

SUPSI

Rigenerazione aziendale attraverso l'analisi delle principali determinanti dell'assenteismo

Studentessa

Anna Cirello

Relatore

Mario Lucchini

Corso di laurea

Business Administration

Indirizzo di approfondimento

Major in Innovation Management

Tesi di Master



Luogo e data di consegna

Manno, Gennaio 2019

Rigenerazione aziendale attraverso l'analisi delle principali determinanti dell'assenteismo

Autrice: Anna Cirello Relatore: Mario Lucchini

Tesi di Master

Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana

Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, Gennaio 2019

“L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”

Abstract

L'assenteismo aziendale è una problematica molto diffusa tra le aziende. Provoca un calo della produttività e del fatturato. In Svizzera, lo stress sul posto di lavoro e l'assenteismo generano costi fino a 4,2 miliardi di franchi l'anno (Udris, 2010). L'obiettivo della tesi è fornire un contributo allo scopo di diminuire il tasso di assenteismo, in un'ottica di rigenerazione aziendale. Per raggiungere lo scopo è stata svolta un'analisi delle principali determinanti dell'assenteismo attraverso il software STATA. In particolare, è stato usato il database della sesta rilevazione dell'*European Working Conditions Survey* (2015). Questa indagine è stata svolta in 35 paesi europei, comprese Norvegia e Svizzera (Eurofound, 2015). Tra i risultati principali è emerso che per diminuire il tasso di assenteismo i responsabili delle risorse umane, i *policy maker* e i direttori aziendali dovrebbero focalizzarsi sull'autonomia dei gruppi di lavoro e sul coinvolgimento degli impiegati. Uno dei metodi possibili per raggiungere l'obiettivo sarebbe il creare delle organizzazioni appiattite attraverso la formazione di piccoli gruppi di lavoro autonomi, nei quali i dipendenti sarebbero il più possibile liberi di prendere decisioni aziendali e di gestire flessibilmente l'orario di ogni singolo membro, garantendo tuttavia una presenza minima predefinita di risorse umane. Assume rilevanza fondamentale l'organizzazione di colloqui regolari individuali con i singoli dipendenti, condividendo i valori e gli obiettivi aziendali. Più che stimolare la motivazione dei dipendenti tramite incentivi monetari, bisognerebbe favorire un attaccamento emotivo all'organizzazione, in cui l'impiegato si riconosce come una parte essenziale per il suo sviluppo economico.

Indice

INTRODUZIONE.....	1
1.1 <i>Contesto</i>	1
1.2 <i>Problema</i>	2
2 RASSEGNA DELLA LETTERATURA: LE DETERMINANTI DELL'ASSENTEISMO	5
2.1 <i>Determinanti relative alle caratteristiche dell'individuo</i>	5
2.1.1 Sesso	5
2.1.2 Et�	6
2.1.3 Stato civile	6
2.1.4 Luogo d'origine	6
2.1.5 Distanza tra l'abitazione e l'azienda	7
2.1.6 Seconda occupazione	7
2.1.7 Situazione familiare	7
2.1.8 Stato fisico e psichico momentaneo	7
2.1.9 Morale	8
2.2 <i>Determinanti relative alla tipologia di lavoro</i>	8
2.2.1 Anzianit� aziendale	8
2.2.2 Categoria di appartenenza. Qualifica e prestigio.....	9
2.2.3 Tipo di lavoro svolto	9
2.3.4 Retribuzione	10
2.4 <i>Determinanti relative all'azienda</i>	10
2.4.1 Infortuni sul lavoro	10
2.4.2 Dimensioni aziendali	10
2.4.3 Orario di lavoro	11
2.4.4 Clima aziendale	11
2.4.5 Leadership.....	11
2.4.6 Festivit�	12
3 RASSEGNA DELLA LETTERATURA: SOLUZIONI A LIVELLO ORGANIZZATIVO	13
3.1 <i>Stress sul posto di lavoro</i>	13
3.2 <i>La motivazione</i>	15
3.2.1 I bisogni del lavoratore	16
3.3 <i>Job enlargement</i>	18

3.4	Misure per contrastare l'assenteismo	18
3.4.1	Organizzare il lavoro	19
3.4.2	Gestire il clima di lavoro	20
3.4.3	Ottimizzare il contesto lavorativo	20
3.4.4	Perfezionare lo stile gestionale	21
3.4.5	Gestire le caratteristiche dell'organizzazione	21
4	METODOLOGIA	23
4.1	Database	23
4.2	Indagine EWCS	24
4.3	Variabili	24
4.4	Ipotesi	25
4.5	Metodologia	26
4.6	Modello di regressione	26
5	PRESENTAZIONE DEI RISULTATI	28
5.1	Effetti marginali medi	28
5.2	Verifica ipotesi	34
6	ANALISI DEI RISULTATI	36
6.1	Soluzioni	36
6.2.1	Autonomia dei dipendenti	36
6.2.2	Decisioni prese dai dipendenti	37
6.2.3	Coinvolgimento dei dipendenti	37
6.2.4	Colloqui regolari con i singoli impiegati	38
6.2.5	Selezione dei dipendenti	39
6.2.6	Monitoraggio d'idee e di sviluppi tecnologici esterni all'azienda	40
6.2.7	Flessibilità dell'orario di lavoro	40
6.2.8	Partecipazioni finanziarie	41
7	CONCLUSIONI	42
8	BIBLIOGRAFIA	45
9	ALLEGATI	51

9.1 Scheda tesi di Master (allegato 1).....	51
9.2 Analisi bivariate (allegato 2).....	56
9.3 Effetti marginali medi (allegato 3).....	61

Indice delle figure

Figura 1: Condizioni di lavoro, 2016.....	14
Figura 2: La piramide dei bisogni di Maslow	16

1 Introduzione

1.1 Contesto

L'assenteismo è un tema molto sentito al giorno d'oggi (Gallo, 2018). Da alcuni anni è diventato un fenomeno di rilevante importanza che non può essere trascurato da chi, sotto vari aspetti, si occupa di questioni aziendali (Braggio, 1982). Per assenteismo s'intende «l'essere frequentemente o abitualmente assenti dal luogo di lavoro, di studio, o da altri luoghi di riunione e di partecipazione in cui si avrebbe l'obbligo, anche soltanto morale o sociale, d'intervenire» (Gallo, 2018). Il termine non si riferisce solo alle assenze oggettive sul posto di lavoro, ma sono sottintese motivazioni più intrinseche e profonde. In particolare, per assenteismo s'intende anche «il fenomeno dell'assenza dovuto a malattia, reale o pretestuosa, ma anche ad altre cause (crescente e preoccupante disaffezione dal lavoro, minori controlli, diminuita soggezione verso i quadri dirigenti, e così via)» (Antonelli, 2018) e, in senso più esteso, «disinteresse abituale connesso ad apatia... nel non riconoscere i propri obblighi sociali, politici, culturali o di altro genere» (Devoto & Oli, 1971).

L'assenteismo è una conseguenza della mancanza di motivazione ad agire che deriva da situazioni sociali, economiche e aziendali che interagiscono tra di loro (Braggio, 1982). E' un sintomo di disadattamento individuale nell'azienda (Remondino, 1966).

Per paradosso dell'assenteismo s'intende una forma individualistica per dimostrare la propria presenza umana e sociale, non soddisfatta dalla direzione (Braggio, 1982). L'assenteismo è il mezzo in cui si manifesta il rifiuto da parte del lavoratore a collaborare per lo sviluppo dell'azienda e per la produttività del lavoro (Albani, 1976).

L'assenteismo si manifesta generalmente con l'uso sostenuto o eccessivo di permessi retribuiti, di permessi per malattia, infortuni, scioperi, periodi di aspettativa per motivi personali, assenze non giustificate dal posto di lavoro, ritardi sistematici, assenze coperte da altri colleghi (Axerta, 2015).

1.2 Problema

Dalla prospettiva dell'azienda, la riduzione dell'assenteismo è un aspetto fondamentale (Pfeffer & Salancik, 1978). Se riferito solo a un singolo lavoratore, l'assenteismo è un falso problema, diventa interessante se è considerato come un insieme di disfunzioni a livello strutturale e organizzativo (Maggi, 1973).

L'assenteismo costituisce un importante indicatore di disfunzioni nei rapporti tra il lavoratore e l'organizzazione aziendale o le strutture sociali esterne all'azienda (Ichino, 1976). L'incidenza dell'assenteismo non riguarda soltanto il personale, bensì ha dei riflessi, anche indiretti, sugli aspetti economici, organizzativi, gestionali e sulle relazioni sia interne che esterne all'impresa (Braggio, 1982).

L'assenteismo fa calare la produttività, aumenta il rischio di incidenti sul posto di lavoro e il tasso di fluttuazione, causa oneri supplementari per l'assunzione di personale, comporta un calo di fatturato per insoddisfazione della clientela (Udris, 2010). I dipendenti che si assentano più frequentemente, di norma, manifestano anche problemi relativi all'uso di droghe e alcol, oltre che a problemi disciplinari (Ghebreyesus, 2017). Dagli studi emerge che una percentuale compresa tra il 50% e il 60% di tutte le giornate lavorative perse è riconducibile allo stress (Sotgia, 2006). Il totale dei giorni persi dovuto a stress, ansia e depressione è di 9,9 milioni di giorni (Judge, 2016). I disturbi di tipo psicologico e fisiologico, correlati a livelli elevati di stress, rappresentano attualmente uno dei principali problemi sociali e sanitari (Aronadio, 2008). Lo stress cronico da lavoro può essere all'origine di malattie sia fisiche sia psichiche (Zapt & Semmer, 2004). L'insoddisfazione lavorativa può portare a disagi psico-fisici, recando danni alla salute del lavoratore, fino ad arrivare al *burnout*, che è un tipo di risposta effettiva a condizioni lavorative stressanti caratterizzate da numerosi contatti interpersonali (Aronadio, 2008).

Lo stress sul posto di lavoro e l'assenteismo in Svizzera generano costi fino a 4,2 miliardi di franchi l'anno (Udris, 2010). Questa percentuale è in aumento rispetto al 2016 e corrisponde a circa una persona su quattro che soffre di stress sul posto del lavoro, più precisamente al 27,1% della popolazione attiva in Svizzera (Galliker, et al., 2018). Il totale delle perdite di produttività dovute allo stato di salute corrisponde alla somma tra assenteismo e presentismo.

Per presentismo s'intende il fenomeno che coinvolge le persone che si recano al lavoro, ma non sono in grado di mantenere il loro normale rendimento e sono limitate nelle prestazioni lavorative per motivi di salute (Igic, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016). Essi sono coloro che

svolgono un lavoro che non amano, un'attività al di sopra o al di sotto delle loro possibilità e sono frequentemente pronte a uscire prima del termine stabilito o ad arrivare in ritardo (Aronadio, 2008). L'assenteismo ammonta mediamente al 3.3% delle perdite di produttività in Svizzera, mentre il presenteismo all'11.3% delle ore dovute (Galliker, et al., 2018). Il potenziale economico esprime il possibile aumento della produttività nel caso in cui tutte le persone che presentino una preponderanza di fattori di carico rispetto alle risorse riuscissero ad arrivare a un equilibrio dei due valori grazie all'adozione di misure adeguate alla gestione della salute in azienda (Ilgic, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016). Per le aziende in Svizzera il potenziale economico nel 2018 è stimato a circa 6,5 miliardi di franchi. Ciò corrisponde all'1% del prodotto interno lordo in Svizzera e al 14% di tutte le perdite di produttività dovute allo stato di salute (Galliker, et al., 2018). Se in Europa il tasso medio di assenze per malattia nelle imprese è pari a 7,4 giorni l'anno, l'Italia registra un tasso di 6,7 giorni l'anno (Lucarelli, 2018).

L'assenteismo è un fenomeno preoccupante sia a livello microeconomico sia macroeconomico, essendo che dà origine a un maggior costo del lavoro (Fox & Scott, 1943). L'azienda perde sia una potenziale quota di profitti, sia l'opportunità di utilizzare maggiormente gli impianti e quindi di distribuire i costi fissi su un numero maggiore di unità prodotte, ma sostiene comunque i costi retributivi relativi alle ore di presenza del personale. Inoltre vi sono altre conseguenze difficilmente valutabili in termini finanziari, dovuti ai ritardi delle consegne e delle fatturazioni.

La scelta di sostituire il personale assente ha delle conseguenze in termini di costi, come ad esempio costi per la gestione dei sostituti, costi per i servizi da mettere a disposizione dei sostituti, maggiori costi retributivi e del lavoro per unità di prodotto (Braggio, 1982). Tra i costi dell'assenteismo è presente anche il costo della prestazione non erogata, dovuto all'interruzione della normale attività. Tra i costi indiretti è presente l'insoddisfazione di chi deve sostituire il collega, la soddisfazione della clientela in ribasso, la riduzione della qualità del prodotto o del servizio. Questo provoca uno svilimento dell'immagine aziendale (Bongiorno, 2018).

A livello macroeconomico, l'incremento delle assenze determina il problema di rilevare misure atte a incrementare la produttività e la redditività del capitale. Il decremento della produttività e dei costi per unità di prodotto potrebbe avere conseguenze deleterie sul livello di occupazione, in termini di aumenti dei prezzi, della minore domanda del mercato interno, della minore competitività internazionale e dei minori investimenti (Braggio, 1982).

Se si tratta di un'azienda in cui è presente un alto tasso di assenteismo e di non accettazione del proprio lavoro, questo influenzerà anche gli impiegati rimanenti che ne erano soddisfatti (Mowday,

Porter, & Steers, 1982). Questo può essere un problema, considerando che l'assenteismo è statisticamente una condizione intermedia prima dell'abbandono dell'azienda da parte del lavoratore (Knox, 1961).

2 Rassegna della letteratura: le determinanti dell'assenteismo

L'assenteismo è un fenomeno alla cui manifestazione concorrono un insieme di fattori (Braggio, 1982). Sovente le assenze di breve durata dei lavoratori, anche se classificate come malattia, hanno come fattore determinante l'atteggiamento psicologico (stato d'animo, morale, soddisfazione o frustrazione, interesse, e così via.), piuttosto che lo stato fisico (Mayo & Lombard, 1944). Il comportamento assenteistico è influenzato da caratteristiche individuali (tradizioni, valori, modelli, comportamenti, ambiente di riferimento) e queste caratteristiche variano da individuo a individuo (Braggio, 1982). E' un fenomeno collegato al comportamento sia dei singoli lavoratori, sia alle condizioni di lavoro aziendali (Axerta, 2015). Le variabili a livello ecologico (rapporti tra azienda e territorio), le caratteristiche dell'azienda (livello di comunicazione, distribuzione del potere, divisione del lavoro) e quelle a livello individuale (caratteristiche dell'individuo, vita professionale, dati anagrafici) sono strettamente comunicanti e s'influenzano fra loro. Occorre dunque considerarle congiuntamente (Maggi, 1973). Di seguito sono elencate le principali determinanti che influenzano l'assenteismo.

2.1 Determinanti relative alle caratteristiche dell'individuo

2.1.1 Sesso

Gli indici di assenza femminili sono superiori a quelli maschili (Ferrari, Boniardi, & Velicogna, 1979). Nelle donne con figli l'assenteismo è superiore rispetto alle altre. Questo è spiegato anche dal fatto che alle donne di solito sono assegnati lavori meno qualificati (Braggio, 1982). Nelle donne sposate con dei figli l'assenteismo è maggiore rispetto alle restanti (Remondino, 1966). A parità di condizioni di lavoro, l'assenteismo maschile è legato a motivazioni meno personali dell'assenteismo femminile. In quest'ultimo, le cause sono correlate principalmente all'attribuzione di un ruolo familiare ben definito da parte della società tradizionale (Walker & Richardson, 1969), oltre che a problemi assistenziali legati alla cura della famiglia (Ferrari, Boniardi, & Velicogna, 1979). Le cause dell'assenteismo femminile sono fortemente correlate all'insoddisfazione sul posto

di lavoro e alla mancanza di prospettive di carriera (Padoa Schioppa, 1977). Le donne di norma sono collocate ai livelli gerarchici più bassi, con scarsa mobilità verticale, monotonia del lavoro, ripetitività, estrema parcellizzazione (Varvelli, 1971).

Secondo Galliker il tasso di presenteismo, invece, è maggiore di circa il doppio negli uomini piuttosto che nelle donne. Il fenomeno è riconducibile ai maggiori carichi lavorativi nei settori principalmente maschili (Galliker, et al., 2018).

2.1.2 Età

L'assenteismo è maggiore nei giovani per le assenze brevi, mentre per le assenze più lunghe è più frequente negli anziani (Remondino, 1966). I lavoratori più giovani tendono a generare la maggioranza delle perdite di produttività a causa di uno stress da lavoro maggiore rispetto ai colleghi più anziani (Galliker, et al., 2018). La ragione è da ricercarsi nel fatto che possiedono una quantità molto più modesta di risorse rispetto ai collaboratori con più anni. Questi ultimi dispongono di maggiori strumenti, come ad esempio maggiore margine di manovra, integralità dei compiti, condizioni di lavoro più vantaggiose e la stima generale. Inoltre, sui giovani gravano più fattori di carico. Accanto agli impegni professionali, nei giovani sono presenti maggiori pressioni in ambito privato (Igic, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016). I più anziani hanno maggiori esperienze di vita e quindi una migliore gestione dei fattori di carico.

Per contro, l'effetto *healthy worker* potrebbe indurre una percezione distorta del fenomeno: le persone più anziane potrebbero avere abbandonato la loro attività lavorativa o modificato le condizioni di lavoro rispetto ai più giovani. Le persone che rimangono rilevate sono dunque in grado di fare fronte a condizioni di lavoro sfavorevoli (Galliker, et al., 2018).

2.1.3 Stato civile

In merito allo stato civile, fra i coniugati con figli l'assenteismo è maggiore rispetto a quelli senza figli, ma le correlazioni non sono più così evidenti al di sopra dei 45 anni di età. L'assenteismo dei celibi è invece superiore a quello degli sposati (Braggio, 1982).

2.1.4 Luogo d'origine

Il fenomeno migratorio e le problematiche a esso correlate sono fattori di disadattamento sia sociale che lavorativo. Spesso l'immigrato è frustrato, deluso nelle sue aspettative poiché non

riesce a inserirsi nel tessuto sociale e ciò dà origine al suo comportamento deviante (Braggio, 1982).

2.1.5 Distanza tra l'abitazione e l'azienda

Maggiore è la distanza tra l'abitazione e l'azienda, maggiore è l'assenteismo (Remondino, 1966).

2.1.6 Seconda occupazione

L'assenteismo è maggiore nei soggetti che hanno una seconda attività lavorativa (Remondino, 1966). Altre possibili opportunità di lavoro possono invece favorire l'assenteismo (Pfeffer & Salancik, 1978).

2.1.7 Situazione familiare

L'individuo porta con sé le preoccupazioni e i pensieri al di fuori dell'ambito lavorativo. Nessuno dei soggetti intolleranti alla vita lavorativa ha una vita familiare amorosa, mentre oltre la metà di coloro che si assentano dal posto di lavoro hanno una vita familiare serena (Braggio, 1982). I conflitti in famiglia invece inficiano sulla qualità dei risultati dei lavoratori e sulla difficoltà nel concentrarsi (Parent-Thirion, et al., 2017).

2.1.8 Stato fisico e psichico momentaneo

I problemi muscolo-scheletrici e i dolori alla schiena sono tra le cause maggiori di assenteismo (Miller, 2016). Oltre alle condizioni fisiche, conta molto l'incidenza della percezione della malattia. Chi adotta un atteggiamento costruttivo nei confronti della malattia ha meno probabilità di essere assente (Micaroni & Passeri, 2015). L'assenteismo è minore nei soggetti dotati di personalità equilibrata, stabile e socialmente adattata ed è maggiore in individui nevrotici, ansiosi, scontenti e insoddisfatti, in stato di affaticamento e di debolezza generale (Remondino, 1966). Le persone che hanno carichi superiori alle risorse in media si assentano dal lavoro quasi il doppio in confronto alle persone che non soffrono di stress (Ilgic, et al., 2015).

Nel concetto dell'assenteismo aziendale ha un'importante rilevanza la soddisfazione della vita privata del lavoratore esterna all'azienda. I meno assenteisti sono generalmente attivi all'interno dell'azienda, ma anche impegnati in attività di vario interesse all'esterno dell'azienda (Pitoni & De Luca, 1974).

2.1.9 Morale

Maggiore è la soddisfazione dei lavoratori sul posto di lavoro e verso l'azienda nel suo complesso, minore sarà la presenza di assenteismo (Farina, 2009). L'assenteismo dipende anche dall'atteggiamento che il lavoratore assume nei confronti del lavoro (livello d'insoddisfazione, tasso di frustrazione). Quando il lavoro è ripugnante e il morale è basso, anche il malessere di poco conto trattiene dal presentarsi al lavoro (Braggio, 1982). Quando si richiede nel contatto con i clienti al lavoratore di gestire emozioni che non prova, ad esempio mostrandosi amichevole e nascondendo la paura, oppure cercando di limitare la compassione e l'empatia, si possono avere degli impatti negativi sulla salute del lavoratore (Le Guillant, 2008). Quando l'assenteismo è generalizzato le cause sono più profonde. Spesso sono collegate all'inefficienza organizzativa e all'iniquità del sistema di retributivo e promozionale e, più in generale, agli scarsi riconoscimenti e premi verso chi si comporta bene e alla mancanza di sanzioni verso chi si comporta male (Leone, 2008). L'autostima che i lavoratori hanno in loro stessi influenza quanto sforzo sarà impiegato nel lavoro, la loro capacità di recuperare in base alle difficoltà incontrate, quanto stress e depressione sentono nell'affrontare situazioni difficili (Bandura, 2000).

2.2 Determinanti relative alla tipologia di lavoro

2.2.1 Anzianità aziendale

Più l'anzianità aziendale aumenta, più diminuisce il livello di assenteismo. Questo avviene poiché all'aumentare degli anni di anzianità del lavoratore di norma sono frequenti gli aumenti salariali, che hanno un impatto positivo sul comportamento assenteista (Walker & Richardson, 1969).

I dirigenti sono meno stressati dei collaboratori senza responsabilità di conduzione. È vero che sono sottoposti a una maggiore pressione dovuta a più grandi responsabilità e sono interrotti più spesso nel loro lavoro. D'altra parte però i dirigenti approfittano di un margine di manovra più ampio, di un'integralità dei compiti più marcata e di una stima generale più grande. Hanno inoltre un valore supplementare tra le risorse personali, una maggiore fiducia nelle proprie capacità e un legame emotivo più stretto con l'azienda (Ilgic, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016).

2.2.2 Categoria di appartenenza. Qualifica e prestigio

L'assenteismo è minore nei dipendenti con lavori dai contenuti più qualificanti e con maggiori prospettive di carriera consentite dall'organizzazione aziendale (Novara, 1971). Il personale meno istruito si assenta più di quello maggiormente istruito (Ferrari, Boniardi, & Velicogna, 1979). Questo avviene poiché il personale istruito dispone tra le sue risorse di minori carichi di lavoro e di un più ampio margine di manovra (Galliker, et al., 2018).

Quando la preparazione professionale dei lavoratori non è sfruttata correttamente, questo causa una passività del lavoratore nei confronti delle decisioni sempre maggiore (Braggio, 1982). I lavoratori con contratti di lavoro atipici hanno più spesso degli effetti più negativi sulla loro salute (Parent-Thirion, et al., 2012).

2.2.3 Tipo di lavoro svolto

L'assenteismo è dovuto alla passività dei lavori odierni e alla sempre minore utilizzazione delle capacità e delle vocazioni del lavoratore (Scotti, 1978). Tra le cause maggiori delle assenze sono presenti il lavoro pressante e senza riposo, i turni notturni, la monotonia del lavoro e gli straordinari (Braggio, 1982). Più sono presenti delle caratteristiche della produzione di massa (ripetitività, riduzione al minimo del tempo di apprendimento, grado di ritmo imposto meccanicamente, scarsa frequenza di interazione, scarsa frequenza di pause, frammentazione), maggiore è l'assenteismo (Walker & Guest, 1952).

Secondo Braggio, l'alienazione è il risultato di un senso dell'incapacità dell'operaio di influenzare il lavoro e nella sua perdita di significato. Il lavoro è inteso solo come mezzo e non come raggiungimento di un senso di benessere e di realizzazione professionale (Braggio, 1982).

I collaboratori a tempo pieno denotano un livello di spossatezza maggiore degli occupati a tempo parziale (Ilgic, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016). L'obbligo percepito di essere reperibili durante il tempo libero ha ripercussioni negative sulla salute (Ilgic, et al., 2015). Più un dipendente si sente in obbligo di rispondere alle *e-mail* dei superiori, colleghi o clienti durante l'orario *extra* lavorativo, più aumenta il suo grado di spossatezza, l'irritazione e la sensazione d'interferenza del lavoro con la sfera privata (Abel, 2011). La salute del lavoratore è più a rischio quando ci sono conseguenze più severe per gli sbagli sul posto di lavoro (Dejours, 2000).

2.3.4 Retribuzione

Gli aumenti degli stipendi, le possibilità di promozione, gli atteggiamenti di supervisione, i riconoscimenti sono strettamente legati alla diminuzione dell'assenteismo (Pfeffer & Salancik, 1978). Gli incentivi hanno un impatto positivo nella riduzione dell'assenteismo e degli infortuni sul lavoro (Remondino, 1966).

2.4 Determinanti relative all'azienda

2.4.1 Infortuni sul lavoro

L'assenteismo è accentuato nei posti di lavoro che non tutelano la salute e i rischi sul lavoro. Per condizioni di sicurezza sul lavoro sono da considerare soprattutto le posizioni lavorative stancanti e dolorose, oltre ai movimenti ripetitivi di braccia e gambe. Rientrano tra le condizioni di rischio l'utilizzo di carichi pesanti, le alte e basse temperature, le sostanze chimiche, le polveri, i vapori, il fumo, le vibrazioni e i rumori. I settori dove sono più presenti i rischi sul posto di lavoro per la sicurezza sono l'ambito delle costruzioni, l'agricoltura, l'industria e il settore sanitario (Parent-Thirion, et al., 2012).

2.4.2 Dimensioni aziendali

Nelle sedi di dimensione più grande è presente un livello assenteismo più alto. Le sedi più piccole, invece, tendono a registrare un numero di assenze più basso. Infatti, le aziende grandi dispongono di un numero di dipendenti maggiore e sono in grado di diversificare il rischio di assenza più facilmente (Farina, 2009). Il fenomeno è dovuto anche al fatto che più l'azienda è grande, più difficili sono le condizioni di lavoro poiché è presente una minore percentuale di lavoratori qualificati. Dimensioni eccessive dei gruppi di lavoro comportano maggiori sintomi di tensione. Questo è dovuto al fatto che il lavoratore vuole sentirsi partecipe nell'azienda. Più il gruppo di lavoro è grande, più i lavoratori rischiano di essere a contatto con colleghi disadattati e ostili all'azienda (Braggio, 1982).

E' da ricordare che, secondo Walker & Richardson, un'azienda in crescita crea meno assenteismo (Walker & Richardson, 1969).

2.4.3 Orario di lavoro

L'assenteismo aumenta con il numero di ore trascorse nella giornata (Remondino, 1966), ma se la distanza dal posto di lavoro è molta, l'assenteismo aumenta in presenza di molte ore lavorative giornaliere. Questo avviene poiché il costo psicologico di recarsi al lavoro è troppo grande in proporzione al numero di ore.

Gli orari flessibili provocano una diminuzione del numero di assenze (Braggio, 1982), ma si può constatare che i lavoratori con un numero fisso di ore giornaliere e settimanali manifestano minore assenteismo (Parent-Thirion, et al., 2012). I lavoratori che svolgono frequenti turni di notte manifestano maggiore assenteismo (Galliker, et al., 2018).

2.4.4 Clima aziendale

L'integrazione nell'azienda rappresenta un fattore determinante nello sviluppo dell'assenteismo (Varvelli, 1971). La conflittualità, il trattamento disciplinare, la non partecipazione a sia piccole che grandi decisioni, lo stato di insoddisfazione, il contatto con colleghi disadattati, la mancanza di coesione e accettazione reciproca, malcontenti nei gruppi di lavoro sono fattori che agiscono negativamente sull'assenteismo (Novara, 1971). Viceversa gli incentivi morali collettivi, l'accettazione reciproca, la coesione, la responsabilità sul posto di lavoro sono fattori che influiscono positivamente sull'assenteismo (Braggio, 1982). L'assenteismo è un indicatore del morale, della soddisfazione nel lavoro e del livello di integrazione nell'azienda. Secondo Knox, il fenomeno dell'assenteismo dipende dal tipo di relazione instaurata tra l'individuo e il sistema aziendale di appartenenza (gratificazioni, condizioni fisiche e sociali del lavoro) (Knox, 1961). La violenza fisica e verbale (molestie sessuali, minacce, umiliazioni) e il bullismo sono collegati a un aumento dei problemi mentali e a un aumento del rischio di suicidio (Leymann, 1990). Un clima negativo sul posto di lavoro può arrivare a presentare abusi verbali, molestie sessuali, comportamento umiliante, minacce e violenza fisica (Parent-Thirion, et al., 2017).

2.4.5 Leadership

Molto spesso l'assenteismo è un riflesso dovuto a sua volta al basso impegno e interesse dei capi ai più alti livelli dell'azienda (Pfeffer & Salancik, 1978).

Tra le cause dell'assenteismo conta molto anche il modo di gestire le aziende da parte dei direttori (le modalità di selezione dei dipendenti, la formazione dei direttori, i modelli di riferimento, i vuoti di autorità) (Battaglia, 1980). Maggiori sono le frequenze d'assenza dei responsabili sul lavoro,

maggiori sono le assenze dei lavoratori (Walker & Richardson, 1969). Dove la direzione favorisce il contatto umano e coinvolge i dipendenti con azioni come il fissare il giorno libero di ciascuno di essi, si registra il minore assenteismo.

Le assenze sono più frequenti con capi autoritari rispetto a quelli democratici. Dove i capi discutono con i dipendenti dei problemi sul posto di lavoro, l'assenteismo è più basso (Braggio, 1982).

2.4.6 Festività

L'assenteismo presenta una correlazione positiva con il numero delle festività infrasettimanali, le quali offrono la possibilità di effettuare ponti (Braggio, 1982).

3 Rassegna della letteratura: soluzioni a livello organizzativo

La salute e il benessere dei collaboratori sono presupposti importanti per garantire a un'azienda la capacità di *performance* a lungo termine. Le imprese hanno quindi ogni interesse a investire in modo duraturo nello stato di salute dei loro collaboratori (Abel, 2011).

Il tema della salute negli ambienti di lavoro diviene dunque importante per aumentare la produttività, la soddisfazione del lavoratore, l'assenza di violenza, il miglioramento della vita lavorativa, la protezione e la sicurezza dei lavoratori (Aronadio, 2008). La riduzione dell'assenteismo serve non solo ad aumentare la produttività, ma anche a creare un ambiente di lavoro sano, che attrae nuovi talenti, che agevola il mantenimento degli impiegati e che è in grado di sviluppare una forte crescita professionale (Miller, 2016).

L'attuazione di misure relative alla prevenzione dello stress e della salute in azienda dovrebbero essere sempre adattate alle specificità e alla cultura di ogni organizzazione (Igic, et al., 2015).

Più gli impiegati investono se stessi nell'organizzazione, più il potenziale da parte dell'organizzazione (sia economico che psicologico) sarà alto. Dalla prospettiva dell'azienda, costruire un forte legame tra i dipendenti e l'azienda è cruciale. Quando il livello del legame all'organizzazione è basso, minore è il livello della produttività, della qualità dei prodotti e dei servizi dell'intera organizzazione (Pfeffer & Salancik, 1978).

3.1 *Stress sul posto di lavoro*

Nell'ambito della gestione della salute in azienda è quindi importante analizzare in maggiore dettaglio le risorse e i fattori di carico presenti nell'organizzazione (Igic, et al., 2015).

Figura 1: Condizioni di lavoro, 2016



Fonte: Igic, Brunner, Elfering, Semmer & Wieser, 2016

In figura 1 viene mostrata un'immagine relativa allo stress in azienda. Lo stress è lo squilibrio percepito tra i fattori di carico di una persona e le possibilità di quest'ultima di reagirvi (risorse). Questo squilibrio è avvertito come sgradevole e può compromettere il benessere psicofisico degli individui (Zapf & Semmer, 2004). Lo stress è la più grande causa per cui i dipendenti si assentano dal lavoro per un breve periodo, seconda solo alle malattie meno gravi come raffreddori o influenze.

Lo stress sul posto di lavoro è collegato alla salute fisica e può provocare danni gravi come *ictus*, attacchi cardiaci o cancro (Miller, 2016). Le conseguenze fisiche dello stress possono manifestarsi con alterazioni cardiovascolari (ipertensione, aritmie) o dermatologiche (dermatiti, alopecia, orticaria), ma anche in problemi sessuali (disfunzione erettile, eiaculazione precoce) o muscolo-scheletrici (spasmi, *tic*, tensioni muscolari) (Sbarra, 2018).

I valori elevati del *Job Stress Index* sono associati a una minore fidelizzazione emozionale all'azienda. Riducendo il *Job Stress Index* attraverso una gestione sistematica della salute in azienda si può accrescere la fidelizzazione dei dipendenti (Galliker, et al., 2018).

In molti casi non è possibile ridurre semplicemente i fattori di carico. Nella prevenzione dello stress, le aziende devono puntare soprattutto sul potenziamento delle risorse sul posto di lavoro, ad esempio concedendo maggiore autonomia decisionale e rafforzando la coesione sociale. Il luogo di lavoro dovrebbe consentire agli impiegati di identificare le loro risorse interne ed esterne, in modo tale da utilizzarle per soddisfare i bisogni e realizzare le loro aspirazioni (Dunn & Bobak,

2007). E' opportuno considerare l'organizzazione come un'entità sociale, nella quale l'individuo deve essere integrato al meglio al suo interno (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Il margine di manovra è una risorsa molto importante sul lavoro da parte della direzione. Per margine di manovra s'intende da un lato avere il controllo su come eseguire un compito (margine metodologico) e, dall'altro, avere la possibilità di suddividere autonomamente la giornata di lavoro (margine di tempo).

Il sostegno sociale è definito da un lato come sostegno strumentale e dall'altro come sostegno emotivo. Sostegno strumentale significa aiutare attivamente qualcuno (dare consigli, aiutarlo a svolgere determinati compiti), mentre il sostegno emotivo significa offrire un aiuto di tipo emotivo (mostrare stima, empatia, comprensione in situazioni difficili, incoraggiamento) (Semmer & Jacobshagen, 2010). Sarebbe appropriato introdurre misure aziendali specifiche, come la formazione dei dirigenti e dei team di lavoro in merito alla gestione dello stress aziendale (Ilgic, et al., 2015). Secondo Ilgic, Brunner, Elfering, Semmer & Wieser, i modelli di lavoro *part-time* potrebbero rappresentare una valida alternativa per affrontare meglio i fattori di carico sul posto di lavoro (Ilgic, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016).

3.2 La motivazione

La motivazione è la condizione interna che produce energia per dirigere il comportamento dei lavoratori verso una meta ben precisa (Farnè & Sacco, 2009). Le motivazioni possono essere di due tipi: intrinseche ed estrinseche. La motivazione intrinseca consiste nel piacere, nell'interesse e nella soddisfazione che provoca lo svolgimento del lavoro, mentre la motivazione estrinseca consiste nella finalizzazione dell'attività a qualche scopo esterno e strumentale al lavoro stesso (Ausubel, 1968). La motivazione intrinseca è caratterizzata da un coinvolgimento di tipo affettivo e da un'interiorizzazione dei bisogni. Il lavoratore identifica gli scopi dell'azienda come suoi. La motivazione intrinseca è più profonda rispetto alla motivazione estrinseca ed efficace anche nel lungo periodo (Mariani, 2010). Secondo Abraham H. Maslow, psicologo all'Università Brandeis a Waltham nel Massachusetts, bisogni e motivazioni avrebbero lo stesso significato (Maslow, 1954).

3.2.1 I bisogni del lavoratore

Il comportamento assenteistico ha diverse cause. Una tra le principali è la mancata soddisfazione dei bisogni sul posto di lavoro (Braggio, 1982). I bisogni sono provocati da carenze di necessità sia a livello biologico che psico-emotivo. Essi conducono l'organismo all'omeostasi, ovvero alla capacità di auto-regolarsi riducendo le tensioni interne per tornare all'equilibrio delle funzioni necessarie alla vita.

Secondo Abraham H. Maslow, è difficile che un desiderio nasca da un solo bisogno ma, nello stimolare un comportamento, quasi tutti i bisogni sono collegati tra loro (Maslow, 1954). Questo comportamento è organizzato in una gerarchia di prepotenza relativa, in un ordine che comincia da quelli necessari per vivere, fisiologici, fino a arrivare a quelli più elevati, dell'essere e di realizzazione professionale (Farnè & Sacco, 2009).

Figura 2: La piramide dei bisogni di Maslow



Fonte: Maslow, A.H, 1954

Come si evince dalla figura 2, inizialmente il dipendente utilizza il lavoro come mezzo per sopperire alla mancanza di denaro. Si tratta dei bisogni primari per alimentarsi, per comprare una casa dove vivere. In questo stadio primario, il lavoratore accetta qualsiasi lavoro pur di sopravvivere, adottando il principio delle economie di sopravvivenza e dell'integrità fisica.

Una volta soddisfatti i bisogni fisiologici, il lavoratore cerca di rispondere al bisogno di sicurezza personale, ovvero di assicurarsi i bisogni fisiologici soddisfatti alla base della piramide. Il lavoratore

cercherà dunque una sicurezza del lavoro, informazioni, potersi auto-sostentare nel lungo periodo, incentivi, una supervisione e tutela nella politica aziendale.

Soddisfatto il bisogno di sicurezza, al terzo stadio della piramide è presente il bisogno sociale. In questo stadio, il lavoratore cerca di essere accettato dal gruppo di lavoro, di migliorare le relazioni con i superiori e di mantenere duraturi rapporti sociali.

Successivamente, il lavoratore cerca di soddisfare i bisogni dell'io. I bisogni dell'io sono di due tipi. Il primo tipo è correlato alla valutazione che l'individuo ha di se stesso (bisogno di rispetto e di fiducia, di autonomia, di affermazione, di competenza, di conoscenza del contenuto del lavoro, di miglioramento e di carriera). Il secondo tipo è un bisogno correlato alla reputazione che l'individuo gode all'esterno dell'azienda (bisogno di *status* sociale, di riconoscimento dei meriti, di apprezzamento). In questo stadio, il lavoratore tende al prestigio, alla posizione sociale, alla fama, all'autorevolezza e alla dignità. Egli cerca di sentirsi brillante, competente, all'altezza delle varie situazioni e indispensabile per l'azienda. Secondo Maslow, l'autostima stabile è quella basata su una valutazione da parte degli altri che sia meritata.

Alla cima della piramide si trova infine il bisogno di autorealizzazione. Esso consiste nella realizzazione delle potenzialità del lavoratore, nella sua responsabilizzazione, nell'elevazione del suo spirito e nel fare emergere al massimo la sua creatività, le sue abilità e la sua vera natura (Maslow, 1954). In questo stadio, il lavoratore realizza il suo potenziale innato e ha una vita significativa, esprimendo pienamente se stesso tramite ideali di verità, di bontà, di perfezione e di giustizia (Farnè & Sacco, 2009).

Le frustrazioni che la maggioranza degli individui provano nei bisogni ai livelli inferiori della piramide, costringono le organizzazioni a impiegare la maggioranza degli sforzi nel cercare di soddisfarli (Battaglia, 1980). Secondo Maslow però ciò che dà un significato alla vita del lavoratore è il modo in cui si sente e pensa, ovvero la soddisfazione dei bisogni ai gradi superiori della piramide, non l'accumulo di una grande quantità di beni o premi effimeri (Maslow, 1954). E' dunque nei bisogni di autorealizzazione e nei bisogni dell'io che la direzione avrebbe più margine di manovra. Nel permettere la soddisfazione dei bisogni qualitativamente più alti è necessaria una modifica dell'organizzazione del lavoro, la quale dovrebbe basarsi sul prendere in considerazione i seguenti punti: 1) l'impiego di sforzi fisici e mentali è naturale quanto il gioco o il riposo 2) il controllo o la minaccia di punizioni non sono i soli mezzi per ottenere un profitto economico in vista dei fini dell'azienda (l'individuo può dirigersi e controllarsi da solo per rispondere agli obiettivi che egli stesso si è prefisso) 3) l'individuo si sente impegnato a raggiungere gli obiettivi in funzione

delle ricompense associate al loro raggiungimento 4) l'essere umano medio impara non solo ad accettare, ma a ricercare le responsabilità se le condizioni glielo permettono (l'evitare responsabilità, l'assenza di ambizioni sono conseguenza di esperienze personali e non caratteristiche della natura umana) 5) la capacità di immaginazione, l'ingegnosità, la creatività, la motivazione al lavoro, la capacità di assumere responsabilità, la prontezza al conseguimento degli obiettivi sono caratteristiche naturalmente presenti nell'essere umano che devono essere sviluppate (Battaglia, 1980). Maraschi afferma che è appropriato, prima di accingersi alla riorganizzazione del lavoro, fare un'analisi di quali sono i bisogni dei lavoratori e valutare sistematicamente le ristrutturazioni dei compiti (Maraschi, 1977).

3.3 *Job enlargement*

Per contrastare gli schemi rigidi della produzione di massa e dell'impostazione tayloristica, nelle aziende è spesso usato il *job enlargement*. Il *job enlargement* consiste nell'ampliamento dei contenuti delle mansioni di lavoro. Esso si ottiene con l'aggiunta di operazioni simili, di durata molto breve (che precedentemente venivano assegnate a lavoratori diversi), ad uno stesso lavoratore. In questo modo la sequenza di lavoro è più lunga, meno monotona e ciò è un'esperienza stimolante per il lavoratore. Quando i compiti sono ripetitivi e standardizzati, gli operai si sentono infelici poiché sono deresponsabilizzati. Da qui proviene il disinteresse nei confronti dell'azienda. Invece, i dipendenti sono maggiormente motivati quando si chiede loro maggior impegno, in quanto si sentono giudicati positivamente e valorizzati dalla direzione. Questo è accentuato se è presente, da parte della direzione, un apprezzamento esplicito nei confronti degli obiettivi professionali realizzati dai lavoratori. Il salario e la sicurezza sul posto di lavoro motivano sul breve periodo, mentre la motivazione derivante dall'aumento delle responsabilità, dalla varietà del contenuto del lavoro e dall'autorealizzazione motiva sul lungo periodo (Battaglia, 1980).

3.4 *Misure per contrastare l'assenteismo*

Ammesso che l'assenteismo non si possa ridurre, l'azienda dovrebbe organizzarsi per prevenirne le cause tramite tecniche di previsione delle assenze individuali (ferie, servizio militare, congedo

matrimoniale, maternità, campagne agricole) e delle assenze medie per gruppo (Ferrari, 1971). Secondo Braggio, la situazione andrebbe monitorata costantemente (Braggio, 1982). Di seguito sono elencate delle misure da intraprendere per minimizzare l'assenteismo.

3.4.1 Pianificare le attività lavorative

I direttori dovrebbero prestare un'accurata attenzione alla pianificazione delle scadenze, dovrebbero affidare i compiti in base alle capacità, dando istruzioni chiare, compiti svariati, evitando lavori ripetitivi (Udris, 2010), oltre che fornire un'analisi regolare delle mansioni dei dipendenti (Ferrari, 1971). I cambiamenti da una mansione all'altra, l'introduzione di pause e della musica nei reparti, la formazione di gruppi di lavoro sono iniziative che hanno successo per aumentare la soddisfazione dei lavoratori e la produttività. Tra le misure che potrebbero essere attuate per ridurre l'assenteismo sarebbe appropriata una responsabilizzazione generale degli operai, ma anche una rotazione nelle mansioni, attraverso la ricomposizione dei gruppi di lavoro (Battaglia, 1980).

3.4.2 Organizzare il lavoro

Per organizzazione del lavoro s'intende controllare le funzioni, i processi, gli strumenti e le tecniche di lavoro, introdurre processi lavorativi di gruppo, evitare tempi di lavoro esageratamente lunghi (Udris, 2010). Sarebbe appropriato fornire ai dipendenti spiegazioni in caso di problemi aziendali (Ruegsegger, 2013) e informazioni in merito alle mansioni da dovere svolgere (Rantanen, Feldt, Hyvönen, Kinnunen, & Mäkikangas, 2012).

Secondo Bakker, Van Veldhoven e Xanthopoulou, bisognerebbe promuovere lo sviluppo di carriera e dare dei *feedback* sui risultati ottenuti (Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010). Dando importanza all'immagine del lavoro, cercando di promuovere la cultura dell'azienda, i lavoratori si sentono partecipi del proprio contributo (Mowday, Porter, & Steers, 1982). In più, si potrebbe anche modificare l'orario di lavoro, ascoltando soprattutto le esigenze degli operai con problemi nella gestione vita privata-lavoro e con un'ampia distanza tra la residenza e l'azienda (Ferrari, 1971).

3.4.3 Gestire il clima di lavoro

Per gestione del clima di lavoro, s'intende promuovere valori di lealtà, trasparenza, collaborazione, rispetto e sostegno reciproco (Udris, 2010).

Sarebbe indicato riconoscere il merito dei lavoratori concedendo lodi, premi pecuniari e in natura legati all'assenteismo, organizzando gite aziendali, affidando compiti complessi, nuovi e interessanti (Semmer & Jacobshagen, 2010).

Inoltre, secondo Braggio, sarebbe una buona idea fare partecipare i dipendenti al processo decisionale d'impresa, tramite degli obiettivi comuni (Braggio, 1982). Sarebbero appropriati dei sistemi di stipendi direttamente collegati alla profittabilità dell'individuo (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Secondo Walker & Richardson, sarebbe indicata una formazione permanente delle risorse umane e dei direttori in merito alle tematiche di salute in azienda, oltre che l'uso di campagne motivazionali per i dipendenti (Walker & Richardson, 1969). Le pratiche innovative e creative nelle mansioni sono associate a un più alto impegno e voglia di imparare da parte dei gruppi di lavoro (Parent-Thirion, et al., 2017).

Come misure di contrasto dell'assenteismo si potrebbero inserire settimane di quattro giorni lavorativi, premi o ferie pagate per chi si assenta di meno (Braggio, 1982). Secondo Varvelli, si potrebbe dare più autonomia ai dipendenti, ad esempio introducendo degli orari flessibili per raggiungere un totale di ore al mese oppure interscambiarsi i turni tra gli operai in base alle loro preferenze (Varvelli, 1971). In caso di sostituzione del lavoratore per malattia, si potrebbe adottare la politica di rimpiazzi permanenti e l'estensione dell'intercambiabilità del personale (Ferrari, 1971). Sarebbe appropriato stimolare tra gli impiegati un buon livello d'interazione (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

3.4.4 Ottimizzare il contesto lavorativo

Per ottimizzazione del contesto lavorativo si intende fornire spazi sufficienti e locali di ricreazione (Udris, 2010). Secondo Hill e Trist, è di fondamentale rilevanza la cura degli infortuni sul posto di lavoro (Hill & Trist, 1953). Gli impiegati dovrebbero essere sempre informati dei rischi che possono correre ogni giorno sul lavoro (Parent-Thirion, et al., 2017). Gli infortuni demotivano i lavoratori non solo per la paura, ma anche per il connesso significato di disinteresse e sfruttamento da parte della direzione.

La salute del lavoratore si tutela soprattutto con la prevenzione, eliminando le condizioni oggettive di rischio (Braggio, 1982). L'ambiente di lavoro va controllato periodicamente in termini di sostanze

nocive (temperatura, umidità, ventilazione, illuminazione, rumore, polveri, gas, fumo, vapori, nebbia), soprattutto in presenza di faticosità, ripetitività, monotonia, posizioni innaturali per tempi di lavoro lunghi e di alto rischio per la salute (Del Piano, 1971).

Inoltre, è possibile migliorare l'ambiente di lavoro offrendo più *comfort* e opportunità di socializzazione attraverso la creazione di spazi *relax* o di condivisione (Amorelli, 2017). E' proficuo per la crescita e la motivazione degli impiegati un ambiente dove s'imparano sempre nuove cose, dove si hanno sempre nuovi compiti, dove sono frequenti eventi imprevisti e dove si può usare liberamente la creatività (Schulte & Vainio, 2010).

3.4.5 Perfezionare lo stile gestionale

Il direttore dovrebbe cercare di capire le cause che determinano l'assenteismo. In questo modo, si cerca di prevenire il fatto che altri impiegati si possano assentare sul posto di lavoro per lo stesso motivo (Battaglia, 1980). Dovrebbe adottare uno stile gestionale che rispetti gli impiegati prima di tutto come persone, ascoltando le loro esigenze, risolvendo i conflitti, pianificando e organizzando il lavoro, incoraggiando gli impiegati a prendere delle decisioni (Parent-Thirion, et al., 2012). Credere nelle capacità dei lavoratori e affidargli compiti più complessi può incrementare la motivazione dei dipendenti (Parent-Thirion, et al., 2017).

Secondo Fugger, fondamentale è l'impegno da parte dei direttori nel cercare di sviluppare le capacità dei lavoratori (Fugger, 2002). Atteggiamenti da parte dei manager come l'essere pazienti, evitare cambiamenti di umore, sapere ascoltare, fissare giorni liberi, fornire assistenza ai lavoratori, sono misure che contrastano l'assenteismo (Mayo & Lombard, 1944). Bisognerebbe evitare carichi di lavoro eccessivi, concedere periodi di riposo, svolgere regolarmente colloqui con i collaboratori esprimendo la stima nei loro confronti (Udris, 2010). I capi dovrebbero evitare la logica del paternalismo e della punizione, tramite sanzioni disciplinari unilateralmente decise (Del Piano, 1971).

I direttori dovrebbero essere preparati anche tecnologicamente. Tra le misure da intraprendere per ridurre l'assenteismo andrebbe sfruttato lo sviluppo tecnologico non solo legato all'aumento della produttività aziendale, bensì a favore dei lavoratori e dei loro bisogni (Battaglia, 1980).

3.4.6 Gestire le caratteristiche dell'organizzazione

In merito alle caratteristiche dell'organizzazione, si dovrebbe cercare di affiancare dei gruppi ad alta omogeneità e cooperazione diretta, a gruppi con differenziazione dei compiti. Bisognerebbe

preferire sistemi di *management* organico con struttura reticolare, piuttosto che il classico *management* meccanico con struttura piramidale.

Sarebbe appropriato utilizzare sistemi cooperativo-motivazionali con relazioni di sostegno nei gruppi di lavoro a forte coesione e integrazione, con l'implicazione nei processi decisionali delle persone interessate in maniera adeguata alle loro competenze e alle esigenze funzionali dell'azienda (Braggio, 1982).

4 Metodologia

4.1 Database

Il *database* utilizzato è stato la sesta rilevazione dell'*European Working Conditions Survey* (EWCS) del 2015 (Menéndez-Valdés, 2015).

La metodologia utilizzata per realizzare il *dataset* sono state interviste frontali di 45 minuti affiancate da un questionario. Queste interviste sono state svolte su un campione di 43'850 lavoratori (sia dipendenti che indipendenti) in 35 paesi europei (28 Paesi membri dell'Unione Europea, 5 candidati all'Unione Europea, oltre che Norvegia e Svizzera). Il questionario è stato trascritto nelle trentadue lingue usate dai Paesi intervistati. Il periodo dell'indagine è stato tra Febbraio e Dicembre 2015.

Gli intervistati erano residenti di età pari o superiore a 15 anni di età tra la popolazione attiva di lavoro. Le persone sono state considerate attive se avevano lavorato, a fronte di una retribuzione o di un profitto, per almeno un'ora nella settimana precedente l'intervista.

Il campionamento è stato effettuato usando registri a livello individuale, unità abitative o recapiti, oppure preparando gli elenchi e applicando un approccio casuale, di tipo *random walk*. In ogni strato, le unità campionarie di base sono state selezionate in modo casuale e proporzionale alla dimensione. Ogni campione è stato stratificato secondo la regione e il livello di urbanizzazione. Successivamente, da ciascuna unità campionaria di base è stato estratto un campione casuale di famiglie. Infine, con l'eccezione dei casi in cui sono stati utilizzati i registri a livello individuale, in ogni famiglia il rispondente selezionato è stato il lavoratore che avrebbe celebrato per primo il prossimo compleanno. Nella maggioranza dei Paesi, il campione preso in considerazione è stato di circa 1000 persone. E' stata aumentata l'unità di campionamento nei Paesi più grandi per rispecchiare la presenza di un numero maggiore di lavoratori. Ad esempio, sono state utilizzate 1200 unità in Polonia, 1300 in Spagna, 1400 in Italia, 1500 in Francia, 1600 nel Regno Unito e 2000 in Germania e Turchia (Eurofound, 2015).

4.2 Indagine EWCS

L'indagine EWCS mira a cogliere l'esperienza concreta dei lavoratori per consentirne l'analisi nel corso del tempo e analizzare le problematiche emergenti, oltre che le questioni politiche di interesse (Eurofound, 2015). Le domande hanno riguardato le condizioni di lavoro all'interno dei Paesi intervistati. In particolare, l'inchiesta ha fatto espressamente riferimento allo *status* occupazionale, alla salute, all'equilibrio e all'organizzazione con la vita privata, alla durata delle diverse mansioni, alla partecipazione e alla retribuzione sul posto di lavoro da parte dei dipendenti. L'analisi ha usato sette diversi indicatori dell'indice di qualità del lavoro: ambiente fisico, intensità del lavoro, qualità del tempo di lavoro, ambiente sociale, capacità, discrezione, prospettive e guadagni (Parent-Thirion, et al., 2017).

Nello specifico, le domande hanno compreso i seguenti argomenti: i fattori di rischio fisici e psicosociali, il luogo e l'orario di lavoro (durata, organizzazione, prevedibilità, flessibilità), la rapidità e il ritmo delle mansioni; le politiche relative alle risorse umane, l'organizzazione (come ad esempio la rotazione dei compiti), la rappresentanza dei sindacati, l'uso delle abilità dei lavoratori, l'autorità decisionale, le possibilità di apprendimento e le dimensioni cognitive, le condizioni di sicurezza, le relazioni sociali (supporto, fiducia, cooperazione, discriminazione e violenza), le questioni di genere (segregazione, composizione del nucleo familiare, lavoro non retribuito, numero di donne che svolgono funzioni di controllo), il benessere, i guadagni e la sicurezza finanziaria (Eurofound, 2015).

La ricerca ha avuto lo scopo di sostenere i livelli di occupazione, prolungare la vita lavorativa, incrementare la partecipazione, sviluppare la produttività e l'innovazione, oltre che adattarsi alla sfida digitale (Parent-Thirion, et al., 2017).

4.3 Variabili

Nella presente tesi, le variabili utilizzate sono di tipo qualitativo. Le variabili sono proprietà operativizzate degli oggetti di studio che possono assumere due o più oggetti diversi. Le variabili qualitative indicano delle categorie a cui fare riferimento (Pisati, 2003).

Come variabile dipendente y è stata utilizzata la variabile "*high level of sickness leave*" che misura il tasso di assenteismo. La variabile dipendente è una *dummy*, ovvero una variabile dicotomica che

assume due valori: 0 quando non è presente assenteismo, 1 in presenza di assenteismo. In caso di variabile *dummy* si ha una distribuzione che non è normale, ma bernulliana.

Come variabili indipendenti x sono state utilizzate le possibili determinanti dell'assenteismo. Le variabili x prese in considerazione sono state: Paese, settore dell'organizzazione, numero dei dipendenti, percentuale di impiegati donne, percentuale di impiegati più vecchi di 50 anni, percentuale di impiegati che hanno la laurea, percentuale di impiegati che lavorano *part-time*, percentuale di impiegati che adattano l'orario di inizio e di fine del lavoro, categorie di lavoro, bisogno di ridurre il numero di dipendenti da parte della direzione, basso livello di motivazione da parte degli impiegati, tasso del clima generale di lavoro nello stabilimento, situazione finanziaria dell'azienda dal 2010, chi decide la pianificazione e l'esecuzione dei compiti giornalieri di lavoro, rotazione dei compiti con gli altri impiegati, possibilità di potere accumulare ore lavorative per eventuali giorni liberi, paghe *extra* collegate alla performance individuale, paghe *extra* collegate ai risultati della compagnia, paghe *extra* collegate alle quote azionarie, presenza di accordi salariali collettivi, incontri regolari tra gli impiegati e la direzione, incontri aperti a tutti gli impiegati dell'azienda, incontri aperti solo a gruppi di lavoro temporanei, diffusione di informazioni sull'azienda tramite *newsletter*, siti, bacheche, coinvolgimento dei dipendenti, suggerimenti da parte della direzione, sondaggi frequenti tra gli impiegati, monitoraggio della qualità dei processi di produzione, monitoraggio delle idee esterne e dello sviluppo tecnologico.

4.4 Ipotesi

Dalla revisione della letteratura sono emerse diverse possibili ipotesi di ricerca.

Innanzitutto, è emersa l'ipotesi che all'aumentare della dimensione dell'azienda, aumenti il livello di assenteismo. E' emerso inoltre che all'aumentare della percentuale di donne in azienda, aumenti anche il livello di assenteismo. Il livello di assenteismo aumenta anche all'aumentare dell'età degli impiegati, mentre all'aumentare dei laureati diminuisce il livello di assenteismo. Secondo la letteratura, all'aumentare dei lavoratori che lavorano *part-time*, diminuisce il livello di assenteismo. Il livello di assenteismo diminuisce anche all'aumentare della flessibilità dell'orario di lavoro, al miglioramento del livello di motivazione degli impiegati e del clima di lavoro nello stabilimento. Se sono solo i direttori a decidere la pianificazione e l'esecuzione dei compiti giornalieri aumenta il livello di assenteismo. Un'altra ipotesi emersa dalla letteratura è che all'aumentare della rotazione

dei compiti con altri impiegati diminuisca il livello di assenteismo. Dalla revisione della letteratura è emerso anche che, alla possibilità di potere accumulare ore lavorative per ottenere eventuali giorni liberi, diminuisca il livello di assenteismo. Se gli impiegati avessero paghe correlate alla *performance* individuale, secondo la letteratura, questo comporterebbe una diminuzione del livello di assenteismo. Anche in presenza di accordi salariali collettivi, diminuisce il livello di assenteismo. In presenza di incontri tra gli impiegati e il direttore diminuisce il livello di assenteismo. All'aumentare della divulgazione di informazioni sull'azienda tramite *newsletter*, siti e bacheche diminuisce il livello di assenteismo. Quando sono frequenti dei sondaggi in azienda per misurare il tasso di soddisfazione degli impiegati diminuisce il livello di assenteismo. Infine, è stata formulata l'ipotesi che all'aumentare del coinvolgimento degli impiegati diminuisca anche il tasso di assenteismo.

4.5 Metodologia

La metodologia utilizzata è stata di tipo quantitativo attraverso l'uso del software STATA. Inizialmente si sono svolte delle analisi bivariate (cfr. allegato 2) tra le diverse variabili indipendenti x , ovvero le determinanti dell'assenteismo, e la variabile dipendente y , ossia il livello di assenteismo. Queste analisi bivariate sono state svolte allo scopo di individuare le variabili significative per impostare il modello di regressione logistica. Considerando che la variabile y è una *dummy*, è stato usato un modello di regressione di tipo logistico.

Nel modello di regressione logistica i parametri valutabili sono solo il segno del parametro e la significatività statistica. Questo accade poiché il *logit* è di difficile comprensione. Per ovviare a questo problema, per verificare le ipotesi sono stati stimati gli effetti marginali medi (cfr. allegato 3), che permettono di trasformare i parametri dalla scala *logit* alla scala della probabilità (propensione assoluta).

4.6 Modello di regressione

Un modello di regressione può essere definito come una rappresentazione matematica e quindi astratta del sistema di relazioni fra la variabile di interesse e un determinato insieme di variabili

indipendenti (Hardin & Hilbe, 2001). I regressori sono vettori numerici che traducono il contenuto delle singole variabili indipendenti in una forma quantitativa adatta a essere utilizzata in un modello di regressione. I regressori possono essere visti come sostituti funzionali delle variabili indipendenti all'interno del modello di regressione. Il predittore lineare è la somma di due componenti: la costante β_0 e la somma ponderata di regressori (X_j ; β_j). La costante β_0 esprime il valore del predittore lineare quando i regressori X_j sono uguali a zero. La somma ponderata di regressori (X_j ; β_j) esprime la misura in cui il valore del predittore lineare varia quando uno o più regressori X_j assumono valori diversi da zero. Il simbolo β_j (coefficiente di regressione) denota il peso che il regressore X_j riveste nel determinare il valore sul predittore lineare. Il valore assunto da ciascun parametro β_j esprime l'effetto netto del regressore X_j sul predittore lineare N_i . In sostanza mostra quanto varia il predittore lineare quando: 1) il valore del regressore X_j aumenta di un'unità 2) il valore di tutti gli altri regressori rimane costante. Una volta creato il modello di regressione, i parametri β_j rappresentano le incognite e devono essere stimati a partire dalle informazioni note. Nel modello di regressione lineare come risultato potrebbero emergere valori predetti che debordano dal campo di variazione della probabilità, ovvero superiori a 1 o inferiori a 0 (Pisati, 2003). Per questo motivo è opportuno riferirsi al modello di regressione logistica.

Il modello di regressione logistica modella il logaritmo dell'*odds*, ovvero la probabilità che l'evento si verifichi sulla probabilità che non si verifichi.

Il modello di regressione logistico offre il vantaggio che i coefficienti di regressione β_j esprimono direttamente gli effetti casuali di interesse, cioè le differenze nette di probabilità. Ogni parametro β_j esprime l'effetto netto esercitato dal regressore X_j corrispondente, sul predittore lineare. Per effetto netto s'intende la variazione media nell'*outcome* per un'unità in più di variazione che si verifica nella x (Pitoni & De Luca, 1974).

5 Presentazione dei risultati

Nel modello di regressione lineare, l'R-Quadro si attesta a 0.1116, questo significa che il 10% della varianza dell'*outcome* è spiegato dalle variabili indipendenti che sono state inserite nel modello. Il coefficiente R-Quadro è molto buono secondo lo *standard* delle scienze sociali ed economiche.

Di seguito sono elencati i risultati emersi dall'analisi degli effetti marginali medi (cfr. allegato 3). In tutti i casi, i risultati emersi sono statisticamente significativi, a parte nei casi in cui è chiaramente espresso il contrario.

5.1 Effetti marginali medi

Il Belgio è tra i Paesi con il più alto tasso di assenteismo in Europa. Il Lussemburgo presenta un assenteismo addirittura maggiore ed è in assoluto il Paese con il maggiore tasso di assenteismo in Europa. Ha un assenteismo di precisamente di 18.35 punti percentuali in più rispetto al Belgio. La Germania ha circa 0.39 punti percentuali in più rispetto al Belgio, anche se la differenza è statisticamente non significativa e l'Islanda presenta circa 12.44 punti percentuali in più rispetto al Belgio. Secondo Ichino e Maggi, l'assenteismo aumenta laddove il sistema di protezione sociale è più generoso. I sistemi di protezione sociale dei paesi del Nord Europa sono notoriamente più generosi (Ichino & Maggi, 2000). La Grecia ha il tasso di assenteismo più basso in Europa (20.94 punti percentuali in meno rispetto al Belgio). La Repubblica Ceca presenta 17.86 punti percentuali in meno rispetto al Belgio. L'Irlanda presenta 16.34 punti percentuali in meno rispetto al Belgio. L'Italia ha invece 2.98 punti percentuali in meno rispetto al Belgio, anche se la differenza non è significativa a livello statistico. Le cause dell'alto assenteismo in Italia, secondo Micaroni e Passeri, sono la focalizzazione unicamente sulla prevenzione delle malattie professionali e degli infortuni, senza dare risalto al miglioramento della salute e al benessere lavorativo. Questo è causato da un'impostazione verticistica che dà poca importanza alla partecipazione dei lavoratori (Micaroni & Passeri, 2015).

L'industria è il settore di riferimento con il più alto tasso di assenteismo. Ci sono settori con un tasso di assenteismo molto simile, come le costruzioni (2.54 punti percentuali in meno rispetto al

settore industriale) e il settore dei trasporti (2.82 punti percentuali in meno rispetto al settore industriale). Il settore finanziario e quello immobiliare sono quelli che presentano il più basso tasso di assenteismo (7.33 punti percentuali in meno rispetto al settore industriale).

Se si prende come riferimento la dimensione dell'azienda, si riscontra che all'aumentare della dimensione dell'azienda, aumenti anche il tasso di assenteismo. Le aziende medie (dai 50 ai 249 impiegati) hanno circa 5.1 punti percentuali in più rispetto alle aziende piccole. Le aziende grandi (più di 250 impiegati) hanno invece 9.8 punti percentuali in più rispetto alle aziende piccole. Nelle organizzazioni di grandi dimensioni i collaboratori si sentono di solito meno indispensabili e responsabili dei risultati aziendali (Cadoni, 2016). Nelle organizzazioni più piccole, infatti, l'assenza di un collaboratore ha un impatto maggiore sui processi aziendali e sulla programmazione del lavoro. In queste aziende, il collaboratore appare molto più indispensabile per l'azienda, poiché non è sostituibile. Il dipendente, a prescindere dal suo ruolo, si sente più responsabile dei risultati della sua organizzazione. Questo causa un maggiore coinvolgimento e, di conseguenza, minore assenteismo (Terrazzani, 2016).

Il settore pubblico rispetto al privato ha circa 2.35 punti percentuali in più. Secondo Galdo, nel settore pubblico non sono presenti incentivi come premi di produttività legati al rendimento e alla soddisfazione dei cittadini per la qualità dei servizi ricevuti. Così, i lavoratori sono più portati ad assentarsi ingiustificatamente. Sono presenti molto di più i sindacati che non permettono licenziamenti senza giusta causa, oltre che misurazioni e stipendi legati al tasso di produttività (Galdo, 2017).

Prendendo in considerazione la variabile di percentuale di impiegati donne, si può constatare che tendenzialmente si verifica un aumento dell'assenteismo all'aumentare della percentuale di donne in azienda. I settori con una percentuale di donne superiore all'80%, hanno 8.596 punti percentuali in più rispetto ai settori dove non sono presenti donne. I settori con una percentuale di donne tra il 20% e il 39% hanno solo 2.35 punti percentuali in più rispetto a quando non sono presenti donne, anche se la differenza è statisticamente non significativa. Secondo Cuminetti, Leoni & Rossetti, questo accade per il maggior onere di accudimento familiare sostenuto dal genere femminile (Cuminetti, Leoni, & Rossetti, 2015).

All'aumentare della percentuale di dipendenti con più di 50 anni, aumenta anche l'assenteismo. Quando la percentuale di dipendenti con più di 50 anni è compresa tra il 20% e il 39%, l'assenteismo aumenta di 1.07 punti percentuali. L'assenteismo aumenta addirittura di 3.65 punti percentuali quando la percentuale di dipendenti con più di 50 anni è superiore all'80% (rispetto al

segmento di riferimento in cui non sono presenti uomini con più di 50 anni in azienda). Entrambe queste differenze però non sono statisticamente significative. Secondo Seghezzi, all'aumentare dell'età aumenta anche la possibilità di avere problemi fisici. I più anziani si ammalano di più e, di conseguenza, si assentano maggiormente rispetto ai giovani. Oltre ai problemi fisici, è più frequente che gli anziani abbiano problemi psichici e sociali, tra cui stress, ansia, panico, depressione, forte emotività, deterioramento cognitivo, affaticamento e debolezza. Questi problemi comportano limitazioni rilevanti rispetto alle normali funzioni lavorative, insieme a maggiori esigenze di flessibilità (Seghezzi, 2018).

L'assenteismo diminuisce nel caso i dipendenti abbiano la laurea. Quando la percentuale di studenti con la laurea è compresa tra il 20% e il 39%, l'assenteismo diminuisce di 2.39 punti percentuali, rispetto a quando la percentuale di laureati in azienda è inferiore al 20%. Quando la percentuale di studenti laureati è compresa tra l'80% e il 100%, l'assenteismo diminuisce di 7.28 punti percentuali.

Rispetto a quanto affermato dalla letteratura, all'aumentare della percentuale di impiegati che lavorano *part-time*, l'assenteismo aumenta. La percentuale di assenteismo aumenta di 0.95 punti percentuali nel caso la percentuale di lavoratori *part-time* sia tra il 20% e il 39%, rispetto a una percentuale di lavoratori *part-time* inferiore al 20%. Questo valore però non è statisticamente significativo. Nel caso in cui la percentuale di lavoratori *part-time* aumenta a più dell'80% del totale dei lavoratori presenti in azienda, l'assenteismo aumenta di 3.87 punti percentuali (rispetto a un'azienda in cui i lavoratori *part-time* sono inferiori al 20%).

L'assenteismo diminuisce tendenzialmente in merito alla percentuale di operai che possano beneficiare della flessibilità dell'orario lavorativo in azienda. Quando la percentuale degli impiegati che possono adattare l'orario d'inizio e di fine del lavoro è compresa tra il 20% il 39%, l'assenteismo diminuisce di 0.39 punti percentuali, rispetto al caso in cui le persone che riescano ad adattare il loro orario di lavoro siano inferiori al 20%. Questi punti percentuali però non sono statisticamente significativi. Nel caso in cui la percentuale di persone che possono adattare l'orario è superiore all'80%, l'assenteismo cala di 1.88 punti percentuali, rispetto al caso di un'azienda in cui al massimo il 20% degli operai riesce ad adattare l'orario di lavoro. Secondo Pace, i lavoratori con orari flessibili hanno maggiore benessere, salute, soddisfazione e riescono ad adattarsi meglio ai picchi produttivi (Pace, 2006). Inoltre, riescono ad adeguarsi meglio alle esigenze famigliari o *extra* lavorative per il miglior bilanciamento tra i tempi di vita e di lavoro (Visentini, 2013). La

flessibilità dell'orario comporta una maggiore motivazione sul lavoro, autonomia, propensione all'assunzione di responsabilità (Visentini, 2013) e minore stress (Furfaro, 2018).

Se da parte del *management* emerge il bisogno di ridurre il numero di dipendenti, la percentuale di assenteismo aumenta di 3.9 punti percentuali, rispetto a se non c'è il bisogno.

Quando c'è un basso livello di motivazione tra gli impiegati, l'assenteismo aumenta di 13.4 punti percentuali, rispetto a se è diffuso in azienda un alto livello di motivazione. Secondo Terrazzani, questo avviene poiché i dipendenti coinvolti e scontenti sono più inclini ad accrescere il proprio impegno professionale (Terrazzani, 2016). Secondo Vitale, più una persona è motivata, più è soddisfatta della sua azienda e del lavoro che svolge, quindi ha un più alto rendimento poiché vuole contribuire al benessere aziendale (Vitale, 2014). Più le persone sono motivate, più hanno un maggiore senso di appartenenza all'azienda, fiducia nei capi e nei colleghi di lavoro, maggiore identificazione con gli obiettivi aziendali, un alto investimento emotivo nella missione dell'azienda (Bonancina, 2012).

Prendendo in considerazione la variabile relativa al clima aziendale, si può constatare quanto al peggiorare del clima di lavoro aumenti l'assenteismo. Quando il clima è molto cattivo, l'assenteismo aumenta di 9.49 punti percentuali. Quando invece il clima di lavoro non è né buono né cattivo, l'assenteismo aumenta di 5.7998 punti percentuali. Secondo Varvelli, la simpatia tra i partecipanti del gruppo rende il lavoro meno pesante, monotono e sgradevole (Varvelli, 1971). I lavoratori gestiscono meglio le pressioni quando si sentono a loro agio nell'organizzazione o quando hanno amici sul posto di lavoro (Parent-Thirion, et al., 2012). In caso d'isolamento aumentano sia l'assenteismo sia gli incidenti sul posto di lavoro, così come l'accusare di problemi di salute fisici, tra cui malattie cardiovascolari e mentali (Lindblom, 2006).

Se la situazione finanziaria dell'azienda è rimasta la stessa, l'assenteismo cala di 1.03 punti percentuali, rispetto a se la situazione dell'azienda è migliorata. Se la situazione finanziaria dell'azienda è peggiorata, l'assenteismo aumenta di 0.66 punti percentuali, rispetto alla situazione in cui è migliorata. In entrambi i casi, la differenza però non è statisticamente significativa a livello di popolazione. Secondo Amar, la soddisfazione dei dipendenti e il loro coinvolgimento sono fortemente correlati alla salute economica e alla capacità di innovazione dell'azienda per cui lavorano. In caso di problemi economici aziendali i dipendenti si dichiarano meno felici e manifestano dunque un senso di distacco dall'organizzazione (Amar, 2017).

L'assenteismo è più basso nel caso siano soltanto gli impiegati a pianificare e decidere l'esecuzione giornaliera dei compiti. Aumenta, infatti, addirittura di 3.098 punti percentuali se sono

solo i direttori o i supervisori a decidere i compiti, mentre aumenta di 1.88 punti percentuali quando gli impiegati decidono i compiti insieme al *management*, anche se la differenza è statisticamente non significativa.

Al contrario di quanto affermato dalla letteratura, al diminuire della rotazione dei compiti l'assenteismo diminuisce. Quando tutti gli operai si scambiano i ruoli con altri impiegati, l'assenteismo è più alto. Diminuisce di 0.27 punti percentuali quando solo qualche impiegato ruota i compiti con altri impiegati, rispetto alla situazione in cui in azienda tutti gli impiegati ruotano i compiti, anche se la differenza non è significativa a livello di popolazione. Quando sono richieste un alto livello di competenze o di esperienza e questo impedisce agli impiegati di ruotare i compiti, l'assenteismo diminuisce di 3.25 punti percentuali.

Contrariamente a quanto riscontrato dalla letteratura, quando non è possibile accumulare ore di lavoro per dei giorni liberi, l'assenteismo cala di 0.33 punti percentuali rispetto a quando è possibile, anche se la differenza non è significativa a livello di popolazione.

Quando in azienda sono presenti paghe *extra* collegate alla *performance* individuale, l'assenteismo aumenta di 0.53 punti percentuali, rispetto a se non ci siano. Questi punti percentuali però non fanno la differenza a livello di popolazione. Anche quando ci sono delle paghe *extra* collegate ai risultati della compagnia (rispetto a se non ci siano), l'assenteismo aumenta di 1.26 punti percentuali.

Quando invece le paghe *extra* sono collegate invece a quote di azioni dei dipendenti, l'assenteismo diminuisce di 1.04 punti percentuali, rispetto a se non ci siano. Questi punti percentuali però non fanno la differenza a livello di popolazione. Se un'azienda decidesse di impostare una politica di paghe *extra*, sarebbe maggiormente proficuo associarle all'andamento delle quote azionarie.

In presenza di accordi salariali collettivi, l'assenteismo aumenta di 0.53 punti percentuali, rispetto al caso in cui non siano presenti, anche se la differenza non è significativa a livello di popolazione. Secondo Tomassetti, gli accordi salariali collettivi disincentivano la produttività e la qualità del lavoro. Gli accordi salariali collettivi prevedono sistemi d'inquadramento e classificazione rigidi, con strutture salariali anelastiche rispetto alla *performance* e alla professionalità espressa dai singoli lavoratori in termini di competenze (Tomassetti, 2015).

Quando la direzione effettua regolarmente degli incontri regolari con i singoli dipendenti, l'assenteismo cala di 0.77 punti percentuali, rispetto a se non siano presenti (anche se la differenza non è significativa a livello di popolazione). Tramite gli incontri individuali, secondo

Molteni, gli impiegati si sentono più coinvolti all'azienda, considerando che è attribuita loro una maggiore cura allo sviluppo delle loro abilità (Molteni, 2017) e al loro benessere psico-fisico (Camellini, 2018).

Se la direzione effettua dei colloqui aperti a tutti i dipendenti dell'azienda, l'assenteismo aumenta di 1.68 punti percentuali, rispetto a se non siano presenti. Anche quando si svolgono incontri aperti solo a gruppi di lavoro temporanei, l'assenteismo aumenta di 1.17 punti percentuali, rispetto al caso in cui non siano presenti.

Al contrario di quanto analizzato in letteratura, con la divulgazione d'informazioni sull'azienda tramite *newsletter*, siti e bacheche, l'assenteismo aumenta di 1.42 punti percentuali, rispetto al caso in cui non sia presente la diffusione di informazioni.

Se gli impiegati ricevono costantemente suggerimenti e non hanno autonomia sul posto di lavoro, l'assenteismo aumenta di 0.58 punti percentuali, rispetto al caso in cui non li ricevano. I punti percentuali non sono però statisticamente significativi in questo caso. Secondo Gargiulo, quando i dipendenti sono inseriti in un clima di bassa autonomia e fiducia nelle loro capacità, si sentono meno apprezzati per il loro contributo all'azienda (Gargiulo, 2016).

Nel caso di frequenti sondaggi, l'assenteismo aumenta di 1.55 punti percentuali, rispetto alla situazione in cui non siano presenti. Secondo Gargiulo, i direttori hanno meno tempo per concentrarsi sui risultati e sul lavoro dei singoli collaboratori se svolgono frequentemente sondaggi, confermando un clima di poca autonomia per i collaboratori (Gargiulo, 2016).

All'aumentare del coinvolgimento degli impiegati in azienda, aumenta l'assenteismo. Quando l'azienda è fortemente in disaccordo sul fatto che gli impiegati debbano essere coinvolti per ottenere un vantaggio competitivo, l'assenteismo aumenta di 4.36 punti percentuali in più, rispetto alle aziende che sono fortemente in accordo, anche se la differenza è statisticamente non significativa. Secondo Dal Mas, gli impiegati più coinvolti hanno anche un più alto tasso di motivazione, soddisfazione e senso di appartenenza all'impresa (Dal Mas, 2018). La sensazione degli impiegati di potere contribuire concretamente a qualcosa di rilevante per l'azienda determina una maggior adesione agli obiettivi, alla missione e ai valori dell'azienda (Groot, 2018). Questo comporta un atteggiamento positivo verso l'impresa (Bertlino, 2018).

Quando le aziende monitorano solo la qualità dei processi interni di produzione, l'assenteismo aumenta di 2.94 punti percentuali, rispetto alla situazione in cui in azienda non avviene. Se invece l'azienda monitora le idee esterne e lo sviluppo tecnologico, l'assenteismo diminuisce di 2.03 punti percentuali. Secondo Zocchi, tramite il monitoraggio di idee esterne all'azienda si riesce a sfruttare

meglio le potenzialità dell'intelligenza collettiva e a non rimanere concentrati unicamente sulle conoscenze interne, grazie alla maggiore disponibilità di esperienze aziendali e alla creazione di reti con soggetti esterni atti a favorire lo scambio dell'innovazione (Zocchi, 2014).

5.2 Verifica ipotesi

Dopo avere analizzato gli effetti marginali medi, si può concludere che alcune tra le ipotesi iniziali sono state accettate, mentre altre non sono state confermate.

Tra le ipotesi che sono state accettate è presente il fatto che all'aumentare della dimensione dell'azienda aumenti il livello di assenteismo. All'aumentare della percentuale di impiegati donne, così come all'aumentare dell'età, aumenta il livello di assenteismo. All'aumentare dei laureati diminuisce il livello di assenteismo. Un'altra ipotesi che è stata accettata è che all'aumentare della flessibilità degli orari di lavoro, diminuisca il livello di assenteismo. Al miglioramento del livello di motivazione degli impiegati e del clima di lavoro diminuisce il livello di assenteismo. Se decidono solo i direttori la pianificazione e l'esecuzione dei compiti giornalieri e non vengono coinvolti i dipendenti, aumenta il livello di assenteismo. Infine, all'aumentare del coinvolgimento degli impiegati diminuisce il livello di assenteismo.

Tra le ipotesi iniziali rifiutate è presente l'ipotesi che all'aumentare dei lavoratori *part-time* diminuisca il livello di assenteismo, così come l'ipotesi che se gli impiegati ruotassero i compiti con altri impiegati il livello di assenteismo diminuirebbe. E' stata rifiutata anche l'ipotesi che se gli impiegati possano accumulare ore lavorative per i giorni liberi diminuisca il livello di assenteismo, così come il fatto che se gli impiegati avessero paghe correlate alla *performance* individuale, diminuisca il livello di assenteismo. Sono infine state rifiutate anche l'ipotesi che in presenza di accordi salariali collettivi diminuisca il livello di assenteismo e che all'aumentare della divulgazione di informazioni sull'azienda tramite *newsletter*, siti, bacheche diminuisca il livello di assenteismo. E' stata rifiutata l'ipotesi che all'aumento del numero di sondaggi presenti in azienda diminuisca il livello di assenteismo.

L'ipotesi che in presenza di incontri tra gli impiegati e il direttore diminuisca il livello di assenteismo è stata accettata, ma solo nel caso gli incontri siano rivolti ai singoli impiegati. Quando gli incontri sono aperti a tutti i dipendenti o coinvolgono soltanto gruppi di lavoro temporanei, il tasso di assenteismo aumenta.

Dalle analisi bivariate (cfr. allegato 2), si può constatare il fatto che i fattori che incrementano maggiormente la possibilità di assenteismo sono il basso clima di lavoro nello stabilimento (tasso di assenteismo del 35.14%), il basso livello di motivazione (livello di assenteismo del 31.19%) e il basso coinvolgimento degli impiegati (livello di assenteismo del 21.6%).

I fattori che invece riducono maggiormente l'assenteismo sono adattare l'orario di lavoro (13.37% di livello di assenteismo), dare autonomia agli impiegati in modo che possano prendere autonomamente le decisioni aziendali (11.31% di tasso di assenteismo) e possedere in azienda un'alta percentuale di impiegati laureati (8.13% di livello di assenteismo).

6 Analisi dei risultati

Sulla base dei dati analizzati e delle problematiche emerse, sono state selezionate delle misure che possano contrastare il problema dell'assenteismo in azienda. L'obiettivo è stato raggiunto andando a intervenire sui fattori principali che lo determinano.

A livello generale, si dovrebbero controllare i motivi reali delle assenze dei dipendenti (Galdo, 2017). Una volta che il collaboratore torna a lavoro, bisognerebbe anticipargli le conseguenze di ulteriori assenze (Micaroni & Passeri, 2015). Quando l'assenza del personale è inevitabile, è importante minimizzare il carico di lavoro sul resto del personale. Per questo è importante redigere un piano di emergenza per le assenze (Amorelli, 2017).

A livello organizzativo, il tema della riduzione dell'assenteismo va tenuto in considerazione soprattutto dai responsabili delle risorse umane, dai direttori e dai *policy maker* delle aziende tramite delle misure concrete da attuare. Sarebbe opportuno fornire una formazione in merito alla stimolazione e alla divulgazione del tema della salute in azienda per queste figure (Micaroni & Passeri, 2015).

6.1 Soluzioni

Sulla base della riflessione permessa dall'analisi dei dati, sono state individuate delle specifiche misure in merito alle principali problematiche emerse, elencate di seguito.

6.2.1 Autonomia dei dipendenti

Dall'analisi dei dati è emerso che all'aumentare dell'autonomia dei dipendenti diminuisce l'assenteismo.

Secondo Gargiulo, il clima in azienda dovrebbe essere di fiducia, in modo da agevolare l'indipendenza dei dipendenti (Gargiulo, 2016). I lavori di gruppo sono un'ottima soluzione, in quanto agevolano l'apprendimento, creano un clima di supporto tra i colleghi e migliorano le relazioni sul posto di lavoro (Parent-Thirion, et al., 2017). Tramite i lavori di gruppo si può fare perno sulle diverse abilità delle persone, aumentando la creatività, la collaborazione e la produttività (Appelbaum & Batt, 1994). La possibilità di scegliere i colleghi, i capi dei *team* di

lavoro, oltre che l'ordine, le tempistiche e la velocità dei compiti, sono misure che riducono l'assenteismo.

Per evitare litigi è opportuno lasciare gli impiegati associati in diversi gruppi di lavoro, piuttosto che in un unico team (Parent-Thirion, et al., 2017). Bisognerebbe anche dare fiducia e spazio ai dipendenti (Viotto, 2018). La possibilità di partecipare alla formulazione degli obiettivi più generali e delle decisioni relative all'organizzazione tende a diminuire l'assenteismo (Braggio, 1982). Azioni come il permettere ai dipendenti di arredare lo spazio di lavoro a loro piacimento possono incrementare l'autonomia dei dipendenti e allo stesso tempo migliorare il clima di lavoro (Amar, 2017). Un'altra idea per favorire l'autonomia dei gruppi di lavoro potrebbe essere lasciare l'80% del tempo dedicato agli obiettivi fissati dall'azienda e il 20% alle ricerche personali. Oppure anche elaborare dei siti, delle *community*, degli strumenti *social*, dove ogni dipendente può proporre idee che vengono prese in considerazione per la creazione di nuovi prodotti (Micaroni & Passeri, 2015).

6.2.2 Decisioni prese dai dipendenti

Dall'analisi dei dati è emerso all'aumentare delle decisioni prese unicamente dai dipendenti senza coinvolgere la direzione, l'assenteismo diminuisce.

Secondo Micaroni e Passeri, per agevolare l'autonomia dei dipendenti è opportuno rimuovere i livelli gerarchici. Secondo loro, sarebbe opportuno creare organizzazioni appiattite tramite una rimozione delle gerarchie aziendali attraverso la formazione di piccoli gruppi di lavoro autonomi. In questo modo, tutti i dipendenti lavorano per il cliente e non per il loro superiore, possono apporre possibili cambiamenti e prendere le decisioni aziendali. La direzione dovrebbe spiegare solamente i motivi delle decisioni, responsabilizzando gli operai e lasciandoli liberi di scegliere il come eseguire i compiti. In questo modo, il direttore svolge principalmente una funzione di supporto, non di controllo (Micaroni & Passeri, 2015).

6.2.3 Coinvolgimento dei dipendenti

All'aumentare del coinvolgimento dei dipendenti, è emerso dall'analisi dei dati che diminuisce l'assenteismo.

Secondo Amar, una misura proficua potrebbe essere dichiarare la volontà aziendale di accrescere il coinvolgimento dei dipendenti (Amar, 2017). Bisognerebbe spiegare le motivazioni delle scelte strategiche e degli obiettivi presi dall'azienda, se possibile prendendole in comune accordo con i dipendenti. Ciascun dipendente dovrebbe essere considerato come unico e indispensabile per

l'azienda (Groot, 2018). Bisognerebbe mostrare interesse alla persona e alle sue proposte (Semmer & Jacobshagen, 2010).

Il fatto che i dipendenti possano avere un'influenza nelle decisioni aziendali, aumenta il loro coinvolgimento (Parent-Thirion, et al., 2017). Gestì come pronunciare affermazioni costruttive sul reparto, esprimere interesse personale verso il lavoro degli altri, dimostrare il rispetto per i valori dell'azienda sono elementi fondamentali per incentivare la motivazione intrinseca dei dipendenti (Vitale, 2014). Secondo Amorelli, per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti, si potrebbero anche organizzare dei tornei, cacce al tesoro, oppure festeggiare in azienda, alla fine del mese, i loro compleanni (Amorelli, 2017).

6.2.4 Colloqui regolari con i singoli impiegati

Dall'analisi dei dati è emerso che, tramite dei colloqui regolari con i singoli impiegati, l'assenteismo diminuisce. Se i colloqui sono aperti a tutti gli impiegati o soltanto a dei gruppi di lavoro temporanei, invece, l'assenteismo aumenta.

Tramite i colloqui individuali, secondo Groot, si riesce a discutere delle ambizioni lavorative e degli interessi del singolo dipendente ed è più semplice individuare le esigenze, ma anche i desideri e le emozioni di ogni dipendente (Groot, 2018). Il colloquio dovrebbe vertere su temi quali lo stress in azienda, la percezione dell'ambiente di lavoro, la conciliazione del lavoro con la vita privata ed eventuali problemi personali (Micaroni & Passeri, 2015). Se dal colloquio emerge che il personale è in sovratensione, bisognerebbe pensare ai modi per ridurre lo stress, ad esempio condividendo i carichi di lavoro o rivedendo eventuali scadenze (Amorelli, 2017).

Il colloquio può anche essere la possibilità di discutere sullo sviluppo professionale e sulla progressione di carriera, oltre che l'occasione di riconoscimento del lavoro svolto e di *feedback* sulla *performance* raggiunta (Molteni, 2017). A seguito del colloquio, secondo Zollo, bisognerebbe adattare i servizi aziendali in base a ciò che emerge dall'ascolto dei lavoratori (Zollo, 2013).

Bisognerebbe introdurre delle misure adeguate in base alle loro esigenze specifiche. C'è un ampio ventaglio di possibili misure che l'azienda può adottare, come ad esempio permessi per emergenze parentali, oppure assistenza medica gratuita, *take away* della mensa, sportello bancario interno, navette, cellulare aziendale, abbonamento per i mezzi pubblici, gite, dotazione di banda larga, servizio *counselling* gratuito, assegni per la mobilità in caso di percorrenza di lunghe tratte per motivi di lavoro, spazi in azienda per il personale, palestra in azienda, e così via (Micaroni & Passeri, 2015).

6.2.5 Selezione dei dipendenti

Dall'analisi dei dati è emerso che l'assenteismo aumenta all'aumentare della percentuale dell'anzianità, delle donne e dei dipendenti non laureati presenti in azienda.

Secondo Ferrari, sarebbe opportuno che il responsabile delle risorse umane svolga un accurato processo di selezione sulla base dei fattori di rischio per l'assenteismo (Ferrari, 1971).

Secondo Braggio, sarebbe indicata un'accurata selezione del personale, anche poiché la frequenza di assenza dei soggetti assunti con selezione è inferiore all'8% rispetto agli altri soggetti (Braggio, 1982).

Il responsabile delle risorse umane dovrebbe, in primo luogo, assicurare una presenza di età giovane e media nei vari comparti organizzativi (Sabattini, 2018).

Tra le misure sarebbe opportuno al momento della selezione assumere un'equa percentuale tra uomini e donne.

Bisognerebbe inoltre, secondo Sabattini, tenere in considerazione maggiormente le donne, adottando una politica di pari opportunità di carriera. Tra le misure si dovrebbe cercare di assicurare un'eguaglianza retributiva tra uomo e donna, congedi per la gravidanza, garantire il mantenimento del livello di funzione prima della maternità, assegni familiari, asili nido aziendali fino al periodo prescolare (Sabattini, 2018). Secondo Micaroni & Passeri, si potrebbero organizzare delle conferenze sulla pluralità dei ruoli al femminile, sulla conciliazione lavoro-famiglia, sui diritti e doveri della donna in gravidanza, sulla preparazione al parto e su altre problematiche riguardanti la condizione della donna lavoratrice.

E' consigliabile, sempre secondo Micaroni & Passeri, intervenire su aspetti che tengano in considerazione gli anziani, oltre che le donne in maternità. Una misura valida potrebbe essere il *job-sharing*. Esso è un contratto di lavoro ripartito con il quale due lavoratori, per esempio un giovane e un anziano, oppure un uomo e una donna, s'impegnano ad adempiere solidalmente a un'unica e identica obbligazione lavorativa. Si potrebbero anche inserire delle residenze convenzionate vicino all'azienda per individui con particolari problematiche, come ad esempio lavoratori anziani o mamme in periodo di maternità o con figli piccoli.

Dall'analisi dei dati è emerso che l'assenteismo diminuisce all'aumentare della percentuale di dipendenti laureati. Secondo Micaroni & Passeri, sarebbe consigliabile promuovere la formazione continua all'interno dell'azienda, tramite dei corsi di aggiornamento e di formazione gratuiti. Sarebbe anche opportuno tenere in considerazione maggiormente i dipendenti che lavorano e

studiano, per esempio, inserendo una flessibilità oraria per i dipendenti che devono sostenere degli esami (Micaroni & Passeri, 2015).

6.2.6 Monitoraggio d'idee e di sviluppi tecnologici esterni all'azienda

Dall'analisi dei dati è emerso che all'aumentare del monitoraggio d'idee e di sviluppi tecnologici esterni all'azienda diminuisce l'assenteismo.

Secondo Zocchi, creando delle *partnership* con altre imprese, e, in particolare, tra il settore pubblico e privato, è possibile ridurre l'assenteismo, trovare nuovi talenti per l'azienda e dare all'impresa le competenze di cui ha bisogno. In questo modo, si può favorire lo scambio di conoscenze tra il mondo imprenditoriale e il sistema formativo (Zocchi, 2014). Secondo Micaroni & Passeri, si potrebbe dare spazio a progetti che incentivano le iniziative personali intra-imprenditoriali. Essi sono progetti che possono essere utili alla gemmazione di *spin off* e di *start-up* che mantengano un legame con l'impresa, in modo tale da agevolare le idee e gli sviluppi tecnologici esterni all'azienda (Micaroni & Passeri, 2015).

6.2.7 Flessibilità dell'orario di lavoro

Dall'analisi dei dati è emerso che all'aumentare della flessibilità dell'orario di lavoro, diminuisce l'assenteismo. Dall'analisi dei dati emerge però che quando gli impiegati possono accumulare ore lavorative per eventuali giorni liberi, l'assenteismo aumenta.

Secondo Fiaschi, tramite l'applicazione di un orario flessibile, è concesso al lavoratore un ampio margine di scelta nella decisione dell'ingresso e dell'uscita, allo scopo di consentire una migliore conciliazione degli impegni familiari, come ad esempio per accompagnare e riprendere i figli a scuola (Fiaschi, 2017). Può essere indicata una fascia obbligatoria da rispettare solo in una parte della giornata oppure possono essere indicate più fasce obbligatorie di compresenza su cui il lavoratore garantisce la propria presenza a fronte di esigenze aziendali specifiche (Viotto, 2018). La gestione autonoma degli orari potrebbe avvenire anche tramite gruppi di lavoro autonomi, offrendo a un gruppo di lavoratori la possibilità di gestire flessibilmente e autonomamente l'orario di ogni singolo membro del gruppo, garantendo tuttavia una presenza minima predefinita di risorse umane e uno specifico livello di servizio (Fiaschi, 2017).

6.2.8 Partecipazioni finanziarie

Dall'analisi dei dati emerge che quando gli impiegati hanno paghe correlate alla *performance* individuale o della compagnia, il tasso di assenteismo aumenta, mentre se le paghe sono correlate all'andamento delle partecipazioni finanziarie aziendali, il tasso di assenteismo diminuisce.

Secondo Micaroni & Passeri, sarebbe proficuo per l'azienda distribuire delle azioni bancarie gratuite ai dipendenti (Micaroni & Passeri, 2015).

Secondo Battaglia, considerando la bassa ripercussione sul lavoratore degli incentivi di natura monetaria, per ridurre l'assenteismo è necessario sviluppare forti sentimenti di attaccamento psicologico all'organizzazione, facendo sentire l'impiegato parte integrante ed essenziale per lo sviluppo e il rafforzamento del sistema aziendale (Battaglia, 1980). Se un individuo è pienamente connesso con l'organizzazione è più difficile che manifesti assenteismo. In questo modo, l'individuo tenderà ad assimilare gli obiettivi dell'organizzazione e a renderli come suoi, tramite sentimenti di adattamento psicologico all'azienda (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

A tal proposito, come misura, sarebbe appropriato introdurre la stipulazione di un contratto psicologico (Levinson, Munden, Price, & Solley, 1962). Il contratto psicologico è uno scambio nel quale sia l'azienda che l'individuo si impegnano nel fornire qualcosa di valore alla controparte. Questo scambio determina l'efficienza sul lavoro e l'atteggiamento dell'individuo verso l'azienda (Shein, 1965). Secondo Varvelli Lombardi, l'efficacia del contratto psicologico dipende da due condizioni: 1) il grado di concordanza tra quello che una persona si aspetta di dover fare e ricevere dall'organizzazione e quello che si aspetta invece l'organizzazione; 2) la reale quantità di scambio (denaro in cambio di tempo, bisogni sociali in cambio di lavoro e lealtà, opportunità di sviluppo in cambio di alta produttività del lavoro, qualità del lavoro in cambio di uno sforzo creativo al servizio dell'organizzazione) (Varvelli Lombardi, 1974).

7 Conclusioni

Le tesi ha permesso di fornire un contributo concreto alle aziende che decidono di attuare una rigenerazione aziendale, attraverso l'analisi delle principali determinanti dell'assenteismo a livello macroeconomico.

A livello organizzativo, il tema della riduzione dell'assenteismo va tenuto in considerazione soprattutto attraverso una formazione adeguata da parte dei responsabili delle risorse umane, dei direttori e dei *policy maker* sul tema della salute e del benessere in azienda (Micaroni & Passeri, 2015).

I principali fattori su cui intervenire per ridurre l'assenteismo sono il fornire autonomia e il coinvolgere gli impiegati.

Il metodo migliore per raggiungere l'obiettivo di rigenerazione aziendale in un'ottica di riduzione dell'assenteismo è il creare delle organizzazioni appiattite tramite una rimozione delle gerarchie aziendali, attraverso la formazione di piccoli gruppi di lavoro autonomi. In queste organizzazioni, i dipendenti sono il più possibile liberi di prendere delle decisioni senza essere sotto i vincoli del direttore. Secondo questa struttura aziendale, tutti i dipendenti lavorano per il cliente e non per il loro superiore. Tutti possono apporre possibili cambiamenti e prendere le decisioni aziendali (Micaroni & Passeri, 2015). Ogni gruppo di lavoro potrebbe gestire flessibilmente e autonomamente l'orario di ogni singolo membro e garantendo tuttavia una presenza minima predefinita di risorse umane (Fiaschi, 2017). Questo tipo di organizzazione permette di dare il più possibile autonomia ai dipendenti e sviluppare le loro abilità (Micaroni & Passeri, 2015).

Per ridurre l'assenteismo, dalle analisi emerge come rilevante la tenuta di colloqui regolari con i dipendenti. Gli incontri dovrebbero essere individuali in modo da permettere una maggiore comprensione delle esigenze specifiche dei singoli lavoratori (Groot, 2018).

L'ascolto dei bisogni dei dipendenti è di rilevanza fondamentale per erogare dei servizi appropriati sulla base delle loro esigenze specifiche, in modo tale da ridurre lo stress sul posto di lavoro, oltre che il condividere i valori e gli obiettivi aziendali con il dipendente. Un'azienda che ascolta i bisogni degli impiegati, è un'azienda con degli impiegati soddisfatti, di conseguenza, è più attrattiva sul mercato.

Dalle analisi è emerso che l'assenteismo aumenti all'aumentare sia dell'età degli impiegati, sia all'aumentare della percentuale di donne in azienda.

A tal proposito, è rilevante sottolineare l'importanza del processo di selezione degli impiegati, prestando attenzione a fattori di rischio assenteismo quali il genere femminile, gli anziani o i dipendenti che non sono in possesso di un titolo di istruzione. Dall'analisi dei dati è emerso che l'assenteismo diminuisce all'aumentare dei dipendenti laureati. Secondo Micaroni & Passeri, sarebbe consigliabile promuovere la formazione continua all'interno dell'azienda, tramite dei corsi di aggiornamento gratuiti (Micaroni & Passeri, 2015). Qualora l'azienda avesse un'alta percentuale di donne e di anziani, secondo Sabbatini, è opportuno prestare un'adeguata cura a elementi quali pari opportunità in merito alla retribuzione e alla carriera e, nel caso delle donne, congedi per la maternità (Sabbatini, 2018). Questi elementi, se non curati, potrebbero accentuare l'assenteismo. Sarebbe appropriato monitorare le idee e gli sviluppi esterni all'impresa attivando delle *partnership*, attraverso una cura dell'aspetto digitale e innovativo, per apporre maggiori benefici a sostegno delle mansioni eseguite dai dipendenti in azienda.

Considerando la bassa ripercussione sul lavoratore degli incentivi di natura monetaria, per ridurre l'assenteismo, secondo Battaglia, sarebbe appropriato favorire un attaccamento a livello emotivo e psicologico all'organizzazione, facendo sentire l'impiegato parte integrante ed essenziale per lo sviluppo e il rafforzamento del sistema aziendale (Battaglia, 1980). In questo modo, è più difficile che il lavoratore manifesti assenteismo, considerando che egli stesso si identifica con gli obiettivi aziendali (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

I miglioramenti ottenuti nel clima organizzativo andrebbero monitorati costantemente da parte dei direttori nel corso del tempo.

Questa tesi rappresenta un buon punto di partenza per le aziende che decidono di diminuire il tasso di assenteismo aziendale e di occuparsi del benessere dei loro dipendenti.

Dalla tesi emerge l'importanza che dovrebbe avere per i direttori la riduzione dello stress sul posto di lavoro, con misure come l'incentivare l'autonomia nei gruppi di lavoro e il coinvolgimento degli impiegati. Un coinvolgimento che non deve riguardare il mero interesse economico, bensì un senso di appartenenza emotivo e morale all'organizzazione. La politica aziendale dovrebbe essere basata sul rispetto e sul supporto dei dipendenti. La promozione della salute in azienda dovrebbe incentivare i dipendenti non solo per degli effimeri benefici, ma per qualcosa di più profondo, il benessere aziendale. Benessere che deriva da un'identificazione dell'operaio verso gli obiettivi e i valori aziendali, che il lavoratore riconosce come suoi. Bisognerebbe incentivare una motivazione intrinseca verso il benessere aziendale, piuttosto che una motivazione estrinseca (scaturita unicamente da premi pecuniari e paghe *extra* correlate alla *performance*).

Questa tesi riveste un'importanza fondamentale per chi, al giorno d'oggi, si deve occupare di questioni organizzative. Affinché un'azienda voglia essere profittevole sul mercato, dovrebbe intraprendere una politica di interessamento verso i propri dipendenti. I profitti non possono tralasciare il benessere sia fisico che psichico di essi.

Per futuri studi, si consiglia di approfondire i risultati emersi tramite un'analisi qualitativa delle diverse variabili riscontrate, adottando un campione più piccolo, al fine di rilevare importanti informazioni sul miglioramento del clima di lavoro aziendale.

L'assenteismo è senza dubbio un tema vasto e molto interessante. Andrebbe dunque analizzato maggiormente, considerando l'importanza che riveste attualmente nella società moderna. Tralasciare temi quali la riduzione dello stress sul posto di lavoro e il benessere dei dipendenti significherebbe creare dei danni non solo alle singole aziende in termini di profittabilità e di rendimento sul mercato, bensì a tutta l'economia, sia a livello svizzero che internazionale.

8 Bibliografia

- Abel, B. (2011). *Gestione dello stress. Efficacia e vantaggi della promozione della salute sul lavoro*. Tratto il giorno 23. Maggio 2018 da Sito ufficiale Promozione Salute Svizzera: www.promozionesalute.ch/swing
- Albani, P. (1976). *L'assenteismo operaio*. Roma: Ed. Coines.
- Amar, H. (7. Settembre 2017). *Barometro sull'assenteismo*. Tratto da Sito ufficiale di Ayming: <https://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/barometro-assenteismo-coinvolgimento-ayming-2017/>
- Amorelli, G. (27. Dicembre 2017). *Come ridurre l'assenteismo sul luogo di lavoro*. Tratto da Sito di Gympass: <https://blog.gympass.com/it/come-controllare-lassenteismo-sul-luogo-di-lavoro/>
- Antonelli, G. (2018). *Assenteismo*. Tratto il giorno 8. 8 2018 da Sito di Treccani: <http://www.treccani.it/vocabolario/assenteismo/>
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*, ILR Press, Ithaca, NY. New York: ILR Press.
- Aronadio, A. (2008). *Determinanti individuali dell'assenteismo*. Roma: Università degli Studi di Roma la Sapienza.
- Ausubel, D. (1968). *Educational psychology. a cognitive view*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Axerta. (2015). *Assenteismo: definizione*. Tratto il giorno 8. Agosto 2018 da Sito di Licenziamento per Giusta Causa e Giustificato Motivo: http://www.licenziamentogiustacausa.it/assenteismo/assenteismo_definizione.html
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J., & Xanthopoulou, D. (2010). *Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resource*. Boston: Journal of Personnel Psychology.
- Bandura, A. (2000). *Autoefficacia*. Trento: Erickson.
- Battaglia, F. (1980). *L'allergia al lavoro. Disaffezione, assenteismo: di chi le responsabilità, quali i rimedi*. Roma: Editori Riuniti.
- Bertlino, P. (2018). *Coinvolgere e motivare i dipendenti*. Tratto da Sito di CSR Piemonte: http://www.csрпиemonte.it/alpcore/dwd/dipendenti_03.pdf
- Bonancina, R. (25. Maggio 2012). *In azienda aumenta la redditività e riduce l'assenteismo*. Tratto da Sito ufficiale di Bookmagazine Vita: <http://www.vita.it/it/article/2012/05/25/in-azienda-aumenta-la-redditivita-e-riduce-lassenteismo/118352/>
- Bongiorno, G. (22. Giugno 2018). *Lavori della Commissione sull'assenteismo*. Tratto da Sito del Ministero per la Pubblica Amministrazione: <http://www.funzionepubblica.gov.it/>
- Braggio, G. (1982). *Assenteismo: autoestranazione e gestione aziendale*. Torino: Ispes Edizioni.

- Cadoni, M. (15. Settembre 2016). *Assenteismo in Europa: in Italia il tasso più basso nelle aziende private*. Tratto da Sito del macroambiente: <https://www.insidemarketing.it/assenteismo-europa-italia-tasso-basso/>
- Camellini, F. (2018). *Sostegno psicologico nelle aziende*. Tratto da Sito di Psicologia sulle aziende: <http://www.psicologolowcost.it/sportello-psicologico/>
- Cuminetti, F., Leoni, E., & Rossetti, A. (12. Gennaio 2015). *L'assenteismo nel pubblico*. Tratto da Sito Reg. Tribunale di Bergamo: <http://www.bergamopost.it/cambiare-rotta/assenteismo-pubblico-numeri-costi/>
- Dal Mas, G. (21. Maggio 2018). *In che modo il coinvolgimento dei dipendenti influisce sull'assenteismo?* Tratto da Sito di Quora: <https://it.quora.com/In-che-modo-il-coinvolgimento-dei-dipendenti-influisce-sull'assenteismo>
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Parigi: Bayard.
- Del Piano, C. (1971). *Iniziativa sindacali di fronte al problema dell'assenteismo*. Torino: Isper.
- Devoto, G., & Oli, G. C. (1971). *Devoto-Oli*. Firenze: Le Monnier.
- Dunn, J. R., & Bobak, M. (2007). *Journal Epidemiol Community Health*. Rockville Pike: BMJ.
- Eurofound. (2015). *EWCS 2015 – Methodology*. Tratto da Sito dell'Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015/ewcs-2015-methodology>
- Farina, S. (2009). *Le determinanti dell'assenteismo: evidenza empirica su una banca calabrese*. Cosenza: Università degli Studi della Calabria.
- Farnè, M., & Sacco, F. L. (2009). *La psicologia nella vita quotidiana*. Bologna: Zanichelli.
- Ferrari. (1971). *L'assenteismo. Atti*. Torino: Isper.
- Ferrari, V., Boniardi, R., & Velicogna, N. G. (1979). *Assenteismo e malattia nell'industria. Un'analisi sociologica-giuridica*. Milano: Edizioni di comunità.
- Fiaschi, S. (7. Maggio 2017). *Orario flessibile*. Tratto da Sito di Equipe 2020: <http://www.equipeonline.it/orario-flessibile-individuale>
- Fox, J. B., & Scott, J. F. (1943). *Absence: Manager's Problem*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Fugger, H. (2002). *Quality of work and employment in Europe: Issues and challenges*. Lussemburgo: Publications Office of the European Union.
- Furfaro, L. (2018). *Cos'è e quali sono i benefici dello Smart Working?* Tratto da Sito di Well Work: <https://well-work.it/blog/smart-working/cosa-quali-benefici-dello-smart-working/>
- Galdo, A. (19. Dicembre 2017). *Dipendenti pubblici, perché chi non va a lavorare deve guadagnare la stessa cifra dei colleghi onesti?* Tratto da Sito dello sviluppo del territorio: https://www.nonsprecare.it/assenteismo-dipendenti-pubblici-ecco-casi-piu-gravi-italia?refresh_cens
- Galliker, S., Igit, I., Elfering, A., Semmer, N. K., Brunner, B., & Wieser, S. (2018). *Job Stress Index 2018*. Berna: Promozione Salute Svizzera.

- Gallo, F. (17. Agosto 2018). *Assenteismo*. Tratto da Sito del Dizionario Treccani:
<http://www.treccani.it/vocabolario/assenteismo/>
- Gargiulo, D. (14. Giugno 2016). *Come fidelizzare i collaboratori*. Tratto da Sito di International Coaching: <http://international-coaching-solutions.eu/coaching-aziendale/come-fidelizzare-i-collaboratori/>
- Ghebreyesus, T. A. (Settembre 2017). *Salute mentale nel posto di lavoro*. Tratto da Sito della World Health Organization:
http://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/?utm_source=WHO+List&utm_campaign=7e27261c14-EMAIL_CAMPAIGN_2017_05_26&utm_medium=email&utm_term=0_823e9e35c1-7e27261c14-266751181
- Groot, J. (2018). *Coinvolgimento dei collaboratori*. Tratto da Sito di Global Provider Assessment: <https://www.thomasinternational.net/it-it/business/our-approach/employee-engagement/>
- Hardin, J., & Hilbe, J. (2001). *General linear models and extensions*. Texas: Stata Press. Hill, J. M., & Trist, E. L. (1953). *A consideration of Industrial Accidents as a Means of Withdrawal from Situation*. Hawthorne: Human Relations.
- Ichino. (1976). *Malattia, assenteismo e giustificato motivo di licenziamento*. Università di Catania: Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale.
- Ichino, A., & Maggi, G. (2000). *Work environment and individual background: explaining regional shirking differentials in a large Italian firm*. Harvard University: The Quarterly Journal of Economics.
- Igic, I., Brunner, B., Elfering, A., Semmer, N. K., & Wieser, S. (2016). *Job Stress Index 2016*. Berna: Promozione Salute Svizzera.
- Igic, I., Keller, A., Elfering, A., Semmer, R., Brunner, B., & Wieser, S. (2015). *Job Stress Index*. Berna: Promozione Salute Svizzera.
- Judge, R. (2016). *Work related stress, anxiety and depression statistics in Great Britain*. Tratto da Sito della Salute e Sicurezza:
<http://www.hse.gov.uk/STATISTICS/causdis/stress/%20stress.pdf>
- Knox, J. B. (1961). *Absenteism and Turnover in an Argentine Factory*. Università di Chicago: American Sociological Review.
- Le Guillant, L. (2008). *La névrose des téléphonistes*. Agen: Molinier.
- Leone, A. (25. Settembre 2008). *Il fenomeno dell'assenteismo*. Tratto il giorno 8. Agosto 2018 da Sito del cambiamento nelle organizzazioni:
<http://cambiamentoorg.blogspot.com/2008/09/il-fenomeno-dellassenteismo.html>
- Levinson, H., Munden, K. J., Price, C. R., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces', Violence and Victims*. New York: Violence and Victims.
- Lindblom, K. (2006). *Burnout in the working population: Relations to psychosocial work factors*. Berlino: International Journal of Behavioral Medicine.

- Lucarelli, S. (2018). *Giorni di malattia pro capite all'anno in Europa*. Tratto da Sito dell'associazione italiana per la direzione del personale: <https://www.aidp.it/>
- Maggi, B. (1973). *Assenteismo: ricerca sociologica e implicazioni di politica aziendale*. Bologna: Direzione aziendale.
- Maraschi, E. (1977). *Esperienze europee di riorganizzazione del lavoro*. Lodi: L'impresa.
- Mariani, L. (2010). *Saper apprendere*. Padova: Webster services.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.
- Mayo, E., & Lombard, G. F. (1944). *Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of Southern California*. Cambridge: Harvard Business School.
- Menéndez-Valdés, J. (2015). *6th European Working Conditions Survey*. Dublino: Eurofound.
- Micaroni, M., & Passeri, C. (2015). *L'Assenteismo: esame del problema, benchmark aziendale e individuazione di fattori di riduzione del fenomeno con un occhio al welfare*. Tratto da Sito di ricerche aziendali: <https://docplayer.it/1755193-L-assenteismo-esame-del-problema-benchmark-aziendale-e-individuazione-di-fattori-di-riduzione-del-fenomeno-con-un-occhio-al-welfare.html>
- Miller, J. (2016). *Absence Management 2016*. Londra: Chartered Institute of Personnel and Development . Tratto da https://www.cipd.co.uk/Images/absence-management_2016_tcm18-16360.pdf
- Molteni, G. (3. Ottobre 2017). *Guerra all'assenteismo: il ruolo chiave dei manager*. Tratto da Sito di Manager Italia: <https://www.manageritalia.it/it/management/assenteismo>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee - Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism*. Academic Press.
- Novara, F. (1971). *Aspetti psicologici dell'assenteismo e del turnover*. Milano: Iseo.
- Pace, F. (22. Maggio 2006). *Con l'orario flessibile, più felici sul lavoro*. Tratto da Sito ufficiale di La Repubblica: https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2006/05/22/news/con_l_orario_flessibile_piu_felici_sul_lavoro-140909047/
- Padoa Schioppa, F. (1977). *La forza lavoro femminile*. Bologna: Il Mulino.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeulen, G., Wilczynsk, A., & Wilkens, M. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Lussemburgo: Publications Office of the European Union.
- Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., Van Houten, G., Lyly-Yrjän, M., Biletta, I., & Cabrita, J. (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Lussemburgo: Office of the European Union.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pisati, M. (2003). *L'analisi dei dati. Tecniche quantitative per le scienze sociali*. Bologna: Il Mulino.
- Pitoni, I., & De Luca, S. (1974). *Assenteismo: perchè?* Roma: Il lavoratore elettrico.
- Rantanen, J., Feldt, T., Hyvönen, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (25. Ottobre 2012). *Factorial validity of the effort-reward imbalance scale: evidence from multi-sample and three-wave follow-up studies*. Erlangen-Nuremberg: International Archives of

Occupational and Environmental Health. Tratto da <https://www.uniklinik-duesseldorf.de/unternehmen/institute/institut-fuer-medizinische->

Remondino, C. (1966). *Studio sui Problemi dell'Assenteismo nell'Industria*. Torino: Isper.

Rueggsegger, R. (2013). *Gestione dello stress*. Lucerna: SUVA.

Sabattini, A. (2018). *Sito ufficiale di EBC Consulting*. Tratto da Indici analisi ed indicatori di misurazione della Divisione Risorse Umane: <https://www.ebcconsulting.com/indici-analisi-ed-indicatori-di-misurazione-della-divisione-risorse-umane.html>

Sbarra, M. (11. Ottobre 2018). *Assenteismo dal lavoro: cause psicologiche*. Tratto da Sito di rivista digitale su psicologia, neuroscienza, sviluppo personale, cultura e benessere.: <https://lamenteemeravigliosa.it/assenteismo-dal-lavoro-cause/>

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). *Well-being at work – overview and perspective*. Tyoterveyslaitos: Scandinavian Journal of Work, Environment and Health.

Scotti, M. (1978). *L'impiegato del futuro è già tra noi*. Roma: Critica Sociale.

Seghezzi, F. (30. Aprile 2018). *Assistenza sanitaria integrativa e cambiamenti demografici*. Tratto da Sito del Welfare: Assistenza sanitaria integrativa e cambiamenti demografici

Semmer, N. K., & Jacobshagen, N. (2010). *Abteilung Arbeits und Organisationspsychologie*. Berna: Università di Berna.

Shein, E. H. (1965). *La psicologia industriale nella società moderna*. Milano: Martello.

Sotgia, D. (2006). *Ricerca sanitaria*. Milano: Servizio Sanitario Nazionale.

Terrazzani, K. (6. Settembre 2016). *Barometro sull'Assenteismo, il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti*. Tratto da Sito ufficiale di Ayming Italia: https://www.ayming.it/news-template/content/news/barometro-sullassenteismo-il-coinvolgimento-e-la-motivazione-dei-dipendenti/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=115d3b5f6a9e1e251a3bd1c73d3dd474

Tomassetti, P. (7. Gennaio 2015). *Assenteismo pa: la soluzione è nei contratti collettivi*. Tratto da Sito di Linkiesta: <https://www.linkiesta.it/it/article/2015/01/07/assenteismo-pa-la-soluzione-e-nei-contratti-collettivi/24135/>

Udris, I. (2010). *Lo stress in azienda*. Tratto da Sito della prevenzione dello stress sul posto di lavoro: <http://www.stressnostress.ch/it.html>

Varvelli Lombardi, M. L. (1974). *Manuale di gestione del personale*. Torino: Isedi.

Varvelli, R. (1971). *Aspetti organizzativi legati alla prevenzione e alle conseguenze dell'assenteismo impiegatizio e operaio*. Torino: Isper.

Viotto, A. (14. Gennaio 2018). *La teoria dei fattori igienici e motivanti di Herzberg (Soddisfazione e motivazione nel luogo di lavoro)*. Tratto da Sito di cultura di impresa: <http://www.culturainimpresa.com/la-teoria-dei-fattori-igienici-e-motivanti-di-herzberg-teorie-motivazionali/>

Visentini, A. (7. Gennaio 2013). *Flessibilità, produttività e conciliazione famiglia-lavoro: una alleanza possibile?* Tratto da Sito di secondo welfare: <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/flessibilita-produttivita-e-conciliazione-famiglia-lavoro-una-alleanza-possibile.html>

- Vitale, I. (12. Gennaio 2014). *Sette motivi per migliorare la soddisfazione lavorativa*. Tratto da Sito di psicologia del lavoro: <https://www.igorvitale.org/2014/01/12/7-motivi-per-migliorare-la-soddisfazione-lavorativa/>
- Walker, R. C., & Guest, R. H. (1952). *The Man on the Assembly Line*. Cambridge: Harvard University Press.
- Walker, R., & Richardson, R. (1969). *Struttura organizzativa e relazioni industriali*. Milano: F. Angeli.
- Zapf, D., & Semmer, N. K. (2004). *Stress e salute nelle organizzazioni*. Göttingen, Germania: Hogrefe.
- Zapf, D., & Semmer, N. K. (2004). *Stress und Gesundheit in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Zocchi, A. (2014). *Studio ergo Lavoro*. Tratto da Sito ufficiale di McKinsey: https://www.mckinsey.it/storage/first/uploadfile/attach/143813/file/studio_ergo_lavoro.pdf
- Zollo, A. (2013). *Great Place to Work*. Tratto da Sito di miglioramento della cultura aziendale: <https://www.greatplacetowork.it>

9 Allegati

9.1 Scheda tesi di Master (allegato 1)

Master of Science in Business Administration with Major in Innovation Management

TITOLO PROVVISORIO DELLA TESI DI MASTER

L'assenteismo aziendale: le sue determinanti e una soluzione concreta per affrontarlo

STUDENTE

Nome	Anna Cirello
Indirizzo	Via Cadorna n.10 – Germignaga (VA - Italia)
E-Mail	anna.cirello@student.supsi.ch
Telefono	3468270358

RELATORE

Nome	Mario Lucchini
Indirizzo	Via Vittorio Veneto n.– Travedona Monate (VA - Italia)
E-Mail	mario.lucchini@unimib.it
Telefono	3332854044

FOCALIZZAZIONE DEL TEMA

<p>Situazione iniziale/ contesto generale/ premesse</p>	<p>Da un'indagine di Promozione Salute Svizzera, svolta nel 2016, un lavoratore su quattro (25,4 %) soffre di stress sul posto di lavoro (i fattori di carico superano le risorse). Lo stress costa ai datori di lavoro circa 5,7 miliardi di franchi all'anno. Esso è diventato ormai una delle sfide principali dell'odierno mondo occupazionale (Igc, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016). Lo stress è lo squilibrio percepito tra carichi o aspettative nei confronti di una persona e le possibilità o risorse di quest'ultima di reagirvi. Questo squilibrio viene avvertito come sgradevole e può compromettere il benessere psicofisico (Zapf & Semmer, 2004). Per assenteismo si intende l'assenza dal posto di lavoro conseguente allo stato di salute. Le persone</p>
---	---

	<p>che hanno carichi superiori alle risorse in media si assentano dal lavoro molto più spesso delle persone con risorse superiori ai carichi. I soggetti stressati sono assenti in media il 4,7 % del tempo di lavoro, quasi il doppio in confronto alle persone che non soffrono di stress (risorse superiori ai carichi) che mancano solo il 2,9 %. Il potenziale economico esprime il possibile aumento della produttività nel caso in cui tutte le persone che presentano una preponderanza di fattori di carico rispetto alle risorse riuscissero ad arrivare a un equilibrio di questi due valori grazie all'adozione di misure adeguate di gestione della salute in azienda (Ilgic, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016).</p> <p>La salute e il benessere dei collaboratori sono presupposti importanti per garantire a un'azienda la capacità di <i>performance</i> a lungo termine. Le imprese dovrebbero quindi avere interesse a investire in modo duraturo nello stato di salute dei loro collaboratori. Lo stress può essere contrastato attraverso delle misure di prevenzione (Promozione Salute Svizzera, 2011). Nella prevenzione dello stress, le aziende dovrebbero puntare soprattutto sul potenziamento delle risorse sul posto di lavoro (ad esempio concedendo maggiore autonomia decisionale e rafforzando la coesione sociale). E' possibile introdurre misure aziendali specifiche come la formazione dei dirigenti, la formazione dei team e corsi di gestione dello stress individuali per i collaboratori. L'attuazione della prevenzione dello stress e della gestione della salute in azienda dovrebbero essere sempre adattate alle specificità e alla cultura di ogni organizzazione (Ilgic, Keller, Elfering, Semmer, Brunner, & Wieser, 2015).</p> <p>Alla luce di questa situazione, la domanda di ricerca per la tesi sarà:</p> <p>-Come sarebbe opportuno che le aziende si preparassero organizzativamente per ridurre lo stress sul posto di lavoro?</p> <p>La sotto domanda di ricerca invece sarà:</p> <p>-Quali sono le determinanti dello stress e dell'assenteismo sul posto di lavoro?</p>
--	--

LEGAME CON IL PROFILO DEL MASTER

<p>Legame con i contenuti sviluppati nel percorso formativo</p>	<p>Lo stress in azienda e l'assenteismo sono state tematiche trattate nel corso di <i>Organisation & Leadership</i>. Tramite il corso di <i>Research Method</i>, si riuscirà ampiamente a valutare e contestualizzare la correlazione tra le diverse variabili relative all'assenteismo aziendale. Una volta contestualizzata la situazione, tramite i principali modelli relativi al cambiamento organizzativo e strategico (moduli di <i>Innovation Management</i>), l'obiettivo finale della tesi sarà riuscire a dare dei consigli per affrontare la problematica (sia dal punto di vista organizzativo che strategico), dello stress sul posto di lavoro. Il tema della tesi sarà collegata</p>
---	--

anche ai principali moduli relativi all'innovazione affrontati in classe. In questo caso, si parlerà di innovazione di tipo sociale, cercando di raggiungere obiettivi come la soddisfazione sul lavoro, la motivazione e un aumento della produttività (Thom, 1980).

OBIETTIVI PRINCIPALI

<p>Obiettivi del lavoro <i>(cosa si deve aver raggiunto a tesi conclusa?; contributo della tesi alla soluzione del problema)</i></p>	<p>Dopo aver contestualizzato il tema ed avere individuato le determinanti principali del tema dello stress in azienda, l'obiettivo del mandato sarà individuare una possibile soluzione per affrontare questa particolare problematica aziendale, attraverso una preparazione organizzativa e strategica da parte delle aziende, da poter attuare.</p>
--	---

METODOLOGIA

<p>Approccio e strumenti da utilizzare per raggiungere gli obiettivi</p>	<p>La metodologia sarà quantitativa. Attraverso l'uso dei software STATA e SPSS, sarà permesso di contestualizzare il tema e osservare quali sono le principali determinanti dell'assenteismo. Grazie a STATA e SPSS si potranno osservare le correlazioni tra le variabili, come l'assenteismo e incrociarla con altre variabili (quali, ad esempio, motivazione dei dipendenti, lavoro part-time, sovraccarico di ore lavorative, contratti collettivi di lavoro, coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale, sesso, età, lavori altamente qualificati, volontà di impegnarsi per il bene dell'azienda, cambiamenti organizzativi, cambiamenti negli stipendi e negli orari di lavoro, rinnovamento dell'azienda, dialoghi frequenti con gli impiegati, clima di lavoro, situazione economica dell'azienda, presenza di sindacati che rappresentano i dipendenti, dimensione e settore dell'azienda, tipo di relazione tra amministratori e impiegati, ricevere informazioni sull'azienda, politiche aziendali di salute e sicurezza, eque opportunità, stipendi legati alla performance, malcontenti relativi agli stipendi e alla possibilità di carriera, turni di notte/nel weekend, brutto clima nei gruppi di lavoro, possibilità di chiarimenti per i dipendenti in caso di problemi, e così via). Una volta contestualizzata la situazione, tramite i principali modelli analizzati nei corsi relativi alla gestione del cambiamento (sia strategico che organizzativo), si avranno gli strumenti per dare dei consigli per tentare di risolvere la problematica dello stress sul posto di lavoro.</p>
--	--

FATTIBILITA' DELLA PROPOSTA

<p>Risorse necessarie, accesso alla documentazione, disponibilità di dati e/o informazioni, livello di complessità e/o di ampiezza del tema, tempo a disposizione</p>	<p>Come risorse saranno essenziali STATA e SPSS. Attraverso questi software, si potrà accedere al database ECS del 2009 (indagine sulle imprese europee) che permetterà l'accesso alle variabili precedentemente elencate sull'assenteismo. Il database permetterà un'ampia disponibilità di accesso a molteplici dati relativi alle possibili determinanti dello stress sul posto di lavoro. Tramite dei controlli, è stata verificata la fattibilità dell'accesso ai dati. Il tempo a disposizione è in linea per una riflessione sulla problematica da affrontare.</p>
---	---

PIANIFICAZIONE

<p>Piano di lavoro</p> <p><i>(breve descrizione del procedimento e/o del metodo di lavoro)</i></p>	<p>La pianificazione delle attività sarà la seguente:</p> <p>01.07.2018 – 31.07.2018 : Revisione della letteratura esistente 01.08.2018 – 30.09.2018 : Elaborazione dei modelli tramite il software STATA e SPSS 01.10.2018 – 10.12.2018: Descrizione ed analisi dei risultati 11.12.2018 – 31.12.2018: Consigli per la preparazione organizzativa e strategica da parte delle aziende risolvere la problematica 01.01.2019 – 10.01.2019: Conclusioni</p> <p>Inizialmente, verrà svolta una contestualizzazione teorica della letteratura in merito alla tematica dello stress sul posto di lavoro. Tramite i software STATA e SPSS si elaboreranno dei modelli che permetteranno di visualizzare le principali variabili che causano l'assenteismo. Successivamente, verranno elaborati ed analizzati i risultati, al fine di fornire dei possibili consigli concreti, al fine di facilitare (organizzativamente e strategicamente) la preparazione delle aziende per affrontare questa particolare problematica. Per concludere, verrà revisionato e riguardato l'intero elaborato.</p>
--	---

STRUTTURA DELLA TESI

Indice di massima (se possibile, descrizione dei probabili contenuti dei capitoli)	La tesi sarà strutturata nel seguente modo: 1) Rassegna della letteratura 2) Modelli tramite STATA e SPSS 3) Descrizione ed analisi dei risultati 4) Soluzioni per risolvere la problematica 5) Conclusioni
--	--

PARTICOLARITA'

Essendo un tema relativo al campo umano e al campo sociale, è più difficile avere una misurazione indiscutibile di alcuni dei risultati.

BIBLIOGRAFIA INIZIALE

Igic, I., Brunner, B., Elfering, A., Semmer, N. K., & Wieser, S. (2016). *Job Stress Index 2016*. Berna: Promozione Salute Svizzera.

Igic, I., Keller, A., Elfering, A., Semmer, R., Brunner, B., & Wieser, S. (2015). *Job Stress Index*. Berna: Promozione Salute Svizzera.

Promozione Salute Svizzera. (2011). *Gestione dello stress. Efficacia e vantaggi della promozione della salute sul lavoro*. Tratto il giorno Maggio 23, 2018 da Sito ufficiale Promozione Salute Svizzera: www.promozionesalute.ch/swing

Thom, N. (1980). *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*. Königstein: Burmester.

Zapf, D., & Semmer, N. K. (2004). *Stress e salute nelle organizzazioni*. Göttingen, Germania: Hogrefe.

Luogo e data:

Firma studente

Firma relatore

9.2 Analisi bivariate (allegato 2)

Paese	Livello di congedi per malattia
Belgio	27.16
Bulgaria	15.74
Repubblica Ceca	9.74
Danimarca	11.33
Germania	26.18
Estonia	21.37
Irlanda	9.03
Grecia	4.21
Spagna	13.44
Francia	18.03
Croazia	10.47
Italia	25.38
Cipro	8.02
Lettonia	21.19
Lituania	12.22
Lussemburgo	35.17
Ungheria	11.94
Malta	19.71
Olanda	19.28
Austria	16.98
Polonia	17.17
Portogallo	12.94
Romania	8.52
Slovenia	20.12
Repubblica slovacca	16.23
Finlandia	19.43
Svezia	12.15
Regno Unito	6.72
Islanda	29.46
Montenegro	12.50
Repubblica di Macedonia	12.50
Turchia	20.33
<i>P-value = 0.000</i>	

Settore dell'organizzazione	Livello di congedi per malattia
Privato	16.23
Pubblico	19.19
<i>P-value = 0.000</i>	

Numero di dipendenti	Livello di congedi per malattia
10-49	11.87

50-249	19.00
250+	25.76
<i>P-value = 0.000</i>	

Percentuale di impiegati donne

Meno del 20%	Livello di congedi per malattia 17.16
20%-39%	15.81
40%-59%	14.75
60%-79%	16.10
80%-100%	20.96
<i>P-value = 0.000</i>	

Percentuale di impiegati più vecchi di 50 anni

Meno di 20%	Livello di congedi per malattia 14.46
20%-39%	18.05
40%-59%	19.43
60%-79%	19.89
80%-100%	20.75
<i>P-value = 0.000</i>	

Percentuali di impiegati che hanno la laurea

Meno del 20%	Livello di congedi per malattia 19.04
20%-39%	15.91
40%-59%	12.71
60%-79%	9.77
80%-100%	8.13
<i>P-value = 0.000</i>	

Percentuali di impiegati che lavorano *part-time*

Meno del 20%	Livello di congedi per malattia 16.06
20%-39%	17.11
40%-59%	17.67
60%-79%	23.23
80%-100%	20.95
<i>P-value = 0.000</i>	

Percentuali di impiegati che adattano l'orario di inizio e di fine del lavoro

Meno del 20%	Livello di congedi per malattia 17.71
20%-39%	19.48
40%-59%	16.85
60%-79%	13.55
80%-100%	13.37
<i>P-value = 0.000</i>	

Categorie di lavoro

Industria	Livello di congedi per malattia 21.02
Costruzioni	15.72

Commercio e alberghiero	13.40
Trasporto e comunicazione	17.03
Servizi finanziari e immobiliari	11.17
Altri servizi	13.82
<i>P-value = 0.000</i>	
Bisogno di ridurre i dipendenti da parte della direzione	Livello di congedi per malattia
No	14.82
Si	23.19
<i>P-value = 0.000</i>	
Basso livello di motivazione da parte degli impiegati	Livello di congedi per malattia
No	12.65
Si	31.19
<i>P-value = 0.000</i>	
Tasso del clima generale di lavoro nello stabilimento	Livello di congedi per malattia
Molto buono	9.09
Buono	16.33
Ne buono ne cattivo	26.20
Cattivo	29.29
Molto cattivo	35.14
<i>P-value = 0.000</i>	
Situazione finanziaria dell'azienda dal 2010	Livello di congedi per malattia
Migliorata	15.67
Rimasta la stessa	15.72
Peggiorata	18.51
<i>P-value = 0.000</i>	
Chi decide la pianificazione e l'esecuzione dei compiti giornalieri	Livello di congedi per malattia
Gli impiegati	11.31
I direttori	17.93
Sia gli impiegati e che i direttori	15.11
<i>P-value = 0.000</i>	
Gli impiegati nello stabilimento ruotano i compiti con gli altri impiegati	Livello di congedi per malattia
Si, quasi tutti	17.54
Si, qualcuno	17.31
No, nessuno	15.07
No, alti livelli di capacità e di esperienza impediscono la rotazione	11.79
<i>P-value = 0.000</i>	
E' possibile accumulare ore lavorative per giorni liberi	Livello di congedi per malattia
Si, è possibile sempre	17.45
Si, è possibile qualche volta	17.37
No	14.38

P-value = 0.000

Paghe extra collegate alla performance individuale

No

Si

P-value = 0.005

Livello di congedi per

malattia 15.89

17.17

**Paghe extra collegate ai risultati della
compagnia**

No

Si

P-value = 0.000

Livello di congedi per

malattia 15.81

17.74

Presenza di accordi salariali collettivi

No

Si

P-value = 0.000

Livello di congedi per

malattia 15.73

18.43

**Incontri regolari tra gli impiegati e il
direttore**

No

Si

P-value = 0.001

Livello di congedi per

malattia 18.58

16.20

**Incontri aperti a tutti gli impiegati
dell'azienda**

No

Si

P-value = 0.009

Livello di congedi per

malattia 17.27

16.05

Incontri con gruppi di lavoro temporanei o comitati e gruppi speciali

No

Si

P-value = 0.000

Livello di congedi per

malattia 15.01

17.77

**Divulgazione di informazioni sull'azienda tramite
newsletter, siti, bacheche**

No

Si

P-value = 0.000

Livello di congedi per

malattia 13.86

17.27

Idee di suggerimento

No

Si

P-value = 0.000

Livello di congedi per

malattia 15.32

17.71

Sondaggi tra gli impiegati

No

Si

P-value = 0.000

Livello di congedi per

malattia 15.20

18.04

Coinvolgere gli impiegati dà un vantaggio competitivo	Livello di congedi per malattia
Fortemente d'accordo	14.43
D'accordo	16.55
Non d'accordo	19.40
Fortemente non d'accordo	21.60
<i>P-value = 0.000</i>	
Lo stabilimento monitora la qualità dei processi di produzione	Livello di congedi per malattia
No	12.67
Si	16.76
<i>P-value = 0.000</i>	
Lo stabilimento monitora le idee esterne o lo sviluppo tecnologico	Livello di congedi per malattia
No	17.68
Si	16.10
<i>P-value = 0.004</i>	
Paghe extra collegate alle partecipazioni finanziarie	Livello di congedi per malattia
No	16.57
Si	16.27
<i>P-value=0.733</i>	

9.3 Effetti marginali medi (allegato 3)

	dy/dx	Standard Error	Z	P > z	95% Intervallo di confidenza	
Paese						
Belgio	<i>Segmento di riferimento</i>					
Bulgaria	-0.0970818	0.0259018	-3.75	0.000	-0.1478483	-0.0463152
Repubblica Ceca	-0.1785607	0.0180635	-9.89	0.000	-0.2139645	-0.1431569
Danimarca	-0.1390335	0.0199068	-6.98	0.000	-0.1780502	-0.1000168
Germania	0.0039241	0.0200759	0.20	0.845	-0.0354238	0.0432721
Estonia	-0.0839552	0.0239575	-3.50	0.000	-0.130911	-0.0369994
Irlanda	-0.1634264	0.0220598	-7.41	0.000	-0.2066629	-0.1201899
Grecia	-0.2093969	0.0182245	-11.49	0.000	-0.2451162	-0.1736775
Spagna	-0.143324	0.0181419	-7.90	0.000	-0.1788814	-0.1077666
Francia	-0.0607871	0.0196643	-3.09	0.002	-0.0993285	-0.0222457
Croazia	-0.1619431	0.0214955	-7.53	0.000	-0.2040736	-0.1198126
Italia	-0.0298201	0.0195067	-1.53	0.126	-0.0680525	0.0084123
Cipro	-0.1486184	0.0245199	-6.06	0.000	-0.1966766	-0.1005603
Lettonia	-0.0637449	0.0264541	-2.41	0.016	-0.115594	-0.0118958
Lituania	-0.1553648	0.0221706	-7.01	0.000	-0.1988183	-0.1119113
Lussemburgo	0.1834739	0.0314518	5.83	0.000	0.1218295	0.2451183
Ungheria	-0.1558828	0.0188212	-8.28	0.000	-0.1927717	-0.1189939
Malta	-0.0489984	0.0323722	-1.51	0.130	-0.1124467	0.0144499
Olanda	-0.0899834	0.0201228	-4.47	0.000	-0.1294233	-0.0505435
Austria	-0.0857031	0.0206407	-4.15	0.000	-0.1261582	-0.0452481
Polonia	-0.1316539	0.0184984	-7.12	0.000	-0.1679101	-0.0953977
Portogallo	-0.1432293	0.0190503	-7.52	0.000	-0.1805672	-0.1058913
Romania	-0.154663	0.0230925	-6.70	0.000	-0.1999234	-0.1094025
Slovenia	-0.0946859	0.022795	-4.15	0.000	-0.1393632	-0.0500086
Repubblica slovacca	-0.1186842	0.0222461	-5.34	0.000	-0.1622858	-0.0750827
Finlandia	-0.0580403	0.0235005	-2.47	0.014	-0.1041004	-0.0119802
Svezia	-0.1194956	0.0205332	-5.82	0.000	-0.15974	-0.0792513
Regno Unito	-0.1731995	0.0191881	-9.03	0.000	-0.2108075	-0.1355916
Islanda	0.1244114	0.0308397	4.03	0.000	0.0639667	0.1848562
Montenegro	-0.1249914	0.0294332	-4.25	0.000	-0.1826795	-0.0673034
Repubblica di Macedonia	-0.1356157	0.0243962	-5.56	0.000	-0.1834314	-0.0878001
Turchia	-0.0638064	0.0208959	-3.05	0.002	-0.1047616	-0.0228511
Settore dell'organizzazione						
Privato	<i>Segmento di riferimento</i>					
Pubblico	0.0235264	0.0096068	2.45	0.014	0.0046973	0.0423554

Numero di dipendenti

10-49	<i>Segmento di riferimento</i>					
50-249	0.0510663	0.0059602	8.57	0.000	0.0393845	0.0627481
250+	0.0984613	0.0086772	11.35	0.000	0.0814543	0.1154683

Categorie di lavoro

Industria	<i>Segmento di riferimento</i>					
Costruzioni	-0.0254626	0.0095015	-2.68	0.007	-0.0440852	-0.0068399
Commercio e alberghiero	-0.040526	0.007106	-5.70	0.000	-0.0544536	-0.0265985
Trasporto e comunicazione	-0.0282212	0.0100646	-2.80	0.005	-0.0479474	-0.0084949
Servizi finanziari e immobiliari	-0.073335	0.0120295	-6.10	0.000	-0.0969125	-0.0497575
Altri servizi	-0.0366439	0.0077136	-4.75	0.000	-0.0517623	-0.0215256

Percentuale di impiegate donne

Nessuno	<i>Segmento di riferimento</i>					
Meno del 20%	0.0263197	0.0168957	1.56	0.119	-0.0067953	0.0594346
20%-39%	0.0234517	0.0173042	1.36	0.175	-0.10464	0.0573674
40%-59%	0.0266875	0.0175939	1.52	0.129	-0.0077959	0.0611709
60%-79%	0.0441439	0.0183584	2.40	0.016	0.0081622	0.0801257
80%-100%	0.0859591	0.0194423	4.42	0.000	0.0478529	0.1240654

Percentuale di impiegati più vecchi di 50 anni

Nessuno	<i>Segmento di riferimento</i>					
Meno di 20%	-0.0019026	0.0103597	-0.18	0.854	-0.0222072	0.018402
20%-39%	0.0106607	0.0111052	0.96	0.337	-0.011105	0.0324264
40%-59%	0.0063228	0.0122839	0.51	0.607	-0.0177532	0.0303988
60%-79%	0.0347438	0.0167719	2.07	0.038	0.0018714	0.0676161
80%-100%	0.0364712	0.0286853	1.27	0.204	-0.0197509	0.0926934

Percentuali di impiegati che hanno la laurea

Meno del 20%	<i>Segmento di riferimento</i>					
20%-39%	-0.0239239	0.0067236	-3.56	0.000	-0.0371019	-0.0107459
40%-59%	-0.0427218	0.0090546	-4.72	0.000	-0.0604686	-0.024975
60%-79%	-0.0660082	0.0104977	-6.29	0.000	-0.0865834	-0.0454331
80%-100%	-0.0728255	0.0097288	-7.49	0.000	-0.0918937	-0.0537574

Percentuali di impiegati che lavorano part-time

Meno del 20%	<i>Segmento di riferimento</i>					
20%-39%	0.0095113	0.0090994	1.05	0.296	-0.0083232	0.0273457
40%-59%	0.0205835	0.0144404	1.43	0.154	-0.0077191	0.0488862
60%-79%	0.0566535	0.0178708	3.17	0.002	0.0216274	0.0916796
80%-100%	0.0387457	0.0177138	2.19	0.029	0.0040273	0.0734642

Percentuali di impiegati che adattano l'orario di inizio e di fine del lavoro

Meno del 20%	<i>Segmento di riferimento</i>					
20%-39%	-0.0039492	0.007872	-0.50	0.616	-0.019378	0.0114797
40%-59%	-0.0173825	0.0091171	-1.91	0.057	-0.0352518	0.0004867
60%-79%	-0.0452326	0.0115129	-3.93	0.000	-0.0677975	-0.0226677
80%-100%	-0.0188119	0.0065583	-2.87	0.004	-0.0316658	-0.0059579

Bisogno di ridurre lo staff da parte del *management*

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0390677	0.0067753	5.77	0.000	0.0257883	0.052347

Basso livello di motivazione da parte degli impiegati

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.1340193	0.00759	17.66	0.000	0.1191431	0.1488955

Tasso del clima generale di lavoro nello stabilimento

Molto buono	<i>Segmento di riferimento</i>					
Buono	0.036345	0.0065951	5.51	0.000	0.0234189	0.049271
Ne buono ne cattivo	0.0579983	0.009209	6.30	0.000	0.0399489	0.0760477
Cattivo	0.0446577	0.0188224	2.37	0.018	0.0077665	0.0815489
Molto cattivo	0.0949044	0.0467862	2.03	0.043	0.0032052	0.1866037

Situazione finanziaria dell'azienda dal 2010

Migliorata	<i>Segmento di riferimento</i>					
Rimasta la stessa	-0.0102977	0.0060171	-1.71	0.087	-0.0220911	0.0014956
Peggiorata	0.0065889	0.0069938	0.94	0.346	-0.0071186	0.0202964

Chi decide la pianificazione e l'esecuzione dei compiti giornalieri di lavoro

Gli impiegati	<i>Segmento di riferimento</i>					
I direttori	0.0309835	0.0113662	2.73	0.006	0.0087061	0.0532609
Sia gli impiegati e che i direttori	0.018779	0.0115832	1.62	0.105	-0.0039236	0.0414816

Gli impiegati nello stabilimento ruotano i compiti con gli altri impiegati

Si, quasi tutti	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si, qualcuno	-0.0027198	0.0062795	-0.43	0.665	-0.0150273	0.0095877
No, nessuno	-0.0119969	0.0072491	-1.65	0.098	-0.0262048	0.002211
No (alti livelli)	-0.0325296	0.0117426	-2.77	0.006	-0.0555447	-0.0095146

E' possibile accumulare ore lavorative per giorni liberi

Si, è possibile sempre	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si, è possibile qualche volta	0.0058796	0.0068366	0.86	0.390	-0.0075199	0.019279
No	-0.0033465	0.006362	-0.53	0.599	-0.0158157	0.0091228

Paghe extra collegate alla performance individuale

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0052717	0.0053274	0.99	0.322	-0.0051698	0.0157133

Paghe extra collegate ai risultati della compagnia

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0126393	0.005679	2.23	0.026	0.0015086	0.0237699

Presenza di accordi salariali collettivi

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0053386	0.0056171	0.95	0.342	-0.0056707	0.0163478

Incontri regolari tra gli impiegati e il manager

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	-0.0077402	0.0081147	-0.95	0.340	-0.0236447	0.0081644

Incontri aperti a tutti gli impiegati dell'azienda

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0167929	0.0053199	3.16	0.002	0.0063662	0.0272197

Incontri con gruppi di lavoro temporanei o comitati e gruppi speciali

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0116531	0.0055381	2.10	0.035	0.0007987	0.0225075

Diffusione di informazioni sull'azienda tramite newsletter, siti, bacheche

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0141539	0.0064025	2.21	0.027	0.0016053	0.0267026

Idee di suggerimento

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0057927	0.0053502	1.08	0.279	-0.0046934	0.0162789

Sondaggi tra gli impiegati

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0155216	0.0055289	2.81	0.005	0.0046851	0.0263581

Coinvolgere gli impiegati da un vantaggio competitivo

Fortemente d'accordo	<i>Segmento di riferimento</i>					
D'accordo	0.102389	0.0059548	1.72	0.086	-0.0014324	0.0219101
Non d'accordo	0.033294	0.0088459	3.76	0.000	0.0159564	0.0506317
Fortemente non d'accordo	0.0436391	0.023469	1.86	0.063	-0.0023593	0.0896375

Lo stabilimento monitora la qualità dei processi di produzione

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	0.0294014	0.0102947	2.86	0.004	0.0092241	0.0495787

Lo stabilimento monitora le idee esterne o lo sviluppo tecnologico

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	-0.0202782	0.006566	-3.09	0.002	-0.0331474	-0.007409

Paghe extra collegate alle partecipazioni finanziarie

No	<i>Segmento di riferimento</i>					
Si	-0.0104087	0.009532	-1.09	0.275	-0.0290912	0.0082737