni fra i dipendenti coinvolti (*engaged employee*) sono quelle che portano nuove idee all'interno delle organizzazioni. Quanto più i dipendenti possono condividere, comunicare, collaborare e coinvolgersi (*engaged with*) l'uno con l'altro, maggiore è il flusso delle idee. Queste idee possono essere nuove opportunità di guadagno, strategie di riduzioni dei costi, consigli per il miglioramento della produttività, miglioramento nello sviluppo dei prodotti, eccetera” (Morgan J., 2012).

Secondo la società consulenziale Blessing White (2013), il termine employee engagement assume delle connotazioni variegata, ciò dipende dal modo in cui viene usato dalle organizzazioni.

Infatti, alcune di esse lo equiparano ad uno strumento di natura commerciale, utilizzandolo esclusivamente nel fare conseguire vantaggi per la sola l'azienda. Altri, invece, lo ritengono uno strumento usato per valutare l'impegno e il coinvolgimento emotivo dei dipendenti nella loro stessa organizzazione. Pertanto, mentre le organizzazioni sono desiderose di massimizzare il contributo di ogni individuo per conseguire i risultati aziendali, nel contempo i singoli dipendenti avrebbero il bisogno di dare uno scopo alle attività che svolgono, in modo da sentirsi soddisfatti nel lavoro (figura 2).



**Figura 2: Modello concettuale della Blessing White**

In virtù di tali precisazioni, il modello di employee engagement proposto dalla Blessing White (2013) si concentra proprio su entrambi i presupposti degli individui e sulla loro:

- contribuzione nel determinare il successo dell'azienda;
- soddisfazione personale nel ruolo che rivestono all'interno dell'organizzazione.

Da questo modello emerge un rapporto relazionale tra l'individuo e l'organizzazione, non circoscritto al solo raggiungimento di vantaggi per azienda, ma anche orientato a realizzare la massima soddisfazione del lavoratore.

In effetti, l'adeguamento dei dipendenti ai valori, obiettivi, e la condivisione alle aspirazioni dell'organizzazione, costituisce il metodo migliore per promuovere e condensare l'impegno dei dipendenti, quale fattore essenziale affinché l'organizzazione possa prosperare. Dunque, il pieno coinvolgimento rappresenta un allineamento di massima soddisfazione con il lavoro (Mi piace il mio lavoro e farlo bene) esprimendo il massimo contributo verso il lavoro (Ho contribuito al raggiungimento degli obiettivi della mia organizzazione).

I costrutti teorici delineati sono i principali presenti nella letteratura accademica e sono stati presi come riferimento per costruire il quadro teorico dell'*employee engagement*, sia da un punto di vista individuale sia organizzativo. Infatti, la maggior parte degli studi cercano di analizzare entrambi i fattori che risultano essere spesso correlati, la cui combinazione concorre altresì nel determinare i livelli di engagement dei lavoratori.

L'employee engagement dipende quindi sia da variabili soggettive come quelle affettive, emozionali e motivazionali, sia da quelle oggettive come le norme, procedure e obiettivi. Esse rappresentano il punto di incontro tra l'individuo e l'organizzazione, i quali costruiscono congiuntamente significato per se stessi e rappresentazione della propria identità.

Come in altri contesti organizzativi, anche nella pubblica amministrazione le persone sono considerate in virtù delle loro illimitate potenzialità, per cui diventa fondamentale valorizzare le loro intrinseche capacità per consentirgli di assolvere i propri ruoli con dinamicità ed innovazione. Il successo di un'organizzazione complessa come quella della pubblica amministrazione, nasce e sviluppa proprio in quello spazio dove si condensano le relazioni tra l'individuo ed organizzazione, in cui le loro potenzialità si fondono e si completano a vicenda per lo sviluppo della comunità di riferimento.

## 2.1. Un modello esplicativo di employee engagement

Nel fornire un quadro teorico dei principali approcci dell'*employee engagement*, si è potuto constatare come gli studiosi del tema assumano delle posizioni concettuali ed interpretative piuttosto eterogenee. Infatti, quando in letteratura si parla di *employee engagement* si fa frequentemente riferimento ad una molteplicità di aspetti:

- Uno stato psicologico (coinvolgimento, impegno, attaccamento e l'umore);
- Un costrutto di performance (sforzo o comportamento osservabile, tra cui i comportamenti pro-sociale e cittadinanza organizzativa);
- Una disposizione emotiva (affetto positivo);
- Oppure una combinazione di quanto citato (Bridger E., 2016).

Nonostante la diversificazione terminologica e l'assenza di una definizione univoca, Macey e Schneider (2008) hanno elaborato un costrutto esplicativo di *employee engagement*, identificandolo come (figura 3): tratto (*trait engagement*); stato (*state engagement*); comportamento (*behavioral engagement*).

<b>Trait Engagement</b> (Positive views of life and work)	<b>State Engagement</b> (Feelings of energy, absorption)	<b>Behavioral Engagement</b> (Extra-role behavior)
Proactive Personality Autotelic Personality Iniziativa Trait Positive Affect Conscientiousness	Satisfaction (Affective) Involvement Commitment Empowerment	Organizational Citizenship Behavior (OCB) Proactive/Personal Initiative Role Expansion Adaptive

**Figure 3: Rielaborazione del modello di employee engagement (Macey and Schneider)**

Nel cercare di sistematizzare i contributi presenti nella letteratura, gli autori hanno assemblato le variabili che in un certo qual modo sono direttamente o indirettamente riconducibili all'*employee engagement*.

Dal modello concettuale proposto è possibile distinguere tre tipi di costrutti, attribuendo a ciascuno diverse accezioni esplicative.

Con il primo costrutto sono definiti i *tratti* positivi dell'engagement, che dipendono da una serie di disposizioni associate alla personalità del lavoratore. Con precisione, “la personalità è l'insieme delle caratteristiche fisiche e mentali stabili che formano l'identità di un individuo. Queste caratteristiche (o tratti), come l'aspetto o il modo di pensare, agire e sentire, sono il risultato dell'interazione tra influssi genetici e ambientali” (Kreitner R., e Kinicki A., 2008)<sup>1</sup>. Tra questi tratti rientrano:

La *personalità proattiva* (*proactive personality*) designa una “persona relativamente libera rispetto alle situazioni specifiche e che attua un cambiamento nell'ambiente”. In particolare, “le persone proattive identificano le opportunità e agiscono su di esse, dimostrando spirito di iniziativa, agiscono e perseverano sino ad ottenere cambiamenti significativi. Esiste, pertanto, una correlazione positiva tra la personalità proattiva e il successo personale, di gruppo e dell'organizzazione di appartenenza” (Crant M., e Bateman T. S., 2000).

La *personalità autotelica* (*personality autotelic*) indica una “persona completamente concentrata e attenta nel realizzare un'attività e al piacere che prova nel farla, senza aspettarsi eventuali ricompense o premi” (Csikszentmihalyi M., 1992).

L'*iniziativa* (*initiative*) è un tratto tipico di quei dipendenti che sul lavoro hanno una propensione ad agire in anticipo e con razionalità. Essi si distinguono per il loro attivismo e per uno spiccato senso pratico. Inoltre, sono dotati di ispirazione, dalla creatività di nuove idee e animati da sentimenti di entusiasmo.

L'*affettività positiva* (*trait positive affect*) è un orientamento positivo che il dipendente manifesta verso il lavoro che svolge. Un lavoratore con affettività positiva possiede la consapevolezza di stare bene, di essere coinvolto in un lavoro ritenuto piacevole e divertente.

La *coscienziosità* (*conscientiousness*) viene valutata dalla capacità organizzativa degli individui, dalla perseveranza e dall'impulso di un comportamento che va diritto allo scopo. La coscienziosità contrappone le persone sicure ed esigenti a quelle inaffidabili, trascurati e negligenti. I tratti distintivi delle persone coscientiose sono “la scrupolosità,

---

<sup>1</sup>Molteplici sono gli studi che hanno individuato i fattori caratterizzanti dei tratti della personalità. A tal riguardo si possono annoverare: i 12 fattori di Cattell; i 10 di Guilford; gli 8 di Comrey; i 3 degli Eysenck. Da studi recenti questi fattori sono stati analizzati e confrontati, per poi essere raggruppati in altrettanti livelli di classificazione confluite nell'identificazione dei *Big Five*, ovvero i cinque grandi fattori della personalità, Tosi H. L., e Pilati M., 2008, pp. 10-12.

l'affidabilità, la perseveranza, la puntualità e l'autodisciplina sul lavoro" (Knights D., e Wilmott H., 2009)<sup>2</sup>.

Il secondo costrutto, invece, fa riferimento allo *stato* dell'engagement, ovvero a quelle condizioni psicologiche del dipendente rappresentate dalle seguenti caratteristiche:

La *soddisfazione affettiva* (*satisfaction affective*) rappresenta uno stato di piacevolezza, positivo ed emotivo, derivante da un lavoro o da un'esperienza lavorativa. Questo sentimento di gradevolezza accresce quando i lavoratori hanno la percezione che le attività svolte consentano di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. I fattori che concorrono a determinarne la natura, la direzione e l'intensità sono: 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 (Locke E. A., 1997).

Il *coinvolgimento* (*involvement*) è il grado con il quale un dipendente si identifica nei confronti del proprio lavoro, considerando la *performance* un elemento di fondamentale importanza per accrescere la propria autostima (Little B., e Little P., 2006)<sup>3</sup>. La partecipazione attiva nei processi lavorativi ed il controllo esercitato sul lavoro, sono la conseguenza del forte legame psicologico consolidatosi tra il dipendente e l'organizzazione.

L'*impegno* (*commitment*) coincide con la volontà di un lavoratore a impegnarsi profondamente con l'organizzazione, manifestando un forte sentimento di appartenenza nel rappresentarla e dividerne gli obiettivi ed i valori. Secondo Whyte (1956) il *commitment* è una condizione personale, identificabile in una persona che percepisce senso di appartenenza e rispetto per l'organizzazione, che ogni giorno si dedica al lavoro assegnato e che attraverso il suo impegno si propone di salvaguardare gli interessi dell'azienda in quanto ne condivide gli obiettivi ultimi"<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> La *coscienziosità* rappresenta uno dei cinque grandi fattori della personalità, i cosiddetti *Big Five*. Ad essa si aggiungono l'*estroversione* (fiducia ed entusiasmo, socialità, apertura verso le persone, emozionalità positiva); l'*amabilità* (cortesia, altruismo, cooperazione, positività nelle relazioni interpersonali); il *nevroticismo* o *stabilità emotivo* (grado di resistenza a stress di tipo emotivo, dominio di sé); l'*apertura a nuove esperienze* (creativo, originale, ricco di stimoli, anticonformista), Knights D., e Willmott H., 2009, pp.80-82.

<sup>3</sup> "L'*autostima* è un'opinione che un individuo ha su sé stesso e sul proprio valore, basata su una complessiva autovalutazione". Negli ultimi anni numerose ricerche effettuate tra adolescenti e studenti hanno appurato che "il livello di autostima è determinato dagli eventi dell'esistenza e dal modo con cui si viene trattati dagli altri", Kreitner R., e Kinicki A., 2008, pp.140-141.

<sup>4</sup> L'*organizational commitment* trascende il senso di appartenenza, nel senso che ormai esso è dato per scontato, ed anticipa quel sentimento di coinvolgimento che diverrà poi alla base dell'impegno spontaneo e sincero, *di giocare per la squadra*, Quaglini G. P., 1999.

Essere dunque membro di una organizzazione significa sancire una relazione attiva con la stessa, in cui i dipendenti percepiscono 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 (Porter L. W., Crampton W. J., e Smith F. W., 1976). È un atteggiamento molto importante, perché individui impegnati esprimono una maggiore disponibilità a lavorare intensamente per raggiungere gli obiettivi aziendali e un maggiore desiderio di restare all'interno dell'organizzazione (Kreitner R. M., e Kinicki A., 2008, p.187).

L'*empowerment* si rifà al potere soggettivo derivante dall'espressione delle risorse individuali e dalle aperture del proprio ventaglio di possibilità. È uno strumento che permette di stabilire un rapporto di interdipendenza tra l'individuo e l'organizzazione; in particolare, tra la dimensione individuale ed organizzativa dell'*empowerment* (Kanter R. M., 1997).

Quando si parla di *empowerment* si fa riferimento ad un processo di sviluppo del dipendente e dell'organizzazione, dove entrambi fondano desideri e obiettivi reciproci, cogliendo le molteplici opportunità di sé e dell'ambiente di lavoro<sup>5</sup>. Inoltre, l'*empowerment* consiste in una relazione strategica con l'organizzazione attraverso che permette di sollecitare l'ambizione e la valorizzazione della propria potenziale interiorità fino ad allora rimasta latente. Infine, l'*empowerment* è uno strumento che “si orienta alla ricerca dell'eccellenza della propria personale efficacia, e al pieno sviluppo delle proprie potenzialità, condividendo un'identica sfida nella relazione con gli altri a sostenere la loro efficacia e a sviluppare le loro potenzialità” (Quaglino G.P., 1999, pag. 207).

Il terzo ed ultimo costrutto è costituito da una serie di comportamenti assunti dai dipendenti sul lavoro, che superano i normali compiti a loro richiesti. La locuzione “beyond the call of duty” designa proprio quei comportamenti attribuibili a certi lavoratori che vanno *al di là* di quanto è specificatamente richiesto dal proprio ruolo. Essi comprendono:

Il *Comportamento di Cittadinanza Organizzativa (organizational citizenship behavior)* è riconducibile ad una propensione spontanea del dipendente che, spinto da motivi

---

<sup>5</sup> L'opportunità di sé nell'ambiente lavorativo dipende dalla consapevolezza che abbiamo di noi stessi quando entriamo a fare parte di una organizzazione, portando con sé tutte le caratteristiche personali. “Il concetto di sé è la percezione che un individuo ha di sé stesso come essere fisico, sociale, spirituale e morale [...] Il concetto di sé non potrebbe esistere senza il pensiero; e questo ci porta a parlare del ruolo delle *cognizioni*. Esse rappresentano la conoscenza, le opinioni, le convinzioni di un individuo sull'ambiente circostante, su sé stessi, sul proprio comportamento”, Kreitner R., e Kinicki A., 2008, pp. 138-140.

personali e dal forte legame che sente con l'organizzazione, oltrepassa sia il proprio ruolo sia le norme e le procedure convenzionalmente stabilite dall'organizzazione. Si tratta di comportamenti individuali che, se pure i dipendenti sono consapevoli di non ricevere alcuna ricompensa, contribuiscono nel conseguire la *performance* e il successo operativo dell'organizzazione (Netemeyer R. G., et al., 1997). Rientrano in tali comportamenti i gesti di altruismo, ovvero l'assistenza o l'interesse rivolto ad un proprio collega che si trova in situazioni di difficoltà; la coscienza dimostrata nel superare i requisiti minimi richiesti dal proprio ruolo, come arrivare puntuale al lavoro, la cortesia manifestata, cioè la capacità di instaurare relazioni improntate alla gentilezza e alla cooperazione reciproca, così da evitare che si creino contrasti e dissidi nell'ambiente lavorativo (Costa G., e Gianecchini M., 2013).

L'*iniziativa personale (personal initiative)*, *crescita del ruolo (role expansion)*, *adattabile (adaptive)*, sono tutte componenti dell'*Organizational Citizenship Behaviour* improntate sulla lealtà, la dedizione, la conformità all'organizzazione, lo spirito d'iniziativa, la crescita personale e la virtù civica (Robinson D., et al., 2004).

Dal modello analizzato l'*employee engagement* può essere considerato come un costrutto *multidimensionale* costituito da una serie di elementi di natura personale, comportamentale e organizzativa, che insieme tendono a modellare le persone sul lavoro. Si tratta di un rapporto triadico fra fattori che se pure sembrano diversi tra loro rappresentano lo sfondo sul quale si genera ed incrementa l'*employee engagement*. In tal senso, tutti gli studiosi che cercano di valutare il reale *engagement* dei dipendenti sul lavoro, se pure ne analizzano solo alcuni aspetti, non possono fare a meno di considerarlo come un approccio di tipo multidimensionale.

### **3.1. La singolarità dell'employee engagement**

Nel paragrafo precedente sono stati delineati una serie di elementi che tendono ad essere cruciali se si vuole comprendere in maniera esaustiva il significato di *employee engagement*. Tuttavia, l'uso equivalente delle concettualizzazioni non deve essere considerato fuorviante, in quanto ha lo scopo di individuare l'autentica *singolarità* dell'*employee engagement* in relazione al suo vasto grado di applicabilità nei contesti organizzativi. Nel farlo, si cercherà di confrontare il concetto di *employee engagement* con quello di *empowerment*, *organizational citizenship behavior*, *job involvement* e *l'organizational commitment*, termini questi che spesso sono usati come sinonimi.

Come già accennato in precedenza, "l'empowerment" è caratterizzato da un processo di azioni attraverso cui le persone cercano di cambiare il proprio ambiente sociale e

lavorativo, al fine di migliorare l'equità e la qualità della vita"(Zimmerman M. A., 2000). L'employee engagement costituisce il motore di questo cambiamento, ovvero è lo strumento che innesca il processo di crescita organizzativa orientata verso l'empowerment. In tal senso, employee engagement è il punto di partenza di questo lungo tragitto, e dalla sua stabilità e continuità dipende l'evoluzione dell'empowerment, che equivale allo sviluppo reciproco dei dipendenti e dell'organizzazione.

Se pure sono espliciti elementi che accomunano l'employee engagement con *l'organizational citizenship behavior* e *l'organizational commitment*, emergono alcuni caratteri distintivi con queste ultime. L'employee engagement viene contraddistinto da una duplice natura: una di tipo relazionale costituita da due canali di trasmissione tra lavoratori ed organizzazione; l'altra dalla consapevolezza che i lavoratori hanno del loro livello di *engaged*, in modo da migliorare la propria performance lavorativa e conseguire il successo organizzativo (Robinson D., et al. 2004).

Un'altra differenziazione sulla natura dell'employee engagement che si discosta dalla prima, ma che lo compara sempre sia con l'organizational commitment sia con dall'organizational citizenship behavior, viene fornita da Saks (2006). In particolare, l'autore considera il *commitment* come l'attitudine di un individuo ed il suo attaccamento all'impresa. Viceversa, vede nell'*employee engagement* l'assorbimento e l'attenzione prestata dai lavoratori verso le proprie attività.

Inoltre, associando all'OBC quei comportamenti volontari ed informali che giovano all'impresa, configura l'employee engagement come uno strumento che si concentra essenzialmente nel conseguire le prestazioni individuali e come da questa dipenda la performance organizzativa.

Una descrizione chiara che distingue la natura dell'*employee engagement* anche con il *job involvement* è presente nel lavoro di May, Gilson, e Harter (2004). A loro avviso, il job involvement non è altro che la conseguenza del giudizio cognitivo dei dipendenti che sollevano verso se stessi e nei confronti del loro lavoro. Per contro, l'employee engagement fa riferimento alle modalità con cui i dipendenti impegnano se stessi, non solo cognitivamente ma anche fisicamente ed emotivamente.

La comparazione con altri costrutti dalla quale emergere la natura dell'employee engagement sono confermate anche da altrettanti studiosi sul tema, che mettono in risalto ulteriori caratteristiche, come quella strategica.

Lo studio di Smythe (2007) identifica l'employee engagement con il diretto coinvolgimento da parte del dipendente nei processi strategici, la cui attività permette di

trasformare ed implementare le decisioni operative, al fine di conseguire il successo aziendale.

Una posizione analoga è presente nella ricerca dell'OPC (2004), che configura l'engagement come una strategia mediante la quale l'organizzazione tenta di creare una partnership tra l'organizzazione e i dipendenti. Si tratta di un legame basato su una duplice dinamica: in primo luogo, i dipendenti condividono pienamente gli obiettivi dell'organizzazione affinché si impegnano nel realizzarli; in secondo luogo, la stessa organizzazione riconosce e rispetta le ambizioni e le aspirazioni personali dei propri dipendenti.

Le differenziazioni citate dalla letteratura non sono un caso, ma richiamano esplicitamente il nucleo concettuale dell'employee engagement che si contraddistingue per la sua singolare natura, caratterizzata da un "comportamento volontario ed irrevocabile", inserito in una "cornice di riferimento", la cui combinazione di una serie di elementi permette la costruzione di senso e significato per i dipendenti e l'organizzazione di riferimento (Weick K., 1996).

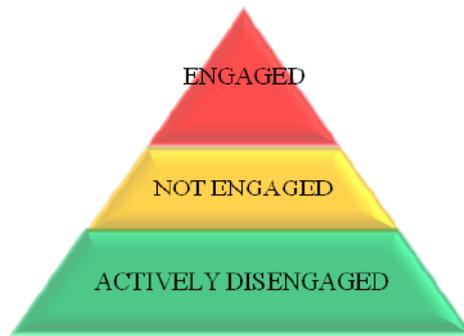
Nello specifico, elementi come la crescita personale, la concentrazione, l'assorbimento e l'attenzione, l'impegno fisico ed emotivo, le relazionali tra individuo ed organizzazione e il coinvolgimento nei processi strategici, rendono l'*employee engagement* come qualcosa di unico che mette al centro il comportamento della persona con il suo modo di essere oppure una sua condizione interiore.

#### **4. 1. Implicazioni dei livelli di engagement**

L'*employee engagement* rappresenta un'attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre più come lo strumento per valorizzare le persone, oltre che di analisi per verificare l'effettivo livello di impegno di un lavoratore. Chiunque lavori in una organizzazione complessa riveste consapevolmente un ruolo, si assume delle responsabilità, deve assolvere dei compiti precisi e tesi a produrre risultati, di conseguenza dovrà raggiungere un *livello* standard di *engagement*.

Il livello di engagement viene stabilito in virtù di tre indicatori che consentono di verificare quanto una persona sia "fisicamente, cognitivamente ed emotivamente" legata al proprio lavoro e all'azienda per cui lavora.

Secondo un modello consolidato in letteratura, così come viene riportato nella figura 3, i tre diversi livelli che identificano quantitativamente la vita lavorativa di una persona sono: *engaged*, *not engaged* e *actively disengaged* (Gallup Report, 2013, p. 17).



**Figura 4: Livelli di engagement**

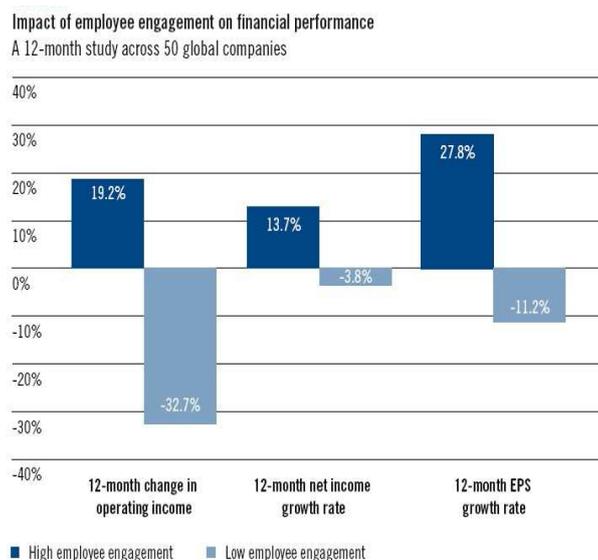
Un lavoratore *engaged* dimostra un forte impegno sul luogo di lavoro e sente una profonda identificazione con l'organizzazione di appartenenza. Questo radicale legame con l'azienda lo spinge a svolgere i propri compiti con grande passione e dedizione. Inoltre, un lavoratore profondamente "impegnato" tende ad enfatizzare gli obiettivi organizzativi in termini di efficacia ed efficienza, ricercando sempre un continuo e costante miglioramento innovativo per l'azienda dove lavora.

Secondo la Gallup (2013), un lavoratore che esprime un alto livello di *engagement* si contraddistingue nel prestare la massima concentrazione nel lavoro; si preoccupa molto nel raggiungere gli obiettivi prefigurati; prova una forte motivazione e coinvolgimento nel conseguire alti livelli di performance sul lavoro.

Alcuni studi internazionali condotti da alcune società consulenziali e improntati nel misurare i livelli di engagement dei lavoratori, hanno dimostrato l'esistenza di una correlazione positiva tra l'engagement dei lavoratori e la *performance* aziendali.

Una ricerca del 2006 sviluppata dall'*International Survey Research* che ha coinvolto ben 664.000 persone a livello mondiale, ha testimoniato che le aziende con dipendenti fortemente *engaged* ottengono un valore dell'utile netto del 13,2% ed un valore dell'utile per azione del 27,8%, con delle prestazioni nettamente superiori alle aziende con un basso livello *disengagement*.

Una dinamica questa che viene confermata da un'importante ricerca condotta nel 2007 da parte della *Towers Perrin*. Con un campione di studio costituito da 50 multinazionali, emerge palesemente che il livello di engagement dei lavoratori impatta sulla performance finanziaria. Infatti, nelle multinazionali dove in 12 mesi consecutivi i dipendenti hanno mantenuto alti i livelli di engagement, sono riuscite ad ottenere una performance migliore rispetto a quelle aziende dove le persone risultano essere poco engaged (figura 5).



**Figura 5: Risultati della Towers Perrin**

Così come viene illustrato dal grafico, le imprese con un elevato livello di engagement hanno incrementato il proprio utile del 19,2%, un relativo aumento del fatturato pari al 13,7%, gli utili per azione hanno conseguito una crescita quasi del 28%. Per contro, le imprese con un basso livello di engagement hanno subito una flessione dell'utile del 33%, un fatturato inferiore al 4%, mentre le azioni sono calate dell'11,2%.

Naturalmente, gli effetti dei livelli di engagement non si esauriscono unicamente in termini di performance finanziaria, ma questi riflessi positivi sono estesi anche ad altri ambiti. In tal senso, gli studi sui livelli di engagement ribadiscono:

- Quando i dipendenti esprimono al meglio il loro potenziale, tra i gruppi di lavoro, le divisioni, i dipartimenti e l'intera organizzazione si diffonde la percezione di lavorare in maniera più efficace ed efficiente.
- Persiste una relazione positiva anche tra il lavoratore *engaged* e la soddisfazione del cliente. Un lavoratore fortemente coinvolto, più appagato e responsabilizzato nei processi aziendali, ha la tendenza a soddisfare di più il cliente. Tali impatti generano una percezione positiva non solo per il dipendente ma anche sul cliente nel miglioramento del servizio. Ne discende, che un cliente pienamente soddisfatto viene orientato a cementare un rapporto di lungo periodo con l'azienda (Heskett J. L., et al., 2008).
- Essendo l'engagement un fattore determinante per il successo aziendale, un'azienda di successo acquista maggiore credibilità nell'ingaggiare e trattenere il migliore capitale umano (Podsakoff L.W., Mackenzie S.B., e Bachrach D., 2000).

- È dimostrato che ad un incremento di engagement dei dipendenti corrisponde un aumento di redditività delle imprese, per cui i lavoratori ne possono beneficiare aspirando a salari più alti, bonus, stock optional, e ad continua crescita formativa importante per sviluppare la capacità di produrre innovazione.

Le diverse variabili che caratterizzano i livelli di *engagement* dei dipendente sono di vitale importanza per una attenta gestione manageriale del personale. Infatti, i risultati aziendali sono strettamente influenzati dalla tipologia di persone che vengono impiegate per raggiungerli, ovvero tutto dipende dal comportamento stabile di un individuo, responsabile della sua performance nello svolgimento di determinati compiti fisici e mentali.

Il *not engaged*, all'opposto, è quel lavoratore che se pure è presente sul lavoro non prova un forte coinvolgimento nello stesso e nell'organizzazione nel suo insieme. Anche se svolge il proprio lavoro solamente quando gli viene richiesto, nel complesso, risulta essere privo di quelle due caratteristiche che lo inducono ad investire il proprio sforzo nel lavoro, ovvero passione ed energia proattiva.

L'*actively disengaged*, infine, afferisce ad uno stato complessivamente di insoddisfazione del dipendente, sia in relazione al proprio lavoro sia nei confronti dell'ambiente circostante. Da parte del dipendente non viene manifestata alcuna risposta emotiva ed affettiva verso i vari aspetti del lavoro. Può essere considerato come uno stato patologico del lavoratore, le cui emozioni negative possono essere facilmente trasferite ai colleghi, con il rischio di inficiare gli obiettivi predeterminati dall'organizzazione<sup>6</sup>. Tuttavia, quando in un ambiente lavorativo si verificano tali comportamenti si ci riferisce a fenomeni soggettivi, in quanto ognuno percepisce e reagisce in maniera diversa ai propri stati frustranti, tutto dipende dalla storia e dalla personalità del lavoratore, e dalla sua capacità nel poterli alleviare e superare.

Proprio in riferimento alle cause che rendono i lavoratori *not engaged* o *actively disengaged*, oggi sono viste con grande preoccupazione, proprio perché sono considerate come il problema più incombente che affligge le organizzazioni (Morgan J., 2012).

---

<sup>6</sup> “Il travaglio emotivo può risultare notevolmente nocivo per il dipendente che lo sta vivendo, causando danni sia dal punto di vista psicologico che fisico. Il dipendente può essere costretto a soffocare sentimenti di frustrazione, risentimento e rabbia che non può esprimere, e che sono in parte il risultato della costante necessità di controllare le proprie emozioni negative ed esprimere solo quelle positive. Questo tipo di repressione, se non dispone di uno spazio per esprimersi in modo salutare, può sfociare in una sindrome di collasso emotivo e dell'esaurimento”, Cfr., Ashkanasy N. M., e Daus C. S., 2002, p. 79.

Di fatto, alcune meta-analisi internazionali condotte sempre da alcune società consulenziali confermano tale tesi, ovvero dipendenti che non sono emotivamente coinvolti nelle loro attività professionali sono meno produttivi di quanto potrebbero esserlo.

Ad esempio, nel 2011 la *Blessing White* ha pubblicato un'indagine che ha coinvolto 11 mila persone in ogni parte del mondo: Nord America, India, Europa, Asia, Australia e Nuova Zelanda. I risultati delle risposte raccolte sono state inequivocabili: meno di un lavoratore su tre, ovvero il 31% è *engaged*; mentre un lavoratore su cinque risulta essere *disengaged* (figura 6).

Action taken	% Engaged
Layoffs/downsizing	25%
Salary reductions	26%
Hiring freeze	27%
Salary freeze	28%
Reorganization/restructure	28%
Postponement of projects	30%
<b>Global – total population</b>	<b>31%</b>
New business ventures	37%

**Figura 6: Responso della Blessing White di engagement**

Analogamente, secondo uno studio condotto tra il 20012 e il 2013 da parte della *Gallup Management Journal* su una popolazione mondiale di circa 180 milioni di lavoratori, emerge che in tutto il mondo solamente il 13% dei dipendenti sono da ritenersi impegnati sul lavoro. Ciò significa che mediamente un lavoratore su otto “sono psicologicamente impegnati nel loro lavoro e possono dare contributi positivi alle loro organizzazioni”. Così come si evince dal grafico, il dato più allarmante è che la maggioranza dei lavoratori nel mondo, ovvero il 63%, risultano essere “non impegnati”, vale a dire che “mancano di motivazione e sono meno inclini a investire i propri sforzi nel raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione”. Infine, il 24% sono "attivamente disimpegnati", ovvero si sentono infelici e improduttivi nel lavoro, con la conseguenza di trasmettere questo stato di malessere ai propri colleghi (figura 7).

*Worldwide, Actively Disengaged Employees Outnumber Engaged Employees by Nearly 2-1*

2011-2012 results among employed residents, aged 18 and older, in 142 countries and areas

	<b>2009-2010</b>	<b>2011-2012</b>
Actively disengaged	27%	24%
Not engaged	62%	63%
Engaged	11%	13%

GALLUP

**Figura 7: Gallup's study of workplace**

I livelli di *engagement* descritti non sono da considerare statici, ma assumono una connotazione dinamica, ovvero possono essere influenzati da una serie di elementi personali, lavorativi e organizzativi: dalla qualità del ciclo lavorativo, dalle aspettative, dal grado di soddisfazione, dallo stato emozionale e dall'ambiente organizzativo dove il dipendente lavora. Ad esempio, i lavoratori che si sono sempre rivelati *engaged* col tempo possono reagire a situazioni di ingiustizia organizzativa derivanti dal sistema premiante e da delusioni legate alle aspettative di carriera, possono trasformarsi in *not engaged*, con la conseguenza di non provare più passione nel lavoro in sé, oppure degenerare in *actively disengaged*, manifestando apatia nelle attività lavorative e disaffezione nei confronti dell'organizzazione di appartenenza.

Tradizionalmente, la ricerca sulle cause che determinano l'assenza o bassi livelli di engagement dei lavoratori si è prevalentemente concentrata sulla persona e su come sia in grado di gestire e superare problemi di tipo psico-fisico, assenza di sentimento di appartenenza, stress e burnout. In realtà, sembra che la causa di tali fenomeni sia da attribuire proprio all'ambiente di lavoro, con una conseguente diminuzione della produttività e dell'efficacia, sia del lavoratore sia dell'organizzazione.

A tal riguardo, Karasek e Theorell (2012) parlano di ambiente caratterizzato dalla tensione (*strain*) quando in esso è presente un alto grado di richieste ma con un basso livello di controllo. In queste circostanze, i problemi di salute e di stress sembrano essere più frequenti rispetto agli ambienti attivi (*active*), in cui vi è un alto livello di domande e un altrettanto alto livello di controllo. Ancora, in un ambiente dove prevale la tensione le persone sono più rigide e meno flessibili, con un morale basso e più inclini alla malattia, mentre in un ambiente attivo, dove le persone hanno più opportunità di sperimentare le loro capacità, di apprendere nuove abilità e di metterle in atto, sembra prevalere un crescente sentimento di soddisfazione ed uno stato migliore di salute.

Per trovare una risoluzione, i due autori cercano di mettere in relazione due paradigmi diversi: quello relativo allo *stress*, considerato come una delle maggiori cause della reazione psico-fisico negativa del lavoratore, e quello della riprogettazione del lavoro (*work redesign*). In tal senso, hanno elaborato un modello dove sono riportati tre aspetti:

- 1) La riduzione di richieste che vengono avanzate sul lavoro, come avere un carico di lavoro eccessivo, disporre di tempo sufficiente per portare a termine il compito, ecc. Insomma, di cercare di intervenire con efficacia nei confronti delle situazioni che possono creare stress psicologico e l'ansia associata al sentimento di insicurezza sul lavoro;
- 2) La libertà decisionale o controllo percepito caratterizzata da due componenti: l'autorità della decisione, ossia l'autonomia del lavoratore di decidere liberamente in merito alle questioni relative al proprio lavoro e la discrezione delle abilità, cioè il grado di discrezione che possiede il lavoratore nell'utilizzo delle proprie capacità;
- 3) Il supporto sociale, ossia relazioni positive con i colleghi e superiori e valorizzazione delle risorse individuali.

Però, uno dei limiti di questo modello è attribuibile al tipo di soluzione proposta, che si mantiene ad un livello micro – organizzativo (*job rotation, enrichment, enlargement*), senza prendere in considerazione interventi a livello macro-organizzativo e tralasciando peraltro gli aspetti interni dell'organizzazione come il clima, la cultura e soprattutto le politiche strategiche.

Ciò che invece condiziona negativamente l'engagement dei lavoratori a livello macro – organizzativo è quello relativo al *burnout*. Secondo un'accezione classica della letteratura, con la sindrome del burnout il comportamento del lavoratore viene contrassegnato da tre dimensioni:

- 1) Dallo sfinimento emotivo: il lavoratore avverte una sensazione di svuotamento, perdita di ogni forma di energia fisica, psichica ed emotiva nel lavoro.
- 2) Dal cinismo: in questo caso il lavoratore manifesta un senso di distacco nei confronti degli utenti/clienti, senza più considerarli come persone ma unicamente come numeri, al punto che nei rapporti relazionali diventa freddo e cinico.
- 3) Dall'inefficacia: la ridotta efficacia del lavoratore è influenzata da una valutazione fortemente negativa del suo modo di lavorare da parte della persona *burned out* (Maslach C., e Leiter M.P., 1997).

Nonostante che questi fenomeni siano causati da fattori associati alla persona, attualmente si sta cercando di non agire più individualmente ma a livello organizzativo. A

tal riguardo, si è riscontrato che il *burnout* risulterebbe più una qualità di gruppo, nel caso specifico di un gruppo di lavoro, che del singolo individuo (Golembiewski E. T., et al. 1986). Pertanto, nell'ambito di un team di lavoro si cerca di comprendere come le persone possono rispondere a situazioni di malessere e di insoddisfazione in maniera pressoché efficace. Si tratta, quindi, di intervenire a livello della struttura organizzativa, applicando politiche aziendali e gestionali più flessibili per il lavoratore, che lo rendono più autonomo e partecipativo, e che potenziano le relazioni intersoggettive tra individui e ambiente e tra i gruppi di lavoro. L'obiettivo è quello di modificare certi stili di vita e i comportamenti dei lavoratori, così da infondere una cultura capace di farli reagire positivamente ed efficacemente di fronte a situazioni che danneggiano la salute e, consecutivamente, inficiano i livelli standard di *engagement*.

Visto che l'*employee engagement* dipende dal comportamento di un individuo suscettibile di cambiamento, è compito delle organizzazioni di concepire ed implementare delle politiche strategiche improntate ad aumentare e potenziare i livelli di *engagement* tra i lavoratori.

All'interno di questa prospettiva si possono individuare alcune proposte di intervento:

- le imprese dovrebbero mettere in azione strategie che puntino ad attrarre e 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 dell'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, in modo da 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 (Marcos S., e Sridevi M. S., 2010).

L'*employee engagement*, quindi, sembra non solo dipendere dal grado di partecipazione dei lavoratori, ma anche dalle qualità personali dei manager e dei leader, dalla loro abilità nel gestire le politiche decisionali, e dalla loro capacità di proporre strategie organizzative di più ampio respiro.

In conclusione, questo tipo di approccio è volto a comprendere quali forme specifiche e quali aspetti influenzano i livelli di *engagement* di un lavoratore. Partendo dall'assunto che i livelli standard di engagement dipendono sia da fattori intrinseci del lavoratore, vale a dire di personalità, di crescita, di significato, di partecipazione; sia da fattori estrinseci, ossia di remunerazione e incentivazioni, disponibilità di un feedback costruttivo, senso di benessere; le organizzazioni devono essere in grado di contemperare entrambi i fattori. In tal senso, dovrebbero ottenere dal proprio capitale umano alti livelli di motivazione, soddisfazione lavorativa, maggiore efficacia. Si tratta peraltro di adottare e applicare delle strategie innovative che migliorino l'engagement dei dipendenti come supporto per il miglioramento, in senso lato, sia della *performance* lavorativa sia di quella aziendale.

### **5.1. I fattori abilitanti dell'employee engagement**

Il processo di generazione ed incremento dell'*employee engagement* viene condizionato da diversi aspetti, che gli studi sul tema designano con il nome di *driver o fattori abilitanti*. In particolare, si tratta di strumenti di intervento che possono sostanzialmente sollecitare e consolidare l'engagement dei dipendenti attraverso l'attivazione di procedure strategiche, risorse e competenze, gestire le situazioni contraddittorie per poi modificarle, e tutte quelle qualità positive che si trovano all'interno dell'organizzazione.

Procedere con interventi di questo genere significa agire sia a livello individuale sia a quello organizzativo.

Nel primo caso, si tende a generare un clima aziendale favorevole teso a valorizzare le persone e le loro attività, a incentivarne la crescita, ad affermare la loro l'autostima e il senso di appartenenza. Insomma, si cerca di trasmettere un insieme di valori volti a orientare i comportamenti sia verso lo sviluppo della persona sia nell'azienda in cui si lavora. Nel secondo caso, invece, si cerca di operare ad un livello micro e macro dell'organizzazione, ovvero con interventi indirizzati ad analizzare le cause che strutturalmente hanno arrecato fenomeni di *disengagement*, al fine di rilanciare l'*engagement* tra i dipendenti. L'intento è quello di infondere una cultura organizzativa improntata sull'impegno dei dipendenti che equivale alla crescita personale ed aziendale.

Fra i fattori critici più comuni che influenzano l'employee engagement, è interessante annoverare quelli elencati nel lavoro di Sundaray (2011), che mette in relazione sia gli aspetti legati alla persona sia quelli riconducibili all'organizzazione. Tra questi rientrano:

- *Il reclutamento.* Selezionare i dipendenti comporta un processo che mira ad individuare le loro potenzialità, dove si cercherà di proporgli delle offerte convincenti che li spingono ad accettare il lavoro. L'azienda dovrà infondere dei messaggi positivi che siano in grado di attirare i futuri dipendenti al punto di impegnarli nei confronti di essa. Nell'assumere un dipendente, l'organizzazione deve il più possibile conferirgli un lavoro che corrisponda alle sue richieste e alle sue attitudini, garantirgli opportunità di crescita personale e professionale, tutti fattori che saranno essenziali per migliorare il loro futuro impegno sul lavoro. In tale senso, migliorare l'impegno significa anche identificare i candidati che sono più adatti per quel tipo di lavoro e alla cultura dell'organizzazione.

- *La progettazione del lavoro.* Una delle condizioni che rende il lavoratore più impegnato è quella di renderlo più indipendente durante l'attività lavorativa. Lavorare autonomamente significa assumersi maggiori responsabilità nel ruolo che svolge. Libertà di gestirsi, senso di sfida e significatività psicologica verso se stesso e l'azienda, sono tutti elementi che contribuiscono ad accrescere il livello dell'employee engagement.

- *L'opportunità di carriera.* Nelle organizzazioni dove si presta maggiore interesse nel valorizzare le capacità, le competenze e le conoscenze dei dipendenti, si verificano alti livelli di impegno. Investire nei dipendenti significa dunque favorire i percorsi di carriera; di conseguenza anche i dipendenti investiranno il loro futuro nell'azienda. I processi di carriera incidono favorevolmente sull'impegno dei dipendenti, in quanto valorizzano il loro talento, offrendogli maggiori opportunità di crescita personale.

- *La leadership.* I dipendenti hanno il bisogno di percepire in maniera chiara ed inequivocabile i valori fondanti dell'azienda, nei quali devono riconoscersi. Nelle organizzazioni di successo, affinché i dipendenti contribuiscono ad aumentare il loro livello di impegno, è importante che la *leadership* infonda valori etici e manifesti un continuo rispetto per le intrinseche qualità dei lavoratori.

- *L'empowerment.* I dipendenti auspicano di essere coinvolti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro. Quindi, il compito dei leader sarà quello di sostenere l'impegno creando un ambiente stimolante e basato sulla fiducia reciproca. Inoltre, incoraggiare i dipendenti significa creare idee innovative che contribuiscono a fare progredire l'organizzazione di appartenenza.

- *Le pari opportunità e un trattamento equo.* L'organizzazione deve preservare i dipendenti da qualsiasi atto discriminatorio, e garantire che tutti siano trattati allo stesso

modo e senza alcuna distinzione. Vale a dire, che i livelli di impegno sarebbero più elevati se i loro superiori offrissero pari opportunità di crescita e di progresso per tutti i dipendenti.

- *La formazione e lo sviluppo.* Per un'organizzazione la formazione, riqualificazione e formazione, dei dipendenti, sono considerati fattori importanti per raggiungere i risultati prefissati. L'apprendimento permette ai dipendenti di acquisire le necessarie conoscenze e le competenze per svolgere al meglio il proprio lavoro. Altresì, i dipendenti che migliorano le loro competenze attraverso la formazione non solo saranno più propensi ad impegnarsi sul lavoro, ma avranno anche possibilità di avanzamenti di carriera, oltre che un alto grado di soddisfazione nell'assolvere nuove mansioni.

- *La gestione della performance.* La *performance management* è considerata una condizione essenziale dell'*employee engagement*. Con essa i manager tendono ad avere un focus preciso sui ruoli e le responsabilità dei dipendenti, così da poterli coinvolgere nei processi di definizione degli obiettivi. Inoltre, con la condivisione degli obiettivi e la partecipazione nei processi decisionali, i dipendenti si sentono automaticamente più impegnati, in quanto sono consapevoli che il loro contributo diventa prezioso nel determinare il successo dell'organizzazione.

- *La compensazione.* Esercita una notevole influenza nei dipendenti e nella loro relazione con il lavoro. La compensazione è rappresentata da elementi finanziari (retribuzione e benefici), ma può anche includere elementi o benefici non finanziari, come ad esempio i programmi di assistenza dei dipendenti, servizi di ristoro agevolati, sconti sui viaggi, picnic aziendali e così via. Per cui, l'organizzazione dovrebbe avere un sistema di corretta gestione di compensazione, in modo che i dipendenti siano motivati a lavorare nell'organizzazione.

- *La Salute e la sicurezza.* Alcuni studi indicano che i livelli di impegno sono bassi se al dipendente non viene garantita l'integrità fisica durante il lavoro. Pertanto, ogni organizzazione dovrebbe adottare politiche e sistemi adeguati per preservare la salute e la sicurezza dei propri dipendenti.

- *La soddisfazione sul lavoro.* Solo un dipendente soddisfatto può diventare un dipendente *engaged*. Pertanto, diventa essenziale per un'organizzazione di conferire al dipendente un incarico di lavoro che corrisponda effettivamente ai suoi obiettivi di carriera, e che lo appaghi sotto tutti i punti di vista.

- *La comunicazione.* L'organizzazione deve applicare una politica improntata su una comunicazione aperta. Vale a dire, che deve attivare canali di comunicazioni collegati dal basso verso l'altro e viceversa. Se al dipendente è data la facoltà di partecipare

apertamente nel processo decisionale con il diritto di essere ascoltato dal suo capo, allora sarà anche incentivato a mantenere alti i suoi livelli di engagement.

- *La famiglia*. Anche la vita familiare di una persona influenza la sua vita lavorativa. Quando un'organizzazione si preoccupa del clima familiare dei suoi dipendenti e valuta i benefici da essa derivanti, allora, il lavoratore manifesterà un attaccamento emotivo nei confronti dell'organizzazione, così da renderlo più *engaged* sul lavoro.

Al centro delle categorie enucleate vi è l'individuo, mentre l'oggetto di intervento per valorizzare le sue intrinseche potenzialità è rappresentato dalla *leadership*. Nelle realtà organizzative la leadership è vista come una figura di capitale importanza nello stimolare, infondere energia e rafforzare il sentimento di auto-efficacia tra i lavoratori.

A tal proposito, le capacità e le competenze di un superiore possono essere rintracciate in un lavoro di qualche anno fa, nel quale vengono delineate le dieci caratteristiche che un *leader* dovrebbero avere affinché si possa incidere positivamente sull'employee engagement (Seijts G. H., e Crim D., 2006).

1) *Collegare*. I leader devono trasferire i propri valori ai dipendenti. Si tratta di una relazione valoriale tra i superiori con i dipendenti, dove costoro si riconoscono in essi. In tal caso, l'impegno dei dipendenti è un riflesso derivante dal modo in cui i lavoratori percepiscono il loro rapporto con il manager.

2) *Carriera*. I dirigenti oltre a richiedere un lavoro impegnativo ai dipendenti, devono anche dare significato a ciò che svolgono, ovvero concedendo opportunità derivanti dall'avanzamento di carriera. La maggior parte delle persone vogliono fare cose nuove e creative nel proprio lavoro. Pertanto, è compito del leader quello di accettare le proposte innovative dei dipendenti, infondendo la giusta fiducia affinché vengano concretizzate. Rifiutare gli strumenti e la possibilità di conseguire il successo sul lavoro, è fortemente immorale oltre che demotivante per il dipendente. Inoltre, ciò potrebbe causare stress emotivi, senso di frustrazione, con delle ripercussioni negative sull'impegno lavorativo.

3) *Chiarezza*. I leader devono proferire in maniera chiara. Avere una visione nitida circa gli obiettivi da raggiungere, ciò risulta essere una caratteristica fondamentale per conseguire il successo dell'organizzazione. In sintesi, gli stessi dipendenti hanno la necessità di comprendere palesemente i reali obiettivi prefigurati dall'organizzazione, sul perché assumo una tale importanza, in che modo possono essere raggiunti e come possono contribuire per realizzarli.

4) *Trasmettere*. I leader devono trasferire con chiarezza le aspettative riposte sul lavoro dei dipendenti, e fornire a costoro un feedback su come devono operare all'interno dell'organizzazione. Per facilitare il perseguimento degli obiettivi, un buon leader deve

stabilire in anticipo i processi e le procedure da seguire, affinché i dipendenti possano avere una padronanza degli importanti compiti da adempiere.

5) *Congratularsi*. I dipendenti con performance carenti o con livelli di impegno che non corrispondono alle aspettative dei leader, di solito ricevono dei feedback immediati. Per contro, è raro che ottengano degli elogi per il buon esito delle loro prestazioni. Per questo motivo, un'altra prerogativa che un leader dovrebbe possedere è quella di riconoscere ed apprezzare apertamente i risultati conseguiti da parte dei dipendenti, così da aumentare la loro soddisfazione sul lavoro come pure incrementare il loro impegno nelle attività assegnategli.

6) *Contribuire*. I dipendenti risultano maggiormente incentivati quando sono consapevoli che l'attività svolta (input, proposte) contribuisce in maniera significativa a perseguire il successo organizzativo.

7) *Controllo*. I dirigenti concedono ai propri dipendenti la possibilità di esercitare un controllo nei processi decisionali dell'organizzazione specialmente quando sono i diretti interessati di quella stessa decisione. Nello specifico, i dirigenti si consultano con i propri dipendenti non solo sulle questioni pertinenti all'organizzazione, bensì anche in merito alle esigenze strettamente familiari. La flessibilità dei leader consente ai dipendenti di partecipare attivamente nella definizione delle politiche aziendali, riduce lo stress, ed inoltre genera una cultura aziendale in cui ognuno si assume la responsabilità di affrontare e proporre adeguate risoluzioni alle problematiche che si frappongono. Le aziende che hanno reso operativa una gestione di tipo *open-book* hanno ottenuto degli effetti positivi sul coinvolgimento e la performance organizzativa. Ad esempio, il successo di Microsoft deriva proprio dalla credenza di Bill Gates di affidare alle persone intelligenti il potere di guidare liberamente una propria iniziativa.

8) *Collaborare*. Alcuni studi hanno dimostrato che quando i dipendenti lavorano in un team caratterizzato dalla fiducia reciproca e dalla cooperazione tra i colleghi, si riesce sempre a superare i momenti di conflitto ristabilendo i buoni rapporti tra le persone. In tal senso, i leader hanno la responsabilità di costruire dei team dove vige un ambiente collaborativo e basato sulla fiducia di ciascuno. Il suo compito è pertanto quello di mettere insieme persone dotate di spirito di gruppo e accomunati dagli stessi obiettivi, evitando così di includere in esso individui che mirano esclusivamente a perseguire l'interesse personale.

9) *Credibilità*. I leader dovrebbero sforzarsi di preservare la reputazione della loro azienda, dando continua prova di osservare le regole etiche che la contraddistinguono. Gli

stessi appartenenti ad una organizzazione hanno la necessità di sentirsi orgogliosi di essa, del lavoro che svolgono e, complessivamente, delle prestazioni perseguite.

10) *Fiducia*. Un buon leader cerca di acquistare fiducia al cospetto dei suoi dipendenti, dimostrando di essere sempre un esempio sia nella *performance* lavorativa sia nel mantenere saldi i valori etici nella propria vita privata.

I diversi fattori delineati fin ora, rappresentano gli strumenti chiave per rendere le aziende più flessibili, più attente alle relazioni umane, alla soddisfazione dei lavoratori e a quelle dei clienti. L'intento non è quello di modificare il comportamento del lavoratore, ma di ripensare ad una cultura del lavoro basata sulla condivisione di obiettivi e valori etici, di una nuova concezione della leadership e del controllo, a fine di apportare sviluppo per l'azienda e crescita personale il lavoratore.

Al centro di questo interesse vi è l'*employee engagement* e la necessità di formulare le modalità con le quali è possibile stimolarlo e migliorarlo. Proprio in virtù dei diversi approcci che vengono utilizzati dalla letteratura, in un report di alcuni fa sono stati descritti i quattro fattori *abilitanti* che rendono il lavoratore efficacemente impegnato: *leadership-narrazione strategica*, *engaging managers*, *employee voice*, *integrity* (MacLeod D., e Clarke N., 2009).



**Figura 8: I fattori abilitanti di MacLeod e Clarke**

La *leadership* ha il compito di fornire una *narrazione strategica* a tutti i livelli dell'organizzazione, ovvero di comunicare apertamente lo scopo prefigurato dall'azienda.

Narrare la propria strategia significa avere una cultura organizzativa forte, con una visione trasparente ed esplicita, tesa a fare recepire in modo chiaro ai dipendenti i valori e gli obiettivi dell'organizzazione.

I *managers coinvolgenti* si trovano al centro della cultura organizzativa e si distinguono per la loro chiarezza nell'apprezzare gli sforzi apportati dai dipendenti che contribuiscono a perseguire gli obiettivi aziendali. Un manager capace di coinvolgere deve trattare i dipendenti come persone, valorizzarli e supportarli nell'espletamento dei loro compiti. Inoltre, devono potenziare i dipendenti piuttosto di controllarli e limitarli, comportandosi in maniera corretta e mostrando una particolare preoccupazione per il loro benessere organizzativo.

La *voce dei dipendenti* si riferisce alla loro capacità di farsi sentire in maniera efficace ed appropriata. Quando i punti di vista e le opinioni dei dipendenti sono ascoltate e fanno la differenza. Quando le loro proposte sono accolte e contribuiscono strategicamente alla soluzione delle problematiche dell'organizzazione. Infine, quando sentono che le loro azioni possono avere un impatto positivo, ciò non solo rafforza il loro senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione ma risulta anche essere un valido fattore abilitante per l'*engagement* lavorativo.

L'*integrità* implica che tutti i comportamenti all'interno dell'organizzazione siano coerenti con i valori fissati, così da apportare maggiore fiducia e per l'appunto mantenere saldo il senso di integrità. Nel caso in cui si verificasse una divergenza tra i due aspetti, ciò causerebbe un senso di sfiducia e di disimpegno all'interno dell'organizzazione. Viceversa, quando i dipendenti vedono che i valori sono condivisi ed osservati sia dalla leadership sia dai propri colleghi, allora ciò può produrre un effetto positivo anche sull'*engagement*.

L'employee engagement diventa quindi un concetto chiave per rinnovare una cultura del lavoro basata su modelli organizzativi innovativi. Infatti, le aziende che conseguono risultati significativi lo devono soprattutto nell'aver considerato l'impegno dei dipendenti come un esercizio di trasformazione culturale a tutti i livelli dell'organizzazione. Una *cultura dell'impegno* quale processo intenzionale dei dipendenti che guida il cambiamento, è improntata nell'affermare il senso di identità verso l'azienda, dividerne i valori e norme, con una portata strategicamente molto più ampia rispetto alle singole persone.

Alla luce di tali considerazioni, vi sono diversi fattori abilitanti che contribuiscono a plasmare una cultura dell'impegno. La Blessing White (2013) configura sei eventi sequenziali che concorrono a costruirla (figura 9).



**Figura 9: I principali fattori per costruire una cultura di impegno**

*Costruire l'impegno.* L'organizzazione deve utilizzare un linguaggio comune nella definizione e pianificazione delle scelte strategiche. Nella costruzione dell'impegno quindi diventa necessario che l'azienda delinea in maniera eloquente le proprie finalità e ne specifichi la sua importanza.

*Creazione di un engagement Champions.* La costruzione di una cultura votata all'impegno ha bisogno del coinvolgimento di tutti, compreso il supporto degli alti dirigenti. Tra questi rientrano i cosiddetti *campioni* di impegno che lavorano nei diversi dipartimenti o team, ovvero quegli esempi di dipendenti che agiscono efficacemente nella loro squadra. Pertanto, identificare i dipendenti Champions di impegno consente all'azienda di:

- Diffondere e condividere con i colleghi informazioni sull'importanza degli obiettivi da perseguire;
- Educare i colleghi verso una cultura dell'impegno e le modalità con cui accrescerla;
- Aiutare i leader a interpretare, comunicare e agire sui risultati aziendali esaminati;
- Sostenere i manager nell'affrontare le criticità inerenti all'impegno e su come alimentarlo;
- Individuare e raccogliere feedback, positivi o negativi, derivanti dai dipendenti.

*Dotare le persone.* Quando in un'organizzazione vi sono persone che rivestono particolari ruoli, allora, bisogna dotarli di tutti gli strumenti necessari al fine di poterlo svolgere al meglio. Tutte le persone che compongono un team di lavoro hanno l'esigenza di capire quali sono le aspettative dell'organizzazione, così da assumersi la responsabilità di realizzarle. Per diffondere una cultura dell'impegno è fondamentale per l'azienda che le persone, a tutti i livelli, siano dotati di tutte le informazioni inerenti al contesto dove lavorano, nonché di fornirli dell'esatta *vision* dell'organizzazione.

*Allineare le pratiche.* Spesso capita che il successo dell'employee engagement sia messo in pericolo da politiche e pratiche fortemente burocratiche, che si concentrano esclusivamente sui risultati. Per contro, sarebbe opportuno considerare le pratiche dell'engagement come una priorità strategica, ovvero come un motore operativo che favorisce il cambiamento culturale.

*Misurare i progressi.* Un altro aspetto indispensabile per l'organizzazione è quello di sapere se si sta realizzando oppure no una effettiva cultura dell'impegno. Per cui, sondaggi, analisi metriche e indagini specifiche sull'engagement, sono strumenti utili che forniscono informazioni sulla situazione gestionale dell'azienda. Avere un quadro esplicito della condizione finanziaria, dei clienti, della catena del valore, del capitale umano, potrebbe non essere in grado di verificare l'effettivo successo dell'engagement, senza sottoporlo a precise correlazioni di analisi numeriche.

*Agire.* La misurazione dei progressi derivanti dalla creazione della cultura dell'impegno fornisce anche un prezioso feedback, che permette di incoraggiare il dialogo e pianificare il lavoro tra i diversi livelli dell'azienda. In tal senso, l'agire tra i dipendenti non pone unicamente attenzione sugli obiettivi aziendali, bensì innesca un processo continuo di azioni intersoggettive teso a stimolare l'impegno a tutti i livelli dell'organizzazione.

Secondo queste accezioni il concetto di cultura richiama quello di employee engagement, che si consolida all'interno di un gruppo di lavoro come condizione essenziale per favorire lo sviluppo dell'organizzazione. La cultura dell'impegno si inserisce pertanto in un processo dinamico e complesso rappresentato dalla condivisione di una *vision*, di pratiche e di obiettivi, la definizione delle decisioni, le responsabilità individuali e di azioni finalizzate alla loro realizzazione.

I suddetti *fattori abilitanti* sono quelli che riescono meglio ad incidere sull'employee engagement, alcuni sono riconducibili direttamente al *modus operandi* dell'individuo, altri invece si riferiscono all'organizzazione che rappresenta l'aspetto visibile entro cui si applicano. Il confine tra fattori individuali ed organizzativi risulta essere piuttosto sfumato, in quanto si influenzano a vicenda proprio perché hanno la funzione di facilitare

il coordinamento e di generare un'interrelazione di tipo sistemica.

Come si vedrà successivamente, anche le pubbliche amministrazioni possono essere definite come delle associazioni di individui che intendono conseguire fini comuni mediante la ripartizione del lavoro in ruoli e competenze specifiche.

Le loro attività dipendono da altrettanti fattori oggettivi come (procedure norme, regole) e soggettive (motivazione, leadership, soddisfazione), che possono inficiare o favorire l'*engagement* dei dipendenti e con esso il raggiungimento dei risultati predeterminati dall'amministrazione.

## **6.1. Modelli applicativi per l'employee engagement: JD-R Model e Self-Efficacy**

### *A) Job Demands -Resources Model*

L'incrocio tra individui e organizzazione rappresenta lo sfondo entro cui si genera e si sviluppa l'*employee engagement*. Analizzare, pertanto, le dimensioni soggettive e quelle oggettive che lo contraddistinguono, significa pure individuare quei modelli che gli permettono di essere applicati all'interno di specifici contesti organizzativi. In questa prospettiva, il *Job-Demands-Resources Model* risulta essere un modello largamente riconosciuto che permette di stabilire un equilibrio tra le unicità e le particolari caratteristiche sia dell'individuo sia dell'ambiente di lavoro, entrambi responsabili di incrementare l'*employee engagement* (Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., e Schaufeli W. B., 2001).

Il *Job-Demands-Resources Model* si sviluppa in *relazione* con il lavoro. Per cui, quanto più il lavoro presenta risorse tanto più la persona svilupperà *engagement*; per contro, quanto più il contesto espone a richieste tanto meno la persona si sentirà *engagement* (Schaufeli W. B., Dijkstra P., e Borgogni L., 2012). Ciò significa che persistenti richieste possono provocare un abbassamento di *engagement*. Per contro, la presenza di risorse lavorative crea un equilibrio, generando effetti positivi sull'*engagement*.

La rilevanza di tale modello è rappresentata soprattutto da due categorie entro cui si costituisce: le *Job Demands* (JD) e le *Job Resources* (JR).

Con la prima accezione - *Job Demands* - si fa riferimento a quelle molteplici richieste che in un ambiente organizzativo mettono di continuo alla prova le persone. Esse coinvolgono fattori psico-fisici oltre che organizzativi. Inoltre, richiedono un enorme sforzo psico-fisico del lavoratore, con notevoli costi fisiologici e psicologici che causano una riduzione dell'*engagement*.

Con la seconda accezione - *Job Resources* - si intende, invece, la presenza di risorse lavorative che tendono ad attenuare l'effetto negativo derivante dalle pressanti richieste

lavorative. Lo scopo è quello ridurre sia le domande sia i costi fisiologici e psicologici derivanti dal lavoro, in modo da mettere il lavoratore nella condizione di incrementare l'engagement, stimolare la crescita (ad esempio la possibilità di ricevere feedback e il supporto sociale), e di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione (Demerouti E., et al., 2001, p. 501).

Ad avviso degli autori, richieste e risorse mettono in moto due processi autonomi. Il primo è un processo che tende ad indebolire la salute (*health impairment*). Infatti, le eccessive richieste lavorative non mettono il lavoratore nelle condizioni di recuperare, che nel lungo termine causa un eccessivo dispendio di risorse energetiche. Di conseguenza, può condurre il lavoratore in uno stato di esaurimento (*burnout*), nonché di provocargli sintomi psicopatici con relativi danni alla salute.

Il secondo processo richiama il fattore motivazionale: le risorse lavorative, la soddisfazione dei bisogni psicologici dell'individuo (autonomia e competenza), tutti elementi che incentivano l'impegno e la motivazione da parte del lavoratore. Per contro, in assenza di risorse il lavoratore non riesce ad ottemperare alle richieste e a raggiungere i suoi obiettivi, così da assumere automaticamente comportamenti di disimpegno (che è la componente motivazionale del burnout).

In sostanza, il modello svolge un ruolo di bilanciamento tra le richieste rivolte ai lavoratori e le risorse disponibili all'interno del contesto organizzativo, con lo scopo di proporre interventi indirizzati a consolidare le risorse e, contemporaneamente, alleggerire il peso estenuante delle richieste che sono la fonte dello stress delle persone, quale maggiore causa della mancata crescita dell'engagement dei lavoratori (figura 10).

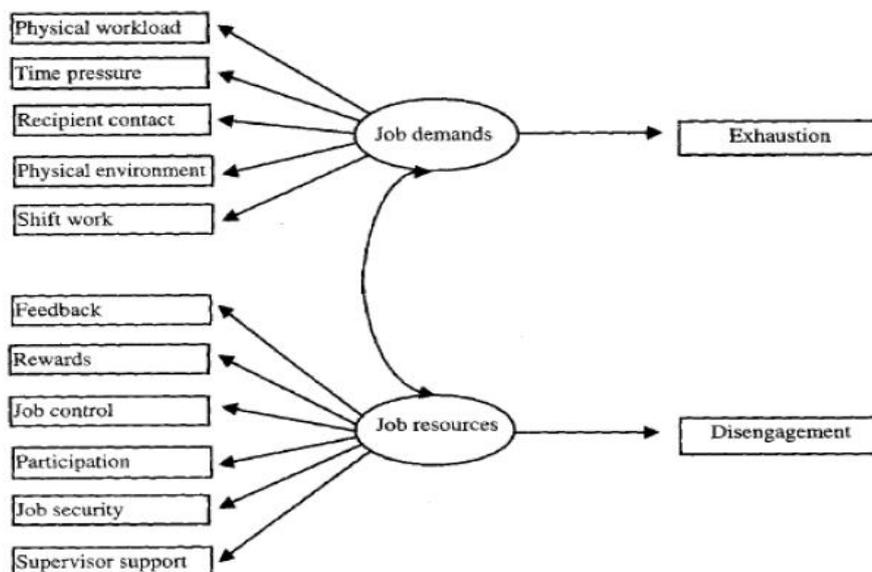


Figura 10: The Job Demands-Resources Model

Secondo lo schema, tra le maggiori richieste studi riconosciuti a livello internazionale vi sono:

- il sovraccarico lavorativo;
- le pressioni emotive derivanti dagli interlocutori sul lavoro, sia clienti o superiori che avanzano continue richieste, oppure che aggrediscono o fomentano facili conflitti;
- la pressione mentale nel dovere intraprendere decisioni delicate;
- la ricezione di ottemperare a compiti contraddittori, informazioni ambigue e poco chiare, oppure incompatibili tra esse.

Per quanto riguarda le risorse, invece, secondo il modello si possono annoverare:

- solidarietà tra colleghi;
- feedback da parte dei superiori;
- il coinvolgimento del capo nei processi lavorativi;
- la possibilità di crescita nel lavoro;
- la libertà di scelta nello svolgere la propria attività.

Alcune ricerche hanno appurato gli effetti che le richieste e le risorse possono produrre sul benessere e sulla *performance* interagendo tra loro, includendo antecedenti e conseguenze del burnout e dell'impegno lavorativo, cicli di feedback, comportamenti specifici dei lavoratori e attribuendo una posizione centrale al costrutto di engagement (Bakker A. B., e Demerouti E., 2014).

Di conseguenza, si potrà avere una migliore performance, una riduzione dell'assenteismo, comportamenti di *organizational citizenship* e di apprendimento attivo, e anche maggiore soddisfazione dei clienti e coinvolgimento dei colleghi.

Con questo modello è possibile intervenire efficacemente per incidere positivamente sui comportamenti e atteggiamenti dei lavoratori, al fine di aumentare il benessere organizzativo e migliorarne le prestazioni.

A tal proposito, secondo Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), il modello può essere facilmente applicato come guida per gli interventi all'interno delle organizzazioni per vari motivi:

Prima di tutto, non è limitativo in termini di oggetto di studio, nel senso che può essere applicato di volta in volta a specifici bisogni comuni delle organizzazioni, ma anche ai singoli lavoratori.

Poi, vengono messi al centro dell'attenzione processi sia con esiti negativi come lo stress, sia quelli positivi. Ad esempio, può essere utilizzato per individuare soluzioni che portino

a evitare o ridurre il burnout e i problemi psicosomatici, ma anche a favorire la crescita motivazionale e l'impegno dei lavoratori.

Infine, il modello può essere impiegato da diversi gruppi che all'interno dell'organizzazione si occupano specificatamente delle risorse umane. Ciò comporta maggiore collaborazione anche tra chi svolge attività diverse, come: chi si occupa della salute organizzativa e chi punta a incrementare il coinvolgimento nelle attività lavorative, e chi invece all'apprendimento di competenze.

Seguendo questa prospettiva, si può affermare che il *J-D-R model* viene connotato come una sorte di mediatore bidirezionale tra le richieste e le risorse lavorative, considerandoli come fattori dinamici che si evolvono nel tempo.

In questo senso, cerca di mettere al centro dell'organizzazione le persone, affinché vengano valorizzati, lavorino in piena autonomia e in un clima distensivo, e ricevano quel dovuto sostegno che gli consenta di creare benessere per se stessi e per l'ambiente circostante. L'obiettivo precipuo del *J-D-R model* è quello di stabilire una relazione tra le diverse caratteristiche personali e di contesto che contraddistinguono l'organizzazione, al fine di generare un livello di *engagement* capace di esercitare un'influenza positiva sulla salute e sulle prestazioni dei lavoratori.

### *B) Self-Efficacy*

Un'altra dimensione che può generare l'engagement tra i lavoratori è la *self-efficacy*, considerata come lo strumento che riesce a influenzare i loro comportamenti e azioni, ed a stimolare la loro capacità individuale.

Secondo alcuni studi di teoria socio-cognitiva, spesso le persone non tentano neanche di svolgere determinate azioni, solo perché hanno il timore di non possedere la capacità di intraprenderle. Per contro, vi sono persone che credono molto nelle proprie possibilità di successo, nonostante la presenza di ostacoli o incidenti di percorso. Dunque, le convinzioni sulla propria auto-efficacia hanno un effetto notevole su ciò che un individuo aspira a realizzare e su come egli affronta le diverse situazioni attraverso l'azione organizzativa.

La vita degli individui è guidata dal senso di auto-efficacia che corrisponde alle convinzioni circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire determinate sequenze di azioni positive, mobilitando le proprie risorse cognitive, comportamentali ed emotive impiegandole in modo ottimale per il raggiungimento dei risultati attesi (Bandura A., 2000).

In base a questo approccio, le opinioni di auto-efficacia sono costituite da due caratteri.

Il primo si riferisce all'auto-riflessione, ovvero rappresentato dalla capacità che un lavoratore ha nell'analizzare le proprie esperienze, di riflettere sui propri processi di pensiero, di generare nuove capacità di pensiero e di azione.

Il secondo riguarda l'autoregolazione, inteso come quella capacità del lavoratore nel potere esercitare un ampio controllo sull'ambiente circostante e sulla propria vita.

Negli ambienti di lavoro i processi psicologici, cognitivi e affettivi e motivazionali del lavoratore dipendono tutti dalla *self-efficacy*, per cui tende a condizionare una pluralità di aspetti delle persone: i livelli di aspirazione, gli obiettivi da raggiungere, le aspettative, il modo di reagire di fronte alle frustrazioni, la resistenza davanti alle situazioni di stress, l'individuazione delle cause nei momenti di successo ed insuccesso e, soprattutto, sulla continuità dell'impegno dei lavoratori (Bandura A., 2000).

L'auto-efficacia nei contesti organizzativi è sempre in relazione a qualcosa, nel caso specifico dell'employee engagement. Infatti, dalle convinzioni percepite di auto-efficacia dipendono i fattori sopra delineati, come pure la stabilità e la durabilità nel tempo dell'employee engagement.

Le convinzioni dell'auto-efficacia nelle attività lavorative dipende da quattro leve strategiche che sono adoperate in riferimento agli obiettivi e ai compiti dei lavoratori:

- 1) *Esperienza diretta*. Le esperienze passate di efficacia possono incrementare la fiducia nelle proprie capacità: le modalità con le quali si ottiene successo tendono a fissarsi, ma per concretizzare un senso di efficacia solido è necessario che queste esperienze siano persistenti nel tempo;
- 2) *Esperienza vicaria*. L'esperienza fornita dall'osservazione di modelli di successo può agire favorevolmente sul senso di auto-efficacia, determinando l'apprendimento di utili strategie di successo: la percezione di somiglianza con il modello rafforza la persuasione di successo;
- 3) *La persuasione verbale*. È il mezzo che consolida il convincimento di possedere le qualità necessarie per riuscire a raggiungere determinati obiettivi, soprattutto se la fonte è considerata autorevole;
- 4) *Il controllo degli stati emotivi fisiologici*. L'umore, lo stress, la tensione e l'indebolimento fisico, sono interpretati dall'individuo come segnali di possibile insuccesso e devono essere conseguentemente gestiti per non interferire negativamente sul potenziamento dell'autoefficacia (Bandura A., 2000).

Oltre all'auto-efficacia individuale, diversi studi hanno anche sottolineato l'effetto dell'efficacia collettiva percepita sul funzionamento del gruppo di lavoro. In tal senso, il

modello proposto da Borgogni (2001) cerca di riassumere i diversi contributi sul tema, elaborando uno schema esemplificativo di quattro punti:

- con l'aumento dell'efficacia collettiva percepita cresce anche la motivazione dei gruppi nel lavoro, la loro forza di fronte alle difficoltà ed agli ostacoli, la loro capacità di esecuzione del compito;
- l'interdipendenza del compito influenza il rapporto tra l'efficacia e le prestazioni, ciò risulta essere la condizione necessaria per l'emergere dell'efficacia collettiva dei singoli membri;
- il gruppo ed i membri riconoscono la loro efficacia collettiva mediante dei processi cognitivi, che si basano sulla condivisione di esperienze e sulla partecipazione reciproca nell'apprendimento sociale;
- i programmi di crescita e di miglioramento, la collaborazione interattiva all'interno dei gruppi, la riduzione dei conflitti tra individui e delle difficoltà del compito, possono avere un effetto significativo sullo sviluppo dell'efficacia collettiva.

Sulla base teorica di questo modello è possibile comprendere l'importanza attribuita a certi fattori di ordine individuale e collettivo, che contribuiscono allo sviluppo delle organizzazioni complesse. La relazione visibile di questi elementi di carattere emotivo, cognitivo, comportamentale e strutturale, sono di capitale importanza per espletare una gestione oculata ed improntata a realizzare gli obiettivi strategici prefigurati. Del resto, un'efficacia collettiva può innescare degli automatismi capaci di determinare automaticamente un'efficacia individuale che, a sua volta, può accrescere l'engagement da parte dei lavoratori.

Con riferimento all'approccio teorico dell'employee engagement delineato in precedenza, nel successivo capitolo si cercherà di approfondire tali costrutti rendendoli applicabili in un contesto organizzativo, nel caso specifico di un'istituzione pubblica.

In particolare, attraverso l'analisi che è stata sviluppata, si individueranno le modalità che risultano essere più idonee nell'incentivare e consolidare l'employee engagement. L'intento è quello di identificare le determinanti, individuali ed organizzative, che si adattano meglio in una pubblica amministrazione complessa.

## Capitolo II

### Le dimensioni dell'employee engagement nella pubblica amministrazione

#### 2.1. Le determinanti dell'employee engagement nella pubblica amministrazione

I processi di cambiamento strategico ed organizzativo della pubblica amministrazione trovano le loro radici nella partecipazione attiva e nella valorizzazione delle energie positive. Infatti, come avviene negli altri sistemi sociali, anche nel variegato comparto del pubblico impiego si trovano persone motivate professionalmente, eccellenti e guidate dal valore positivo di considerarsi al servizio della società (Borgonovi E., et al., 2012, pp. 199-200).

La pubblica amministrazione può essere definita come un'associazione di individui il cui *engagement* determina gli obiettivi di interesse generale. Identificare, pertanto, i fattori soggettivi ed organizzativi che concorrono a definirli, significa anche progettare strategie di intervento finalizzate a supportare l'*employee engagement*.

Nell'ambito della pubblica amministrazione le procedure operative devono essere improntate anche nell'individuare le modalità con le quali innescare un circolo virtuoso capace di garantire le migliori condizioni di benessere psicologico e fisico dei dipendenti, affinché si sentano più motivate e *engaged* nel lavoro di tutti i giorni.

Quando si parla di *engagement* dei dipendenti si fa riferimento alla persona, alle sue condizioni lavorative, alle sue intrinseche potenzialità, come pure alla sua partecipazione attiva e responsabile nei processi decisionali dell'organizzazione. In questi contesti, le persone non devono essere più relegate ad essere una forza-lavoro che concentra ogni energia psico-fisica per conseguire il successo aziendale; ma si deve piuttosto considerarla come una risorsa umana da sostenere nel proprio percorso di crescita umana e professionale. Quindi, porre l'attenzione su questi fenomeni significa anche implementare strategie capaci di conciliare l'*engagement* dei dipendenti con il loro benessere fisico e psicologico.

L'*employee engagement* rappresenta un tema emergente nell'ambito della prospettiva di *governance* pubblica. Gran parte della letteratura consultata affronta la tematica in relazione alle aziende private, eppure l'*employee engagement* riguarda tutte le organizzazioni, comprese quelle pubbliche, dove *engagement* dei dipendenti è un argomento centrale. Si pensi, ad esempio, ai ministeri, agli enti nazionali, alle regioni,

province e comuni, ai tribunali, alle scuole e agli ospedali, dove occorre che i dipendenti siano *engaged* per migliorare i servizi rivolti ai cittadini.

Naturalmente, nelle istituzioni pubbliche l'engagement dei dipendenti non è utilizzato a conseguire risultati secondo una logica strettamente aziendale (utile, fatturato, performance finanziarie), bensì a soddisfare molteplici bisogni, non esclusivamente economici, orientati a perseguire l'interesse generale<sup>7</sup>.

In questa prospettiva, l'attivazione dell'employee engagement nelle pubbliche amministrazioni oltre a essere una sfida rappresenta anche un elemento di stimolo per favorire al proprio interno cambiamenti innovativi e culturali.

In questo paragrafo sono state convenzionalmente scelte le modalità più appropriate che possono generare ed incrementare l'engagement dei dipendenti nelle pubbliche amministrazioni. Nel farlo sono stati presi come riferimento i *fattori abilitanti* dell'employee engagement delineati nel capitolo precedente.

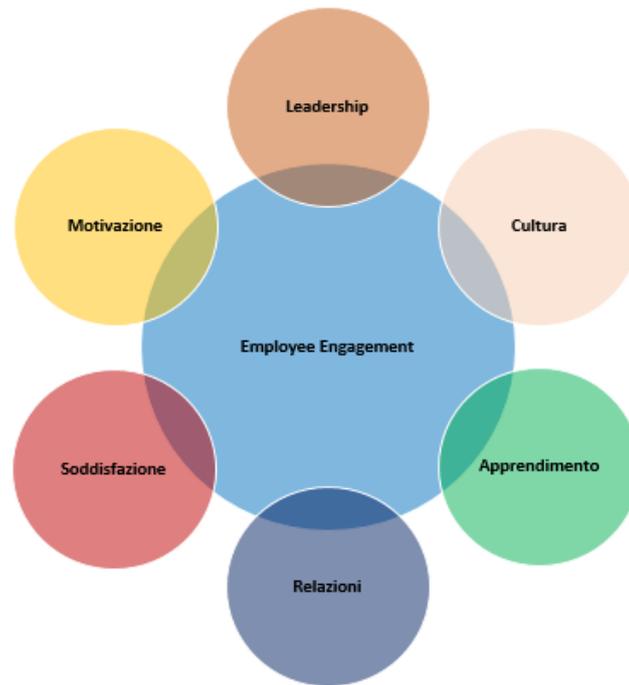
Pertanto, aspetti come la *leadership*, la *formazione*, la *comunicazione* e l'*equità* (Sundaray B. K., 2011); oppure *manager coinvolgenti*, la *voce dei dipendenti* e l'*integrità* (MacLeod D., e Clarke N., 2009); o ancora *costruire una cultura d'impegno e agire* (Blessing White, 2013); risultano essere le determinanti dell'engagement che più si avvicinano alle dinamiche manageriali ed organizzative della pubblica amministrazione.

Partendo da questi suggerimenti teorici, è stato possibile identificare i fattori che favoriscono la diffusione del fenomeno dell'employee engagement all'interno di organizzazioni complesse come le istituzioni pubbliche. A tale proposito, si è cercato di delineare le *determinanti* positive che a livello individuale, di gruppo e organizzativo sostengono lo sviluppo dell'employee engagement.

A livello soggettivo vi sono gli stili di *leadership*, la *motivazione* e la *soddisfazione*; a livello di gruppo le *relazioni* intersoggettive; mentre a livello organizzativo la dimensione *culturale* e i processi di *apprendimento* (figura 11).

---

<sup>7</sup> “Il concetto di interesse pubblico richiama quello di interesse generale, che fa riferimento all'insieme delle attività delle istituzioni pubbliche e al conseguente contributo che esse danno all'interesse della comunità nella sua unitarietà, a quello di specifici gruppi e a quelli dei singoli individui” (Borgonovi E., 2012, pp.18-19).



**Figura 11: Determinanti dell'employee engagement**

La scelta delle determinanti raffigurate nel grafico è dovuta dal fatto che sono spesso citate sia dalla letteratura sull'employee engagement (Capitolo 1), sia da quella che si occupa di pubblica amministrazione, configurandole come fattori fondamentali per valorizzare le potenzialità dei dipendenti e sviluppare l'organizzazione di riferimento (Valotti G., 2005; D'Amico R., 2006; San Giorgi G; 2006 Reborà G., 2009).

Inoltre, nonostante abbiamo dei significati diversi, sono contraddistinte da particolari fattori di contesto ed individuali, che influenzano direttamente l'engagement dei dipendenti.

Infine, le sei determinanti di seguito descritte, verranno utilizzate come linee-guida per declinare alcuni aspetti che rendono applicabile il costrutto dell'employee engagement all'interno delle organizzazioni pubbliche (Capitolo 4).

## **2.2. Leadership**

La *leadership* rappresenta la prima e forse la più importante determinante soggettiva che alimenta e sostiene l'*engagement* dei dipendenti nei processi organizzativi della pubblica amministrazione.

Il paradigma della leadership è molto complesso e i diversi studi che si sono occupati del tema hanno configurato i requisiti comportamentali, caratteriali e psicologici che un leader efficace deve possedere, come pure i soggetti che sono chiamati ad interagire con esso, con riferimento al contesto organizzativo dove il rapporto si sviluppa (Hersey P., e

Blanchard K., 1984). Ne discende, che dagli studi degli ultimi anni è emersa una natura relazionale della leadership associandola sia alle diverse tipologie di “stile” di direzione sia ai diversi livelli di efficacia<sup>8</sup>.

A tal proposito, Bass e Stogill (1990) nel distinguere le caratteristiche di una leadership efficace da una inefficace, delineano le seguenti caratteristiche.

La *capacità* individuale del leader di *problem solving*, di esprimere giudizi equilibrati e di lavorare assiduamente. Per gli autori, un leader efficace è dotato di intelligenza, di proattività, di capacità interattive e di originalità nelle idee.

L'*achievement* consiste nella sua propensione a conseguire sempre di più risultati migliori, ad accrescere le proprie conoscenze per il bene dell'organizzazione, ad essere un esempio per tutti.

La *responsabilità* implica avere uno spirito di iniziativa, un carattere combattivo, di essere affidabile e perseverante, di possedere autostima e ambizione di eccellere. Insomma, tutte quelle caratteristiche tipiche che un autentico leader deve possedere rispetto ad un leader inefficace.

La *partecipazione* ed il *coinvolgimento* di un leader si configura con il suo spiccato senso di socialità e dal suo spirito di cooperazione in ambito lavorativo, nonché dalla sua abilità nel sapersi adattare davanti alle diverse situazioni da affrontare.

Lo *status*, infine, è considerato un requisito essenziale per un leader efficace. Infatti, un leader efficace riscuote uno status socio-economico molto più elevato rispetto a quelli inefficaci.

Una leadership efficace è capace di fare agire le persone in funzione di alcuni scopi che rappresentano valori e motivazioni, volontà ed esigenze, aspirazioni ed aspettative (Burns J. M., 1978). Seconda questa declinazione, un autentico leader non esercita un'influenza coercitiva sui propri collaboratori, al contrario cerca di trasferire influssi positivi affinché siano motivati nello svolgere i propri compiti con efficacia, favorendo lo sviluppo delle potenzialità individuali, sia da un punto di vista umano sia professionale. Inoltre, rappresenta il punto di incontro tra l'amministrazione e i dipendenti, con i quali sancisce un rapporto basato sulla fiducia reciproca, condividendone valori ed esperienze su cui si fonda l'engagement della quotidiana vita lavorativa.

---

<sup>8</sup> "La capacità di tipo relazionale sono indispensabili nello stabilire un rapporto con i propri collaboratori, in quanto spetta al dirigente gestire le relazioni intraorganizzative mantenendo un clima organizzativo adeguato e conforme ai valori e agli obiettivi che caratterizzano l'azione pubblica" (Borgonovi E., 2009, p.201).

Nelle pubbliche amministrazioni odierne la figura della *leadership* sta assumendo gradualmente delle connotazioni sempre più flessibili rispetto alla tradizionale visione autoritaria e fortemente formalizzata, basata unicamente sull'accentramento del controllo nell'esecuzione dei risultati. Una leadership moderna tende a valorizzare le potenzialità dei collaboratori, a gestire i complessi rapporti relazionali e a motivare i dipendenti ad essere *engaged*.

In un'ottica per l'appunto di engagement dei dipendenti, tra i diversi approcci teorici è possibile annoverare quella *contingente*, ovvero il comportamento di adattamento che la leadership deve assumere di fronte alle diverse situazioni.

In questa prospettiva, Hersey e Blanchard (1984) hanno elaborato un modello *situazionale* costituito da quattro "stili" di direzione che la leadership deve tenere<sup>9</sup>.

Lo *stile direttivo* implica di assumere un ruolo guida circa le attività da esplicare. Costituito da un alto grado di direttività e da una bassa relazione, con lo stile direttivo il leader definisce ruoli e compiti, stabilisce i livelli standard di performance e gestisce le politiche strategiche da conseguire.

Lo *stile supportivo* fa riferimento ad un leader incline a soddisfare e a sostenere i bisogni dei collaboratori. Con questo stile il leader assume comportamenti relazionali e amichevoli, riscuotendo fiducia dagli stessi collaboratori.

Lo *stile coinvolgente* comporta una forte propensione alla relazionalità. Si tratta di un leader capace di coinvolgere quei collaboratori insicuri e demotivati. Inoltre, con la sua vocazione inclusiva accetta i suggerimenti e le proposte dei collaboratori anche in merito alla soluzione di questioni delicate.

Lo *stile delegante* è improntato ad affidare alle persone la responsabilità di gestire e perseguire autonomamente obiettivi. Un leader delegante manifesta fiducia nei confronti dei propri collaboratori reputandoli autonomi e competenti.

Le recenti teorie del processo hanno combinato i fattori legati della personalità con quelli situazionali, così da proporre dei modelli basati sulla relazione tra il leader e i collaboratori o *follower*. Tra queste rientrano la teoria dello *scambio leader-follower* e la teoria della leadership *trasformativa*<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Sulla base di varie interviste che hanno coinvolto dei manager reputati "eccellenti", Hersey e Blanchard hanno configurato "un orientamento al *compito* e un orientamento alla *relazione* da parte della leadership. Con orientamento al compito si fa riferimento al grado con cui un *leader* impartisce direttive alle persone, relativamente a che cosa fare, quando farlo, dove farlo, come farlo. Invece, l'orientamento alla relazione è il grado con cui il leader si impegna in una comunicazione a due sensi con le persone, fornendo sostegno, incoraggiamento, gratificazioni psicologiche e comportamenti agevolati" (Tosi e Pilati, 2008, p.278).

<sup>10</sup> La leadership transazionale trova la sua massima espressione nel leader carismatico teorizzato da Max Weber. Per il pensatore tedesco il "potere carismatico sussiste in virtù di una dedizione affettiva alla

La *leadership di scambio* si svolge tutte le volte che una persona riveste funzioni di leader verso altri per realizzare scopi di interesse comune; senza però motivare un coinvolgimento reciproco, duraturo e intenso, così da dare luogo a delle relazioni limitate ad una mera contrattazione.

Questa tipologia di relazione tra leader e collaboratori viene classificata in due categorie chiamate *in-group* e *out-group*. Nella relazione *in-group* il leader impiega più tempo ed energia, cosicché gli appartenenti al gruppo assumo dei comportamenti positivi nell'ambiente di lavoro. Inoltre, la qualità delle relazioni può condizionare favorevolmente gli atteggiamenti e le percezioni dei collaboratori. Per contro, con la relazione *out-group* i leader dedicano meno tempo nel prendere decisioni, non si propongono spontaneamente nello svolgere attività extra, così da ricevere dei giudizi negativi da parte dei collaboratori (Burns J. M., 1978).

La *leadership trasformazionale* comporta un impegno costante e reciproco con i collaboratori, di conseguenza le persone che la seguono accrescono le loro motivazioni iniziali così da conseguire elevati livelli di prestazioni, alimentando la consapevolezza sulla *mission* dell'amministrazione e aspirando a valori di gruppo dotati di un alto senso etico.

Con la sua vocazione carismatica la *leadership trasformazionale* viene contraddistinta da particolari caratteristiche.

Prima di tutto, il *leader* tende a sfruttare il proprio *carisma* nel creare un legame forte con i follower ai quali detta una *vision*, nella quale tutti si identificano.

In secondo luogo, un leader deve saper creare *ispirazione*, ossia elevate aspettative mediante una comunicazione efficace, semplicità di linguaggio e con espressioni simboliche delle proprie idee.

In terzo luogo, il leader manifesta una notevole considerazione nei confronti dei follower, trattandoli singolarmente, seguendoli e consigliandoli. Inoltre, il leader presta grossa attenzione alle potenzialità dei collaboratori, alla loro crescita e al successo individuale, comportandosi come un mentore o un allenatore.

L'ultima caratteristica di un leader trasformazionale è la sua abilità nel sapere *stimolare intellettualmente* i follower nell'affrontare le problematiche con nuovi metodi, nel fomentare in loro idee creative ed innovative (Bass B. M., 1985).

---

persona del signore e ai suoi doni di grazia (carisma), che sono in particolare le sue qualità magiche, le rivelazioni o l'eroismo, la potenza dello spirito e del discorso [...] Il potere carismatico è una relazione sociale di carattere specificatamente straordinario e puramente personale" (Weber M., 1980, p. 264-267).

Dalle caratteristiche enucleate la forma di leadership trasformazionale si rivela un'energia dinamica molto spesso posta all'origine di importanti innovazioni sociali, ad essa possono essere ricondotte tra l'altro molte figure di fondatori d'impresa o altre istituzioni o quelle degli artefici di rilevanti svolte strategiche, di riforme, risanamenti, rilanci d'istituti di vario genere (Rebora G., 2003, p.375).

Il ruolo della leadership assume un carattere determinante anche nella pubblica amministrazione, laddove i processi lavorativi richiedono l'attivazione di diverse energie individuali, atte a migliorare l'*engagement* dei dipendenti e, quindi, dei servizi rivolti ai cittadini.

L'amministrazione pubblica con la sua cultura di stampo normativo e marcatamente burocratica, ha generalmente ostacolato l'affermarsi di una *leadership* moderna e basata sull'interrelazione a tutti i livelli dell'organizzazione, preferendo una leadership conservatrice del proprio *status quo* e incentrata nel mantenimento del sistema tradizionale. Tuttavia, negli ultimi anni le pubbliche amministrazioni hanno avviato un processo di cambiamento, impostando nuovi obiettivi, favorendo il coinvolgimento dei dipendenti, creando gruppi di lavoro efficienti, in sintesi gestendo le risorse umane con oculatazza, valorizzando le diverse potenzialità. Al centro di questo cambiamento vi è la leadership quale agente che lo promuove e lo sviluppa. Di fatti, un *leader* efficace si vede anche dalla sua capacità di superare i vecchi canoni gerarchici, stabilendo un rapporto di tipo orizzontale con le persone che animano i processi di trasformazione. Del resto, un leader efficace deve cercare di stimolare l'attivazione dei ruoli ed instaurare relazioni con i diversi livelli operativi, affinché si possa perseguire una strategia comune nella quale tutti si possano identificare. Proprio il senso di identificazione che i dipendenti manifestano nei confronti dell'operato della leadership, rappresenta una modalità fondamentale per garantire il loro *engaged* in modo duraturo e responsabile.

### **2.3. Motivazione**

Anche il tema della *motivazione* assume una certa rilevanza per le organizzazioni amministrative, le quali hanno l'esigenza che i propri uffici e dipartimenti siano costituiti da persone per l'appunto *motivate* verso il proprio lavoro e verso l'azienda, e che si impegnano congiuntamente per costruire nuove opportunità di successo e di crescita reciproca.

Etimologicamente, la parola *motivazione* deriva dal latino *movere* che significa "muovere", ossia che incorpora un senso di movimento che porta ad agire. In sostanza, la

motivazione è un costrutto usato per spiegare l'inizio, la direzione l'intensità e la persistenza del comportamento diretto verso un obiettivo (Tosi H. L., e Pilati M., 2008).

Cosa motiva un individuo ad essere impegnato sul lavoro? Forse dipende dalle caratteristiche intrinseche della persona e dai suoi bisogni? Oppure dal contesto in cui lavora oppure dalla capacità del manager nel saperlo motivare?

Nel rispondere a queste domande, gli studiosi che in questi anni hanno cercato di individuare i fattori *motivanti* che influenzano il comportamento degli individui, hanno concepito diverse interpretazioni che possono essere così sintetizzate.

Una delle prime teorie è stata elaborata negli anni cinquanta del secolo scorso da parte della *scuola motivazionalista*. Questa scuola adotta un concezione sulla motivazione legata a quei bisogni di diversa natura che fanno capo al lavoratore: autorealizzazione, successo o crescita psicologia.

Questi bisogni possono essere soddisfatti solamente attraverso compiti "impegnativi" che garantiscono possibilità di iniziativa e una certa libertà di azione, e non attraverso mansioni lavorative monotone e ripetitive, che erano tipiche dell'organizzazione scientifica del lavoro di stampo taylorista<sup>11</sup>. In tal senso, l'interesse dei motivazionalisti è quello di subordinare le esigenze dell'organizzazione ai bisogni dell'uomo, ed in particolare al bisogno di autorealizzazione (D'Amico R., 2006).

Tale filone della ricerca si afferma grazie soprattutto ad Abram Maslow, secondo cui la motivazione di ogni comportamento umano nasce da una universale tendenza a soddisfare determinati bisogni.

A tal proposito, l'autore di *Motivation and Personality* elabora un modello chiamato *scala dei bisogni* costituita da una piramide sulla quale sono predisposti i cinque livelli dei bisogni dell'individuo, con una natura ed un grado di importanza diversa. Secondo questa logica sequenziale, i bisogni che hanno la precedenza sono quelli primari, poi vengono quelli di ordine superiore. Ne discende che se un individuo non soddisfa prima i bisogni collocati ad un livello più basso, non ha alcun interesse a soddisfare il bisogno che si trova ad un livello superiore (figura 11). Naturalmente, traslare da un livello all'altro è possibile, ciò rappresenta una fonte di crescita per l'individuo, però, a patto che siano soddisfatti i bisogni posti ad un livello inferiore.

---

<sup>11</sup>“Alla fine degli anni venti i postulati della *Scuola classica* iniziano a mostrare le prime incrinature. In modo particolare, le critiche si riferiscono, da una parte, alla mancata attenzione verso gli aspetti psicologici del lavoro (autorealizzazione, status, socialità, ecc.), dall'altra, all'assenza della considerazione di fattori motivazionali che vadano oltre il semplice rapporto di scambio tra incentivi monetari ed esecuzione lavorativa (Bonazzi G., 2008, p. 98).



Figura 12: La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Come si evince dal grafico, al primo livello della scala sono posti i bisogni *fisiologici* dai quali dipende la sopravvivenza dell'individuo. Essi hanno la priorità di essere soddisfatti a causa dell'istinto naturale di autoconservazione di ogni essere umano

Al secondo gradino vi sono quelli di *sicurezza* che includono il bisogno di protezione dai pericoli e dalle minacce derivanti dall'ambiente circostante, ma anche quelli connessi alla stabilità del lavoro. Questi bisogni sono associabili anche all'inclinazione dell'individuo e al suo desiderio di vivere secondo le proprie abitudini e le "prevedibilità" di fronte alla realtà.

Al terzo gradino si trovano i bisogni di *appartenenza* o *sociali* che fanno riferimento al desiderio dell'individuo di essere amato, compreso e accettato dai gruppi sociali, oltre la sua famiglia. L'esigenza dell'individuo di avere una propria socialità lo induce a stabilire relazioni e instaurare amicizie anche nel proprio ambiente lavorativo.

I bisogni che sono collocati al quarto gradino sono quelli riconducibili all'*autostima*, che comprendono la fiducia in se stessi, l'indipendenza, l'affermazione e il riconoscimento del lavoro espletato, lo status sociale e il rispetto da parte degli altri. A tal proposito, l'autore scrive "che tutte le persone, nella nostra società (con poche eccezioni patologiche), avvertono il bisogno o il desiderio di avere un'alta stima di se stessi, al fine di poter contare anche sul rispetto e la stima degli altri" (Maslow A.H., 1973).

Al gradino più alto della scala sono collocati i bisogni di *auto-realizzazione* che sono rappresentati dal desiderio dell'individuo di esprimere il proprio sé, ovvero di realizzare le sue illimitate potenzialità. Ad avviso dell'autore, il mancato appagamento di questo

bisogno da parte dell'individuo è segno di uno stato di insoddisfazioni patologica. Infatti, secondo l'autore, "l'uomo sano è motivato soprattutto dall'esigenza di sviluppare e mettere in pratica le proprie potenzialità e capacità in modo completo. Questa idea impegnativa, in quanto se è vero che la tensione verso l'auto-realizzazione caratterizza solo pochi individui nelle organizzazioni, allora la triste conclusione è la diagnosi di un forte malessere organizzativo" (Maslow A.H., 1973)<sup>12</sup>.

Non sempre le organizzazioni forniscono opportunità per soddisfare l'autostima e l'auto-realizzazione dei lavoratori, con il rischio di causare in loro un senso di frustrazione e senza alcuna compensazione derivante da aumenti salariali, benefit, ecc. Per fronteggiare tale evenienza, Maslow propone una soluzione nella riprogettazione delle mansioni lavorative, rendendole più creative e impegnative, coinvolgenti e motivanti, tutte caratteristiche che consentono ai lavoratori di esprimere le proprie capacità intrinseche. Secondo l'autore, ristabilire un equilibrio tra i bisogni e la motivazione accresce l'impegno da parte lavoratori.

Maslow è considerato il precursore delle teorie *motivazionaliste*, un filone di ricerca che successivamente sarà ripreso e sviluppato da altri studiosi con delle angolazioni diverse. Seguendo questa impostazione Herzberg (1959) si è occupato del problema della *motivazione sul lavoro*, definendo i fattori che originano gli stati di soddisfazione e di insoddisfazione dei lavoratori. Nella sua teoria sostiene che le prestazioni lavorative sono influenzate da due categorie distinte: fattori *igienici* e fattori *motivazionali*.

- I fattori igienici o di mantenimento sono associati al benessere psicofisico del dipendente legato al luogo di lavoro, come le relazioni interpersonali, i livelli di retribuzione, le condizioni fisiche e di sicurezza.
- I fattori motivazionali o di crescita sono invece riconducibili allo sviluppo personale del lavoratore, ovvero dall'opportunità di avanzamenti di carriera, dall'autonomia sul lavoro, dal riconoscimento dei risultati conseguiti<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Tuttavia, non tutti avvertono l'esigenza di soddisfare questo bisogno, per cui ci sono persone che "si accontentano di bisogni meno elaborati, e che trovano il loro equilibrio in stati di relativa infanzia protratta per tutta la vita" (Bonazzi G., 2008, p.105).

<sup>13</sup> L'analisi sui "fattori duali" venne testata e confermata su un campione di 200 ingegneri e contabili di nove aziende di Pittsburgh, ai quali fu richiesto di ricordare le situazioni particolari che avevano condizionato in modo positivo o negativo il loro lavoro e di indicare cosa aveva influenzato il loro atteggiamento e sul loro rendimento nel breve e lungo termine, durante i quali i comportamenti individuali verso il lavoro erano percepiti dal soggetto come eccezionalmente positivi o eccezionalmente negativi. Dal racconto degli intervistati, la relazione *fattori-atteggiamenti-effetti* poteva essere studiata come un sistema unitario, secondo due ipotesi: 1) i fattori che producono atteggiamenti positivi verso il lavoro differiscono da quelli che ne producono di negativi; 2) i fattori e gli effetti che coinvolgono una lunga sequenza differiscono da quelli che ne producono una breve (Tosi H. L., e Pilati M., 2008, p. 69).

Herzberg asserisce che gli individui sul lavoro possono assumere due atteggiamenti diversi, essere *ricercatori di motivazione* (quelli che cercano soddisfazione intrinseca al lavoro, realizzando una “crescita psicologica) oppure *ricercatori di igiene* (sensibili a cercare sicurezza, salario benessere economico).

Secondo la tesi di Herzberg, i fattori igienici non potranno mai procurare un'autentica soddisfazione, ma solo una minore insoddisfazione. Di conseguenza i ricercatori di igiene non potranno mai essere pienamente soddisfatti, in quanto essendo sensibili unicamente da elementi esterni al lavoro, non considerano gli effetti intrinseci al lavoro, ovvero quegli elementi che sono portatori di una effettiva soddisfazione e dunque di “motivazione” sul lavoro (D'Amico R., 2008, p.127).

Per Herzberg dunque “l'opposto della soddisfazione sul lavoro non è l'insoddisfazione sul lavoro, ma piuttosto, l'assenza di soddisfazione; allo stesso tempo, l'opposto della insoddisfazione non è la soddisfazione, ma piuttosto l'assenza di insoddisfazione” (Herzberg F., 1968, pp. 55-56).

Sulla base di queste teorie, Herzberg cerca di ridefinire il rapporto tra lavoratore e organizzazione, rivolgendo la propria attenzione verso l'individuo, nel rispetto della sua complessa interiorità affinché possa realizzare crescita personale trascendano da quella professionale. In tal senso, un'organizzazione deve essere ristrutturata e concepita in modo da assicurare ai dipendenti l'opportunità di aumentare la conoscenza, la comprensione, la creatività, la possibilità di provare ambiguità nella presa di decisione, di individuare e cercare una reale crescita (Herzberg F., 1968).

Gli studiosi che hanno affrontato la motivazione lo hanno fatto con argomentazioni diverse, che riguardano sia il rapporto tra i comportamenti e i fattori che stimolano i dipendenti sul lavoro; sia in merito alle modalità di intervento sia di implementazione delle strategie manageriali che rendono *motivata* l'azione dei lavoratori.

In questa prospettiva, il lavoro di McClelland (1961) propone un modello denominato *achievement-power-affiliation*, il quale si basa su dei *motives* (motivi o moventi), intesi come reti di emozioni disposte secondo una gerarchia di intensità ed importanza. L'idea di fondo è che ogni persona presenti uno di questi motivi-moventi in forma dominante, con conseguenza sul comportamento motivato (Tosi H. L., e Pilati M., 2008). Per l'autore i tre diversi gruppi di bisogni si traducono in:

- bisogno di successo (*need achievement*);
- bisogno di potere (*need for power*);
- bisogno di affiliazione (*need for affiliation*).

Con l'*achievement* si fa riferimento al bisogno delle persone di portare a termine un compito con successo. Questo spinta verso il successo è associata al bisogno delle persone di apportare una crescita personale e avanzamenti di carriera. Per cui, i lavoratori saranno inclini a svolgere le proprie mansioni con responsabilità, realizzando risultati eccellenti e ad affrontando situazioni complesse

Il *need for power* è la connaturale conseguenza dell'*achievement*, in quanto una persona con il forte bisogno di successo lavora meglio e ha una carriera precoce fino a scalare il vertice aziendale. Le persone orientate al potere hanno il bisogno di auto-affermarsi, di imporsi all'attenzione altrui, sono attratte dal prestigio socio-economico, a esercitare influenza sulle opinioni altrui, a destare una forte sensazione negli altri, a consolidare la propria reputazione e inclini alla competizione.

Infine, l'*affiliation* è identificabile con il bisogno di socialità, ovvero alla naturale propensione di interagire e stabilire relazioni con altre persone (essere accettate ed amate, lavorare in gruppo, non sono attratte da posizioni di vertice e di comando).

Ad avviso di McClelland, nelle organizzazioni complesse il fattore manageriale più significativo è la capacità di guidare gli altri, anche se questo comporta la perdita di feedback personali ed immediati. L'autore identifica l'efficacia del manager nella sua capacità di creare un clima distensivo che possa plasmare positivamente l'atteggiamento dei lavoratori. In tale senso, "un buon manager è quello che, fra le altre cose, aiuta i dipendenti a sentirsi forti e responsabili, li ricompensa in modo appropriato per performance positive e accerta che le cose siano organizzate in modo che i dipendenti abbiano la percezione di sapere cosa debbono fare. Soprattutto, i manager dovrebbero incoraggiare un forte spirito di squadra fra i dipendenti, l'orgoglio di lavorare come parte di un gruppo" (McClelland, 2003, p.109).

Nell'associare i fattori motivanti dell'individuo con le buone pratiche manageriali da applicare, le strategie operative proposte da McClelland hanno il merito, rispetto al passato, di avere apportato delle innovazioni capaci di fare conseguire il successo nelle organizzazioni complesse.

Tale modello suggerisce utili indicazioni per essere applicato anche nelle pubbliche amministrazioni, le quali non possono sempre fare leva sulle tradizionali dimensioni per *motivare* gli individui che hanno un'estraneità e una cultura diversa, caratterizzati da competenze specifiche, potenzialità da valorizzare, ma soprattutto con aspirazioni e motivazioni diversificate.

Alla luce di queste considerazioni, Likert (1967), tenendo presente gli individui e le loro motivazioni, nel suo lavoro cerca di proporre un modello organizzativo rappresentato dalla collaborazione e partecipazione attiva delle persone nei processi decisionali.

Lo studioso confuta la tesi secondo cui il maggior rendimento dipenda dal grado di soddisfazione soggettiva dei dipendenti e dal loro atteggiamento favorevole nei confronti dell'azienda. Egli nota che dove i lavori sono ripetitivi, standardizzati e poveri di contenuto, è possibile raggiungere un alto rendimento anche in assenza di soddisfazione da parte dei dipendenti, a conferma del fatto che i metodi di lavoro tayloristici sono produttivamente apprezzabili (Bonazzi G., 2008).

La soluzione strategica di Likert è quella della comunicazione interna che, rispetto alla scuola classica, non è basata esclusivamente su un rapporto dall'altro verso il basso (*top-down*), bensì anche da un rapporto dal basso verso l'alto (*bottom-up*). Questa concezione comporta la formazione di *gruppi di lavoro* costituiti da persone responsabili e leali, basati sulla fiducia reciproca, con vocazioni interattive, che operano sinergicamente condividendo gli obiettivi dell'organizzazione.

Il modello proposto da Likert è una struttura organizzativa decentrata dove i gruppi di lavoro sono interconnessi da “perni connettori” (*linking pin*), rappresentati da figure professionali che fanno parte di due gruppi sovrapposti (capi reparto). Una dinamica questa che ha lo scopo sia di migliorare la specializzazione tra i gruppi sia di connetterli attraverso lo scambio di comunicazione che esercita un'influenza reciproca di tipo *bottom-up*.

Per concludere, autonomia e rispetto dei dipendenti, tono distensivo tra dirigenti e subordinati, scambi di opinioni tra superiori e subordinati, sono tutti elementi che secondo Likert incidono sul rendimento dei dipendenti e che sono riconducibili allo “stile della leadership” utilizzato.

Il punto di partenza di questa disamina è la motivazione caratterizzata da una serie di comportamenti che rendono il lavoratore *engaged* sul lavoro. Si tratta quindi di comportamenti *motivati* da una decisione irrevocabile che fornisce sostegno all'impegno. L'idea di base è che le persone cercano di costruire intorno alle loro motivazioni delle azioni che sono fortemente “impegnate” per la determinazione di un obiettivo comune. Per cui, la motivazione focalizza la propria attenzione sull'*employee engagement* che si sviluppa attraverso azioni responsabilmente vincolanti.

## 2.4. Soddisfazione

Nel paragrafo precedente si è visto come la *soddisfazione* per il proprio lavoro sia collegata positivamente alla motivazione, tanto è vero che le persone più soddisfatte sono tendenzialmente più motivate. Ne discende, che una persona può sentirsi soddisfatta senza essere affatto motivata; mentre può essere motivata senza però avvertire nessuna soddisfazione.

La motivazione e la soddisfazione sono spesso usate come due facce della stessa medaglia, dove diventa difficile tracciare una linea di demarcazione che identifichi separatamente l'una rispetto all'altra. Come già delineato in precedenza, alcune teorie "motivazionaliste" considerano la soddisfazione per il lavoro come parte integrante della motivazione (Maslow A.H., 1973; Herzberg F., 1968, Argyris C., 1964, Likert R., 1967). Questi studi hanno sottolineato le caratteristiche ed il legame che sussiste tra i due fenomeni, in particolare: sono accomunate da un rapporto lineare e non deterministico; come la soddisfazione possa influenzare la motivazione; alti livelli di insoddisfazione possono creare un effetto negativo sulla motivazione; la soddisfazione viene reputata come l'antecedente della motivazione; la soddisfazione combinata del lavoro e della famiglia risulta essere motivante; alcuni fattori della soddisfazione possono determinare particolari atteggiamenti motivazionali.

Partendo da un'accezione tradizionale, la *soddisfazione* è intesa come un sentimento di piacevolezza e gratificazione derivante dal proprio lavoro. Si tratta di uno stato psichico e fisico del lavoratore nel vedere che i propri bisogni e valori vengono soddisfatti<sup>14</sup>.

La tematica della *soddisfazione* è molto articolata e dai diversi approcci si possono rinvenire una serie di aspetti di ordine individuale, sociale e organizzativo che tendono a influenzarla.

Quelli *individuali* sono rappresentati da un insieme di disposizioni legati alla personalità del lavoratore che determinano il suo livello di soddisfazione. In questi rientrano la sicurezza e l'equilibrio caratteriale, l'autostima, la capacità di gestire e superare fenomeni di stress, auto-efficacia lavorativa.

L'esatto contrario sono gli aspetti *sociali* del lavoro dai quali dipende il clima organizzativo: le relazioni interpersonali con i colleghi, le dinamiche di gruppo, le relazioni formali ed informali (ad esempio, gli stili di *leadership*).

---

<sup>14</sup> Nella teoria della *discrepanza*, Locke attribuisce ai "valori" un ruolo fondamentale per arrecare soddisfazione nei lavoratori. Per l'autore, l'individuo solamente dopo una attenta analisi del proprio lavoro valuta la "discrepanza" che sussiste tra l'effettiva retribuzione e le aspettative, quali fattori che influenzano il livello di soddisfazione, (Locke E. A., 1975).

Gli aspetti *organizzativi* riguardano, invece, quelli legati al contesto in cui il lavoratore opera, dal quale trae la sua esperienza cognitiva - affettiva di soddisfazione. Ad esempio, la retribuzione e le ricompense, la possibilità di fare carriera, la crescita formativa, il benessere psico-fisico.

Vista la complessità di tali argomentazioni, la riflessione sulla soddisfazione sarebbe incompleta senza affrontare il tema dell'insoddisfazione nel lavoro. L'insoddisfazione non è altro che la conseguenza di un bisogno antecedente parzialmente non soddisfatto.

In tal senso, diverse ricerche hanno cercato di identificare le cause che creano e tolgono la soddisfazione dei lavoratori in relazione ai ruoli svolti e all'ambiente fisico di riferimento.

- Le contraddizioni e le conflittualità legate al ruolo, l'eccessivo carico di ruolo, la svalorizzazione del ruolo, sono tutti fattori che possono condizionare i livelli di soddisfazione.
- Il ridimensionamento dei livelli gerarchici rispetto all'assetto precedente, spesso genera pressioni su alcune figure professionali causando assenza di chiarezza degli obiettivi, di aspettative, oppure instaura conflitti tra i ruoli e le reali competenze del lavoratore.
- Sovente la mancanza di complessità nel lavoro è causa di insoddisfazione, nonché di stati di noia e di frustrazione.
- Altre cause possono derivare dalle differenze tra i lavoratori; ad esempio la capacità e i tratti caratteriali positivi di autostima e di autoefficacia possono essere fonte di soddisfazione. Viceversa, il lavoratore che percepisce l'incapacità di conseguire i propri obiettivi diminuirà il suo livello di soddisfazione.
- Più è alto il livello professionale del lavoratore più è disposto a cambiare lavoro per ricercare una maggiore soddisfazione.
- Il formarsi di stati di insoddisfazione e *stress* può essere arrestato da un ambiente lavorativo distensivo e incentivante.

In questo quadro, la soddisfazione può essere controbilanciata da stati di profonda insoddisfazione capaci di produrre potenzialmente le seguenti conseguenze: assenteismo, turnover, alienazione dal lavoro, fenomeni di stress e *burnout*, stati di insofferenza psico-fisica, e consecutiva riduzione di *engagement* dei lavoratori.

Oltre alle dimensioni delineate vi sono quelle che puntano a favorire scelte strategiche mirate ad accrescere la soddisfazione dei dipendenti. Tra queste si possono annoverare: il potenziamento dei servizi di comunicazione interna ed esterna; l'organizzazione di

attività basate sulla rotazione del lavoro in modo da coinvolgere conoscenze e abilità diverse; estendere la conoscenza dell'organizzazione in merito alle strategie di sviluppo e al significato di lavoro; l'applicazione di sistemi di gestione per obiettivi; privilegiare l'aspetto relazionale attraverso *feedback* a tutti i livelli compresi i superiori; incentivare la partecipazione attiva dei lavoratori nei processi decisionali; la creazione di un sistema di incentivazioni basato su retribuzioni, benefit, ricompense, ecc.; la promozione di processi di socializzazione (mentore, superiori, tutor) per favorire l'apprendimento come fonte di crescita personale e professionale.

Questi tipi di approcci mirano a comprendere quali caratteristiche specifiche e quali fattori condizionano la soddisfazione del lavoratore. Partendo dall'assunto che le persone sono motivate sia dai bisogni intrinseci, vale a dire di crescita, di significato, di partecipazione, sia da bisogni estrinseci, ossia di remunerazione, di status e di sicurezza, questa prospettiva sostiene che le organizzazioni in grado di soddisfare i bisogni dei lavoratori avrebbero più possibilità di accrescere nei propri dipendenti motivazione, soddisfazione e *engagement*. Per le Pubbliche Amministrazioni ciò comporterebbe un miglioramento della qualità dei servizi così da fargli riacquistare una maggiore credibilità e legittimità da parte dei cittadini.

## **2.5. Apprendimento**

Con la sua dimensione immateriale, *l'apprendimento* rappresenta un tema centrale che fa riferimento alla formazione del capitale umano che opera all'interno delle organizzazioni. L'apprendimento rivolto agli individui tende a sviluppare nuove conoscenze, a fare assorbire nuovi valori, a creare inediti stili di relazionali, nonché a orientare i comportamenti verso l'impegno sul lavoro (*learning by doing*).

Negli ultimi anni, le pubbliche amministrazione hanno dovuto adeguarsi ad un ambiente esterno sempre più complesso e in continua evoluzione, così da applicare modelli di apprendimento tesi a gestire efficacemente i processi organizzativi.

Si pensi ad esempio alla diffusione dei sistemi tecnologici che hanno introdotto nuove procedure gestionali, dove la qualità dei servizi e le risposte offerte ai cittadini devono essere immediate ed univoche. Pertanto, la velocità delle informazioni erogate hanno imposto alle pubbliche amministrazioni di accrescere i ritmi di aggiornamento e di formazione degli addetti ai lavori.

È diventato ormai opinione comune che l'apprendimento non riguarda unicamente gli individui, ma soprattutto l'organizzazione, quale maggiore fautrice nel promuovere e consolidare la formazione tra i dipendenti.

Si tratta di un processo di formazione che è influenzato da fattori e condizioni di carattere organizzativo, nel senso che la loro presenza e attivazione agisce sui processi di apprendimento individuali, ne condiziona e indirizza l'interazione, le linee di evoluzione delle conoscenze, i valori e i comportamenti individuali si trovano sottoposte a forme di condivisione, confronto, critica e convalidazione nell'ambito di un processo interattivo orientato a schemi che l'organizzazione ha fatto propri (Rebora G., 2003, p. 384).

L'apprendimento come fenomeno organizzativo (*learning organization*) è stato da sempre oggetto di un continuo dibattito dal quale sono sfociate diverse prospettive teoriche.

Argyris e Schon (1978) hanno messo in evidenza come le forme implicite di conoscenza tradotte in azioni diventano routine, ovvero di comportamenti reiterati e fortemente dipendenti dalla storia dell'organizzazione, che si basano su interpretazioni condivise degli eventi passati e su anticipazioni di quelli futuri. Pertanto, i comportamenti contribuiscono al mantenimento della cultura organizzativa, rappresentando un punto di contatto tra soggetto e organizzazione. Per gli autori, la vita organizzativa rappresenta una continua opportunità di conoscenza di patrimonializzazione del sapere e dell'esperienza collettiva.

Kolb (1984) ha definito l'apprendimento come un processo attivo, cognitivo ed esperienziale, basato sulla percezione mentale. Davanti all'esperienza l'individuo medita e formula delle idee e concetti, che poi saranno sperimentati nella pratica da dove si acquisteranno altre informazioni sotto forma di feedback. Il modello *esperienziale* dell'autore si fonda su un processo continuo e circolare da dove sviluppa sempre più apprendimento. Ad esempio, l'esperienza di viaggiare usando i mezzi di trasporto di un altro paese oppure imparare a usare un nuovo programma con il computer, possono essere definiti processi di apprendimento.

Abrahamson (1991) ha proposto un modello dove riconosce che alcuni assunti razionali di base, come la libera scelta, obiettivi organizzativi e criteri per valutarli, si possono reputare appropriati solamente in alcune circostanze, ossia in particolari situazioni di incertezza. Per l'autore, l'applicazione delle idee può essere sottoposta a forzature, come dalle autorità statali che impongono l'adozione di specifici comportamenti, oppure essere condizionata da tendenze di moda o da fenomeni collettivi derivanti dalla società.

Nonaka e Takeuchi (1995) nel sottolineare il passaggio della conoscenza da un livello individuale ad un livello organizzativo, delineano il concetto di spirale della conoscenza che si sviluppa in movimento circolare costituito da tre fasi: con la "socializzazione", dalla quale gli individui apprendono i comportamenti altrui e le esperienze attraverso l'osservazione; la trasformazione della conoscenza collettiva da tacita ad esplicita avviene

mediante la fase della “esternalizzazione”, dove la conoscenza si acquisisce mediante l'uso delle parole e la comunicazione, la rappresentazioni di simboli, di contenuti espliciti e di analogie; infine, con “l'internalizzazione” gli individui nelle loro prestazioni e pratiche comportamentali applicano strumenti di conoscenza costituite da procedure, manuali e modelli.

Cook e Yanon (1996) hanno ribadito come l'apprendimento non deriva unicamente dal livello cognitivo di conoscenza astratte ed esplicite, bensì riesce a cambiare il comportamento organizzativo in senso lato, estendendosi anche a livello fattuale oltre che potenziale.

Dixon (2000) ha identificato l'apprendimento organizzativo in termini ciclici, applicando nel contesto organizzativo la costruzione di mappe cognitive ed individuali. In primo luogo, le conoscenze individuali generate attraverso l'esperienza lavorativa, sono condivise, esplicate e interpretate collettivamente per originare azioni comuni, consapevolmente assunte da tutti gli appartenenti dell'organizzazione. In secondo luogo, il passaggio della conoscenza da un livello individuale ad un livello organizzativo induce l'individuo a rappresentare le proprie mappe del contesto, così da condividere con i colleghi il proprio modo di leggere e percepire l'organizzazione di riferimento.

Secondo i modelli di apprendimento enucleati, l'organizzazione viene considerata come una risorsa e un valore per gli individui, dove la loro predisposizione verso la conoscenza genera una cultura manageriale improntata sullo sviluppo umano e la qualità del servizio.

Al di là della conformazione organizzativa costituita da un insieme di ruoli e risorse fisiche e tecnologiche, l'apprendimento consente di generare un sistema cognitivo capace di strutturare e diffondere la conoscenza tra tutti i membri di un'organizzazione pubblica. Con riferimento agli strumenti di diffusione della conoscenza all'interno di una organizzazione complessa come la pubblica amministrazione si possono annoverare:

- presentazioni di conferenza e seminari (*teaching e training*);
- relazioni e scambi di idee con colleghi di altre amministrazioni;
- la diffusione di libri e riviste;
- attività di consulenza;
- formazione su pratiche innovative e di principi etici;
- utilizzo dei social network per scopi informativi.

Naturalmente, tali meccanismi di diffusione possono essere implementati, totalmente o parzialmente, oppure assorbiti come procedure standard e talvolta istituzionalizzati. Ciò dipende dalle scelte iniziali dell'amministrazione e dalla sensibilità che mostra

nell'applicare e accompagnare le metodologie di apprendimento come risposta ai bisogni di formazione dei propri dipendenti, che equivale ad incentivare il loro *engagement* e a gestire lo sviluppo verso il cambiamento.

## 2.6. Cultura

Generalmente, la *cultura* viene considerata come una specie di impegno reciproco nel riconoscere e condividere le modalità con le quali si ci relaziona con i colleghi, i superiori e l'utenza, nello svolgimento del proprio ruolo.

Preso in prestito dagli studi di cultura antropologica, il concetto di cultura organizzativa fa riferimento ad un insieme di norme, valori, credenza, simboli e storia, che caratterizzano l'agire di una determinata organizzazione. Inoltre, dalla cultura dipende l'immagine dell'organizzazione che viene poi trasmessa e valorizzata sia al suo interno, contribuendo a definire l'identità di ciascun membro e il senso di appartenenza, sia all'esterno, nel contesto socio-culturale in cui è inserita (Sangiorgi G., 2008).

Da un punto di vista strettamente processuale, invece, la cultura può essere definita come “un processo dinamico di costruzione, ricostruzione e di distrazione di significati, processo realizzato attraverso azioni e decisioni individuali e collettive sulla base di uno scambio continuo intersoggettivo tra gli attori” (Benozzo A., e Piccardo C., 1996).

La cultura rappresenta un riflesso della “personalità modale” organizzativa, inteso come il grado di omogeneità e di forza di un particolare orientamento della personalità nel contesto in cui lavora, caratterizzata dai seguenti elementi:

- gli individui sviluppano valori durante il processo di socializzazione e di inserimento nei diversi tipi di organizzazione;
- i processi di ricerca e di selezione del personale escludono individui che non hanno coerenza con la cultura organizzativa; mentre la socializzazione cambia gli atteggiamenti di coloro che vi entrano a far parte, così da creare un certo livello di omogeneità degli orientamenti di personalità;
- i riconoscimenti rinforzano in modo selettivo alcuni tipi di comportamenti e di atteggiamenti, mentre ne escludono altri;
- le decisioni di promozione di solito tengono conto sia della valutazione della prestazione sia del potenziale (Tosi H. L., e Pilati M., 2008).

L'azione efficace della pubblica amministrazione richiede che le persone si impegnano assieme ed in modo coordinato, un risultato che sarebbe impossibile se dovesse prevalere

l'interesse individualistico su quello collettivo. Ne discende, che la cultura organizzativa rappresenta un punto di riferimento alla quale gli appartenenti dell'organizzazione devono conformarsi nell'esercizio dei propri ruoli. Essa “include le variabili informali, intese come insieme di norme e valori che guidano il comportamento e la prassi dei membri di un'azienda, è tanto più efficace e condizionante quanto più è interiorizzata (Pellicano M., 1994, p. 233).

Se la cultura organizzativa è legata ad un sistema di valori, norme e convinzioni, allora nasce l'esigenza di identificare le dimensioni culturali entro cui si sviluppa. In tal senso, Schein (1999) ha delineato i tre livelli distinti di cultura: artefatti, valori dichiarati, assunti di base.

Gli *artefatti* culturali sono fenomeni che incorporano la cultura organizzativa come: l'ambiente fisico e sociale, la tecnologia impiegata, il linguaggio scritto e parlato, le caratteristiche delle persone impiegate (la personalità, grado d'istruzione).

I *valori dichiarati*, invece, sono manifestazioni più profonde e specificatamente fanno riferimento a domande e risposte come: Cosa stiamo facendo? Che cosa è più auspicabile da fare? Il motivo per cui lo facciamo? Si tratta quindi di affermazioni con una forte connotazione etica, che possono comprendere regole non scritte e date per scontate, e che rappresentano un riferimento da seguire anche in modo inconsapevole.

Gli *assunti di base*, infine, costituiscono la dimensione più radicale della cultura organizzativa. Essi sono la fonte dalla quale emergono gli artefatti e i valori. Inoltre, sono inconsci e influenzano le percezioni, le emozioni e i pensieri degli individui. Visto che affondano le radici nella storia dell'organizzazione, sono riconducibili alla genesi della stessa, per cui ne garantiscono sicurezza e stabilità nel tempo.

Ad avviso di Schein (1999), qualsiasi tipo di organizzazione per garantire la propria sopravvivenza sia nell'ambiente esterno sia in quello interno, deve essere guidata da “assunti culturali” che la indirizzino nelle decisioni da intraprendere.

Per un'organizzazione sopravvivere nell'ambiente esterno significa adattarsi ad esso, per cui deve migliorare i seguenti assunti: le condizioni per valutare la propria azione e quella dei membri, le strategie da adottare per perseguire gli obiettivi prefigurati, gli strumenti più efficaci per conseguire la propria *mission*.

Un'organizzazione deve anche favorire un'integrazione interna della cultura, per cui dovrà sostenere altrettanti assunti come: il senso di appartenenza, metodi di premi e punizioni, il linguaggio, le relazioni tra i diversi livelli dell'organizzazione.

Secondo le teorie delineate, l'aspetto culturale svolge un ruolo guida nel determinare l'efficienza e l'efficacia di un'amministrazione. La cultura fornisce una cornice di

riferimento comune entro la quale sono inseriti i comportamenti e le azioni dei dipendenti, in modo che il loro lavoro costruisca *sensò* per se stessi e per l'ambiente circostante. Inoltre, riesce a fomentare nelle persone pensieri, modi di sentire e percepire, in relazione alle pratiche, decisioni e agli obiettivi da perseguire.

I sostenitori di tale approccio ritengono che la forza di una cultura organizzativa incida direttamente sui livelli di prestazione effettivamente conseguiti (Peters T. J., e Waterman R. H., 1982). Di conseguenza, una cultura consolidata secondo una filosofia gestionale incentrata nel trasmettere e valorizzare eventi, simboli, rituali comportamentali, rappresenta una determinante che legittima le azioni dei dipendenti nell'aumentare il loro *engagement* sul lavoro.

## 2.7. Relazioni

L'approccio relazionale consente di osservare la società nei suoi diversi aspetti sia fenomenici sia in riferimento a qualsiasi sistema sociale (famiglia, un partito politico, una associazione, una società commerciale), nel caso specifico di un'istituzione pubblica quale entità saldamente incastonata nella società, che comprende una serie di azioni finalizzate a conseguire obiettivi di interesse pubblico<sup>15</sup>.

Questa premessa conduce a considerare le istituzioni pubbliche come un insieme di individui dove ciascuno stabilisce forme di collaborazione e socializzazione, condivide valori, scambia informazioni e conoscenza. Ne discende, il consolidarsi di *relazioni* intersoggettive tra i dipendenti, i quali si impegnano per conseguire uno scopo di interesse comune.

In questa prospettiva, l'approccio che viene proposto in questo paragrafo è quello della *relazionale*. Tale modello si configura come un sistema di relazioni micro ambientale, dove i rapporti tra individui non risultano né banali, né occasionali, pur se deboli, restando esterno ad esso lo sfondo macro ambientale (Pellicano M., 2002, pp. 61-62)<sup>16</sup>.

La definizione enucleata riflette l'idea di come le relazioni che si instaurano in un'azienda, sia essa privata sia pubblica, rappresentano non solo una delle categorie

---

<sup>15</sup> La *società* è *relazione*, nel senso che la società è fatta di relazioni, specificatamente di relazioni sociali, che devono essere concepite non come una realtà accidentale, secondaria o derivata da altre entità (individui o sistemi), bensì come realtà *sui generis*, che distinguono per l'appunto la forma e i contenuti di ogni concreta e specifica società" (Donati P, 2003, pp. 9-10).

<sup>16</sup> Il "modello relazione" viene utilizzato come chiave interpretativa per analizzare l'evoluzione delle scienze umane e sociali (filosofia, sociologia, psicologia e economia), in una dimensione di "connessione o corrispondenza che intercorre, in modo essenziale o accidentale, tra due o più enti (...). Con riferimento a persone o a gruppi, come rapporto, legame o vincolo reciproco (Treccani, 2013).

fondamentali della condizione dell'individuo, bensì costituiscono anche una delle più alte realizzazioni della comunità di riferimento. In tal senso, il relazionarsi con i propri simili ha la particolarità di provocare automatismi che somigliano molto a dei processi naturali, capaci di sancire un nuovo inizio, di cominciare qualcosa di inedito, di prendere l'iniziativa, oppure, di avviare una catena strutturalmente legata alla pluralità (Aendt H., 2011).

Partendo dal presupposto che non esiste una specifica teoria relazionale dell'employee engagement, si comprende come il tema oggetto di studio per sua natura sia stimolato da continui rapporti nel contesto sociale di riferimento; così da innescare sempre nuove relazioni in un circuito autopoietico.

Nel delineare l'employee engagement secondo una logica relazionale, in questo paragrafo si cercherà di identificare alcune teorie che nel corso degli anni hanno messo in rilievo il rapporto tra l'organizzazione e gli individui.

In virtù delle diverse teorizzazioni, di seguito saranno presi in esame degli autori con delle visioni organizzative diverse, se pure accomunati da una linea di pensiero convergente: Chester I. Barnard come *sistema razionale*; Herbert A. Simon, come *sistema naturale a razionalità limitata* adattabile all'ambiente esterno; James D. Thompson come un *sistema aperto* dove si combinano sia quello razionale sia quello naturale. Infine, con una concezione completamente distante dai precedenti autori e più vicina al tema oggetto di studio, si inserisce Karl Weick che teorizza la costruzione di *sensemaking* nelle realtà organizzative.

Barnard (1938) elabora una teoria dell'organizzazione dove l'elemento centrale viene rappresentato da un sistema *cooperativo* costituito da strutture formali privilegiate, la cui esistenza dipende dalla collaborazione con le strutture informali. Egli sostiene che "l'organizzazione è quel tipo di cooperazione tra uomini che è consapevole, deliberata, finalizzata". Lo studioso considera l'uomo "come un essere caratterizzato dal fatto di proporsi degli scopi per trasformare l'ambiente in cui vive, ma che sperimenta continuamente l'esistenza di limiti, come fisici, biologici, mentali, conoscitivi, sociali". L'unico modo per superare tali limiti in modo efficace è quello di uscire dallo stato di isolamento e stabilire rapporti di cooperazione con più persone. In tal senso, uscire dall'isolamento ed entrare in una realtà sociale attraverso la cooperazione gli consente di conseguire degli obiettivi comuni.

Anche l'equilibrio tra l'individuo e l'organizzazione dipende da un calcolo di costi e benefici dell'azione intrapresa dalle persone. Pertanto, "il fine dell'organizzazione non ha alcun significato per l'individuo. Per contro, quello che più conta per lui è la relazione fra

lui e l'organizzazione" (Barnard C., 1970, p. 86). Per Barnard un'organizzazione si regge su un sistema di interdipendenze ed armonie tra le relazioni interfunzionali e quelle interpersonali. L'equilibrio organizzativo si instaura qualora si creino rapporti tra i dipendenti e l'organizzazione. Ai dipendenti si può chiedere il loro contributo quando percepiscono la presenza di un equilibrio tra sacrifici richiesti e benefici attesi (Pellicano M., 2002, p. 34).

La teoria fondata sulla *decisione* formulata da Herbert Simon (1947) tende a valorizzare il ruolo degli individui sotto l'aspetto umano, considerandoli come costruttori di un processo conoscitivo che conduce per l'appunto alla decisione. In tal senso, l'organizzazione non viene più vista come una struttura formale, ma come un *sistema decisionale* creato dagli individui attraverso una *razionalità limitata*. Concentrandosi sul comportamento umano, Simon non accetta la teoria classica secondo la quale l'uomo è un essere razionale. Per contro, sostiene che l'uomo ha la potenzialità di conoscere tutte le alternative che si presentano e, quindi, tutte le conseguenze. Tale impossibilità rappresenta un allontanamento del comportamento dalla razionalità oggettiva. L'autore attribuisce a tre motivi lo scostamento del comportamento reale dalla razionalità obiettiva: incompleta conoscenza delle alternative; incapacità di dare valore alle conseguenze; incompleta completezza di conoscenza delle conseguenze esatte derivanti dalle singole scelte (Simon H., 2001, p.142). Gli uomini si accontentano di soluzioni soddisfacenti, preferiscono qualcosa di limitato senza conoscere le alternative, scegliendo una soluzione che ai loro occhi appare migliore rispetto ad un'altra.

Secondo questa concezione, l'*homo oeconomicus* che agisce razionalmente per realizzare la massima utilità personale, viene sostituito dall'*homo administrativus*, che è impegnato a cercare soluzioni soddisfacenti, ovvero di trovare una scelta ottimale.

Per Simon il processo decisionale, si svolge in tre fasi: individuazione delle alternative, in virtù di un campo di fattibilità; la conoscenza delle conseguenze di ciascuna alternativa, attraverso previsioni basate sull'acquisizione di informazioni; il confronto valutativo delle conseguenze di ciascuna alternativa.

A tal proposito, ciascun individuo può scegliere di prendere due decisioni che per l'organizzazione sono ritenute di fondamentale importanza: di partecipazione e di intraorganizzative. Con la prima accezione, l'individuo decide di entrare oppure no nell'organizzazione, e nel farlo che tipo di impegno prendere. Anche Simon utilizza il modello di equilibrio organizzativo tra incentivi e contributo, secondo cui affinché un individuo diventa parte integrante di un sistema di comportamento organizzativo, è necessario studiare la relazione tra la motivazione personale individuale con gli obiettivi

verso cui è orientata l'attività organizzativa. Con la seconda accezione, invece, Simon evidenzia le strategie di influenza organizzativa, differenziando i fattori esterni, come la comunicazione e l'autorità gerarchica, e i fattori interni, come l'identità, la lealtà e l'efficienza.

Seguendo questa impostazione, la teoria dell'azione organizzativa di James Thompson (1967) è rappresentata da "processi di decisioni ed azioni orientati ad uno scopo". L'autore sviluppa lo studio dell'organizzazione come un processo di azioni orientate ad una razionalità intenzionale ma limitata, che affronta l'incertezza ambientale. Si tratta di un sistema organizzativo parzialmente aperto ai contributi dell'ambiente esterno, con un rapporto di reciproca influenza ed interconnessione. Le organizzazioni sono, quindi, sistemi indeterminati che fronteggiano l'incertezza, ma anche soggette al criterio della razionalità. Per cui, razionalità ed incertezza rappresentano il nucleo centrale della teoria thompsoniana.

Secondo Thompson, ogni organizzazione deve definire il proprio campo d'azione e il proprio ambiente operativo individuando: la gamma dei prodotti, la popolazione servita, servizi resi. In tal modo l'azione organizzativa si esprime attraverso un coordinamento di interdipendenze, laddove la struttura costituisce lo strumento principale della razionalità organizzativa, poiché con le sue scelte si fronteggiano le incertezze.

I sistemi di coordinamento di Thompson hanno un carattere prettamente interpretativo senza alcuna concretizzazione reale, e sono considerati dei modelli *idealtipici* creati unicamente per motivi di studio (Pellicano M, p.38).

Con una visuale completamente diversa, Karl Weick configura l'organizzazione non come una struttura statica, ma come uno spazio dove si condensano processi cognitivi, relazionali, scambi interpersonali, che permettono agli individui di dare senso e significato al proprio lavoro e all'organizzazione, secondo un rapporto coincidente.

Il *sensemaking* è un processo costituito da una serie di caratteristiche che attraverso un flusso di esperienze (mappe cognitive) gli individui si attivano (*enactment*) nel proprio ambiente, conferendo significato ai diversi aspetti della realtà organizzativa (Weick K., 1997)<sup>17</sup>. Con riferimento a questa concezione, per Weick le organizzazioni sono formate da individui e sistemi complessi che spesso creano un senso che non rispecchia la realtà circostante. Per fronteggiare tale evenienza, è necessario mettere insieme i diversi sistemi e sottosistemi, attraverso delle *connessioni lasche* o *legami deboli*.

---

<sup>17</sup> Il *sensemaking* si basa su una sequenza processuale costituita da sette proprietà: identità, retrospettivo, istitutivo, sociale, continuo, centrato, plausibilità (Weick K., 1997, pp.17-64).

Le connessioni lasche consentono di stabilire dei rapporti flessibili e deboli, cosicché i sotto-sistemi di un'organizzazione possono durare nel tempo. Esse conservano le tradizionali modalità di lavoro e di sperimentare continue innovazioni nel sotto-sistema. Inoltre, facilitano di affrontare determinate situazioni in modo rapido ed efficace; assicurano l'adattabilità ai cambiamenti ambientali; isolano particolari problematiche evitando che si estenda ad altri sotto-sistemi; rendono gli attori più autonomi e responsabili (Weick K., 1988, pp. 362-365).

La costruzione di senso delineata da Weick identifica l'assunzione di impegno come un processo che "rende irrevocabile il comportamento esplicito mediante azioni vincolanti". Per lo studioso, le azioni vincolanti vengono giustificate da credenze, le quali danno senso al comportamento irrevocabile e alla circostanza in cui è generata. Tale vincolo si sostanzia quando il comportamento diventa esplicito, pubblico e irrevocabile. Dalla combinazione di queste tre caratteristiche si comprende che l'azione si è veramente realizzata. Ne discende un interrogativo, se l'agente di quell'azione abbia assunto la giusta responsabilità per compierla (Weick K., 1997, p. 170).

A tal proposito, descrive le "condizioni ideali" che a livello micro e macro possono produrre l'impegno. Nella prima condizione si enfatizzano aspetti come la volontà, l'irrevocabilità, l'importanza, il sacrificio, lo sforzo che la decisione comporta, la forzatura della decisione. Nella seconda condizione, invece, prima di attivare l'impegno bisogna creare un *humus* di azione, pubblicità, scelta, posta in gioco elevata e scarsa tolleranza degli errori (p. 171-172). Naturalmente, il *sensemaking* votato all'impegno non è formato solamente da una serie di dettagli, ma genera anche *ordine* e *valori*. Prima ancora che si attivi l'impegno, tutte le percezioni, le esperienze e le ragioni, sono connesse in modo debole alla situazione evolutiva. Per cui, nel determinare l'impegno ad una particolare azione, queste caratteristiche cognitive si ordinano opponendosi a quelle ritenute irrilevanti, scegliendo quelle che si considerano convenzionalmente migliori. Di conseguenza, l'impegno condiziona il *sensemaking* individuando delle caratteristiche non rilevate prima, per poi conferirgli un valore (p.173).

Infine, Weick attribuisce all'assunzione di impegno delle fondamentali caratteristiche: l'azione, la visibilità, la volontarietà e l'irrevocabilità. Attraverso l'impegno è possibile costruire la realtà sociale giustificando l'azione nell'insieme più ridotto di conoscenza. Le persone, quindi, attraverso l'impegno danno significato all'azione, laddove saranno organizzate in un'idea esplicita, valida e per l'appunto irrevocabile. "Le loro attività collettive avranno senso" (p.177).

Concetti come sistema *cooperativo, naturale a razionalità limitata, aperto all'ambiente esterno* e la *costruzione di significato*, fanno pensare a dei modelli operativi di tipo relazionale, costituiti dall'aggregazione di individui interconnessi nel sistema e orientati a conseguire un fine comune (Pellicano M., 2002, p. 75).

Poiché l'employee engagement all'interno di un'organizzazione complessa implica anche queste attività, un ruolo cruciale viene rappresentato dalla componente relazionale.

Affinché l'engagement si sviluppi è necessario che il contesto organizzativo sia caratterizzato da una cultura relazionale fondata su rapporti strutturati, riproducibili e con un forte valore etico. Si vedano, ad esempio, i dipendenti che sanciscono con i propri colleghi rapporti di collaborazione e cooperazione, attraverso lo scambio di valori, feedback, conoscenze, esperienze e suggerimenti. Oppure una leadership relazionale con la sua capacità di ascolto senza formalismi, di sapere coinvolgere a tutti i livelli della struttura, di valorizzare le potenzialità dei dipendenti, di interpretare i loro bisogni. Pertanto, il ruolo di un'autentica leadership "dovrebbe consistere nel dare un orientamento strategico di fondo, un linguaggio, una cultura, senza ricorrere alla pianificazione ma, attraverso la comunicazione ed il coinvolgimento". Inoltre, "deve imparare e lubrificare e facilitare le relazioni interpersonali [...], facilitare la comunicazione, senza gestirla direttamente, testimoniare la *vision* ed utilizzarla quale chiave di lettura". (Pellicano M., 1994, pp. 176 e 177).

Allo scopo di identificare l'approccio relazionale come *determinante* che influenza l'employee engagement all'interno di una pubblica amministrazione, la tesi di questa analisi è: più le relazioni interpersonali all'interno di un contesto organizzativo si rafforzano, più l'engagement dei dipendenti accresce, di conseguenza vengono conseguiti gli obiettivi strategici. Per contro, più le relazioni sono instabili e banali, più l'engagement diminuisce, con il rischio di inficiare il raggiungimento di tali obiettivi.

Il contesto relazionale è anche il luogo dove si prefigurano le determinanti sopra enunciate: la *leadership*, la *motivazione*, la *soddisfazione*, l'*apprendimento* e la *cultura organizzativa*.

Le suddette condizioni concorrono ad incentivare l'employee engagement all'interno di un'amministrazione complessa, nello specifico di una pubblica amministrazione. In tal senso, ognuno di essa è caratterizzata da azioni interconnesse, obiettivi strategici, risorse individuali e di contesto, dove la loro combinazione permette di innescare una sorta di processo in forza del quale avviene la promozione dell'employee engagement.

Lo schema così riportato, per non apparire fuorviante, è stato rielaborato incrociando le concettualizzazioni delineate dalla letteratura aziendale e pubblica amministrazione,

dalle quali sono state configurate le modalità individuali ed organizzative associabili al fenomeno dell'employee engagement.

Sulla base del modello concettuale proposto, lo scopo di questo lavoro è quello di individuare quei fattori dimensionali che consentono di applicare il paradigma dell'employee engagement all'interno di un'istituzione pubblica.

Seguendo questa impostazione, nei successivi capitoli saranno esaminate alcune dinamiche strutturali di uno specifico contesto organizzativo della pubblica amministrazione. In particolare, sarà sviluppata un'analisi esplorativa con riferimento ai principali attori che hanno responsabilità di tipo manageriale ed organizzative, focalizzando l'attenzione sui fattori dimensionali che meglio riescono ad attivare il loro *engagement*.

L'obiettivo è quello di tracciare delle evidenze empiriche che conducono ad avere una maggiore comprensione del tema oggetto di studio, in relazione agli aspetti positivi e le criticità che lo contraddistinguono all'interno di un'istituzione pubblica di rilevanza nazionale.

## Capitolo III

### L'evoluzione organizzativa dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

#### 3.1. Il ruolo dell'INPS nel sistema socio-economico nazionale

Per fronteggiare le incertezze e le complessità dell'ambiente esterno, negli ultimi anni da parte delle pubbliche amministrazioni è nata l'esigenza di proporre delle nuove soluzioni organizzative, che hanno favorito il passaggio dal tradizionale modello burocratico-funzionale a nuovi modelli manageriali che privilegiano il risultato, dove la responsabilizzazione dei compiti e dei rapporti intersoggettivi tra i diversi livelli giocano un ruolo fondamentale in termini di efficienza ed efficacia.

Sotto queste spinte si è ritenuto interessante analizzare la nuova *governance* introdotta dall'Inps dopo l'avvenuta integrazione dell'INPDAP e dell'ENPALS<sup>18</sup>. A seguito di tale accorpamento, l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale ha assunto una connotazione *sui generis* nel contesto della pubblica amministrazione italiana, diventando non solo il principale gestore del *welfare* nazionale ma anche uno dei più consistenti Enti previdenziali europei (figura 13).

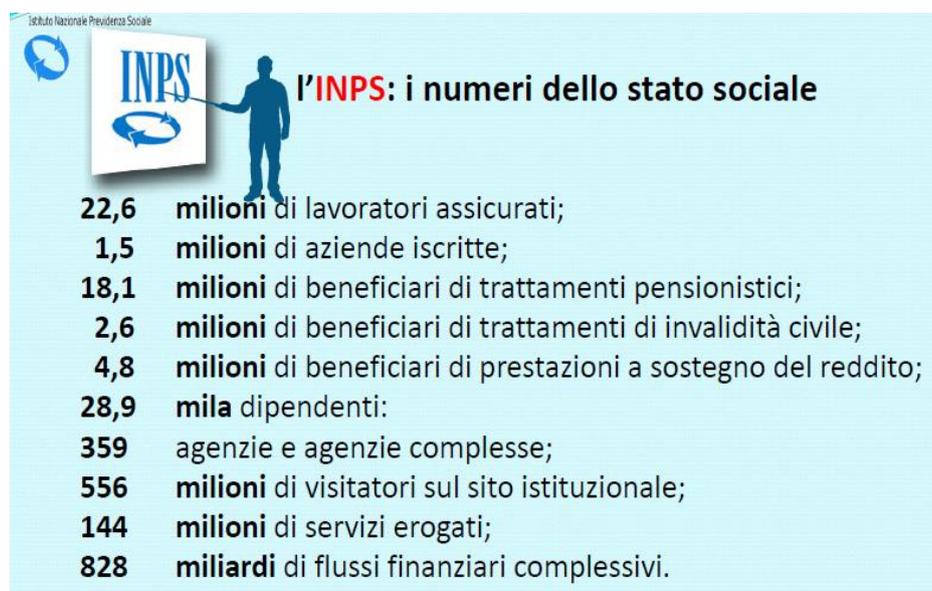


Figura 13: Fonte INPS di Salerno

<sup>18</sup> L'articolo 21 del decreto legge n. 201/2011 convertito in legge 214/2011 ha sancito la soppressione e la consecutiva integrazione nell'Inps sia dell'Istituto Nazionale di Previdenza per i Dipendenti dell'Amministrazione Pubblica (INPDAP) sia dell'Ente Nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo (ENPALS).

Tale processo di razionalizzazione ha trasferito all'INPS la quasi totalità dei servizi previdenziali, assistenziali e di riscossione dei tributi, ricoprendo oltre il 70% della popolazione italiana, con un flusso finanziario di entrate ed uscite che per entità è secondo solamente a quello dello Stato. Si tratta di un'attività molto vasta e complessa che influenza notevolmente il sistema socio-economico del paese (figura 14).

		Anno 2015
LA POPOLAZIONE INTERESSATA	Utenti Inps <sup>1</sup> su totale residenti	70,6%
	Utenti Inps <sup>1</sup> su totale residenti in età da lavoro e anziani	80,9%
GLI ASSICURATI	Assicurati Inps sul totale degli occupati	99,7%
	Assicurati Inps su forze lavoro <sup>2</sup>	88,1%
LE PENSIONI E I PENSIONATI	Pensioni Inps su totale pensioni	91,1%
	Pensionati Inps su totale pensionati	96,9%
LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA PENSIONISTICO	Spesa pensionistica <sup>3</sup> Inps su PIL <sup>4</sup>	15,6%
	Spesa pensionistica <sup>3</sup> Inps su spesa pubblica	33%
	Pensionati Inps ogni 1.000 assicurati Inps	698
IL SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE, AL REDDITO, ALLA FAMIGLIA, ALLE IMPRESE	Spesa su PIL <sup>4</sup> per prestazioni a sostegno delle politiche sociali e della famiglia	2,2%
	Spesa su PIL <sup>4</sup> per prestazioni a sostegno delle politiche per il lavoro	2,4%

Figura 14: Fonte INPS di Salerno. Impatto sul sistema socio-economico nazionale

Il “Super INPS” ha lo scopo di sviluppare una cultura previdenziale “corretta”, finalizzata a ridurre i costi amministrativi di gestione, armonizzare il sistema pensionistico attraverso l'applicazione del regime contributivo, rendere più efficiente ed efficace la sua azione, in modo da assicurare ai cittadini un unico soggetto pubblico capace di migliorare gli standard qualitativi del servizio di assistenza previdenziale nazionale.

È un lungo tragitto storico quello dell'INPS iniziato oltre un secolo fa, durante il quale è stato sempre identificato come il principale “garante” della sicurezza sociale dei cittadini<sup>19</sup>. Una prerogativa questa che viene enunciata dall'articolo 38 della Costituzione dal quale si origina anche la sua *mission*<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Il lunghissimo percorso dell'Inps inizia nel 1898 quando con la legge 17 n. 350 viene fondata la “Cassa Nazionale di Previdenza per l'invalidità e la vecchiaia degli Operai”. Si tratta di una assicurazione volontaria, finanziata tramite i contributi pagati dai dipendenti ed integrata dall'intervento statale e da versamenti volontari dei datori di lavoro (Rapporto annuale INPS, 2014).

<sup>20</sup> L'articolo 38 della costituzione recita che: “Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità, vecchiaia e disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e

Secondo tale principio costituzionale, la *mission* dell'Istituto è improntata a garantire i servizi di protezione previdenziale dei lavoratori e delle imprese; a sostenere l'occupazione e la legalità del lavoro; ad assolvere la funzione di integrazione del reddito delle famiglie disagiate, di indennità nei casi di malattia e maternità; nonché ad assicurare un reddito alle fasce più deboli della popolazione, come gli anziani e le persone disabili<sup>21</sup>. L'importante "missione" da assolvere è stata affiancata ad una *Carta dei valori*, elaborata per definire dei principi-guida relativi alle scelte dei comportamenti dell'organizzazione e delle persone che operano all'interno dell'Istituto. Questo documento di riferimento si muove attorno a quattro principi fondamentali:

- *Integrità*: come aggregazione di valori universali legati alla persona, quali senso dello stato, onestà, equità, trasparenza, lealtà, equilibrio, autonomia, tenacia, umiltà;
- *Network*: riferita a valori legati all'aspetto relazionale della persona sul posto di lavoro nei confronti del cosiddetto cliente interno: integrazione, condivisione, cooperazione, disponibilità, ascolto, rispetto dei ruoli;
- *Professionalità*: come sintesi di valori legati alla persona nel contesto lavorativo: impegno, motivazione, senso di appartenenza, responsabilità, merito, proattività e orientamento agli obiettivi, innovazione e flessibilità;
- *Servizio*: quale aggregazione di valori legati alle relazioni della persona sul posto di lavoro nei confronti del cliente esterno: ruolo sociale, disponibilità all'ascolto e alla consulenza, orientamento alla qualità e all'efficienza, responsabilità, imparzialità, empatia e rispetto del cittadino (Rapporto annuale, 2014).

Nel panorama della pubblica amministrazione l'attuale ruolo dell'INPS si è rafforzato ed ampliato (integrazione INPDAP ed ENPALS), con il preciso intento di apportare un continuo miglioramento tecnologico, finanziario e di semplificazione al modello organizzativo, così da rispondere alle richieste e ai compiti affidategli dal legislatore.

Si tratta peraltro di un processo di sviluppo finalizzato a consolidare nel breve/medio periodo la capacità dell'Istituto di erogare un servizio di eccellenza, innovativo ed

---

all'avviamento professionale. Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato. L'assistenza privata è libera”.

<sup>21</sup> La legge n.88 del 1989 configura la *mission* istituzionale dell'INPS nell'*acquisizione dei contributi e nell'erogazione delle prestazioni*. In particolare, l'articolo 1 sancisce che “*l'Inps nel quadro della politica economica generale, adempie alle funzioni attribuirgli con criteri di economicità e di imprenditorialità, adeguando autonomamente la propria organizzazione all'esigente di efficiente e tempestiva acquisizione dei contributi ed erogazioni delle prestazioni. Alle medesime finalità deve conformarsi l'azione di controllo e di vigilanza sull'attività dell'Istituto*”.

efficiente ai cittadini, aziende e pubblica amministrazione secondo un logica “utente-centrica” e di “sistema aperto” integrato con il Paese (Piano della Performance, 2016-2018, p.5).

### **3.2. Assetto organizzativo e leve di attivazione**

Per realizzare la delicata *mission* istituzionale, l’INPS ha dovuto apportare delle innovazioni strategiche, con delle logiche gestionali ed organizzative che si discostano dal tradizionale modello burocratico (funzionamento meccanico).

Per dare una lettura immediata dell’intera struttura e dei diversi ruoli che caratterizzano tutte le unità operative, in questo lavoro si è provato ad elaborare una rappresentazione relativa all’articolazione organizzativa interna e delle loro relazioni formali di sovra/sotto ordinazione.

In questa prospettiva, la nuova *governance* dell’INPS introdotta dal d.lgs. n. 479/94 e modificata dalla legge 122/2010, attribuisce a specifici organi le funzioni di regolazione e coordinamento delle funzioni e dei compiti ai diversi livelli della struttura organizzativa<sup>22</sup>.

Partendo dal vertice della struttura, la *governance* è caratterizzata dalla presenza dei seguenti organi istituzionali.

Il *Presidente* che svolge il ruolo di rappresentante legale dell’Istituto. Come principale organo dell’Istituto ha la responsabilità di gestione del bilancio e dei piani di spesa e di investimento, come pure di definire gli obiettivi strategici da realizzare. Inoltre, mantiene i rapporti dell’Istituto con altre istituzioni nazionali ed internazionali e lo rappresenta nelle trattative sindacali. Partecipa alle sedute del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza al quale periodicamente trasmette una relazione sull’attività svolta in merito al processo produttivo e finanziario. Infine, riveste i compiti del Consiglio di Amministrazione dopo l’avvenuta soppressione.

Il *Consiglio di Indirizzo e Vigilanza* è composto da 22 membri che rappresentano le forze sociali del paese. Ha il compito di definire i programmi di “indirizzo” generale dell’Istituto, nonché le linee dei piani pluriennali in merito agli obiettivi strategici. Inoltre, approva il bilancio preventivo e il conto consuntivo, i criteri di investimento e disinvestimento, esercitando funzioni generali di vigilanza.

---

<sup>22</sup> “Il concetto di *governance* è associato all’esercizio dei poteri formali e informali con l’obiettivo di creare consenso intorno alle scelte pubbliche, ed è caratterizzato dalla centralità delle interazioni con gli attori presenti ai vari livelli del contesto socio-politico, dal coordinamento di *network* nonché dall’orientamento all’ambiente economico e sociale esterno” (Borgonovi E., 2012, p.76).

Il *Direttore Generale* ha la responsabilità della struttura organizzativa e del conseguimento degli obiettivi e dei risultati dell'Istituto. Sovrintende alla gestione dei servizi e al personale, garantendo l'unità operativa e l'indirizzo tecnico amministrativo. Tra le sue prerogative rientrano anche l'assegnazione ai diversi livelli organizzativi delle risorse umane finanziarie e strumentali indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi programmati. Viene nominato con decreto del Presidente della Repubblica.

Il *Consiglio dei Sindaci* risponde direttamente al Presidente dell'Inps in merito al suo compito di vigilare sull'osservanza della norme e dei regolamenti, come pure sulla regolarità contabile dell'Istituto. Esercita altresì anche la funzione di redigere le relazioni dei bilanci di previsione, dei conti consuntivi e degli stati patrimoniali.

Alla luce dell'avvenuto trasferimento all'Inps delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'INPDAP e dell'ENPALS, è stata apportata anche una rivisitazione delle strutture organizzative nelle diverse dimensioni centrali e territoriali, in modo da supportare al meglio le innovazioni e gli obiettivi strategici prefigurati.

Questa nuova architettura Istituzionale è ispirata al principio di razionalizzazione attraverso un processo di integrazione, che prevede il coinvolgimento di tutta la struttura dell'Inps, dalla Direzione Generale alle Sedi territoriali, inclusi gli Organi dell'Istituto. Proprio da queste soluzioni adottate, basate sulla divisione del lavoro e di unitarietà di azione, trae origine la nuova articolazione strutturale dell'Istituto (figura 15).



Figura 15: Fonte INPS di Salerno

La *Direzionale Generale* svolge funzioni di coordinamento, indirizzo, programmazione e controllo, assicurando la gestione dell'intero sistema dell'Istituto. Inoltre, è organizzata in 19 *Direzioni Centrali* che sono costituite da *Uffici di livello dirigenziale*, i quali sono preposti all'emanazione delle direttive attuative della normativa e al coordinamento e al

supporto dei servizi a livello territoriale. Di essa fanno parte anche 9 *Uffici* di Supporto agli Organi e 4 di *Coordinamenti Professionali*.

L'assetto organizzativo a livello territoriale è rappresentato dalle *Direzioni Regionali* e *Direzioni Provinciali*, che garantiscono la gestione integrata dei servizi in virtù della tipologia di utenza.

In particolare, le *Direzioni Regionali* hanno la funzione di governare le risorse assegnate per il conseguimento dei risultati. A tal proposito, coordinano e supportano le strutture territoriali della regione di competenza, garantendo la creazione di valore agli utenti attraverso un'efficace erogazione dei servizi e un'efficiente gestione dei processi istituzionali.

Il nuovo modello organizzativo si basa pertanto su un "decentramento decisionale", che affida alle strutture territoriali la gestione delle risorse in maniera autonoma, con il duplice vantaggio di ridurre la complessità e di aumentare la capacità di risposta del sistema di erogazione dei servizi.

Sotto questo aspetto spetta alle *Direzioni Provinciali* il compito di produrre ed erogare i servizi ai cittadini. Ciò avviene sia mediante l'*Agenzia Interna* che ha un contatto diretto con il pubblico mediante attività di *front office*, sia con l'*Area Controllo Flussi* che verifica i conti contributivi individuali e delle aziende, i flussi informativi delle istanze dei cittadini, previene l'evasione e l'elusione contributiva. A livello provinciale il nuovo modello organizzativo *integrato* (circolare 31 del 25 febbraio 2013) prevede, quindi, la ridefinizione delle funzioni manageriali in merito al controllo dei flussi, alla vigilanza, al *customer care* e al coordinamento delle *Agenzie* situate sul proprio comprensorio. All'interno di tale organizzazione il Direttore esercita la funzione di governo ed è il responsabile sia del conseguimento degli obiettivi di *output*, sia dell'osservanza dei procedimenti amministrativi e delle norme che lo regolano.

Il decentramento manageriale è caratterizzato anche da un rapporto dinamico che congiunge le strutture delle *Agenzie* con i sistemi che si occupano della gestione dei "flussi informativi".

In tal senso, le *Agenzie territoriali* e le *Agenzie complesse* rappresentano proprio il completamento del processo di decentramento.

Le "Agenzie territoriali" dipendono dalla Direzione provinciale, la cui responsabilità dei servizi è affidata ad un funzionario di Area-C, che risponde direttamente al Dirigente responsabile dei flussi contributivi in merito ai criteri di economicità ed efficienza della gestione. Tra le sue funzioni rientrano l'erogazione dei servizi, le materie di assicurato-pensionato, le prestazioni a sostegno del reddito, i servizi collegati a requisiti socio-

sanitari, nonché i servizi del soggetto contribuente ed ai prodotti ad elevata specializzazione.

Le “Agenzie complesse” sono articolate in uffici di relazioni con il pubblico, anagrafica dei flussi, attività contabili, sportelli veloci, postazioni di consulenza e postazioni informatiche, funzioni medico-legale, prestazioni a sostegno del reddito e di servizi front-office. Il livello di “complessità” dipende dalla consistenza dell’utenza e dal volume dei servizi prodotti, ciò richiede la presenza di diverse figure di responsabilità come: il responsabile di Agenzia, il responsabile di linea di prodotto/servizio, il responsabile di unità organizzativa.

Le altre strutture territoriali che sono caratterizzate da una elevata consistenza di utenza e complessità organizzative sono chiamate Direzioni provinciali di *Aree Metropolitane* (Torino, Milano, Roma e Napoli)<sup>23</sup>.

Il quadro dell’organizzazione territoriale dell’INPS viene completato dalle *Filiali di Coordinamento*. Esse sono strutturate similmente alle Direzioni Provinciali, rivestendo la funzione di coordinare le Agenzie complesse e le Agenzie territoriali sul comprensorio di riferimento.

Seguono i *Punti Inps* che dipendono dall’Agenzia Territoriale oppure dalla Direzione Provinciali. Questi “moduli organizzativi” sono assimilabili a “sportelli avanzati” istituiti in sinergia con altri Enti pubblici per assicurare in economicità i servizi all’utenza.

Infine, i *Punti Clienti* (sportelli telematici) che si trovano presso associazioni riconosciute o amministrazioni pubbliche, dalle quali viene garantita l’accessorietà di servizi attivi che vanno oltre ai propri consueti compiti.

Naturalmente, di fronte ad struttura organizzativa così complessa e distribuita in maniera capillare su tutto il territorio nazionale, l’INPS ha bisogno del proprio capitale umano, quale principale risorsa che garantisce a tutti i livelli la funzionalità e la qualità dei servizi rivolti al cittadino.

Dopo il trasferimento delle risorse umane dell’INPDAP e dell’ENPALS, l’attuale assetto organizzativo dell’INPS è stato adeguato sia a livello centrale sia a livello territoriale, con la chiara visione di sviluppare un efficace modello di *governance*, di ridurre i costi e favorire l’operatività delle diverse sedi. In tal senso, il personale dipendente costituisce l’insieme delle competenze e potenzialità atte a realizzare gli obiettivi istituzionali. Per

---

<sup>23</sup> Secondo l’art. 11 della Determinazione Presidenziale n.100 del 27 luglio 2016 “Le Direzioni di coordinamento metropolitano assicurano la creazione di valore per gli utenti garantendo una efficacia erogazione dei servizi e una efficiente gestione dei processi istituzionali delle strutture territoriali di competenza, in attuazione degli indirizzi e dei programmi definiti dalla Direzione generale”.

tale motivo l'Istituto dimostra avere una certa sensibilità nel valorizzare le proprie risorse professionali, attraverso sistemi di gestione e di allocazione orientati a standard di efficienza e processi di formazione permanente e di sviluppo professionale (Rapporto annuale, 2016).

Di seguito viene riportata l'attuale assetto organizzativo del personale suddiviso per Aree professionali (figura 16).

CONSISTENZA DEL PERSONALE INPS RIPARTITO PER AREE AL 31 DICEMBRE ANNI 2013-2016				
Area professionale	2013	2014	2015	Prev. 2016
Dirigenti	561	528	501	497
Professionisti	1.016	987	958	945
Area A	1.049	1.008	973	956
Area B	5.387	5.320	5.203	5.150
Area C	23.929	22.974	21.264	20.889
Altro		20	20	20
<b>TOTALE</b>	<b>31.942</b>	<b>30.837</b>	<b>28.919</b>	<b>28.457</b>
Var annua		-1.105	-1.918	-462
Var annua %		-3,46%	-6,22%	-1,60%

**Figura 16: Fonte INPS di Salerno**

Da questa angolazione, il sistema INPS viene caratterizzato sia da una complessa trama di attività che assumono una connotazione diversa a seconda del settore o ambito dove sono assolate, sia da un consistente numero di figure professionali che sono coinvolti nell'erogare i servizi rivolti all'utente/cittadino.

Il nuovo modello organizzativo dell'INPS grazie alle "leve di attivazione" rappresentate dalle potenzialità dei sistemi informativi, dalle reti di telecomunicazione, dalle applicazioni informatiche, dalle competenze del personale e sulla base delle loro esperienze organizzative, permette di realizzare gli obiettivi istituzionali e di supportare la gestione dei processi a tutte le strutture dislocate sul territorio nazionale.

A livello centrale riesce ad assicurare la copertura delle nuove aree funzionali attribuite all'Istituto, oltre che arrogarsi il compito di particolari attività, come: le funzioni di credito e welfare, di assistenza e invalidità civile e le convenzioni internazionali, di studio e ricerca per il controllo strategico, l'analisi comparativa con gli altri modelli di sviluppo

del welfare, l'analisi delle dinamiche socio-economiche a sostegno dello sviluppo delle politiche previdenziali e assistenziali, le funzioni di formazione per il personale.

A livello territoriale, invece, il nuovo sistema di offerta dei servizi prevede: un adeguamento degli assetti territoriali secondo le caratteristiche dell'utente, assicurando gli strumenti dei servizi di *multicanalità* e il mantenimento dei presidi sul territorio in modo funzionale al volume della domanda dei servizi, secondo una logica di prossimità al cittadino.

### **3.3. Il contesto di riferimento: la Direzione INPS di Salerno**

Il percorso di riorganizzazione intrapreso dall'INPS attribuisce alle *Direzioni provinciali* un ruolo nevralgico nello svolgimento delle dinamiche istituzionali, con la prospettiva di potenziare l'offerta dei servizi agli utenti e di migliorarne la qualità.

Le attività svolte dalle Direzioni provinciali sono gestite attraverso *processi* standardizzati che permettono di conseguire, con un efficace azione di pianificazione e di controllo, obiettivi di continuo miglioramento (Circolare N. 5/11, p.6).

Parallelamente al consolidamento del nuovo assetto organizzativo è stato implementato un modello operativo fondato sui *processi*, costituito dall'utilizzo delle tecnologie dell'informazione, all'enfatizzazione delle competenze, alla valorizzazione del personale, alla coerenza tra cultura del dipendente e quella dell'Istituto, alla condivisione delle scelte strategiche, all'interrelazione e coinvolgendo di tutti i livelli dell'organizzazione. Inoltre, la strategia del "processo" punta alla "totale qualità" dei servizi rivolti all'utenza interna ed esterna, a salvaguardare l'immagine dell'Istituto, a sviluppare nuovi prodotti e la *customer satisfaction*.

Con le logiche di "processo" l'organizzazione non viene più intesa come una struttura verticale, formata da un insieme di compiti specialistici da coordinare attraverso una chiara struttura gerarchica; per contro viene concepita in modo orizzontale, caratterizzata da "catene di attività" finalizzate a predisporre il prodotto/servizio per il cittadino/cliente (D'Amico R., 2007, vol. III, p. 78). Inoltre la "gestione per processi" prevede un insieme di attività finalizzate ad un obiettivo, e per attività un insieme di azioni e decisioni svolte da un individuo o da un gruppo, che permette di fornire un *output* partendo da *input* omogenei nei confronti della *performance*, laddove i processi consentono di fornire un preciso risultato (Pellicano M., 1994, pp.157-158).

Queste dinamiche hanno coinvolto anche la Direzione provinciale INPS di Salerno, che per intensità di attività ed estensione territoriale viene identificata come un'*Agenzia Complessa* di primo grado (figura 17).

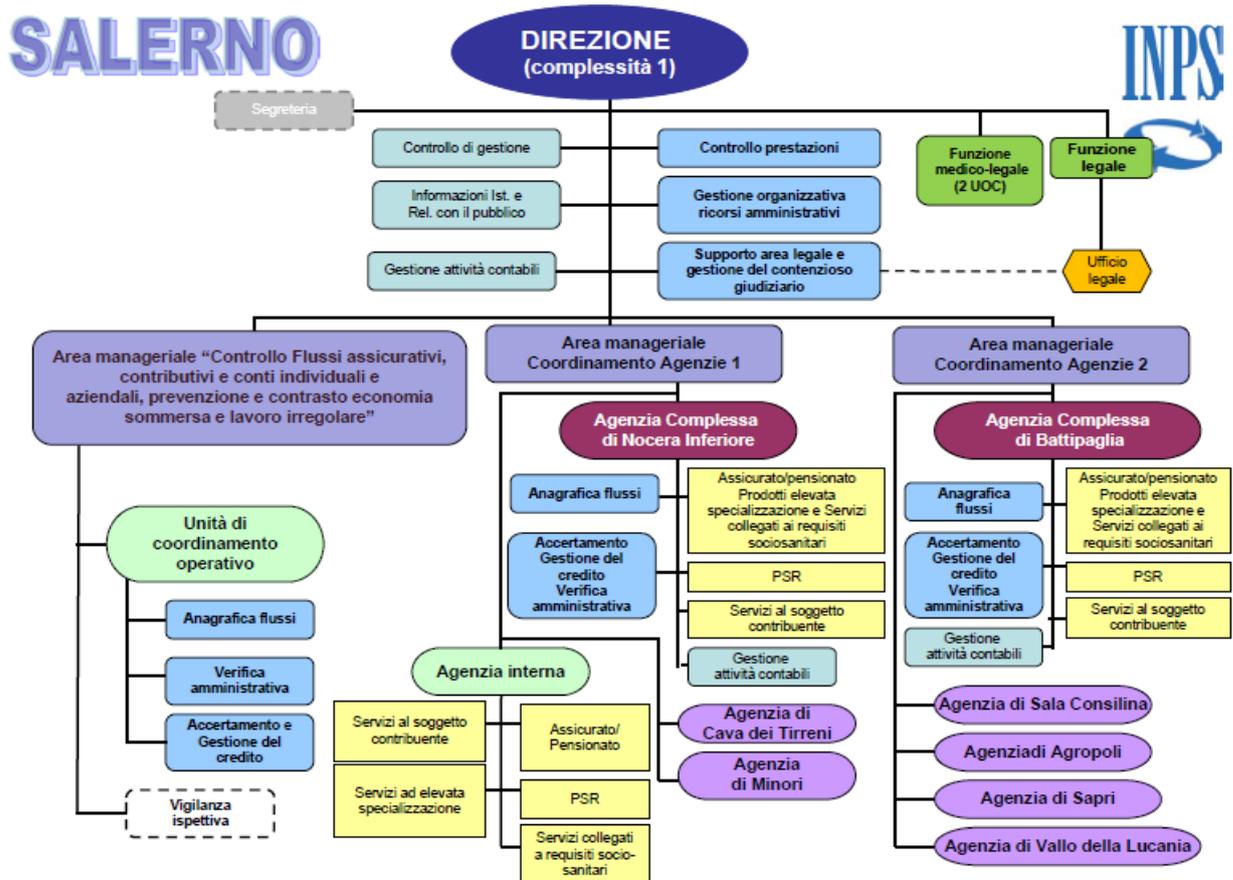


Figura 17: Organigramma vigente. Fonte INPS di Salerno

Dall'organigramma raffigurato è possibile riconoscere un modello organizzativo *aggregato* di tipo *multi divisionale*, costituito da singole unità operative che svolgono un insieme di attività diverse, avendo come riferimento un unico centro di responsabilità, dove il comune denominatore è il conseguimento del risultato<sup>24</sup>.

Secondo questa formula, la direzione centrale concede alle divisioni una certa autonomia nell'assunzione delle decisioni relative ai prodotti-mercati assegnati, controllando successivamente i risultati di queste decisioni. Inoltre, la "soluzione divisionale" assume una duplice peculiarità. Da un lato, il principale meccanismo di coordinamento è rappresentato dalla standardizzazione degli *output*. Dall'altro lato, invece, il parametro chiave di progettazione organizzativa diviene il sistema di controllo della performance (Mintzberg H., 1996, p. 328).

<sup>24</sup> "Le singole divisioni hanno del resto i loro sistemi di programmazione e controllo, che gestiscono con relativa autonomia in base alle indicazioni degli staff centrali. Da questo punto di vista importanti sono i sistemi di comunicazione e gestione delle informazioni, orientati a connettere quartier generale e divisioni, che prevedono spazi per una politica del personale a livello divisionale, ma anche percorsi e sviluppi di carriera intermedia, gestita dal centro" (Rebora G., 2001, pp. 165-166).

Tale modello organizzativo è costituito dalla divisione del lavoro con una visione unitaria per *processi*, le cui attività sono gestite da operatori autonomi orientati a fornire un servizio integrato ad una certa tipologia di cliente/utente.

Con riferimento all'organizzazione gestita per *processi*, l'INPS di Salerno viene configurato da tre *aree manageriali*, che sono contraddistinte dalle seguenti attività:

- gestione dei flussi: che aggrega le funzioni riconducibili alla esigenza da assicurare l'aggiornamento delle anagrafiche e la corretta e tempestiva alimentazione dei conti individuali e aziendali, anche attraverso la gestione dei flussi assicurativi e contributivi;
- servizi all'utente: che aggrega le funzioni riconducibili all'esigenza di assicurare l'erogazione dei servizi agli attuali segmenti di utenza distribuiti sul territorio (Determinazione Inps n. 100).

La complessità della Sede INPS di Salerno è dovuta, quindi, dal numero di attività, funzioni e compiti, dal grado di eterogeneità e dalle sue interdipendenze interne ed esterne. Ma anche dalla presenza di criticità connesse al coordinamento e al controllo delle varie Agenzie stratificate sul territorio provinciale. Inoltre, un'organizzazione complessa come questa è costituita da un gruppo di individui che svolgono attività interconnesse per il raggiungimento di obiettivi, e che cercano di mantenere modelli di comportamenti stabili.

Per gestire in modo efficiente tale complessità al centro dell'organizzazione provinciale vi è il capitale umano che si impegna agli sportelli impiantati sul territorio, negli uffici della struttura, al fine di assicurare un adeguato servizio all'utenza e salvaguardare la reputazione dell'Istituto.

Come tutte le Direzioni provinciali dell'Istituto, anche l'INPS di Salerno ha dovuto modificare i meccanismi procedurali sempre nell'ottica della semplificazione operativa, della razionalizzazione delle aree di competenza e di garanzia dei migliori standard di servizio. La portata di tale cambiamento ha riguardato anche il proprio assetto organizzativo. Infatti, attualmente l'Istituto può contare sulle seguenti qualifiche professionali (figura 18).

<b>Dotazione organica – Direzione INPS di Salerno</b>	
Dirigenti	3
Professionisti	14
Area A	6
Area B	23
Area C	244
<b>Totale</b>	<b>290</b>

### Figura 18: Elaborazione propria. Dati INPS di Salerno

Dalla rappresentazione grafica del personale in forza all'INPS di Salerno, si evidenzia che il 94% del personale è costituito dalle Aree A-B-C, quello dell'area professionisti equivale al 4,8% (medico-legale, legale, statistico attuariale, tecnico edilizio), mentre il restante 1% comprende quello dirigenziale.

Per quanto riguarda il personale non dirigente appartenente alle Aree funzionali, quelli dell'Area-A rappresentano il 2%, dell'Area-B il 7,9%, mentre la parte più consistente è rappresentata dall'Area-C che equivale all'84%.

In questa prospettiva, il lavoro si concentra specificatamente sulla Sede INPS di Salerno che da tempo ha implementato il nuovo "modello organizzativo", orientato a superare la cultura burocratica ed improntata a riconoscersi come "ente centrale" di una rete di Agenzie dislocate su un vasto territorio, il cui obiettivo condiviso è la tutela dell'interesse pubblico.

Al centro dell'indagine vi sono gli "ambiti di responsabilità" preposti a compiere il processo di trasformazione e di realizzazione del nuovo assetto organizzativo, oltre che a garantire la "missione" istituzionale caratterizzata nell'elargire un servizio di qualità per la collettività. Infatti, il personale INPS di Salerno da tempo è impegnato nell'esprimere al meglio la propria professionalità, con la piena consapevolezza che solamente attraverso un maggiore *engagement* sia possibile migliorare i servizi offerti ai cittadini.

A questo proposito, per testare l'*employee engagement* sono state selezionate le seguenti figure di responsabilità che operano presso la struttura organizzativa oggetto di studio:

- a) *Dirigenti* - seconda Fascia (art. 28 del D. Lgs. n. 165/2001) - ai quali è demandato il compito di gestire complessivamente l'amministrazione secondo la logica di indirizzare la struttura alle esigenze di servizi rivolti agli utenti. Inoltre, di favorire l'integrazione tra i diversi ambiti di responsabilità, realizzando un monitoraggio attento degli obiettivi assegnati e delle criticità interne ed esterne che frenano o intralciano il loro raggiungimento. Infine, nel rispetto delle direttive, effettuano periodicamente verifiche alle attività amministrative svolte dai funzionari incaricati..
- b) *Funzionari* - Area-C – che rappresentano l'articolazione interna delle unità operative ai quali è affidato il compito della gestione amministrativa in relazione a specifiche attività. Dotati di una certa esperienza lavorativa, di conoscenza nelle materie trattate e capacità organizzativa, sono i responsabili dell'erogazione delle prestazioni e dei servizi individuali della Sede, e anche della gestione dei processi di flussi informativi (Circolare n.5/2011).

Per avere una fotografia del “caso studio” è stata effettuata una ricerca sul campo avendo come sfondo i costrutti teorici dell'*employee engagement* declinati in precedenza. In tal senso, il lavoro ha cercato di applicare il fenomeno dell'engagement in relazione ai funzionari e dirigenti che prestano servizio presso la Direzione provinciale INPS di Salerno.

A tal fine, le tappe del percorso metodologico saranno articolate come segue:

- Focalizzazione sul personale da esaminare: Dirigenti/Funzionari;
- Definizione degli obiettivi dell'indagine;
- Messa a punto di uno strumento di rilevazione;
- Identificazione delle dimensioni di ricerca;
- Presentazione dei risultati;
- Considerazioni interpretative.
- Limiti del lavoro e prospettive di ricerca

## Capitolo IV

### Un'indagine esplorativa: il caso INPS di Salerno

#### 4.1. Definizione degli obiettivi

Nel rendere operativo l'*employee engagement* in una pubblica amministrazione, l'indagine che segue ha cercato di identificare le dimensioni individuali ed organizzative che rendono *engaged* i dipendenti che lavorano presso la Direzione provinciale INPS di Salerno.

I motivi di focalizzare l'analisi sulle dinamiche dell'*engagement* in relazione a particolari figure professionali dell'INPS possono essere così descritti.

In primo luogo, visto che lo studio dell'*employee engagement* ha riguardato esclusivamente altri ambiti, è nato l'interesse di estendere il campo d'indagine anche ad un'amministrazione pubblica.

In secondo luogo, si è ritenuto importante esaminare l'*engagement* dei dipendenti dell'Istituto di Previdenza Nazionale in relazione al processo di cambiamento intrapreso, e concluso con l'implementazione di nuovi strumenti gestionali ed organizzativi ascrivibili alla cultura manageriale.

In terzo luogo, la ragione di focalizzare l'attenzione su quei dipendenti che rivestono ruoli di responsabilità (dirigenti e funzionari), è stata dettata dal fatto che il loro *engagement* condiziona l'effettiva concretizzazione delle innovazioni strategiche introdotte dall'INPS.

Da questa angolazione, il percorso della ricerca si è articolato secondo i seguenti obiettivi:

- a) valutare le opinioni e gli atteggiamenti di *rilevanza, impatto e diffusione* dell'*employee engagement* rispetto all'ambiente di lavoro;
- b) individuare i fattori positivi e le criticità dell'*engagement*;
- c) quantificare il livello di *engagement* tra i dipendenti dell'Istituto.

Lo studio condotto si configura come un'indagine esplorativa di tipo qualitativa, volta ad individuare il rapporto che sussiste tra gli "intervistati" con alcune dimensioni legate al costrutto di *employee engagement* delineato nei capitoli precedenti.

In questa prospettiva, la ricerca non si è unicamente limitata ad una rivelazione delle singole unità operative, ma piuttosto ha voluto comprendere le modalità più idonee che rendono *engaged* i dipendenti, entrando nella loro visione lavorativa costituita da valori,

credenza, percezioni, linguaggi, relazioni e rituali comportamentali, ovvero tutte quelle componenti che contribuiscono ad attivare, costruire e consolidare il loro *engagement* nelle dinamiche strategiche dell'Istituto<sup>25</sup>.

In linea generale, lo scopo della ricerca è stato quello di trarre delle valide considerazioni sull'employee engagement così da poter effettuare un'ulteriore lavoro di ricerca metodologica, di diagnosi e di intervento, con riferimento ad altre realtà organizzative, centrali e territoriali dell'INPS.

#### **4.2. Strumento di rilevazione e dimensioni di ricerca**

La ricerca ha coinvolto la popolazione della Direzione provinciale INPS di Salerno, restringendo il campo dell'indagine ai dirigenti e funzionari. Nel dettaglio, il *focus* della ricerca si è incentrato sui quei ruoli “apicali” che ricoprono un medio/alto livello di responsabilità, il cui *engagement* concorre a garantire l'erogazione dei servizi essenziali per il cittadino ed a valorizzare il proprio lavoro e quello della comunità di appartenenza. Per poter avere un quadro iniziale della ricerca, come strumento di analisi è stato scelto un metodo *non standardizzato* rappresentato da : *Interviste semi-strutturate*<sup>26</sup>

Le interviste sono state effettuate seguendo una traccia costituita da domande aperte secondo le argomentazioni conformi all'employee engagement (Allegato A). Dalle risposte pervenute sono state raccolte le informazioni, le opinioni, le conoscenze, le emozioni e le reazioni degli intervistati (Legewie H., 2006).

Ai fini della definizione dell'intervista sono state poste 15 domande ideate in base alle dimensioni che influenzano l'engagement dei dipendenti. Nello specifico, l'intervista è stata strutturata in due sezioni:

- nella prima sono state poste 5 domande, di cui una tesa a verificare il livello di *rilevanza* dell'engagement percepito dagli intervistati; mentre le altre quattro nel valutare l'*impatto* sui servizi e le dinamiche lavorative derivante da un aumento di *engagement* da parte del personale.

---

<sup>25</sup> L'intento dell'intervista qualitativa è quello “di capire come i soggetti studiati vedono il “mondo”, di comprendere la *loro* terminologia ed il *loro* modo di giudicare, di catturare la complessità delle *loro* individuali percezioni ed esperienze [...] L'obiettivo prioritario dell'intervista qualitativa è quello di fornire una cornice entro la quale gli intervistati possano esprimere il *loro proprio* modo di sentire con le loro stesse parole (Patton M. Q., 1990, p.290).

<sup>26</sup> L'intervista viene configurata come “una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rivelazione e in numero consistente, avente una finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione (Corbetta P., 2014, p.409).

- nella seconda, invece, da 10 domande che hanno avuto lo scopo di riscontrare i fattori di *diffusione* che influenzano l'employee engagement.

Una terza sezione è stata dedicata alla raccolta dei dati anagrafici, secondo l'età, il genere, l'anzianità di servizio e il titolo di studio.

Considerato che l'intervista semi-strutturata può avere anche una natura "focalizzata" (Merton R. K., e Kendall P. L., 1946), in questo lavoro ha specificatamente riguardato i 244 funzionari appartenenti all'Area-C e i 3 dirigenti di secondo livello della sede INPS di Salerno, ovvero coloro che rivestono posizioni chiave nell'amministrazione osservata.

Durante il percorso della ricerca si è cercato di coinvolgere un campione che fosse il più possibile rappresentativo. Alla fine hanno scelto di aderire, in forma volontaria e del tutto anonima, complessivamente 44 "testimoni privilegiati" rappresentati dalle seguenti figure:

- 43 Funzionari
- 1 Dirigente

Tutte le risposte degli intervistati sono state trascritte integralmente, per poi essere valutate e riportate su un modello di scala Likert suddiviso in sei classi di ordine crescente, in base agli atteggiamenti positivi e negativi espressi dai partecipanti (Marradi A., e Gasperoni G., 2002).

Le notizie raccolte dalle interviste sono state formulate avendo come riferimento le seguenti dimensioni della ricerca.

#### A) *Appartenere ad una importante amministrazione pubblica nazionale*

È la consapevolezza che hanno i dipendenti nel lavorare in un Ente pubblico che assolve un fondamentale ruolo economico e sociale per il paese. Il senso di appartenenza è strettamente collegato a quello di *identità* che significa sentirsi parte dell'azienda; sapendo che l'azienda appartiene a se stesso. Quindi, tra il dipendente e l'azienda si insatura un rapporto fisico e psichico, basato sulla condivisione di valori, di credenze, di bisogni, di idee e di obiettivi. Inoltre, identificarsi come parte integrante dell'INPS equivale ad essere consapevole che il proprio lavoro contribuisce a realizzare obiettivi socio-economici di rilevanza nazionale.

#### B) *Sentirsi motivato nel fare molto di più rispetto ad un ruolo simile svolto altrove*

La piena convinzione di lavorare presso una prestigiosa amministrazione pubblica induce i dipendenti a essere fortemente "motivati" nel portare a termine i propri compiti con successo. D'altronde, sapere che importanti risultati devono essere raggiunti in sintonia

con i continui cambiamenti provenienti dal mondo del lavoro e orientati verso uno scopo di valenza sociale, comporta di accrescere le proprie motivazioni rispetto ad una mansione simile espletata presso un'altra amministrazione. Essere motivati implica sia di impiegare più energie nel conseguire gli obiettivi, sia di provare soddisfazione verso ciò che si svolge, così da manifestare sentimenti di lealtà e di fiducia verso l'ente di appartenenza.

*C) Avere un adeguato livello di autonomia per svolgere il lavoro in maniera efficace*

La dimensione di autonomia nell'esercizio delle proprie mansioni è associata all'esigenza del lavoratore di partecipare alla definizione del quadro decisionale del suo lavoro. Con precisione, il lavoratore ha l'opportunità di intraprendere in piena autonomia scelte diverse per la loro realizzazione (*problem setting*), tenendo presente degli obiettivi strategici prefissati dall'Ente. I dipendenti che lavorano in autonomia sono più liberi nell'eseguire una scelta, di conseguenza si sentono più soddisfatti e sono più efficaci<sup>27</sup>.

*D) I valori praticati nell'Istituto sono coerenti con i propri valori personali*

I valori sono considerati come una guida o un orientamento di tipo ideale a cui gli individui aspirano, fornendo la giustificazione del loro agire sociale. In un contesto organizzativo i valori soggettivi si realizzano quando combaciano e sono praticati dalla realtà circostante. Per esempio, se l'engagement è un valore per un lavoratore; allora esso diventerà un fattore di confronto per verificare se quel "valore" trova una effettiva corrispondenza tra i colleghi.

*E) La propria esperienza lavorativa viene valorizzata per migliorare le scelte dell'Istituto*

Il dipendente nel suo lavoro quotidiano mette a disposizione dell'Istituto la propria esperienza, rappresentata da competenze, capacità e conoscenze. Pertanto, l'amministrazione deve prendere in considerazione le potenzialità dei collaboratori, in modo da valorizzarli il più possibile. Puntare sulle esperienze dei dipendenti significa recepire le loro idee, consigli e riflessioni che possano contribuire a migliorare la *performance* dell'organizzazione.

*F) L'ambiente di lavoro è improntato su un clima sereno e collaborativo*

---

<sup>27</sup> "La percezione di autonomia ha effetti molto positivi sul lavoratore [...] Essa è particolarmente efficace quando il lavoro risulta essere complesso e richiede molta creatività [...] Non importa come viene definita l'autonomia, perché quando le persone avvertono di avere libertà di scelta i risultati sono significativi. I potenziali benefici sono un maggior rispetto dei propri impegni, migliori prestazioni e maggiore produttività", (Gagné M., 2014).

Lavorare in un ambiente dove vengono valorizzati i rapporti tra collaboratori e amministrazione, significa non solo conseguire gli obiettivi predefiniti, ma anche di generare un clima gradevole e distensivo, al fine di rendere il lavoro più dignitoso e migliorare la qualità della vita. Il clima lavorativo si configura come una dimensione condivisa di percezioni e fattori comuni, basate sulla qualità dei rapporti con colleghi e superiori, e sulla coesione e reciprocità del gruppo di lavoro.

*G) L'aspetto relazionale con i colleghi è ritenuto un fattore determinante*

Determinati obiettivi prefigurati dall'Istituto sono più facilmente raggiungibili attraverso il rafforzamento della componente "relazionale" tra collaboratori e i diversi livelli dell'amministrazione. Per relazioni deve intendersi un rapporto, essenzialmente interpersonale, più o meno stabilizzato, fondato su una comune reciproca fiducia e teso alla comprensione e collaborazione. In tali rapporti, le parti interessate di una relazione esplorano la possibilità e l'opportunità, coltivando un clima di migliore conoscenza e fiducia, di stabilizzare ulteriormente il rapporto ricercando e individuando un fine strategico comune (Pellicano, M., 2004).

*H) Adeguatamente coinvolto nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro*

Ciò implica un coinvolgimento diretto dei collaboratori nelle diverse fasi del processo decisionale. Esso può essere caratterizzato dalla "consultazione", laddove l'amministrazione sollecita il parere dei collaboratori nella definizione delle decisioni, oppure dalla "partecipazione attiva" dei collaboratori nella formulazione e implementazione degli obiettivi strategici da realizzare. Nelle decisioni che riguardano l'organizzazione, quindi, riconoscere il contributo dei collaboratori genera un maggiore impegno nella esecuzione dei propri compiti, in quanto si sentono più coinvolti e responsabilizzati nella determinazione del risultato<sup>28</sup>.

Le dimensioni sopra enucleate hanno consentito di avere una fotografia della realtà organizzativa nella quale sono inseriti gli intervistati, così da poter sviluppare un'analisi incrociata delle diverse testimonianze e delle osservazioni pervenute da parte dei singoli partecipanti.

Per concludere, questa prima fase della ricerca eseguita presso la sede INPS di Salerno ha contemplato la seguente procedura:

- presentazione dell'indagine da sviluppare al responsabile preposto dall'Istituto;

---

<sup>28</sup> Secondo Lawler il coinvolgimento nella presa di decisione in modo condiviso comporta un miglioramento delle prestazioni, incrementando motivazione e producendo soddisfazione. Per l'autore, il percorso di sviluppo di una organizzazione viene rappresentato da un processo delicato ed impegnativo attraverso cui è possibile conseguire standard complessi e obiettivi elevati, che sono il risultato dell'interiorizzazione e partecipazione convinta dei membri, (Lawler E. E., 1992).

- richiesta di autorizzazione indirizzata al Direttore e al responsabile dei rapporti con le istituzioni (allegato B);
- individuazione delle persone che si sono rese disponibili alle interviste;
- organizzazione delle conversazioni con gli interessati con una durata media di 30 minuti;
- rilevazioni delle informazioni e osservazioni a caldo sui temi oggetto di studio.

Secondo la procedura concordata, le interviste sono iniziate a ottobre e si sono concluse nel dicembre del 2016, svolgendosi nell'arco di 2 giornate settimanali

L'amministrazione ha manifestato una profonda apertura nel collaborare allo svolgimento dell'indagine, come pure ha abilmente gestito la fase di organizzazione, convocando nei giorni e nei tempi previsti ciascun collaboratore interessato a partecipare al colloquio, senza mai inficiare la continuità e la qualità degli importanti servizi da erogare.

Infine, tutte le persone intervistate hanno assunto un comportamento affabile e disponibile, tanto è vero che già dalle prime domande poste si è creato un clima distensivo, così da poter manifestare apertamente i propri punti di vista, le emozioni e le percezioni, su come vivono l'essere dipendenti di un importante Ente pubblico nazionale.

### 4.3. Presentazione dei risultati

La ricerca si è focalizzata su quelle persone che ricoprono incarichi di responsabilità di servizio nella Sede INPS di Salerno e distribuiti nei diversi settori della dimensione aziendale osservata.

Nello specifico, sono state raccolte 44 interviste con un livello di partecipazione che equivale al 18% del personale coinvolto.

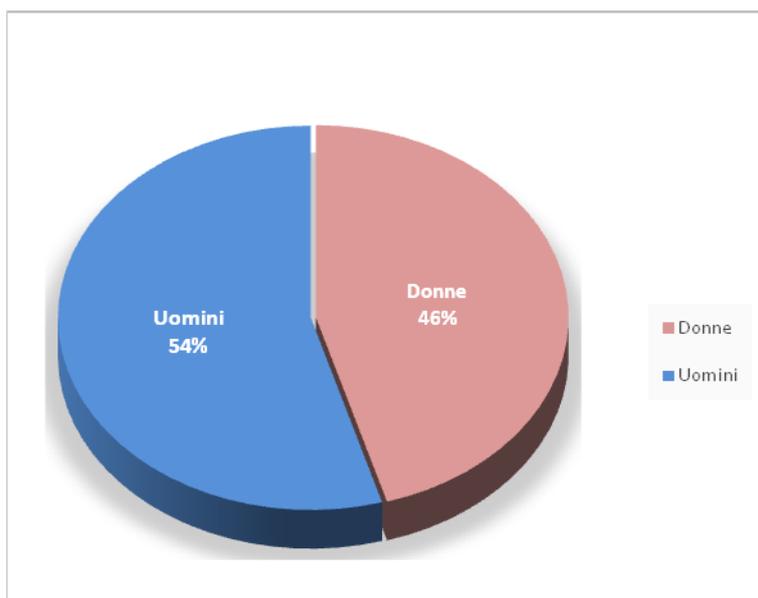
Il 97% del campione è costituito dai funzionari di area-C, mentre il restante 3% dai dirigenti di secondo livello (figura 15).

<b>Analisi del campione</b>				
<b>Inquadramento</b>	<b>Genere</b>	<b>Età anagrafica</b>	<b>Anzianità di servizio</b>	<b>Titolo Di Studio</b>
Dirigenti 2%	Donne 46%	Da 41 a 50 anni 28%	Da 11 a 20 anni 10%	Diploma 27%
Funzionari Area-C 98%	Uomini 54%	Da 51 a 60 anni 45%	Oltre i 20 anni 90%	Laurea 64%
		Oltre i 60 anni 27%		Altro 9%

**Figura 15: Quadro complessivo degli intervistati**

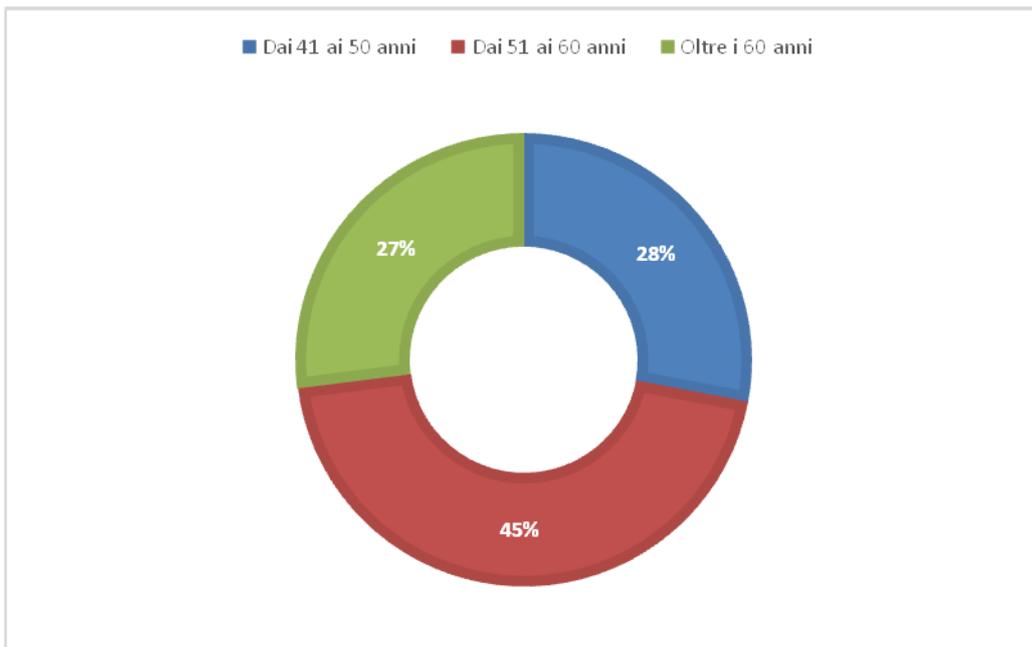
Con riferimento alle caratteristiche soggettive degli impiegati, lo studio ha preso in considerazione anche i loro attributi individuali, come il genere, l'età anagrafica, l'anzianità di servizio e il titolo di istruzione,

Dal grafico si può notare come il 46% dei partecipanti sia formato da donne, rispetto ad una leggera maggioranza degli uomini composta dal 54% (figura 16).



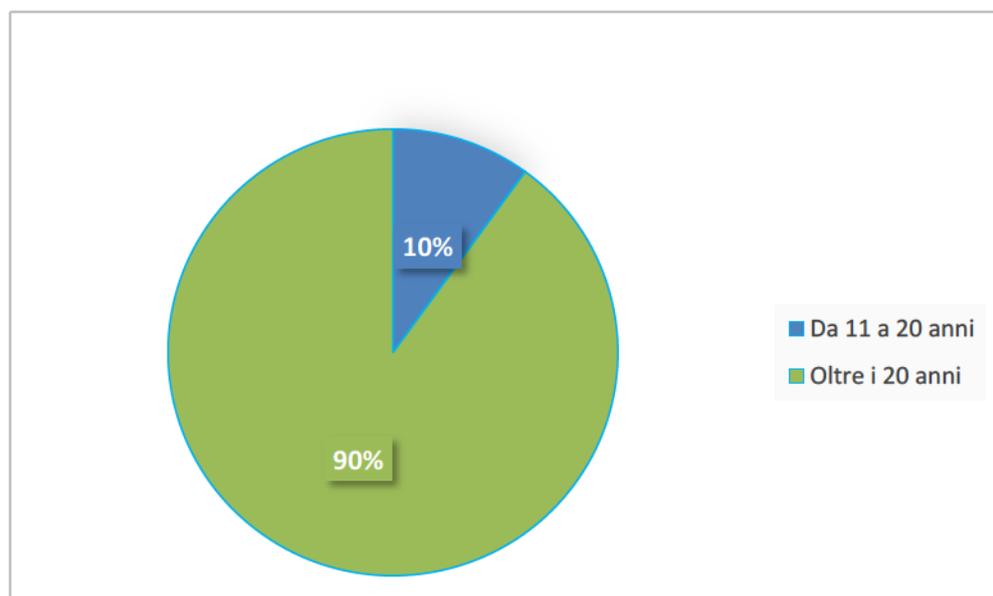
**Figura 16: Genere degli intervistati**

In termini di anzianità anagrafica si riscontra che il 45% degli intervistati ha una età compresa fra i 51 e i 60 anni; il 28% appartiene ad una fascia di età che va dai 41 ai 50 anni, il restante 27% supera i 60 anni (figura 17).



**Figura 17: Età anagrafica**

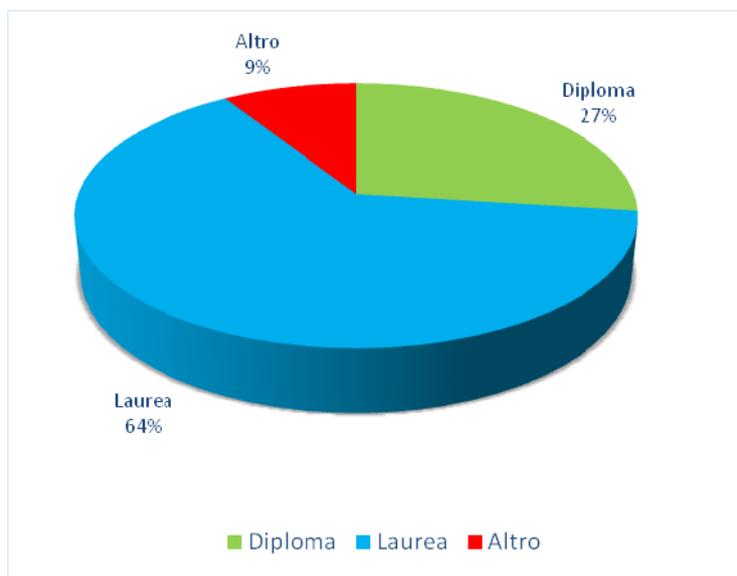
In merito al periodo di servizio prestato all'interno dell'organizzazione, il 90% dei partecipanti ha un'anzianità superiore ai 20 anni, mentre il 10% lavora nell'Ente da un periodo che va dagli 11 ai 20 anni (figura 18).



**Figura 18: Anzianità di servizio**

Per quanto riguarda il titolo di studio, l'indagine ha voluto comparare il rapporto che sussiste tra l'inquadramento professionale e il livello di istruzione. Considerato che gli intervistati rivestono dei ruoli "apicali", anche il loro livello culturale risulta essere

medio-alto. Infatti, il 64%, ovvero più della metà sono laureati, il 27% possiede un diploma della scuola media superiore, mentre solo il 9% ha un altro titolo di studio (figura 19).

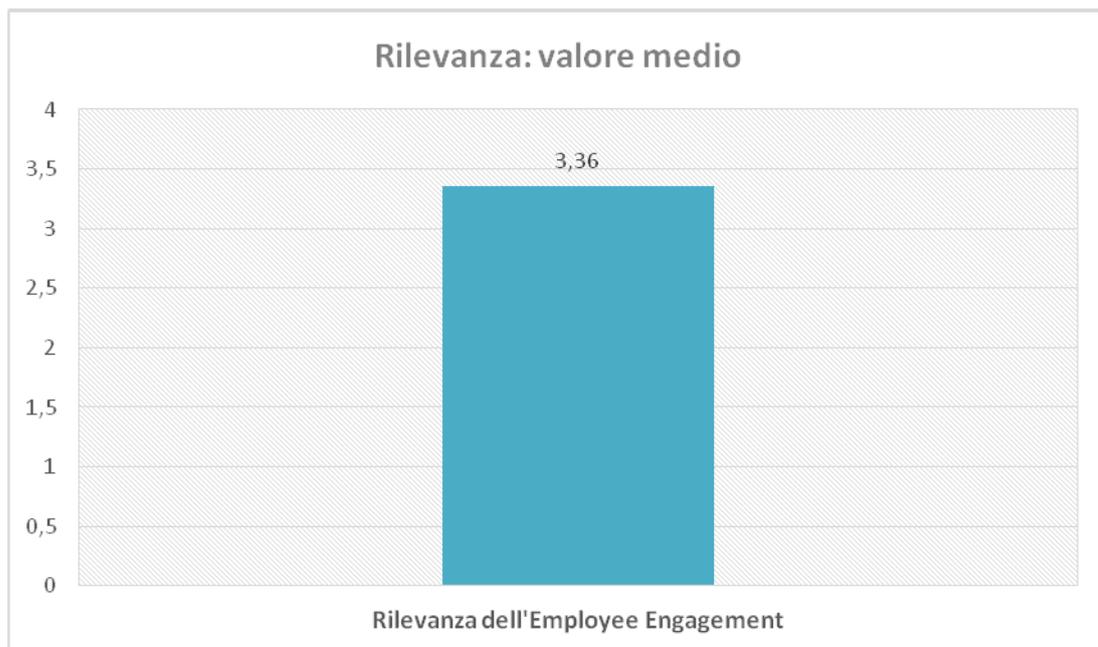


**Figura 19: Titolo di studio**

Prima di continuare con la presentazione dei risultati è importante segnalare alcune indicazioni di carattere generale. L'analisi è stata elaborata avendo come riferimento le dimensioni dell'employee engagement delineate nel paragrafo precedente relative alle *dimensioni valutativi*. Ciò ha permesso di esaminarle prima singolarmente e poi in modo complessivo, così da poter misurare il livello di engagement del personale sottoposto all'intervista.

La valutazione delle posizioni è stata effettuato mediante il calcolo dei valori medi con un intervallo che va da un minimo di 1 a un massimo di 6, laddove più la dimensione è stata considerata positiva più il punteggio è alto e, quindi, risulta essere presente nel personale osservato (Allegato A).

Nella prima parte dell'intervista si è cercato di verificare la *rilevanza* dell'employee engagement tra i dipendenti. In particolare, agli interlocutori è stata formulata una prima domanda sintetica in cui si chiedeva: *nel complesso, l'engagement dei dipendenti si può ritenere soddisfacente?* (figura 20).

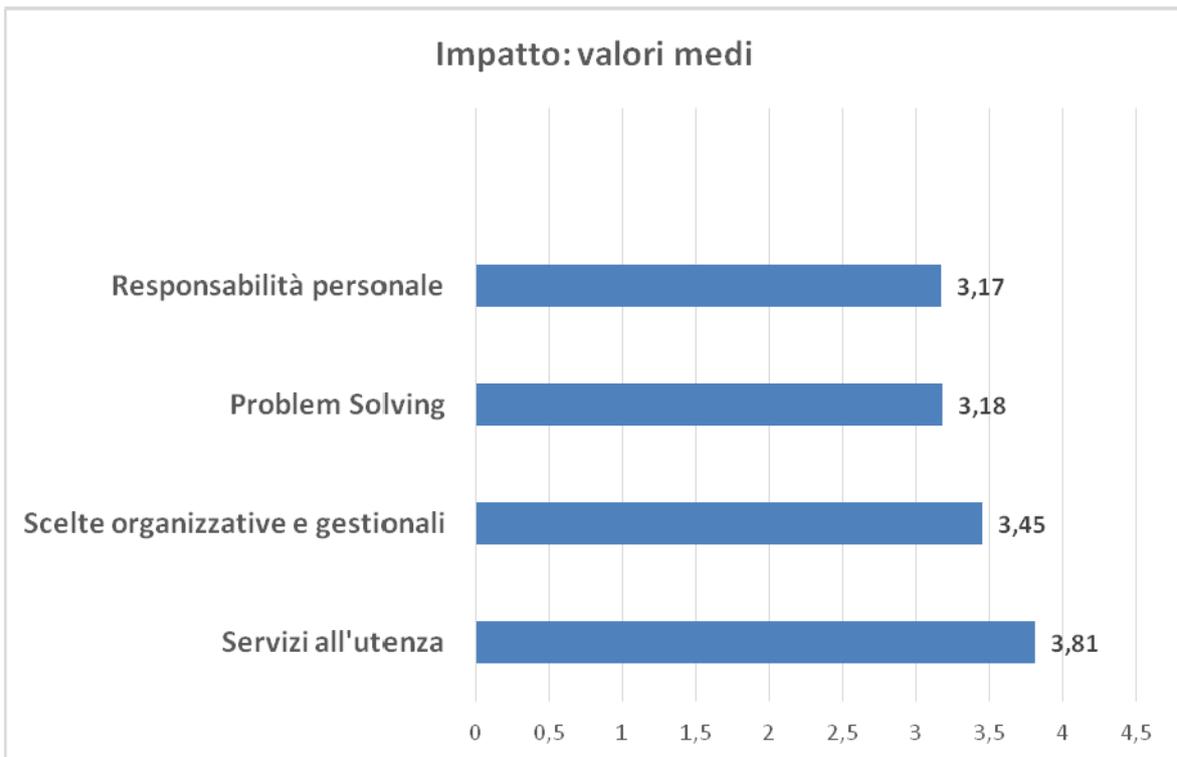


**Figura 20: Rilevanza complessiva dell'employee engagement**

Dalla rappresentazione grafica si ravvisa il valore medio delle risposte (3-4). Sotto questo profilo è emerso un giudizio complessivo degli intervistati circa la “rilevanza” dell’engagement nel proprio ambiente lavorativo.

È importante evidenziare come molti degli intervistati hanno sottolineato che mantenere un certo engagement rappresenta un obiettivo di qualità sia per se stessi sia per l’Istituto.

L’intervista è proseguita ponendo altre quattro domande, dove i testimoni si sono pronunciati sull’*impatto*, ovvero: un aumento *dell’engagement può migliorare i seguenti fattori?* (figura 21).



**Figura 21: Impatto dell'Engagement**

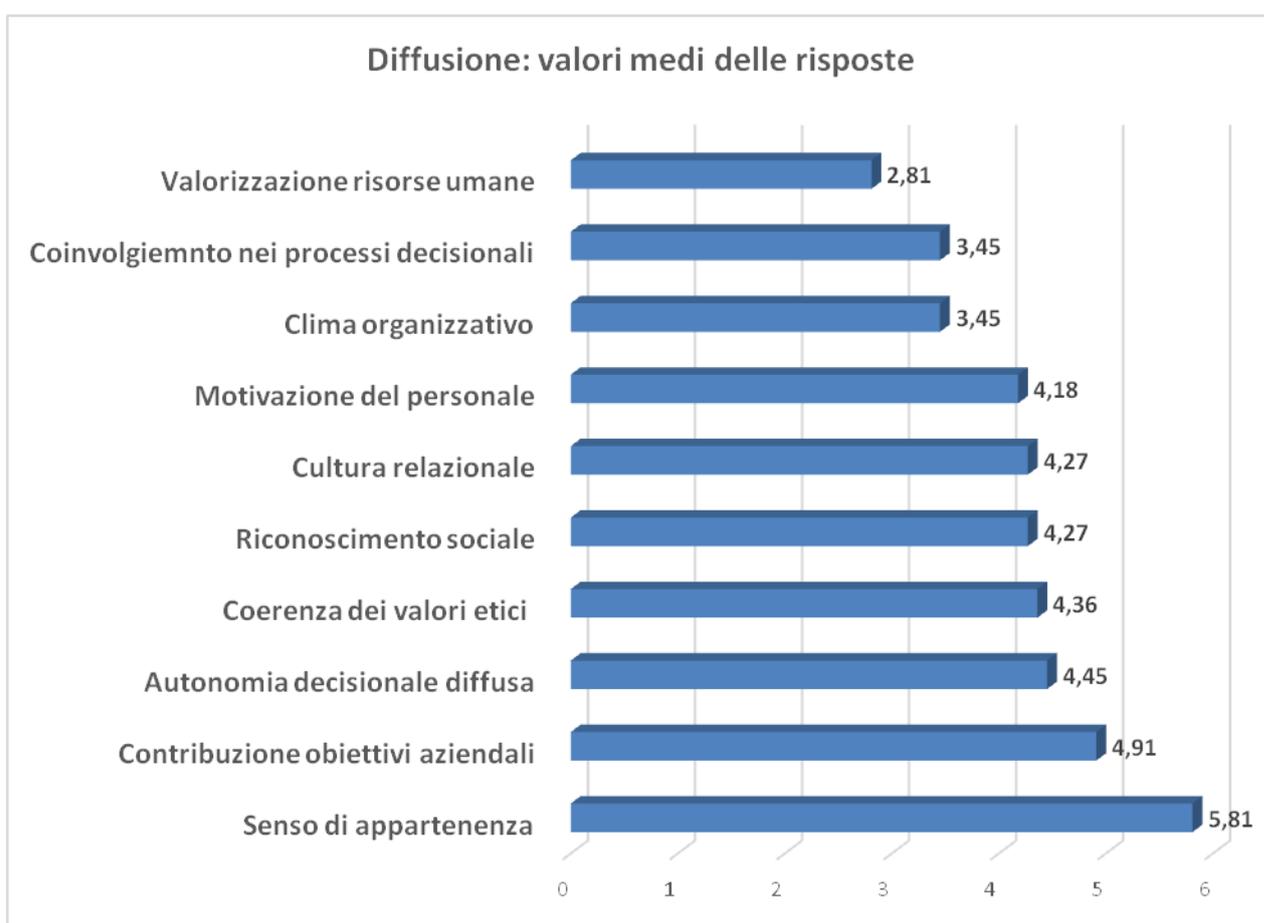
Dal grafico è possibile constatare una certa omogeneità nelle risposte, ovvero la maggior parte degli intervistati sono consapevoli come attraverso un aumento dell'engagement dei dipendenti si raggiungono risultati comuni, tali da garantire gli standard qualitativi dei servizi rivolti ai cittadini.

- 1) Alla prima domanda rivolta, *è possibile migliorare i servizi e soddisfare le richieste dell'utenza*, la maggioranza dei partecipanti ha risposto con coerenza, esprimendo un valore superiore alla media.
- 2) L'engagement dei dipendenti viene considerato come un modo con cui un individuo percepisce l'organizzazione nel suo complesso. Tanto è vero che alla seconda domanda, *è possibile migliorare le scelte organizzative e gestionali*, molti di loro sono stati concordi nel considerare l'employee engagement un elemento centrale per conseguire le scelte strategiche dell'Istituto.
- 3) Anche se molte sono state le suggestioni, alla domanda *se nella struttura le problematiche sono affrontate con soluzioni efficaci*, nel complesso gli intervistati hanno sostenuto che essere *engaged* sul lavoro consente anche di intervenire adeguatamente di fronte alle criticità che si frappongono.
- 4) Quando è stato chiesto se con l'aumento dell'engagement *i compiti ed i ruoli sono assolti con responsabilità ed in maniera accurata*; alcuni intervistati hanno ribadito che non sempre vi è un'assunzione di responsabilità nella

gestione della complessità organizzativa. Altri, invece, hanno dichiarato che la responsabilità può avere una duplice valenza: può dipendere da un “cultura” lavorativa condivisa, che induce il dipendente ad essere responsabile del proprio operato; oppure dalla capacità dei dipendenti nel sapersi responsabilizzare, ovvero di farsi carico degli obiettivi da conseguire.

Nella seconda parte dell’intervista sono state valutate le diverse percezioni, opinioni ed atteggiamenti di ciascun “testimone” in relazione ai fattori che sono considerati più *diffusi* e che incidono sull’engagement.

Per poter meglio declinare le differenze tra le dimensioni è stato adottato il medesimo criterio di valutazione, ovvero di calcolare il valore medio delle risposte pervenute (figura 22).



**Figura 22: Fattori di Diffusione dell’Engagement**

Con riferimento ai singoli fattori dimensionali dell’employee engagement, la figura consente di confrontare la media delle risposte rinvenute soggettivamente dagli intervistati.

- 1) Il senso di appartenenza risulta avere il valore medio più alto (5-6). Infatti, con riferimento alla domanda, *se ritenevano di appartenere ad una importante amministrazione pubblica nazionale*, la maggioranza degli intervistati ha immediatamente manifestato il proprio orgoglio nel lavorare presso l'Istituto. Inoltre, molti di loro hanno anche mostrato attaccamento verso l'organizzazione, al punto di essere fisicamente, emotivamente e mentalmente disposti ad impegnarsi di più sul lavoro. Altri intervistati, invece, considerano l'ambiente l'Istituto come una "grande famiglia", tra l'altro identificandolo come parte integrante di se stessi.
- 2) Tale convergenze di posizioni sono state riscontrate anche quando si è chiesto *se il proprio lavoro contribuisce al conseguimento degli obiettivi aziendali*. Infatti, in molti hanno manifestato dedizione verso il lavoro (4-5), concordando sul fatto che la propria attività è svolta con responsabilità, al fine di conseguire gli obiettivi prefigurati dall'amministrazione.
- 3) Quasi tutti gli intervistati hanno espresso un valore medio - alto (4-5) per il loro *livello di autonomia nelle fasi decisionali*. Da questa domanda, alcuni intervistati, se pure hanno manifestato soddisfazione del proprio livello di autonomia nell'esercizio delle proprie mansioni; hanno attribuito alla presenza della burocrazia la causa maggiore che a volte ostacola una effettiva autonomia decisionale nelle fasi procedurali.
- 4) Alla successiva domanda veniva chiesto se i propri *valori etici sono coerenti con quelli praticati nell'Istituto*. Nonostante le loro posizioni positive, gli intervistati hanno sottolineato che i valori in cui si rifanno non sono sempre praticati all'interno dell'organizzazione. Ciò è dovuto da due fattori: il primo, non tutti dimostrano di possedere una cultura valoriale soggettiva; il secondo, invece, da una cultura organizzativa spesso non condivisa, che possa regolare costantemente l'agire collettivo.
- 5) Il senso d'identità del dipendente è stato confermato dalla domanda se con il *proprio lavoro ottiene un riconoscimento sociale* (4-5). Escludendo una parte residuale, anche da questa risposta è emersa la loro consapevolezza di lavorare presso una prestigiosa amministrazione pubblica, che assolve un importante funzione di ordine socio-economico.
- 6) Un altro aspetto affrontato durante le interviste è stato quello dell'aspetto relazionale, anch'esso stimato con un valore medio-alto (4-5). Pertanto, alla domanda se *la cultura relazionale è ritenuta un fattore determinante*, la quasi

totalità dei testimoni ha dichiarato che i rapporti intersoggettivi tra i diversi collaboratori della struttura sono vissuti in maniera positiva. Tuttavia, diversi intervistati hanno suggerito di rafforzare le relazioni in un'ottica di integrazione professionale tra i diversi livelli dell'Istituto. Secondo alcuni, essere ascoltati nelle relazioni interpersonali significa prendere parte e avere un ruolo nel proprio lavoro. Altri intervistati, invece, hanno sottolineato che il relazionarsi comporta scambi di idee, proposte e feedback utili per la risoluzione delle problematiche da affrontare.

- 7) Anche all'aspetto motivazionale viene attribuito un valore medio-alto (4-5).  
Alla domanda, di *sentirsi personalmente motivati*, le risposte sono state diverse, però tutti gli intervistati hanno convenuto su tre punti. Il primo, di lavorare in un'importante amministrazione dove possono svolgere qualcosa che ha un'utilità sociale. Il secondo, l'opportunità di lavorare con persone capaci dove vi è la possibilità di crescere professionale ed aumentare le proprie competenze. Il terzo, di essere soddisfatti nel ruolo che ricoprono rispetto agli studi conseguiti e alle aspettative professionali. Durante le interviste non sono state poste domande di natura economica (retribuzioni aumenti di stipendi, gratificazioni, ecc.) e nemmeno gli intervistati hanno accennato o pronunciato tale aspetto. Questo fa comprendere come i premi o gli incentivi non sono percepiti come fattori motivanti sul lavoro.
- 8) Dal grafico si può evincere un valore medio anche in merito alla domanda sul *clima organizzativo*. In tal senso, quasi tutti hanno manifestato una certa coerenza rispetto alle criticità associate al clima. Infatti, molti hanno ribadito il bisogno di stabilire una maggiore connessione tra il proprio lavoro e con i superiori, in modo da creare un clima distensivo e partecipativo. Il resto degli intervistati ha evidenziato la necessità di migliorare la qualità dei rapporti, manifestando più solidarietà e reciprocità nei confronti dei colleghi che si trovano in difficoltà, sia in ambito lavorativo sia in quello familiare.
- 9) Un valore medio viene attribuito anche alla domanda di *essere pienamente coinvolti nei processi decisionali*. Di fatti si è potuto rilevare come gli intervistati non si sentano abbastanza coinvolti nelle decisioni che riguardano la definizione delle strategie dell'Istituto. Tuttavia, alcuni hanno affermato che se pure vengono coinvolti nei processi decisionali le loro istanze non sono sempre prese in considerazioni. Una piccola parte degli intervistati hanno sostenuto che il coinvolgimento non è un elemento necessario nel determinare

gli obiettivi dell'organizzazione. Infine, il resto degli intervistati ha sottolineato come all'interno delle unità operative esistono delle dinamiche positive, mentre diventa più problematico essere coinvolti nella formulazione delle decisioni strategiche.

- 10) Rispetto al tema della *valorizzazione delle risorse umane*, dalla valutazione delle risposte è stato attribuito un valore medio-basso (2-3). Una parte degli intervistati ha sottolineato come vi sia una bassa valorizzazione delle proprie potenzialità, che potrebbero essere usate per migliorare la performance dell'organizzazione. Alcuni si sono focalizzati sull'attuale ruolo, sentendosi abbastanza limitati, in quanto non riescono a mettere in luce le loro intrinseche capacità. Infine, a molti di loro piacerebbe vedere che le proprie idee, esperienze e conoscenze, venissero sempre prese in considerazione per definire le priorità che riguardano l'Istituto.

Se si considerano gli elementi positivi e negativi dell'employee engagement rinvenuti dalle interviste, è stato possibile effettuare una valutazione complessiva dei *livelli di engagement* tra il personale intervistato.

La somma dei valori di ogni singola risposta ha determinato il peso complessivo della posizione, così da ottenere i *livelli di engagement* degli intervistati.

In tal senso, lo studio ha adottato un criterio di misurazione consolidato nella letteratura e delineato già nel primo capitolo, che configura i dipendenti come: *engaged*, *not engaged* e *actively disengaged* (Gallup Report, 2013). In virtù di tale schema, in questo lavoro l'*engagement* viene quantificato con altrettanti tre livelli: *basso*, *medio* e *alto* (figura 23).

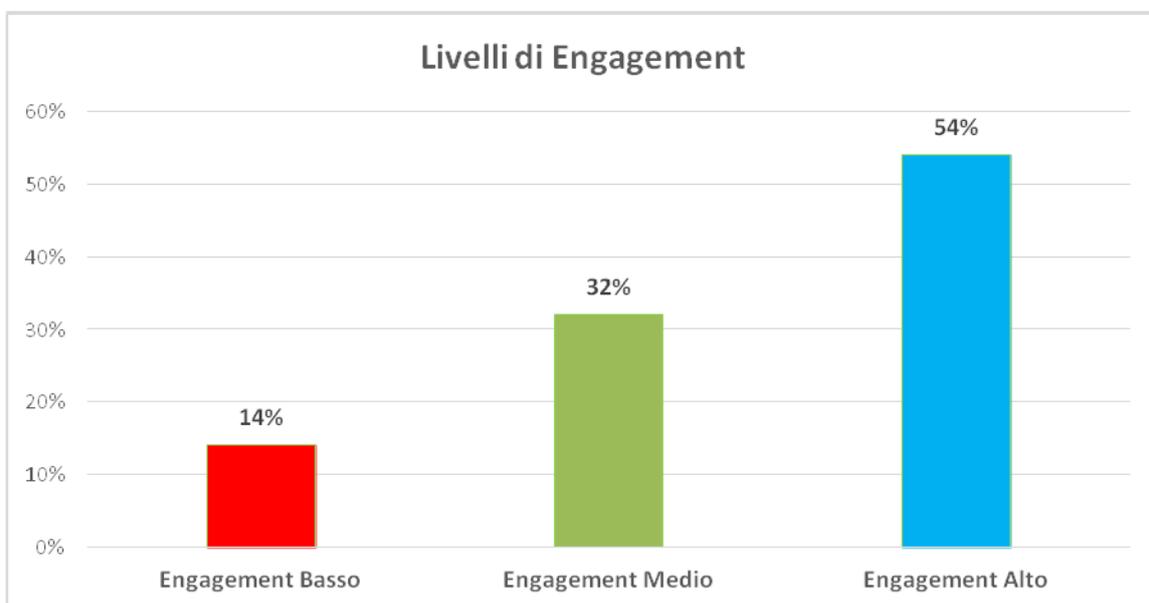


Figura 23: Quantificazione dei livelli di engagement

Prendendo in considerazione le dimensioni di indagini delle interviste, dal grafico illustrativo si nota il livello di engagement del campione osservato.

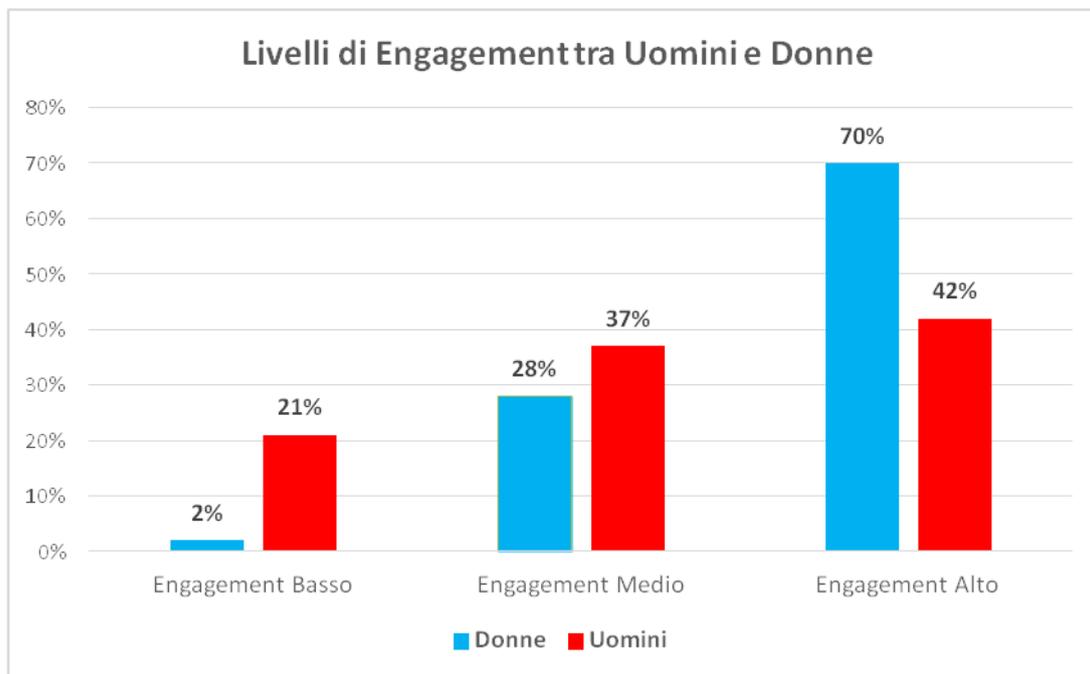
Il 54% ha un *engagement alto*, ovvero dimostra di essere impegnato sul lavoro e di svolgere i propri compiti con passione e dedizione.

Il 32% dei dipendenti ha un *engagement medio*, ovvero se pure risulta essere fisicamente presente nel lavoro, non dimostra un forte impegno attivandosi unicamente quando gli viene richiesto.

Solamente il 14% del personale intervistato risulta avere un *engagement basso*, vale a dire che prova un certo stato di insoddisfazione sia nei confronti del proprio ruolo sia dell'ambiente lavorativo.

Con riferimento al livello complessivo di engagement sopra descritto, i risultati oggettivi hanno consentito di misurarlo anche in relazione ad alcune particolari variabili.

Il punto di partenza di questo criterio di valutazione è stato quello di comparare i livelli di engagement tra gli intervistati di genere femminile e quelli di genere maschile (figura 24).

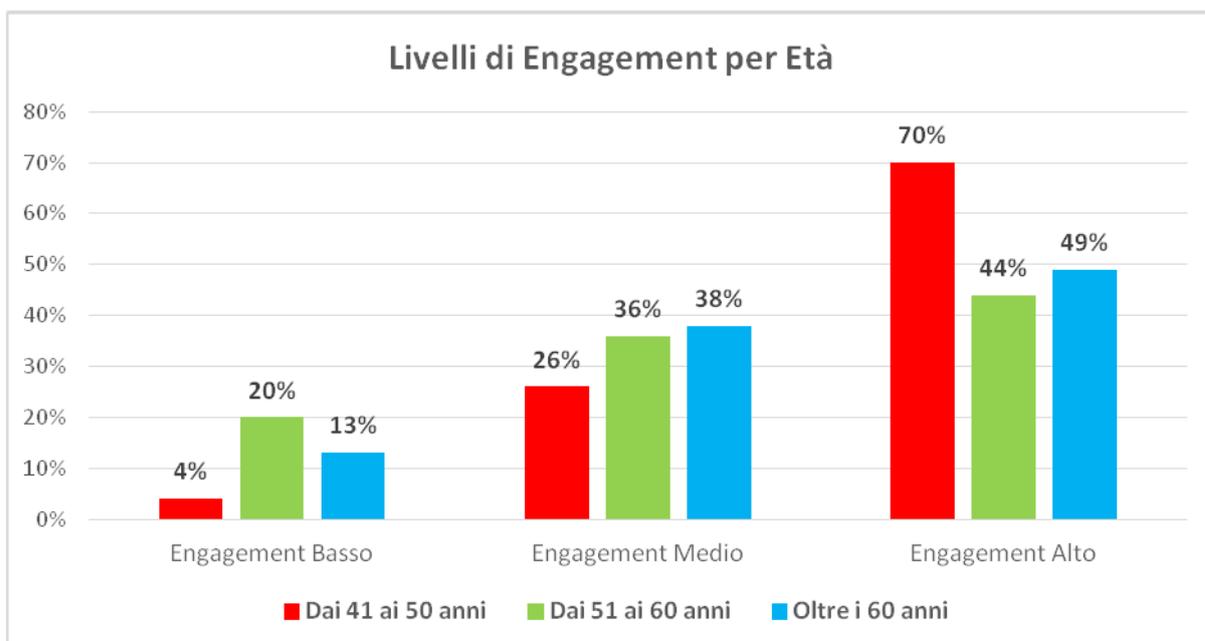


**Figura 24: Livelli di engagement per genere**

Dalla rappresentazione grafica emerge che le donne con un livello pari al 72% risultano essere più *engaged* rispetto agli uomini che hanno un punteggio del 42%. Una differenza che viene confermata anche dai valori di *engagement medio*, dove gli uomini hanno il 37%, mentre le donne si attestano al 28%.

Infine, viene evidenziato come gli uomini risultano essere più disimpegnati del 21% rispetto al 2% delle donne.

Per quanto riguarda il livello di engagement per età anagrafica, si rileva una differenziazione tra i dipendenti under 50 rispetto ai colleghi appartenenti alle altre due fasce di età (figura 25).



**Figura 25: Livelli di engagement per età anagrafica**

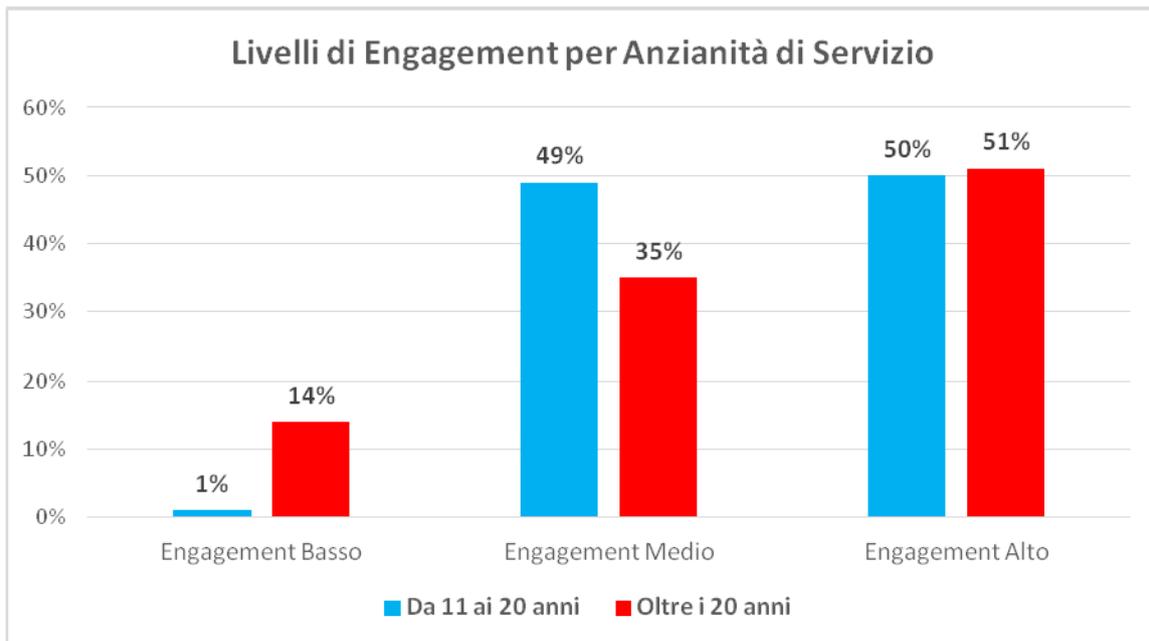
Dalla figura emerge che i dipendenti con un'età che va dai 41 ai 50 anni risultano essere più *engaged* del 70%, mentre hanno un engagement *medio* che equivale al 26% e basso del solo 4%.

I dipendenti, invece, over 60 dimostrano di avere un *engagement* del 49%, con un livello *medio* del 38% e *basso* del 13%.

Una differenza che viene confermata anche dagli appartenenti alla fascia di età che va dai 51 ai 60 anni, che risultano avere un engagement *alto* del 44%, *medio* del 36% e *basso* del 20%.

È da notare che vi è una superiorità di livello di engagement degli under 50 rispetto alle altre due fasce di età. Queste ultime, invece, hanno un livello di engagement che si discosta di poco l'una dall'altra.

Prendendo in considerazione la variabile per anzianità di servizio, è stata effettuata una comparazione dei livelli di engagement in relazione a due soli periodi lavorativi, in quanto dal campione intervistato non sono stati rilevati dipendenti che lavorano da meno di 10 anni (figura 26).



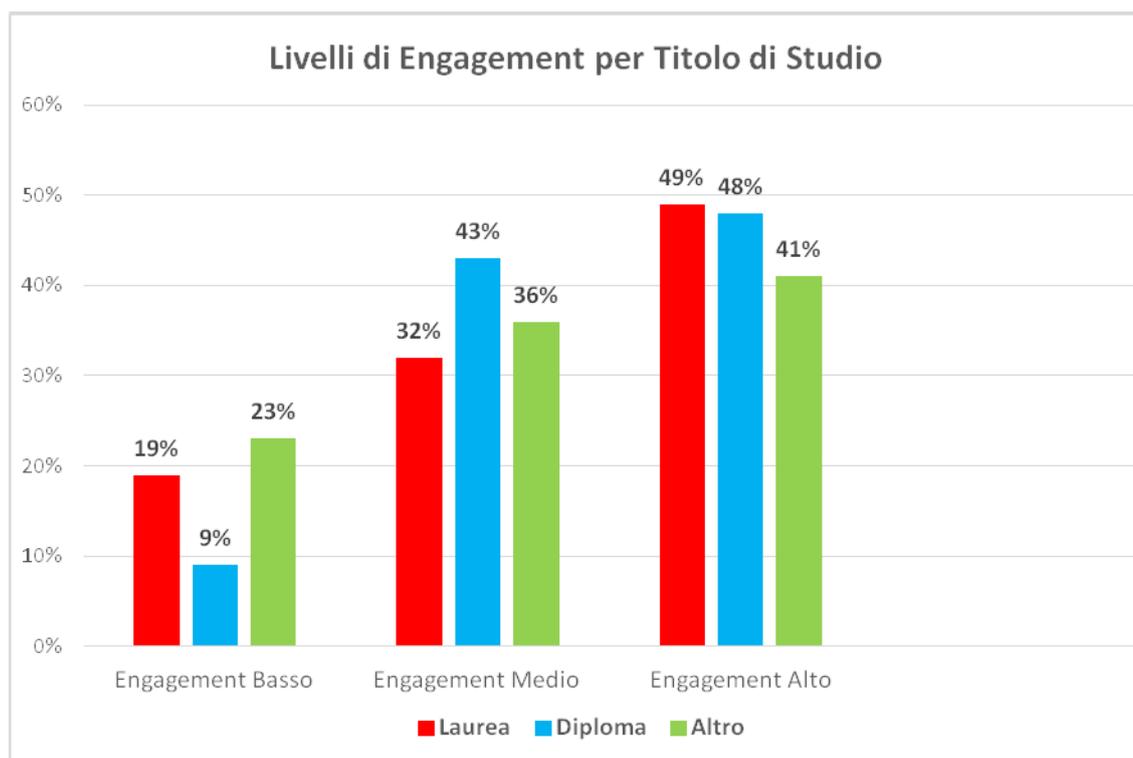
**Figura 25: Livelli di engagement per anzianità di servizio**

Osservando il grafico si può affermare che i dipendenti aziendali più anziani hanno un livello di engagement leggermente più *alto* (51%) rispetto ai più giovani (50%).

Un riscontro che viene confermato anche dal livello *medio*, dove i senior hanno un livello pari al 35%, mentre i junior del 49%.

I livelli *bassi*, si possono considerare pressoché irrilevanti per entrambi i periodi lavorativi.

Infine, per quanto concerne il titolo di studio, la misurazione dei livelli di engagement ha avuto come scopo quello di verificare se il ruolo rivestito dagli intervistati (dirigenti e funzionari) corrisponde al loro livello culturale. In tal senso, sono state adottate tre variabili inerenti al titolo di studio: laurea, diploma ed altro (figura 26).



**Figura 26: Livelli di engagement per titolo di studio**

Il grafico mostra come i laureati risultano avere un livello di engagement *alto* che equivale al 49%, i diplomati di discostano lievemente attestandosi al 48%, contro il 41% di chi è in possesso di un altro titolo di studio.

Una lieve differenza emerge anche dal livello *medio* di engagement, laddove i laureati hanno un il livello del 32%, i diplomati hanno un livello leggermente più alto pari al 43%, coloro che posseggono un altro titolo, invece, hanno un livello del 36%.

Infine, il livello più basso di engagement è quello dei diplomati con il 9%, seguono i laureati con il 19%, completano il quadro i dipendenti con un altro titolo di studio con il 23%.

Dai risultati emerge una certa coerenza tra la qualifica professionale degli intervistati ed il loro livello di istruzione.

Da questa panoramica si evidenzia un ambiente lavorativo in cui le persone manifestano un attaccamento verso l'Istituto (senso di appartenenza, relazioni interpersonali, ruolo sociale, valori) e una certo impegno nel fronteggiare l'operatività quotidiana (contribuire agli obiettivi aziendale, autonomia decisionale), tutti elementi che concorrono altresì ad aumentare il livello di engagement tra gli addetti ai lavori. Infatti, dal campione analizzato si è riscontrato un livello di engagement con un'entità soddisfacente che supera il 50%.

Nel complesso, da parte degli intervistati esiste anche una certa consapevolezza di come attraverso il potenziamento dell'employee engagement sia possibile migliorare sia la performance personale sia quelle dell'organizzazione di appartenenza.

#### **4.4. Osservazioni conclusive**

Come precedentemente delineato, il lavoro espletato ha avuto come focus della ricerca i dipendenti dell'INPS che ricoprono ruoli di responsabilità, sia di ordine gestionale sia decisionale, che vengono identificati con la qualifica di Dirigenti di seconda fascia e Funzionari di Area – C.

Dal campione intervistato è stato generalmente riconosciuto come queste figure professionali siano risultate particolarmente interessanti da analizzare, in quanto è stato possibile ravvisare quei fattori dimensionali prefigurati dall'indagine, che secondo le loro opinioni e percezioni influenzano l'employee engagement.

Dall'esito del lavoro non sono state rilevate particolari differenze, con degli aspetti che risultano spesso essere ricorrenti.

Nella prima parte della ricerca relativa alla *rilevanza*, emerge come l'engagement sia tendenzialmente percepito in maniera positiva (figura 20). Da questa angolazione, i testimoni hanno complessivamente manifestato una certa soddisfazione dell'*engagement* individuale, nonostante le diversità culturali e professionali dei colleghi. Inoltre, hanno anche riconosciuto le intrinseche potenzialità possedute dai colleghi appartenenti ad altre categorie professionali (Professionisti, Area A-B), secondo cui hanno tutte le credenziali per esprimersi al meglio nelle fasi operative, al fine di conseguire gli importanti compiti che gli sono assegnati.

L'importanza dell'engagement viene palesemente confermata anche in relazione alla sua forza di *impatto* su alcuni fattori ritenuti determinati per realizzare la *mission* dell'Istituto (figura 21). Si fa riferimento al fatto che con un *aumento* dell'engagement i lavoratori possono fare la differenza rispetto a quelli *disengaged* e, quindi, meno partecipi. Pertanto, essere *engaged* significa: garantire la fluidità operativa della gestione per *processi*; le problematiche vengono affrontate con l'intenzione di poterle risolvere; la capacità di responsabilizzarsi, ovvero di farsi carico delle proprie azioni che concorrono a valorizzare il proprio lavoro e gli obiettivi gestionali ed organizzativi da raggiungere. In generale, l'incremento dell'engagement può determinare un impatto favorevole sugli importanti obiettivi strategici che puntano alla *total quality* dei servizi e alla *customer satisfaction*.

Nella seconda parte della ricerca relativa alla *diffusione* dell'engagement, a parte delle piccole differenziazioni, è stata riscontrata una certa omogeneità tra i fattori dimensionali (figura 22). Procedendo prima con i fattori che agiscono positivamente sull'employee engagement e poi con quelli ritenuti più critici, si è potuto constatare che:

Il “senso di appartenenza” risulta essere quello più diffuso. Ne deriva la consapevolezza da parte dei dipendenti di riconoscersi perfettamente nell'Istituto, ciò si traduce in un consequenziale accrescimento dell'engagement.

Sapere che il proprio lavoro “contribuisce a determinate gli obiettivi aziendali”, rappresenta un ulteriore aspetto che riesce ad influenzare favorevolmente l'engagement. In tal senso, i dipendenti manifestano maggiore dedizione e vigore nell'espletare in modo efficace i compiti che gli vengono assegnati.

Possedere l'autonomia decisionale nel lavoro comporta un consequenziale aumento del proprio engagement. Essere autonomi nelle mansioni da assolvere significa pertanto assumersi sempre nuove responsabilità ed agire con la piena consapevolezza di conseguire i risultati che concorrono a realizzare l'importante *mission* dell'Istituto.

Il tema della condivisione dei propri “valori etici” con quelli dell'organizzazione ha un impatto abbastanza positivo sull'engagement. Questo aspetto ha una forte relazione con il senso di appartenenza, ciò significa che i valori dei dipendenti convergono con la visione dell'Istituto.

Un altro fattore che contribuisce a rendere significativo l'engagement è il “riconoscimento sociale” da parte dei dipendenti. Ciò conferma che da parte loro vi è la consapevolezza che le attività svolte rientrano in una dinamica di *processi*, accomunate nell'erogare servizi che hanno in sé un notevole valore sociale.

Il tema della “cultura relazionale” viene considerata un altrettanto elemento che favorisce l'incremento dell'engagement. La dimensione che ha rilevato la qualità delle relazioni ha riscontrato un livello di comunicazione e di rapporti intersoggettivi in continuo sviluppo tra i collaboratori, che predilige canali di trasmissioni orizzontali. Questo conferma il progressivo cambiamento organizzativo introdotto dall'INPS indirizzato a superare definitivamente il modello di tipo burocratico - verticistico.

La letteratura identifica la “motivazione” del personale come un fattore strategico per la determinazione dell'engagement, tanto è vero che andrebbe valutata singolarmente con i vari aspetti che la compongono. Secondo i risultati della ricerca, da parte dei dipendenti la motivazione viene considerata come un fattore di spinta che li induce ad essere più proattivi ed impegnati sul lavoro.

Una dimensione che risulta essere leggermente critica è quella del “coinvolgimento” dei dipendenti nei processi decisionali. Eppure ad un elevato senso di appartenenza dovrebbe corrispondere ad un aumento di coinvolgimento e, consecutivamente, di engagement. La causa di tale criticità potrebbe essere attribuita alle nuove forme organizzative apportate dall’INPS, che si trovano ancora in una fase di implementazione. Ne discende l’esistenza di una certa staticità nei processi decisionali ed una rigidità procedurale e normativa, elementi residuali che ancora non permettono un pieno coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte strategiche che riguardano l’Istituto.

Il “clima organizzativo” non incide in modo considerevole, ciò è riconducibile ancora alla presenza di procedure e posizioni formali all’interno dell’Istituto, che non consentono di stabilire effettivi rapporti distensivi e completamente interattivi tra i collaboratori, un ritardo che verrà gradualmente scontato con il completamento del processo di riorganizzazione.

Infine, il fattore più critico risulta essere la “valorizzazione delle risorse umane”, nonostante abbia un’incidenza pressoché moderata sull’engagement. Questo fa pensare che i dipendenti non ricevano un’adeguata attenzione da parte dell’amministrazione, percependo il rischio di non potersi sviluppare in termini di carriera, e valorizzazione delle proprie competenze e capacità. Viceversa, la possibilità di crescita personale e professionale per il dipendente è considerata come un riconoscimento incentivante da parte dei propri superiori, da cui dipende anche il proprio benessere sociale e psicologico. Con riferimento a quanto è stato osservato fin ora sull’employee engagement nell’organizzazione analizzata, a parte i tre aspetti critici, dal campione intervistato sono stati riscontrati i seguenti fattori dimensionali positivi :

- a) il senso di appartenenza
- b) la contribuzione agli obiettivi aziendali
- c) l’autonomia decisionale
- d) la coerenza ai valori etici
- e) la cultura relazionale
- f) il riconoscimento sociale
- g) l’aspetto motivazionale

Questi fattori dimensionali suggeriscono l’idea che i dipendenti si sentono legati mentalmente e fisicamente nei confronti dell’Istituto, hanno la consapevolezza che col proprio lavoro contribuiscono a realizzare la *mission* istituzionale, posseggono un adeguato livello di autonomia decisionale, vi è una coesione dei valori etici, lavorano in

un ambiente improntato su rapporti relazionali, si riconoscono nel valore sociale del proprio lavoro, e che sono motivati nel conseguire gli obiettivi prefigurati.

Di fronte a queste risultanze si può affermare che la maggioranza degli intervistati vivono il lavoro quotidiano con energia, dedizione e passione. Di conseguenza, anche il *livello* di *engagement* viene considerato come qualcosa di importante, con la consapevolezza che essere *engaged* equivale a fare la differenza (paragrafo 3). Ne vale la performance dell'amministrazione, ma soprattutto il proprio sviluppo personale oltre che professionale.

#### **4.5. Limiti del lavoro e prospettive di ricerca**

La ricerca realizzata ha fornito delle valide conoscenze in merito al paradigma dell'*employee engagement*. In primo luogo, ha consentito di applicare il fenomeno dell'*employee engagement* all'interno di una pubblica amministrazione complessa come l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, nel caso specifico alla Direzione provinciale di Salerno. In secondo luogo, ha permesso sia di identificare i fattori che ne influenzano l'incremento, sia di quantificarne i livelli, in relazione a quelle figure professionali che rivestono ruoli di responsabilità nelle articolate dinamiche gestionali e organizzative dell'Istituto.

L'indagine ha anche riscontrato alcune limitazioni rinvenibili dalla sua stessa natura di tipo esplorativa.

Il primo limite emerge dall'assenza di una vera e propria *question research*, tanto è vero che si è concentrata esclusivamente nel valutare giudizi, atteggiamenti e percezioni degli intervistati, al fine di riscontrare la rilevanza, i fattori di impatto e di diffusione dell'*engagement* dei dipendenti, nonché i relativi livelli comparati tra alcune variabili soggettive. Inoltre, la ricerca esplorativa non ha coinvolto tutta la popolazione dell'amministrazione oggetto di studio, ciò è stato dovuto dal fatto che l'intervista semi-strutturata può avere anche un carattere mirato, ovvero di concentrarsi su un campione ridotto appartenente ad una specifica categoria (dirigenti e funzionari). Infine, il campione essendo non generalizzato (44 intervistati) rispetto al personale focalizzato (244 totali), con una percentuale pari al 18% rispecchia sia la natura dell'intervista semi-strutturata, sia altre indagini che hanno coinvolto integralmente la popolazione dell'INPS<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Mi riferisco all'indagine condotta da parte dell'INPS sul *Benessere Organizzativo* laddove di riscontra un tasso di partecipazione pari al 26%, che rappresenta poco più di un quarto dei dipendenti totali in forza all'Istituto (Report - indagine del Benessere Organizzativo, INPS, febbraio 2014).

Un'altra limitazione è imputabile allo strumento *non-standardizzato* utilizzato che ha escluso altri fattori dimensionali, che secondo la letteratura condizionano la determinazione dell'employee engagement all'interno del proprio ambiente di lavoro.

Tuttavia, dalle evidenze empiriche riscontrate è stato possibile acquisire una maggiore comprensione del fenomeno, in merito alle peculiari caratteristiche che lo contraddistinguono all'interno di una pubblica amministrazione.

In questa prospettiva, dalle indicazioni rinvenute sarebbe interessante progettare indagini future, al fine di verificare in che misura il contesto ambientale di un'organizzazione possa influire sull'employee engagement. In tal senso, per poter colmare i vuoti metodologici sopra delineati, si potrebbero applicare altri strumenti oppure quello già usato in maniera allargata, al fine di espletare un'analisi incrociata delle diverse dimensioni dell'employee engagement menzionati dalla letteratura. L'idea di fondo sarebbe quella di includere nell'indagine le categorie professionali dell'INPS precedentemente estromesse (Area B-C, Professionisti), magari coinvolgendo altre Sedi dislocate sul territorio regionale e nazionale. Infine, un'ulteriore ipotesi sarebbe quella di applicare l'employee engagement all'interno di altre amministrazioni pubbliche, magari effettuando una comparazione tra le diverse realtà in relazione alle loro implicazioni manageriali ed organizzative.

## Conclusioni

Nelle dinamiche gestionali ed organizzative della pubblica amministrazione il paradigma dell'*employee engagement* rappresenta un punto di riferimento, in ragione del fatto che le persone si sentono parte integrante dell'ambiente lavorativo, diventano più partecipi nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro, tendono a realizzare la *mission* istituzionale, a conseguire gli obiettivi strategici. Inoltre, l'*engagement* sancisce un rapporto coincidente tra l'amministrazione ed i dipendenti, i quali agiscono (*enactment*) con l'intento di creare significato per se stessi e per l'organizzazione di riferimento (Weick K., 1997).

Seguendo tale impostazione teorica, il presente lavoro ha cercato di applicare per via sperimentale il fenomeno dell'*employee engagement* all'interno di una pubblica amministrazione considerata complessa, sia per l'entità di attività svolte sia per l'importante servizio socio-economico rivolto al paese.

Si è proceduto, quindi, nell'analizzare l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, ovvero quell'Istituzione pubblica che meglio corrispondeva all'oggetto della ricerca.

Come si è visto precedentemente, negli ultimi anni l'INPS ha intrapreso un percorso di cambiamento organizzativo e gestionale, sfociato nell'implementazione di un nuovo "modello" con una forte vocazione strategica.

Tale modello organizzativo ha avuto un duplice scopo. In primo luogo, di migliorare il livello qualitativo e quantitativo dei servizi indirizzati al cittadino/utente, secondo una logica di qualità totale. In secondo luogo, ha avviato un processo di razionalizzazione organizzativo che ha coinvolto sia le strutture centrali sia quelle territoriali. Ma soprattutto è stata concepita una strategia di gestione basata sui *processi*, attraverso una catena di attività, svolte in maniera autonoma dai singoli elementi del sistema (Pellicano M., 1994, p. 227).

Inoltre, L'Istituto ha cominciato un percorso diretto a valorizzare le proprie risorse umane, cercando di sfruttare appieno le loro potenzialità, accrescerne l'impegno, la formazione, la professionalità e la partecipazione attiva.

Alla luce dello scenario delineato, si è ritenuto interessante testare quei dipendenti che hanno accompagnato queste trasformazioni, in relazione a quelle dimensioni che li rendono *engaged*. Ciò ha fatto emergere che l'*employee engagement* si sviluppa grazie alla presenza di alcuni fattori abilitanti, quali il senso di appartenenza, condivisione di obiettivi e valori, autonomia decisionale, riconoscimento sociale, cultura relazionale.

Naturalmente, sondare questo contesto attraverso l'*employee engagement* ha permesso di rilevare anche delle criticità (valorizzazione delle risorse umane, clima organizzativo),

ovvero alcuni nodi da sciogliere come la presenza di rapporti formali tra i dipendenti e l'amministrazione, e dalla poca sensibilità nell'avvalorare esperienze e competenze professionali. Ragione per cui le trasformazioni più complesse causano spesso delle problematiche organizzative, riconducibili alla presenza di schemi tradizionali non ancora superati.

Queste considerazioni aprono il fianco a delle questioni storicamente ancora esistenti, che necessitano di essere superate attraverso interventi risolutivi, sapendo che il filo conduttore dei cambiamenti sono le persone, quale risorsa che aggiunge valore all'organizzazione.

Tali criticità chiamano in causa alcune proposte per poter incentivare l'engagement dei dipendenti, affinché si possa realizzare efficacemente il processo di cambiamento avviato:

- di costruire una "comunità" di lavoro improntata su un clima organizzativo distensivo e coeso, costituita da canali di comunicazioni di tipo *botton up* e caratterizzata da un senso di reciprocità e solidarietà che vada oltre la dimensione lavorativa;
- di migliorare la qualità del lavoro, valorizzando le intrinseche potenzialità dei dipendenti e creando le condizioni che forniscono un autentico sviluppo professionale e umano.

Governare un'organizzazione complessa non significa occuparsi solamente delle faccende tecniche e gestionali, ma soprattutto di affrontare le problematiche connesse al clima lavorativo, di investire sulle capacità emotive dei dipendenti, di trasmettere valori etici, di creare rapporti stabili basati sull'ascolto chiaro ed aperto, in modo da scambiarsi idee, conoscenze ed esperienze.

Con riferimento alle considerazioni sopra formulate, nel mettere in connessione l'employee engagement con una pubblica complessa come l'INPS, il lavoro ha evidenziato due aspetti:

- il primo, quello di potere estendere il paradigma dell'employee engagement ad un'Istituzione pubblica aperta al cambiamento;
- il secondo, di identificare le dimensioni attraverso cui è possibile stabilire la correlazione, in modo da individuare le condizioni con cui incrementare l'engagement delle soggettività lavorative.

In conclusione, nell'associare lo studio dell'employee engagement ad una pubblica amministrazione, si è potuto constatare come l'engagement dei lavoratori dipenda da contesti organizzativi laddove si condensano relazioni e scambi interpersonali, attraverso il collante del fattore culturale: condivisione di valori e credenze, osservanza delle regole

e rispetto delle diversità. Inoltre, l'employee engagement rappresenta anche un nuovo modo per guardare alle pubbliche amministrazioni e alle sue complesse dinamiche interne orientate a migliorare la qualità dei servizi rivolti alla collettività.

## Riferimenti Bibliografici

- Abrahamson E. (1991). "Managerial Fads and Fashion: The diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 586-612.
- Alfes K., Truss C., Soane E., Rees C., & Gatenby M. (2010). *Creating an engaged workforce: findings from the Kingston employee engagement consortium project*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.
- Andrew O.C., & S. Sofian. (2012). "Individual factors and work outcomes of employee engagement", *Procedia-Social and behavioral sciences*, vol. 40, pp. 498-508.
- Anitha J. (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63, n. 3, pp. 308-323.
- Arendt H. (2011). *Vita Activa. La condizione umana*, Edizioni Bompiani, Milano.
- Argyris C. (1964). *Integrating the Individual and Organization*, Wiley, New York.
- Argyris C., & Schon D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Ashkanasy N. M., & Daus C. S. (2002). "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Manager", *Academy of Management Executive*, p. 79.
- Bandura A. (2000). *Autoefficacia*, Edizioni Erickson, Trento.
- Bakker A. B., & Demerouti E. (2007). "The Job Demands-Resources model", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n. 3, pp. 309-328.
- Bakker A.B., & Demerouti E. (2014). "Job Demands-Resources Theory", in Chen P.Y., & Cooper C. L., *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, vol.3, Chichester: Wiley Blackwell, pp. 37-64.
- Barnard C. I. (1938). *The function of the executive*, Harvard College.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass B. M., & Stodgill R. M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Free Press, New York.
- Benozzo A., & Piccardo C. (1996). *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Editore Raffaello Cortina, Milano.
- Birkinshaw J. (2010). *Reinventing Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Blessing White Report. (2013). *Employee Engagement. Research Update. A practical approach for individuals, managers and executives*.
- Bonazzi G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.

- Borgogni L. (2001). *Efficacia organizzativa. Il contributo della teoria sociale cognitiva alla conoscenza organizzativa*, Edizioni Guerini, Milano.
- Borgonovi E., Fattore G., & Longo F. (2012). *Management delle Istituzioni Pubbliche*, Edizioni Egea, Milano.
- Bridger E. (2016). *Employee engagement: Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati*, Edizioni LSWR, Milano.
- Burms J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Caffè F. (2014). *La dignità del lavoro*, Editore Castelvechi, Roma.
- Cook S., & Yanon D. (1996). "Culture and Organizational Learning", in Cohen M., & Sproull L.S., *Organizational Learning*, Sage, Thousand Oaks, pp. 430-459.
- Corbetta P. (2003). *La ricerca sociale: metodologie e tecniche. Le tecniche qualitative*, vol. 3, Il mulino, Bologna.
- Corbetta P. (2014). *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Costa G., & Giannechini M. (2013). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, 3° ed. McGraw-Hill, Milano.
- Crant M., & Bateman T.S., (2000). "Proactive Behaviour in Organizations", *Journal of Management*, n. 3, pp. 439-441.
- Csikszentmihalyi M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*, Basic Books.
- Csikszentmihalyi M., & Csikszentmihalyi S. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*, Cambridge University Press.
- D'Amico R. (a cura di). (2006). *L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi*, vol. II; *Prospettive di analisi per le amministrazioni pubbliche*, vol. III, Franco Angeli, Milano.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., & Schaufeli W.B. (2001). "The Job Demands-Resources Model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 499-512.
- Dixon N. (2000). *Common Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Donati P. (2003). *Introduzione alla sociologia relazionale*, vol. 5, Franco Angeli, Milano.
- Donati P. (2006). *Invito alla sociologia relazionale: teoria e applicazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Dromey J. (2014). "Macleod and Clarke's concept of employee engagement: an analysis based on the Workplace Employment Relations Study".
- Elliot J. (1979). *Teoria generale della burocrazia*, Edizioni Isedi, Milano.

- Gagné M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory*, Oxford University Press, USA.
- Gallup Report. (2013). *State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*.
- Gallino L. (2007). *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Edizione Laterza, Roma.
- Gallino L. (2001). *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Gatenby M., Rees C., Soane E., & Truss C. (2009). "Employee engagement in context".
- Golembiewski R.T., Munzenrider R.F., & Stevenson J.G. (1986). *Stress organizations: toward a phase model of burnout*, New York, Praeger.
- Harter J. K., Schmidt F. L., & Hayes T. L. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n.2, pp. 268-279
- Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E., & Schlesinger L. A. (2008). "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*.
- Hersey P. & Blanchard K. (1984). *Leadership situazionale*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Herzberg F. (1959). *The Motivation to Work*, Wiley, New York.
- Herzberg F. (1968). "One More Time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review on Motivating people*, Harvard Business School Press, Boston.
- Inps - Circolare n. 5/2011, "Nuovo modello Organizzativo delle Direzioni Regionali e Provinciali".
- Inps - Rapporto annuale 2014, parte II, *Identità e risorse*.
- Inps – Report – *Indagine del Benessere Organizzativo*, febbraio 2014.
- Inps - Rapporto annuale 2016, parte IV, *Il nuovo modello di servizio. Le risorse umane*.
- Inps - Determinazione n. 100, del 27 luglio 2016, *Regolamento di Organizzazione dell'Istituto*".
- Inps - "Piano della Performance 2016-2018".
- Kanter R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Karasek R., & Theorell T. (2012). *Autonomia e salute sul lavoro. Stress produttività e riorganizzazione del lavoro*, Edizioni Ferrari Sinibaldi, Milano.
- Khan W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 4, pp. 692-724.

- Knights D., & Willmott H. (2009). *Comportamento organizzativo. Organizzazione aziendale e management*, Edizioni Isedi, Torino.
- Kolb D. A. (1984). *Experiential Learning*, Prentice Hall, New York.
- Kreitner R., & Kinicki A. (2008). *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*, Editore Apogeo, Milano.
- Lawler E. E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, Jossey Bass, San Francisco.
- Legewie H. (2006). *Teoria e validità dell'intervista*, Franco Angeli, Milano.
- Leiter M. P., & Maslach C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Likert R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, Mc Graw-Hill, New York, Trad. It: (1971). *Il fattore umano nell'organizzazione*, Edizione Isedi, Milano.
- Little B., & Little P. (2006). "Employee engagement: conceptual issues", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol.10, pp.111-120.
- Locke E. A. (1975). "Personnel Attitude and Motivation", *Annual Review of Psychology*, vol.26, pp. 457-480.
- Locke E. A. (1997). "The motivation to work: what we know", *Advances in Motivation and Achievement*, vol. 10.
- Luthans F., & Peterson S. J. (2002). "Employee engagement and manager self-efficacy", *Journal of management development*, vol. 21n. 5, pp. 376-387.
- Macey W. H., & Schneider B. (2008). "The meaning of employee engagement", *Industrial and organizational Psychology*, vol. 1, n. 4, pp. 3-30.
- MacLeod D., & Clarke N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- May D. R., Gilson, R. L. & 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*, vol. 21, pp.600-619.
- Marcos S., & Sridevi M. S. (2010). "Employee engagement: the key to improving performance", *International Journal of Business and Management*, vol. 5, pp. 89-96.
- Marradi A., & Gasperoni G. (2002). *Costruire il dato. Le scale Likert*, vol.3, Franco Angeli, Milano.

- Maslach C., & Jackson S. F. (1981). "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 2, pp. 99-113.
- Maslach C., & Leiter M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Maslow A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370-396.
- Maslow A. H. (1973). *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma.
- McClelland D.C. (1961). *The achievement society*, Van Norstrand, Princeton.
- McClelland D.C. (2003). *Power is great motivator*, Harvard Business School Press, Boston.
- Merton R. K., & Kendall P. L. (1946). "The focused interview", *American journal of sociology*, vol.51, n.6, pp.541-557.
- Merton R. K. (1983). *Analisi della struttura sociale*, vol.2, Il Mulino, Bologna.
- Meyer J. P., & Allen N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human resource management review*, vol.1, n.1, pp.61-89.
- Meyer J. P., & Allen N. J. (1997). *Commitment in the workplace*, Edizioni Sage, Londra.
- Meyer J.P., & Gagne M. (2008), "Employee engagement from a self-determination theory perspective" *Industrial and Organizational Psychology*, vol.1.n.1, pp. 60-62.
- Mintzberg H. (1996). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Moretti V. (2006). *Dizionario del pensiero organizzativo*, Ediesse, Roma.
- Morgan J. (2012). *The collaborative organization: A strategic guide to solving your internal business challenges using emerging social and collaborative tools*, McGraw Hill Professional.
- Netemeyer R. G., Boles J. S., Mkee D. O., & Mc Murrian R. (1997). "An investigation into the antecedents of organizational citizenships behaviours in a personal selling context", *Journal of Management*, vol. 61, pp. 85-98.
- Nonaka I., & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Patton M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and reseach method*, Sage Publication, Inc.
- Pellicano M. (1992). *La comunicazione aziendale nelle imprese di servizi pubblici*, Cedam Editore, Padova.

- Pellicano M. (1994). *Sistemi di management: evoluzione e prospettive tra privato e pubblico*, Cedam Editore, Padova.
- Pellicano M. (2002). *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici. Imprese, reti e territori*, Editore Giappichelli, Torino.
- Pellicano M. (2004). *Il governo strategico dell'impresa*, Editore Giappichelli, Torino.
- Peters T. J., & Waterman R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lesson from American's Best-Run Companies*, Harper and Row, New York.
- Podsakoff L.W., Mackenzie S. B., & Bachrach D. (2000). "Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for further research", *Journal of Management*, vol.29, n. 3, pp.513-563.
- Porter L. W., & Crampton W., J., & Smith F. W. (1976). "Organizational commitment and managerial turnover: longitudinal study", *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 15, pp. 87-98.
- Quaglino G. P. (1999). *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Edizioni Guerini, Milano.
- Rebora G. (2009). *La direzione del personale*, Etas Libri, Milano.
- Rebora G. (2003). *Organizzazione aziendale*, Editore Carocci, Roma.
- Ricolfi L. (1997). *La ricerca qualitativa*, Editore Carocci, Roma.
- Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004). "The drivers of employee engagement", *Report-Institute for Employment Studies*.
- Rothbard N. P. (2001). "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n. 4, pp. 655-684.
- Rutledge T. (2009). *Getting engaged: The new workplace loyalty*, Mattanie Press.
- Saks A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of managerial psychology*, vol. 21, n.7, pp. 600-619.
- Sangiorgi G. (2008). *Management e governance nella pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.
- Schaufeli W. B., Salanova M., Gonzàles-Romá V., & Bakker A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness studies*, vol. 3, pp. 71-92.
- Schaufeli W. B., & Bakker A.B. (2003). "UWES - Scale Utrecht Work Engagement: Preliminary Manual".
- Schaufeli W.B., Dijkstra P., & Borgogni L. (2012). *Engagement: la passione nel lavoro*, Franco Angeli, Milano.

- Schein E. H. (1999). *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Edizione Raffaello Cortina, Milano.
- Seijts G. H., & Crim D. (2006). "What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement", *Ivey Business Journal*, vol. 70 n. 4, pp.1-5.
- Simon H. A. (2001). *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino Bologna.
- Simon H. A. (1985). *La formazione razionale delle decisioni nelle organizzazioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- Soane E., et al. (2012). "Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale", *Human Resource Development International*, vol.15, n. 5, pp.529-547.
- Smythe J. (2007). *The CIO: The Chief Engagement Officer*, Gower, London.
- Sundaray B. K. (2011). "Employee engagement: a driver of organizational effectiveness", *European Journal of Business and Management*, vol. 3, n.8, pp. 53-59.
- The Work Foundation, citato in IDeA (2008). "What is Employee Engagement?"
- Thompson J. D. *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, trad.it: *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1990.
- Tosi H L., & Pilati M. (2008). *Comportamento organizzativo: attori, relazioni, organizzazione, management*, Edizioni Egea, Milano.
- Towers Perrin. (2008). "Closing the engagement gap: A road map for driving superior business performance", *Towers Perrin global workforce study, 2007-2008*.
- Valotti G. (2005). *Management Pubblico. Tempi per il cambiamento*, Edizioni Egea, Milano.
- Weber M. (1980). *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Weber M. (2014). *Sociologia del potere. La struttura del potere e il potere burocratico*, PGreco Edizioni, Milano.
- Weick K., (1988). "Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole", in Zan S., *Logiche di azione organizzative*, Il Mulino, Bologna.
- Weick K. E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione: alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Zimmerman M. A. (2000). "Empowerment theory", *Handbook of community psychology*, Springer US, pp. 43-63.

## **Sitografia**

[www.blessingwhite.com](http://www.blessingwhite.com)

[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)

[www.employment-studies.co.uk](http://www.employment-studies.co.uk)

[www.engageforsuccess.com](http://www.engageforsuccess.com)

[www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com)

[www.engagementradar.it](http://www.engagementradar.it)

[www.idea.gov.uk/idk/](http://www.idea.gov.uk/idk/)

[ww.inps.it](http://ww.inps.it)

## Appendice

### Allegato A

Schema di domande utilizzato per le interviste semi-strutturate sull'*Employee Engagement* rivolte ai dirigenti/funzionari dell'INPS di Salerno.

#### 1) Rilevanza dell'*engagement*

A. 1	Nel complesso, l' <i>engagement</i> dei dipendenti si può ritenere soddisfacente	
------	--	--

#### 2) Impatto dell'*engagement*

A.2	Si riesce a migliorare i servizi ed a soddisfare le richieste dell'utente	
A. 3	I compiti e i ruoli assegnati sono sempre assolti con responsabilità e in maniera accurata	
A. 4	Nella struttura vengono trovate soluzioni efficaci ai problemi che devono essere affrontati	
A. 5	Migliorano le scelte organizzative e gestionali	

#### 3) Diffusione dell'*engagement*

B.1	Ritiene di appartenere ad un importante Ente nazionale	
B. 2	Si sente motivato nel fare di più rispetto a ciò che farebbe in un ruolo simile altrove	
B. 3	Con il suo lavoro svolge un importante ruolo sociale	
B. 4	Ha un adeguato livello di autonomia per svolgere il lavoro in maniera efficace	

B. 5	I valori e comportamenti praticati nell'Istituto sono coerenti con i suoi valori personali	
B. 6	La sua esperienza lavorativa viene valorizzata nel migliorare le scelte organizzative	
B. 7	L'ambiente di lavoro è improntato su un clima sereno e collaborativo	
B. 8	L'aspetto relazionale con i colleghi lo reputa un fattore determinante	
B. 9	Il suo lavoro contribuisce al conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione	
B. 10	Si sente adeguatamente coinvolto nelle decisioni che riguardano il suo lavoro	

#### 4) *Attributi degli intervistati*

<b>La mia età:</b>	<b>Genere:</b>	<b>Anzianità di servizio:</b>	<b>Titolo di studio</b>
Fino a 30 anni <input type="radio"/>	Donna <input type="radio"/>	Meno di 5 anni <input type="radio"/>	Diploma <input type="radio"/>
Dai 31 ai 40 anni <input type="radio"/>	Uomo <input type="radio"/>	Da 5 a 10 anni <input type="radio"/>	Laurea <input type="radio"/>
Dai 41 ai 50 anni <input type="radio"/>		Da 11 a 20 anni <input type="radio"/>	Altro <input type="radio"/>
Da 51 a 60 anni <input type="radio"/>		Oltre i 20 anni <input type="radio"/>	
Oltre i 60 anni <input type="radio"/>			

#### *Struttura di valutazione*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Basso (criticità)		Medio		Alto	

## **Allegato B**

Richiesta di autorizzazione per le interviste semi – strutturate - *Employee Engagement*.

All'attenzione del  
Direttore INPS di Salerno  
Dott.ssa Clelia Petrone

All'Attenzione del  
Responsabile Rapporti Istituzionali  
INPS di Salerno  
Dott. Fiore Giordano

Il sottoscritto Fabio Tierno dottorando di ricerca in Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche (EDAP) presso il Dipartimento di Scienze Aziendali - DISA/MIS- dell'Università degli Studi di Salerno

Chiede

La gentile autorizzazione di effettuare delle interviste semi- strutturate al personale in servizio presso la vostra struttura aziendale - come da schema in allegato.

La raccolta e la successiva elaborazione dei dati costituisce parte integrante della tesi finale del suddetto Dottorato, che ha come oggetto della ricerca l'*employee engagement* in relazione delle implicazioni organizzative e gestionali della Sede INPS di Salerno.

In particolare, le interviste sono rivolte ad un campione possibilmente rappresentativo di dirigenti o/e funzionari, i quali dovranno esprimere una propria valutazione su una serie di fattori che determinano il livello di *employee engagement* rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro.

Tutti i dati saranno trattati nel pieno rispetto delle norme relative alla tutela della privacy.

In attesa di un Vostro Gentile riscontro, invio i più Cordiali Saluti.

Fisciano, 18/11/2016

Dott. Fabio Tierno