

POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

**Gestione strategica delle risorse umane & job performance:
caso studio Lipari People**

Relatore:

Prof. Stefano Sacchi

Co-relatrice aziendale:

Dott.ssa Maria Soccorosa Castellana

Candidata:

Giorgia Augeri

Anno Accademico 2020-2021

Abstract

Le risorse umane ricoprono un ruolo di grande importanza all'interno dell'azienda, in quanto creano un vantaggio competitivo derivante dalla loro bassa imitabilità. Per tale ragione, è fondamentale che le organizzazioni analizzino le performance dei propri dipendenti e i fattori che le influenzano e forniscano loro incentivi per massimizzarle.

Il seguente lavoro di tesi, svolto in collaborazione con il gruppo *Lipari People*, ha quindi l'obiettivo di indagare i fattori di successo che accomunano i dipendenti e che ne influenzano maggiormente la produttività, nonché le loro performance.

Il lavoro è stato articolato in tre fasi:

- durante la prima fase, a seguito di un brainstorming a cui hanno preso parte i manager della funzione aziendale People & Knowledge e delle relative aree (Human Resource, People Management e Knowledge Management), è stato tracciato il profilo del dipendente ideale secondo l'azienda e sulle sue caratteristiche è stato redatto un questionario somministrato a tutti i dipendenti;
- durante la seconda fase, è stata svolta l'elaborazione dei dati ottenuti tramite il questionario e la loro analisi;
- durante la terza fase, sono stati analizzati i risultati ottenuti tramite l'analisi statistica e tratte le conclusioni.

Sommario

Introduzione.....	1
1. La gestione strategica delle risorse umane	3
1.1 Le risorse umane.....	3
1.2 La gestione delle risorse umane.....	4
1.3 Il ruolo strategico delle risorse umane	4
2. Job performance	10
2.1 Il processo di gestione delle performance.....	10
2.2 La prestazione dei dipendenti	11
2.3 Misura delle performance	13
2.4 I fattori che influenzano la job performance.....	14
2.4.1 La leadership.....	14
2.4.2 La cultura aziendale.....	16
2.4.3 L'ambiente di lavoro	16
2.4.4 La motivazione	18
2.4.4.1 La ricompensa	18
2.4.4.2 Il piano di partecipazione agli utili.....	19
2.4.4.3 I benefici per i dipendenti.....	19
2.4.4.4 Gli incentivi.....	19
2.4.5 La formazione.....	20
3. Caso studio: Lipari People.....	22
3.1 Business Model Canvas	23
3.2 Struttura organizzativa.....	26
3.3 Dipendente ideale	30
3.4 Misura delle performance	32
4. Analisi dei dati.....	34
4.1 Questionario.....	34

4.2	Metodo di analisi dei dati.....	35
4.3	Numerosità del campione	35
4.4	Affidabilità dei dati.....	37
4.5	Caratteristiche demografiche dei rispondenti	37
4.6	Statistiche descrittive	40
4.6.1	Leadership	41
4.6.2	Attitudini relazionali e comunicative	41
4.6.3	Risorse personali operative e strategiche.....	43
4.6.4	Formazione	44
4.6.5	Cura personale	44
4.6.6	Soddisfazione	46
4.6.7	Tempo dedicato alla famiglia	46
4.6.8	Hobby	47
4.6.9	Sport	48
4.6.10	Esperienze lavorative pregresse.....	48
4.7	Analisi di regressione.....	49
4.7.1	Regressione lineare multipla	53
4.7.2	Modello matematico di regressione lineare.....	60
4.8	Significatività e limitazioni dello studio	61
5.	Conclusioni.....	63
5.1	Riepilogo dei risultati.....	64
5.2	Prossimi step	65
	Riferimenti.....	67
	Allegati	70

Indice delle figure

Figura 1: Attività svolte da chi si occupa di HRM.....	4
Figura 2: L’ambiente come variabile mediatrice tra strategia aziendale e gestione HR (Bamberg e Philips, 1991).....	7
Figura 3: Framework VRIO (Barney, 1991).....	8
Figura 4: Ruoli e ambiti di intervento della divisione Consulting (Lipari, 2021).....	22
Figura 5: Attività e ambiti di intervento divisione Technology (Lipari, 2021).....	23
Figura 6: Business Model Canvas Lipari People	24
Figura 7: Organigramma gruppo Lipari People (Lipari, 2021).....	27
Figura 8: Percorso di carriera - divisione Consulting (Lipari, 2021)	29
Figura 9: Percorso di carriera - divisione Technology (Lipari, 2021).....	30
Figura 10: Conceptual Framework.....	34
Figura 11: test KMO e di Bartlett.....	36
Figura 12: Alpha di Cronbach	37
Figura 13: Distribuzione rispondenti per genere vs distribuzione dipendenti totali dell’azienda.....	38
Figura 14: Distribuzione rispondenti per età	38
Figura 15: Distribuzione dipendenti per titolo di studio.....	39
Figura 16: Distribuzione dipendenti per periodo di permanenza in azienda.....	39
Figura 17: Distribuzione rispondenti per ruolo ricoperto vs distribuzione dipendenti per posizione.....	40
Figura 18: Distribuzione rispondenti per Business Unit	40

Indice delle tabelle

Tabella 1: Soft skills individuate durante il brainstorming aziendale	31
Tabella 2: Hard skills, valori e variabili di controllo individuate durante il brainstorming aziendale	32
Tabella 3: Numerosità campione per range di popolazione (Carvalho, 1984).....	36
Tabella 4: Statistiche descrittive inerenti alla leadership	41
Tabella 5: Statistiche descrittive relative alle attitudini relazionali e comunicative	42
Tabella 6: Statistiche descrittive inerenti alle risorse personali operative e strategiche	43
Tabella 7: Distribuzione rispondenti relativa alla partecipazione ai corsi di formazione ...	44
Tabella 8: Statistiche descrittive relative alle ore sonno dei rispondenti	45
Tabella 9: Statistiche descrittive relative alla cura di sé stessi	45

Tabella 10: Statistiche descrittive relative al grado di soddisfazione.....	46
Tabella 11: Statistiche descrittive relative al tempo dedicato alla famiglia	46
Tabella 12: Statistiche descrittive relative agli hobby.....	47
Tabella 13: Statistiche descrittive relative allo sport.....	48
Tabella 14: Statistiche descrittive relative a pregresse esperienze lavorative non attinenti al ruolo ricoperto	49
Tabella 15: Anova per Leadership e Ruolo	49
Tabella 16: Anova per Attitudini comunicative e relazionali e Ruolo	50
Tabella 17: Anova per Risorse personali e Ruolo	51
Tabella 18: Anova per Formazione e Ruolo.....	51
Tabella 19: Anova per Cura personale e Ruolo.....	51
Tabella 20: Anova per Soddisfazione e Ruolo	52
Tabella 21: Anova per Cura della famiglia e Ruolo.....	52
Tabella 22: Anova per le variabili indipendenti e il Ruolo	53
Tabella 23: Errori.....	53
Tabella 24: Coefficienti della retta di regressione.....	54
Tabella 25: Coefficienti multicollinearità.....	55
Tabella 26: Anova successivo alla rimozione della variabile CuraPersonale	55
Tabella 27: Coefficienti della retta di regressione dopo la rimozione della variabile CuraPersonale.....	56
Tabella 28: Coefficienti multicollinearità a seguito della rimozione della variabile CuraPersonale.....	56
Tabella 29: Anova a seguito dell'eliminazione della variabile AttitudiniComunicativeRelazionali	57
Tabella 30: Coefficienti dei parametri seguito dell'eliminazione della variabile AttitudiniComunicativeRelazionali	57
Tabella 31: Coefficienti di multicollinearità a seguito dell'eliminazione della variabile AttitudiniComunicativeRelazionali	57
Tabella 32: Errori.....	58
Tabella 33: Anova per CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership e Ruolo.....	58
Tabella 34: Coefficienti della regressione lineare multipla con CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership e Ruolo	58
Tabella 35: Anova per Hobby e Ruolo	59
Tabella 36: Anova per tipologie di sport e Ruolo	60

Tabella 37: Anova per esperienze lavorative pregresse e Ruolo.....	60
Tabella 38: Variabili dello studio	61

Introduzione

“Una grande visione senza grandi persone è irrilevante” (Jim Collins, 2001). Tale citazione esplicita quanto le risorse umane siano importanti all’interno di un’organizzazione.

Il mondo delle organizzazioni, infatti, pone sempre più una crescente attenzione al ruolo ricoperto dalle risorse umane, in quanto la loro esperienza e le loro competenze rappresentano una potenziale fonte di vantaggio competitivo.

Negli ultimi decenni, le organizzazioni sono state travolte da diverse rivoluzioni tecnologiche che hanno apportato modifiche nel modo di lavorare. L’esperienza, le competenze e la capacità di apprendimento delle risorse sono stati dei fattori chiave per fronteggiare tali rivoluzioni e permettere alle organizzazioni di continuare ad ottenere successo.

L’obiettivo del seguente lavoro di tesi è quello di descrivere l’importanza del capitale umano all’interno dell’organizzazione e indagare i fattori che influenzano le prestazioni dei dipendenti, tramite la valutazione di statistiche descrittive e inferenziali. Tali osservazioni saranno, dunque, applicate al caso studio del gruppo *Lipari People*.

L’elaborato si compone di cinque capitoli.

Nel primo capitolo è descritto il ruolo strategico delle risorse umane che, se ben gestite, consentono all’organizzazione di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo.

Nel secondo capitolo è introdotta la definizione di job performance e il relativo processo di gestione. Sono, inoltre, analizzati i fattori che influenzano le prestazioni dei dipendenti e, quindi in estensione, anche quelle aziendali.

Il terzo capitolo tratta del gruppo *Lipari People*, caso studio dell’elaborato. Nello specifico, è analizzato e descritto il Business Model Canvas della società e il suo organigramma. La società presta molta attenzione alla qualità del servizio offerto ai propri clienti e sa che per ottenerla è importante curare gli aspetti relazionali sia interni, sia esterni; per questo motivo, spinta anche dall’importanza strategica delle risorse umane, ha proposto di condurre un’analisi statistica che individuasse i fattori che influenzano prevalentemente i risultati del proprio personale. È presente anche un paragrafo che descrive le caratteristiche del dipendente Lipari ideale, ottenute tramite un brainstorming aziendale.

Il quarto capitolo è il capitolo core dell'elaborato. Sono, infatti, analizzati e commentati i risultati ottenuti dalla somministrazione del questionario ai dipendenti della società tramite statistiche descrittive e inferenziali, elaborate dal software SPSS.

Il quinto ed ultimo capitolo contiene le conclusioni tratte dall'analisi dei dati e gli eventuali step successivi che la società dovrebbe mettere in atto per migliorare la gestione del personale.

1. La gestione strategica delle risorse umane

I contesti in cui operano le imprese sono sempre più competitivi, per cui per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, è necessario far leva sulle risorse possedute. Le risorse che possono fornire tale vantaggio sono di tre tipi: *risorse di capitale fisico, organizzativo e umano*. Le risorse di capitale fisico includono gli impianti, le attrezzature e le finanze; le risorse di capitale organizzativo consistono nella struttura dell'impresa e nei sistemi di pianificazione, controllo e coordinamento delle risorse umane; infine, le risorse di capitale umano includono l'esperienza, la conoscenza e il giudizio dei dipendenti che lavorano presso l'azienda (Barney, 1991). Barney e Wright (1998) hanno riconosciuto un ruolo centrale alle risorse umane nel processo di creazione del valore.

1.1 Le risorse umane

Molto spesso quando si valuta un'azienda, ci si focalizza sulla dimensione, sul fatturato e sulla consistenza dell'organico e solo raramente si nota che il suo successo dipende da qualcosa di più profondo e meno visibile, ovvero le risorse umane.

Le risorse umane possono essere definite come le risorse che influenzano maggiormente le prestazioni di un'organizzazione (Stone, 2008). Sono, infatti, allo stesso tempo le più critiche e preziose che un'azienda possa possedere.

Con l'espressione risorse umane ci si riferisce, quindi, all'insieme delle persone che costituiscono la forza lavoro di un'organizzazione, un settore aziendale o un'industria.

Il successo aziendale non dipende solo dalle idee creative e innovative del management, ma soprattutto dai dipendenti che le mettono in atto. Per ottenere tale successo è essenziale che la forza lavoro sia ben formata e motivata. Per questo motivo, il management, oltre che fornire il materiale utile a svolgere le attività assegnate ai propri dipendenti, deve valutarne le potenzialità e saperli motivare.

Avere dipendenti motivati permette, quindi, di creare un team che lavora in forte sinergia per il conseguimento degli obiettivi aziendali. Esistono diversi metodi tramite cui i dipendenti possono essere motivati e acquisire le abilità necessarie a svolgere in maniera ineccepibile il proprio lavoro, come ad esempio un attento processo di formazione e molteplici incentivi, quali premi finanziari e no, in base alla produttività ottenuta dal dipendente (Armstrong, 2010). Mettere in atto questi processi potrebbe essere un buon

approccio per raggiungere una visione condivisa dello scopo e degli obiettivi dell'organizzazione.

Le risorse umane rappresentano, quindi, quelle risorse che differenziano un'impresa dai propri competitor; per questo motivo, in un'organizzazione, la selezione e la gestione delle risorse umane sono attività chiave.

1.2 La gestione delle risorse umane

La gestione delle risorse umane (Human Resource Management, in inglese) è definita come “un sistema di attività e strategie che si concentrano sulla gestione con successo delle risorse umane a tutti i livelli dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi aziendali” (Byars e Rue, 2006). L'HRM è quindi una funzione aziendale che si occupa della coordinazione efficace ed efficiente del personale presente in azienda ed è un approccio strategico, volto a massimizzare le prestazioni dei dipendenti per allinearli con gli obiettivi aziendali prefissati. Come mostrato nella Figura 1, l'HRM consiste nella “pianificazione, organizzazione, direzione e controllo della ricerca, sviluppo, compensazione, integrazione, mantenimento e separazione delle risorse umane” (Flippo, 1984). Le pratiche di HRM, quindi, mirano a raggiungere due obiettivi: migliorare le prestazioni dei dipendenti e migliorare l'efficacia organizzativa.

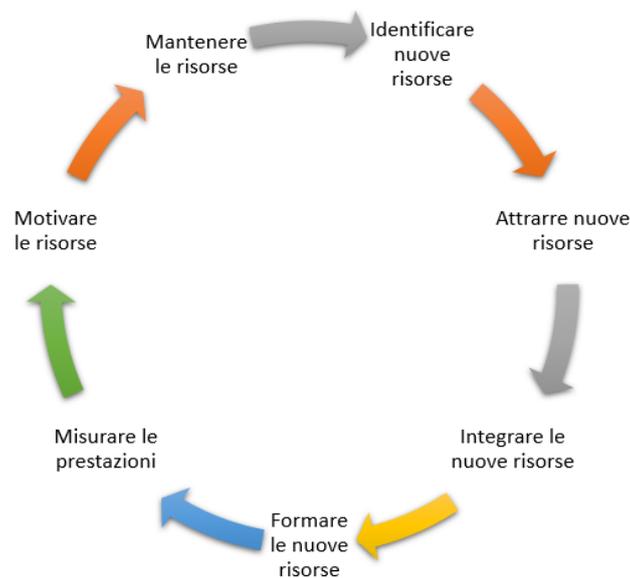


Figura 1: Attività svolte da chi si occupa di HRM

1.3 Il ruolo strategico delle risorse umane

Secondo la teoria evuzionistica di Nelson e Winter (1982), l'organizzazione può essere assimilata ad un bundle di routine organizzative, ovvero “azioni che le imprese mettono in

atto per “attivare” risorse ed “estrarre” da esse un contributo, in base alle conoscenze che possiedono, costruendo così progressivamente valore economico” (Cantamessa e Montagna, 2015). Pertanto, la conoscenza, l’apprendimento e la cultura sono le nuove variabili strategiche su cui si basa il vantaggio competitivo.

Il know-how è una delle principali fonti di vantaggio competitivo, per cui, per favorire una continua generazione di valore, deve essere sempre aggiornato. La conoscenza, infatti, essendo un fattore intangibile, non è facilmente imitabile e quindi è adatta a creare un vantaggio rispetto ai competitors. Inoltre, è importante considerare la natura autogenerativa della conoscenza, che non si consuma con l’utilizzo, ma, al contrario, se ne acquisisce di più tanto più è utilizzata. Poiché la conoscenza è una risorsa critica, difficile da gestire, le organizzazioni hanno introdotto nel proprio organigramma un’area aziendale che si pone l’obiettivo di individuare strategie efficaci per gestirla, la Knowledge Management.

L’evoluzione dell’economia verso la conoscenza ha spostato l’attenzione verso il capitale intellettuale e sugli strumenti che ne possono misurare il valore.

Il *capitale intellettuale* può essere definito come un insieme di risorse intellettuali incorporate negli individui, quali competenze, esperienze e conoscenze e di asset intellettuali, quale la conoscenza codificata su cui l’azienda può vantare diritti di proprietà (Teece, 1986).

Fruci e Gnam (2009) sostengono che il capitale intellettuale è composto da tre elementi:

- *capitale umano*, che comprende le qualità intellettuali e l’esperienza del personale di un’organizzazione;
- *capitale relazionale o sociale*, che si riferisce alla capacità degli individui di creare e mantenere relazioni stabili con i clienti e tra i membri di un team di lavoro;
- *capitale organizzativo*, che si riferisce alla conoscenza codificata dell’impresa, quale routine e strategia.

L’OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) definisce il capitale umano come l’insieme di “conoscenze, abilità, competenze e altri attributi degli individui che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico”.

Negli ultimi decenni, si è insediata l’idea secondo la quale il dipendente sia una variabile strategica all’interno dell’azienda (Barney, 1991) e che quindi non debba essere considerato come un costo, bensì come un asset a disposizione. Per questo motivo, le aziende concentrate sul capitale umano assumono persone motivate e propense al miglioramento delle proprie

abilità, perché fonte di vantaggio competitivo; in questo caso, le pratiche di ricerca di nuovi potenziali talenti sono complesse. Al contrario, le aziende focalizzate sulla struttura assumono coloro i quali hanno un profilo lavorativo che meglio si allinea con le abilità richieste dal ruolo che ricopriranno.

Dato lo stretto legame tra la gestione strategica e la gestione delle risorse umane, si è soliti parlare di Strategic Human Resource Management (SHRM), ovvero di gestione strategica delle risorse umane. L'SHRM è, infatti, una funzione aziendale che allinea la gestione delle risorse umane con gli obiettivi strategici dell'organizzazione al fine di migliorarne le performance. Assume un ruolo molto importante all'interno di un'organizzazione, perché pone le proprie basi sull'idea che il capitale umano sia indispensabile per creare un vantaggio competitivo e le risorse umane siano degli "asset invisibili", ovvero non presenti in bilancio, ma di valore inestimabile, perché fonte di vantaggio competitivo (Itami, 1987).

Per creare coerenza tra gestione strategica e HRM, esistono due tipi di approcci: l'approccio strumentale e l'approccio costitutivo (Camuffo e Costa, 1983). Secondo l'approccio strumentale, le risorse umane sono degli asset passivi, sulle quali si interviene una volta aver definito la strategia per allinearle con gli obiettivi di business. Al contrario, secondo l'approccio costitutivo, le risorse umane sono coinvolte attivamente nella creazione del vantaggio competitivo.

Indipendentemente dall'approccio utilizzato, la gestione delle risorse umane può essere influenzata da più fattori, tra questi l'ambiente. Il modello di Bamberg e Philips (1991), come mostrato nella Figura 2, collega i tre elementi fondamentali di un buon piano strategico: la strategia aziendale, la strategia delle risorse umane e l'influenza dell'ambiente. Le variabili di contesto, quali politiche statali e commerciali, mercato e tecnologia influenzano la strategia HR. Inoltre, è fondamentale creare una relazione tra la strategia HR interna e la strategia aziendale adottata verso l'esterno. In questo contesto, dunque, è di fondamentale importanza che questi elementi siano integrati tra loro. In particolare, è necessario considerare i seguenti aspetti di integrazione:

- allineamento tra le politiche e pratiche HR con il processo di gestione dell'organizzazione;
- internalizzazione dell'importanza del personale nella linea manageriale;
- integrazione delle risorse umane nell'organizzazione, in modo che se ne possano sentire parte e sfruttino tutto il loro potenziale per allinearsi alla strategia aziendale.

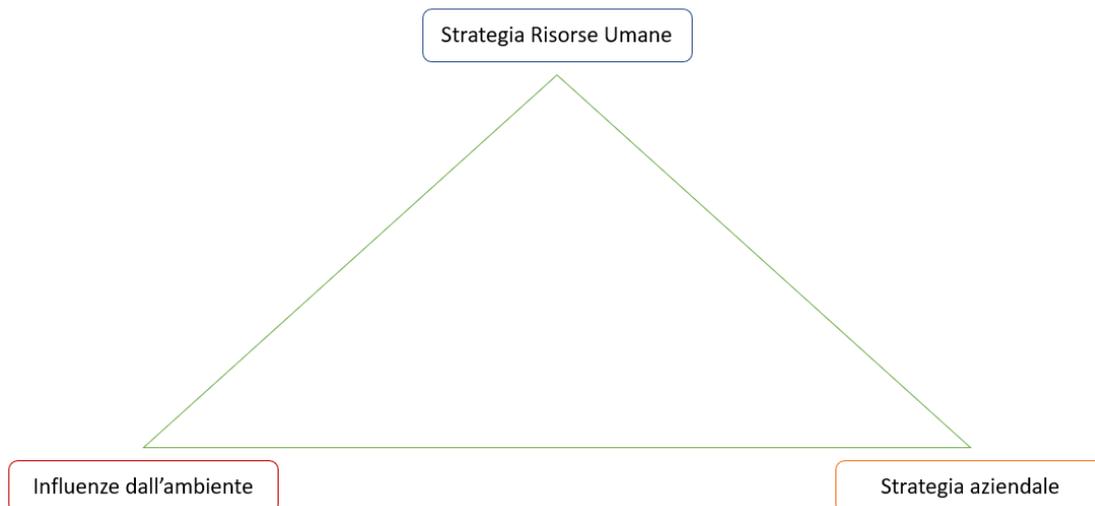


Figura 2: L'ambiente come variabile mediatrice tra strategia aziendale e gestione HR (Bamberg e Philips, 1991)

In passato, la teoria di Porter (1985), basata sul contesto competitivo in cui operano le imprese, è stata la base del management strategico. Tuttavia, tale teoria ha delle limitazioni, in quanto non permette di individuare tutte le motivazioni alla base del successo di un'impresa. Con l'avvento della Resource Based View (Barney, 1991), invece, tale limitazione è stata superata ed è stato possibile effettuare un'analisi più approfondita dei vari livelli di generazione del vantaggio competitivo, evidenziando il ruolo assunto dalle variabili interne. Secondo tale approccio, le differenze nelle performance delle imprese sono riconducibili alle differenti risorse che possiedono, e in particolar modo a quelle intangibili, perché difficili da imitare. Tra queste, la conoscenza ricopre un ruolo essenziale.

La conoscenza e la capacità di gestirla sono, infatti, fondamentali in contesti di incertezza, quale quello in cui operano le aziende. La RBV si basa, infatti, sull'idea che il vantaggio competitivo sia costruito acquisendo, sviluppando e valorizzando risorse interne differenziate rispetto a quelle accessibili ai concorrenti e trasformarle in capacità distintive, difficilmente trasferibili a contesti diversi rispetto a quelle in cui sono nate.

Secondo Barney (1991), per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile, cioè duraturo e superiore a quello dei concorrenti, una risorsa deve rispettare il framework VRIO (Value, Rareness, Imitability and Organization), cioè deve creare valore per il mercato, deve essere rara, difficilmente imitabile e supportata dall'organizzazione.

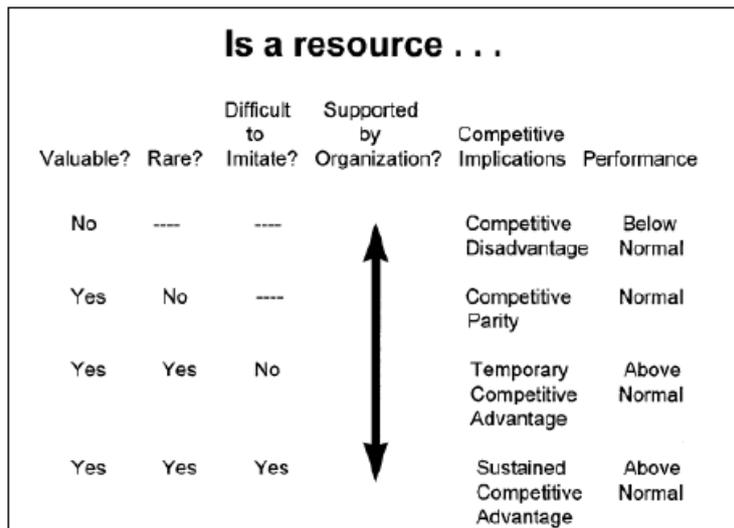


Figura 3: Framework VRIO (Barney, 1991)

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, l'obiettivo di ogni manager è quello di *creare valore* attraverso il capitale umano. Questo è importante perché le pratiche di gestione delle risorse umane sono determinanti per la soddisfazione del dipendente e quindi indirettamente anche per la creazione di valore per il cliente. La seconda caratteristica che una risorsa deve possedere è la *rarietà*; infatti, i responsabili della funzione HR (Human Resource) devono sviluppare e sfruttare le caratteristiche rare che le risorse umane dell'azienda possiedono per ottenere un vantaggio competitivo. Inoltre, per rispettare il requisito dell'*imitabilità*, l'HR manager deve sviluppare e coltivare le competenze del personale che non possono essere facilmente imitate dai concorrenti. Infine, è importante che l'impresa sia *ben organizzata* per sfruttare nel migliore dei modi il potenziale delle risorse che possiede.

Nel caso specifico delle risorse umane, è necessario attuare sistemi e pratiche che consentano ai dipendenti di ottenere tutti i benefici derivanti dai loro vantaggi. Quindi, gli aspetti delle risorse umane che rispettano il framework VRIO, possono essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile solo se l'impresa è organizzata per capitalizzare tali risorse.

Secondo la RBV, il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'impresa acquisisce e sviluppa risorse, capacità organizzative e competenze. Le imprese, infatti, non competono solo sul mercato dei prodotti ma anche in quello delle risorse per attrarre dipendenti con competenze e capacità superiori rispetto a quelle già possedute dai dipendenti interni. (Stalk, Evans e Schulman, 1992). Pertanto, quando si definisce la strategia, bisogna considerare non solo le risorse interne ma anche quelle esterne, impiegate in aziende terze, che possono essere mobilitate.

Ottenere un vantaggio competitivo attraverso le risorse umane vuol dire implementare delle pratiche di gestione capaci di ridurre i costi o di produrre servizi/prodotti differenziati, o di fare entrambe.

La fonte di un vantaggio competitivo sostenibile è dunque la struttura organizzativa (Bryan e Joyce, 2007), che genera conoscenza e alimenta la strategia e non il contenuto strategico, che è invece soggetto all'obsolescenza dovuta ai cambiamenti del mercato e alle innovazioni tecnologiche.

2. Job performance

La sostenibilità aziendale dipende dal talento, dall'abilità, dalla conoscenza e dall'esperienza dei dipendenti che si riflettono sulle loro prestazioni e, in estensione, sulla performance complessiva dell'organizzazione (Armstrong, 2009). La job performance è, dunque, un criterio utile per valutare se i dipendenti svolgono in maniera corretta l'attività che è stata loro affidata. Secondo Motowidlo (2003), la job performance è definibile come il valore totale atteso dall'organizzazione in seguito a episodi comportamentali che un individuo mette in atto in un determinato periodo di tempo.

2.1 Il processo di gestione delle performance

Il processo di gestione delle performance è una funzione aziendale svolta dal responsabile delle risorse umane e da tutti i manager che stabilisce come dovrebbero essere gestiti i dipendenti per ottenere le prestazioni di cui l'organizzazione necessita per raggiungere il successo ed è un mezzo utile ad incrementare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti stessi (Armstrong, 2009). Il processo di gestione delle performance stabilisce, quindi, la direzione che l'organizzazione deve seguire e indica i mezzi per poterla intraprendere. Nella sua accezione più ampia, tale processo potrebbe essere interpretato come la strategia di business tradotta in piani operativi; mentre, in senso stretto, potrebbe essere spiegato come la definizione degli obiettivi di gruppo e individuali. È, quindi, un mezzo tramite cui l'azienda si impegna a garantire qualità della vita lavorativa, flessibilità, ambiente stimolante, opportunità di carriera e un equo portafoglio di benefit per allineare gli obiettivi aziendali con quelli individuali. Tale processo, infatti, non dovrebbe essere imposto ai manager, ma dovrebbe essere un'attività svolta naturalmente da tutti i manager di successo (Armstrong, 2009).

Il management si pone l'obiettivo di trarre il meglio dai propri dipendenti, aiutandoli a sfruttare completamente il loro potenziale, sia durante un'attività individuale, sia all'interno di un team, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Per tale ragione, lo stile di leadership vigente gioca un ruolo importante nell'incoraggiare o inibire le prestazioni dei dipendenti ed è, quindi, necessario che il manager sia imparziale e non faccia discriminazioni. È emerso, inoltre, che gli individui sono più propensi a raggiungere gli obiettivi di performance quando credono che tali obiettivi siano facilmente raggiungibili e si tradurranno in risultati importanti per loro stessi o per l'organizzazione in cui lavorano (Wright et al., 2003).

L'azienda deve progettare e gestire le prestazioni dei dipendenti in linea con il proprio scopo e il proprio obiettivo, in quanto non esiste un tipo di sistema o un insieme di obiettivi adatto a tutte le organizzazioni, bensì uno che dipende dalle caratteristiche dell'organizzazione stessa. Gli standard di prestazione, infatti, sono stabiliti sulla base delle informazioni derivanti dalla Job Analysis, ovvero un processo sistematico utile a determinare le caratteristiche del lavoro, le abilità e le conoscenze richieste per svolgere le attività e valutare le prestazioni del dipendente in base allo standard (Kirkpatrick, 2006).

2.2 La prestazione dei dipendenti

La performance, in senso generico, può essere definita come l'esecuzione di un dato compito misurato rispetto a standard noti prestabiliti di precisione, quali accuratezza, completezza, costo e velocità. La performance del dipendente può, quindi, essere definita come il contributo apportato dal dipendente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

È stato dimostrato (Mohammed e Nimalathan, 2011) che le prestazioni dei dipendenti hanno un effetto significativo sulle prestazioni organizzative. Ciò è dovuto al fatto che le prestazioni individuali sono il fondamento delle prestazioni organizzative. Identificare i fattori che le influenzano può essere utile a migliorare le attività di recruiting e mantenimento del personale e i successi dell'organizzazione.

All'interno di un'azienda, i dipendenti non sono tutti uguali: vi sono alcuni dipendenti che lavorano al massimo delle loro capacità indipendentemente dall'incentivo, mentre ve ne sono degli altri che necessitano di motivazione. Il personale è comunque tenuto a prestare un totale impegno verso gli standard di prestazione stabiliti dall'azienda per creare un vantaggio competitivo e ottenere un miglioramento nelle prestazioni per sostenerlo nel tempo.

Tuttavia, nel corso della propria carriera, i dipendenti possono essere soggetti a diversi fattori che influenzano in modo negativo il loro rendimento lavorativo. La sfida del management è quella di aiutare il personale nei momenti di incertezza e difficoltà, continuando a mantenere e sviluppare le sue potenzialità. Uno dei principali problemi legati a questa situazione è capire quando agire. “Gestire prestazioni scadenti è un po' come catturare la sabbia che cade attraverso una clessidra. Devi affrontare i granelli piuttosto che aspettare che si accumuli un mucchio di sabbia” (Jones, 2000). Questo significa che il management deve mantenersi

informato sulle problematiche che i dipendenti possono riscontrare, in modo tale da risolvere il problema in maniera adeguata quando si presenta.

Mentre i dipendenti sono tenuti a prestare un livello accettabile di impegno rispetto allo standard, i manager sono tenuti a seguire e valutare l'impegno prestato dalle risorse, offrendo loro supporto per migliorarne la performance (Armstrong, 2009; Pulakos, 2004). Infatti, quando i dipendenti percepiscono che il management sostiene i loro sforzi lavorativi, sarà probabile notare un conseguente miglioramento della loro performance. (Morrison e Phelps, 1999).

I manager dell'azienda, inoltre, devono assicurarsi che le organizzazioni si impegnino e raggiungano alti livelli di performance. Questo implica quindi che i manager debbano stabilire i livelli di performance desiderati per ogni periodo, fissando obiettivi e standard rispetto ai quali le prestazioni individuali possono essere misurate.

Secondo Boxall e Purcell (2003), l'implementazione di un processo ben definito per la valutazione delle prestazioni del dipendente gioca un ruolo cruciale. Per questo motivo è essenziale che il management dell'azienda sia consapevole delle capacità dei propri dipendenti e sia in grado di gestirli e allinearli con la strategia aziendale complessiva.

Le performance aziendali possono essere influenzate da diversi fattori, ed in particolar modo dipendono dalla singole performance di tutte le risorse.

Le performance individuale e, quindi anche quelle organizzative, sono influenzate dal clima aziendale (Lepak et al., 2006), in quanto condiziona gli atteggiamenti e i comportamenti dei dipendenti e quindi i loro livelli di prestazione. Al clima aziendale, si affianca il dinamismo dell'ambiente circostante (Ketkar e Sett, 2010), poiché i dipendenti che lavorano in un ambiente dinamico con richieste di lavoro crescenti possono sviluppare comportamenti che portano ad un aumento delle prestazioni (Crant, 2000) e ad una maggior capacità di adattamento.

È stato, inoltre, osservato che gli impiegati con alta proattività prendono l'iniziativa, esprimono i loro punti di vista, prevengono problemi futuri nel loro ambiente di lavoro, migliorano i loro modi di svolgere il lavoro e influenzano positivamente i loro colleghi (Parker and Collins, 2010; Crant, 2000). Per tale ragione, è utile indagare anche il livello di proattività dei dipendenti.

Infine, un fattore esterno alla natura dei dipendenti, ma di grande importanza al fine dell'ottenimento del successo aziendale è rappresentato dalla formazione, che porta

all'acquisizione di nuove conoscenze e competenze (Dermol e Cater, 2013). Pertanto, la politica di formazione aziendale è strettamente legata al miglioramento delle competenze e delle flessibilità legate al lavoro.

2.3 Misura delle performance

Armstrong (2009) sostiene che la performance individuale può essere misurata valutando gli indicatori chiave di performance (KPI) e le metriche. I KPI valutano i risultati che sono indicati come cruciali per il raggiungimento di alte performance. Le metriche, invece, sono semplici misurazioni che utilizzano una qualsiasi unità di misura.

Misurare la performance è relativamente semplice per coloro che sono responsabili del raggiungimento di obiettivi quantificabili, come le vendite, mentre è più complesso nel caso dei lavoratori della conoscenza, quali scienziati e leader. Questa limitazione può però essere superata se si fa una distinzione tra le due forme di risultati conseguibili: output e outcome. Con il termine *output* ci si riferisce all'esito o risultato ottenuto; con il termine *outcome*, invece, ci si riferisce al cambiamento indotto dall'esito finale che offre vantaggi diretti (Armstrong, 2009).

La performance è un costrutto multidimensionale, la cui misurazione varia a seconda di una molteplicità di fattori. Una visione più completa della performance si ottiene se la si definisce sia in funzione del comportamento, sia dei risultati. Il controllo sui dipendenti è un fattore importante che contribuisce a migliorare i risultati, il comportamento e le caratteristiche dei dipendenti. Aiuta, quindi, a migliorare la produttività dell'organizzazione (Armstrong, 2009).

Wheelen T.L. e J.D. Hunger (2012) affermano che possono essere effettuati dei controlli per valutare gli effettivi risultati della performance, ovvero gli output, le attività che generano la performance e il comportamento. In particolare, i controlli sul comportamento specificano come deve essere svolta una certa attività tramite politiche, regole, standard, procedure operative e ordini di un supervisore; mentre i controlli sull'output specificano cosa deve essere realizzato concentrandosi sui risultati finali, tramite obiettivi aziendali e obiettivi di performance.

Wheelen e Hunger (2012) affermano che è possibile valutare tre tipi di performance:

- la *misura dell'output* di beni e servizi, che può essere quantitativa, come le unità prodotte e i clienti serviti, o qualitativa, come il numero di errori o di reclami dei clienti;
- la *misura del tempo*, inclusi i ritardi, le assenze, il tempo di lavoro perso e il mancato rispetto delle scadenze;
- gli *indicatori finanziari*.

I controlli sul comportamento e degli output non sono intercambiabili. Infatti, i controlli effettuati sul comportamento sono più appropriati quando gli output della performance non sono quantificabili e la connessione causa-effetto tra attività e risultati è chiara, mentre i controlli sugli output sono più appropriati quando sono stati concordati, i risultati sono quantificabili e la connessione causa-effetto tra attività e risultati non è chiara.

2.4 I fattori che influenzano la job performance

Molti professionisti e ricercatori affermano l'esistenza di diversi fattori che influenzano le performance lavorative, sia in team che individuali, e che possono avere effetti sia negativi sia positivi (Le Tran, 2002). Tra questi, i fattori di rilievo sono:

- la leadership;
- la cultura aziendale;
- l'ambiente di lavoro;
- la motivazione;
- la formazione.

Secondo Nickols (2003), altri fattori che sono strettamente correlati e che influenzano le prestazioni del dipendente sono: la definizione di obiettivi chiari e precisi, le aspettative sul lavoro, i feedback immediati, la capacità di esecuzione e la conoscenza della struttura organizzativa.

2.4.1 La leadership

Non esiste un'unica definizione di leadership, ma diverse. La leadership, in senso generico, può essere definita come il processo in cui il manager può dirigere e influenzare il comportamento e il lavoro dei dipendenti in modo da raggiungere obiettivi specifici in una data situazione. La leadership è anche definita come la capacità di un manager di indurre gli impiegati a lavorare con fiducia e zelo; i leader, infatti, sono tenuti a sviluppare la visione

futura e a motivare i membri dell'organizzazione a voler realizzare le visioni e a migliorarne le prestazioni.

Essere leader di un gruppo comporta grandi responsabilità; un buon leader, infatti, deve saper essere una guida per i membri del team e deve condividere con loro la propria conoscenza per indirizzarli verso prestazioni migliori.

Goleman (2013) afferma l'esistenza di sei diversi tipi di leadership, ognuno dei quali influenza in maniera differente le performance dei dipendenti: visionario, democratico, coach, esigente, armonizzatore, autoritario.

Lo stile visionario prevede una linea direttiva che mira a condividere gli obiettivi e la mission aziendale con i dipendenti. Il leader visionario, infatti, è colui che riesce a creare un clima disteso anche durante una fase di transizione, identificando una direzione chiara e condivisa con il proprio team.

Lo stile democratico, o passivo, è caratterizzato da un leader che valorizza i propri collaboratori, tramite il loro coinvolgimento nelle decisioni. In questo caso, infatti, il leader non dà alcun suggerimento al team, ma ne chiede l'opinione. Le decisioni sono, dunque, prese in maniera autonoma dal gruppo e confermate dal leader. Per attuare questo stile è importante che lo staff vada d'accordo e che il leader abbia ottime capacità comunicative. Il punto forte dello stile democratico è da ricercare nella valorizzazione dei singoli e delle loro competenze, che comporta notevoli vantaggi in termini di produttività.

Lo stile leader-coach è adottato da un leader che vuole allineare la mission dell'azienda e le aspettative del lavoratore, in tutti quei contesti in cui i dipendenti sono motivati a crescere professionalmente. Il leader coach mira, infatti, a far emergere le potenzialità del singolo membro del gruppo per massimizzarne le prestazioni al fine di conseguire con successo gli obiettivi aziendali.

Lo stile esigente è caratterizzato da un leader focalizzato sull'obiettivo, che ama il successo e che esige perfezione. Il punto di debolezza di questo stile si ricerca nel rischio di minare le dinamiche di gruppo e dal senso di inadeguatezza provato dal team.

Lo stile armonizzante, o affiliatore, è utile in quei contesti in cui si vuole creare armonia tra lo staff, perché permette di prevenire ed evitare conflitti tra i membri del gruppo.

Infine, lo stile autoritario è caratterizzato da un leader che impone la propria vision, impartisce ordini ai membri del team e si aspetta l'immediata ubbidienza, senza un aperto confronto. Tale stile dovrebbe essere adottato solo in casi di estrema emergenza o crisi.

Secondo Goleman (2013), un leader è efficace quando è in grado di creare risonanza¹ tra i membri del gruppo ed è in grado di adottare tutti gli stili descritti precedentemente in base al contesto in cui ci si trova, limitando l'uso degli stili esigente e autoritario, in quanto creano dissonanza tra i membri del gruppo e adottandoli solo nel caso in cui il personale procrastini i compiti e le responsabilità che sono stati a lui affidati.

2.4.2 La cultura aziendale

La cultura organizzativa è l'insieme di valori, aspettative e pratiche che guidano le azioni di tutti i membri del team. È possibile distinguere due assunti principali: le credenze e i valori. Le credenze sono assunzioni sulla realtà e sono derivate e rafforzate dall'esperienza. I valori, invece, sono ideali desiderabili e per i quali vale la pena lottare. Azhar (2003) afferma che la condivisione di credenze e valori all'interno di un'azienda genera la cultura aziendale.

La cultura aziendale è insita nei dipendenti dell'organizzazione e si manifesta in modi tangibili attraverso i loro comportamenti. Le norme e i valori della cultura organizzativa hanno un forte effetto su coloro che sono direttamente o indirettamente coinvolti nell'organizzazione. Queste norme sono tacite, ma hanno un grande impatto sulle prestazioni dei dipendenti e sulla redditività aziendale. Inoltre, una forte cultura organizzativa incita i dipendenti all'adattamento, motivandoli verso un obiettivo e una meta condivisa.

Una delle componenti alla base della cultura aziendale è il valore condiviso con l'azienda, che può essere definito come un insieme di norme sociali che definisce le regole e gli schemi comportamentali di comunicazione tra i membri dell'azienda o con i clienti.

2.4.3 L'ambiente di lavoro

Il mondo del lavoro è soggetto a continui cambiamenti, per cui sia i dipendenti che i datori di lavoro devono adeguarsi alle dinamiche della vita aziendale. I manager delle risorse umane, infatti, devono considerare nuove strategie per assumere nuovi dipendenti. Se un elevato salario può sembrare una buona soluzione, è importante considerare anche la qualità dell'ambiente lavorativo che può avere una forte influenza sulle performance dello staff.

¹ La risonanza è definita come la capacità del leader di orientare le emozioni del gruppo in senso positivo, suscitando sentimenti positivi, per poter creare delle interazioni meno statiche (Goleman, 2013).

Non tutti i posti di lavoro, infatti, sono stimolanti per i dipendenti. Cattive condizioni dell'ambiente lavorativo, come mancanza di sicurezza e comfort, pongono i dipendenti in condizioni disagiate che si riflettono in un basso rendimento, elevato assenteismo ed elevato turnover. Una ricerca scientifica condotta da Roelofsen (2002) ha suggerito che il miglioramento dell'ambiente di lavoro si traduce in una riduzione del numero di reclami e assenteismo e in un aumento della produttività.

Negli ultimi anni, il comfort dei dipendenti, determinato dall'ambiente di lavoro è stato riconosciuto come un fattore importante per misurare le loro performance. Questo si verifica soprattutto per quei dipendenti che passano la maggior parte della giornata lavorativa ad una scrivania, usando il computer. Per tale ragione, l'ergonomia² ha assunto un ruolo chiave nel contesto lavorativo.

Da una ricerca condotta da Brill e Konar (2002), è inoltre emerso che i miglioramenti relativi al design del luogo lavorativo possono riflettersi in un aumento del 5/10% della produttività dei dipendenti. Pertanto, fornire adeguati strumenti lavorativi e arredare gli uffici in modo da rendere confortevole la permanenza è uno degli obiettivi del management.

Stallworth e Kleiner (1996) sostengono che il layout fisico di un'azienda è progettato intorno ai bisogni degli impiegati in modo tale da massimizzarne la produttività e la soddisfazione. Inoltre, gli ambienti di lavoro più innovativi possono essere sviluppati per incoraggiare la condivisione delle informazioni e il networking a prescindere dai confini del lavoro, permettendo anche una comunicazione informale, preferendo gli open space agli uffici "privati". È comunque importante riuscire a creare un equilibrio tra la vita privata e lavorativa e la realtà fisica e privata.

In aggiunta, anche l'aspetto comportamentale influisce sull'atmosfera del posto di lavoro (Haynes, 2008). A questo proposito è importante che vi sia un ambiente disteso e un continuo scambio di feedback tra il manager e il team. Solitamente tale processo è formale, ma in alcuni casi potrebbe avvenire anche in maniera informale, per rafforzare i rapporti tra manager e dipendenti.

² L'ergonomia è una disciplina scientifica che si occupa dei problemi relativi al lavoro umano in rapporto alla progettazione delle macchine e agli ambienti di lavoro, al fine di individuare le soluzioni più idonee alle esigenze psicofisiche dei lavoratori e al contempo a quelle della produzione (Oxford Languages).

2.4.4 La motivazione

Tra tutti i fattori che influenzano la performance lavorativa, la motivazione è il fattore più influente.

Lewis et al. (2009) definiscono la performance lavorativa come il risultato dell'abilità e della motivazione di un dipendente. L'abilità è definita come la capacità di far fronte a determinati compiti e dipende dalla formazione, dall'istruzione, dalla semplicità del compito, dall'esperienza e dalle capacità mentali e fisiche innate. Avendo a disposizione tutti i fattori elencati, tuttavia un dipendente può ancora non rendere bene sul lavoro se la motivazione non è concentrata su quel particolare compito da svolgere. Secondo Abonam (2001), al contrario, i dipendenti altamente motivati non otterranno risultati se non possiedono le abilità, le competenze e l'atteggiamento necessari richiesti dall'organizzazione. Pertanto, sono richiesti sia abilità e conoscenza, sia motivazione. Inoltre, la ragione per cui i dipendenti sono motivati a lavorare risiede nelle aspettative che hanno. Sajuyigbe et al. (2013), infatti, sostengono che se il successo delle performance ottenute permette di ottenere delle ricompense, allora il dipendente sarà ben motivato a prestare il massimo impegno. In queste condizioni, si può affermare che gli sforzi dei dipendenti si traducono in ricompense.

Le Tran (2002) sostiene che una forza lavoro poco motivata sarà costosa in termini di turnover del personale, maggiori spese, morale negativo e maggiore impiego di tempo da parte dei manager. Pertanto, il management deve sapere come stimolare il proprio personale in modo tale che le risorse siano ben distribuite e che non siano insoddisfatte.

Una forza lavoro ben motivata porterà ad una maggiore comprensione, accettazione, impegno nell'implementazione, comprensione degli obiettivi e del processo decisionale tra il management e i dipendenti. I fattori che influiscono sulla motivazione dei dipendenti sono:

- la ricompensa finanziaria e no;
- il piano di partecipazione agli utili;
- i benefici;
- gli incentivi.

2.4.4.1 La ricompensa

La ricompensa svolge un ruolo cruciale in una relazione lavorativa ed è data dalla combinazione di ricompense finanziarie e non finanziarie disponibili per gli impiegati. La ricompensa finanziaria è legata alla retribuzione in denaro e rappresenta quindi il salario

mensile del dipendente. La ricompensa non finanziaria consiste, invece, in premi derivanti dallo svolgimento delle attività assegnate, quali realizzazione, autonomia, riconoscimenti, opportunità di carriera e leadership di alta qualità.

2.4.4.2 Il piano di partecipazione agli utili

La strategia legata all'utilizzo del piano di partecipazione agli utili aziendali mira a far sentire il dipendente come colui che, grazie alla sua partecipazione, provvede alla futura crescita dell'azienda. Tale strategia prevede che l'azienda condivida con i propri dipendenti parte degli utili ricavati. È strettamente legata alla job performance perché si ritiene che rendendo i salari flessibili, in base ai ricavi dell'organizzazione, il dipendente sia maggiormente propenso ad offrire il massimo sforzo. D'altra parte, però, questo sistema potrebbe incentivare il free riding³ nel lavoro di gruppo.

2.4.4.3 I benefici per i dipendenti

Negli ultimi anni, i piani di benefit sono notevolmente cambiati in quanto le aziende si sono discostate dai tradizionali piani pensionistici, proponendo nuove alternative per attrarre e motivare la forza lavoro.

Un benefit è una ricompensa indiretta, quale può essere la pensione di anzianità, le ferie, l'indennità di malattia, una copertura assicurativa e l'uso di auto aziendali offerte ai dipendenti, o ad un gruppo di loro, per sottolineare il loro senso di appartenenza all'organizzazione. In generale, i benefit rientrano nel welfare aziendale.

2.4.4.4 Gli incentivi

L'incentivo può essere definito come elemento di pagamento strettamente legato alla performance lavorativa di un dipendente o di un team, come risultato di un accordo preventivo. Gli incentivi sono legati a schemi di retribuzione basati sulle competenze, su un rendimento maggiore e sul raggiungimento degli obiettivi concordati. La caratteristica distintiva degli incentivi è che il dipendente sa cosa deve fare per riceverlo, anche se ciò dipende da situazioni a lui estranee. A differenza della classica ricompensa finanziaria o del piano di partecipazione agli utili, gli incentivi rappresentano dei bonus aggiuntivi al salario mensile del personale.

³ Free-riding: fenomeno esercitato dal free-rider, ovvero colui che attua un comportamento opportunistico finalizzato a fruire pienamente di un bene (o servizio) prodotto collettivamente, senza contribuire in maniera efficiente alla sua costituzione (Riccardo Vannini, 2012, Dizionario di Economia e Finanza).

2.4.5 La formazione

La formazione è un'attività pianificata e sistematica, a cui tutti i dipendenti sono invitati a partecipare, in quanto si traduce in un maggiore livello di abilità, conoscenza e competenza necessarie per lavorare in maniera efficace.

Wright & Geroy (2001) sostengono che le competenze dei dipendenti possono migliorare attraverso efficaci programmi di formazione. È stato, infatti, dimostrato (Harrison, 2000) che la formazione genera benefici legati al miglioramento delle prestazioni sia in termini individuali che aziendali.

Secondo Belcourt, Wright e Saks (2000), la maggior parte dei manager propone un corso di formazione ai loro dipendenti per tre scopi principali:

- aumentare la produttività o le prestazioni dei dipendenti;
- raggiungere gli obiettivi aziendali;
- investire nei dipendenti per avere successo nell'imprevedibile contesto competitivo in cui l'azienda si trova.

La formazione si propone di colmare il divario tra le prestazioni attuali dei dipendenti e lo standard di performance desiderato dall'azienda. Questo significa che l'organizzazione vuole attuare un intervento formativo finalizzato allo sviluppo di particolari competenze e capacità del personale, difficilmente imitabili (Swart, 2005). Inoltre, Swart (2005) sostiene che la formazione potrebbe essere utile al management per individuare il momento in cui i dipendenti non stanno lavorando bene e quindi le loro skill dovrebbe essere ri-allineate ai bisogni aziendali. Questo può avvenire, però, solo se il programma di formazione offerto sia di buona qualità, motivi i dipendenti e li faccia sentire soddisfatti del loro lavoro.

Dopo aver identificato i bisogni formativi, è necessario stabilire gli obiettivi e le priorità della formazione. Tramite un processo di raccolta dati, si eseguirà una gap analysis, per capire il posizionamento attuale dell'organizzazione e dei propri dipendenti rispetto agli obiettivi prestabiliti. È importante individuare quelle aree in cui i dipendenti sono carenti, in modo da poter intervenire subito e delimitarle; infatti, il budget fissato per i corsi di formazione non è illimitato.

Esistono diversi metodi per formare i dipendenti e secondo Olaniyan e Lucas (2008), possono essere così classificati:

- *formazione sul posto di lavoro*, fornita a tutti i dipendenti durante la loro carriera presso il posto di lavoro. È utile per ampliare le competenze possedute;
- *orientamento iniziale*, offerto ai neo-dipendenti dell'azienda per renderli familiari con i requisiti aziendali generali, quali norme, etica, valori, regole e regolamenti;
- *apprendistato*, durante il quale una persona non qualificata sostituisce un esperto del settore e ne approfitta per affinare le proprie conoscenze;
- *dimostrazione*, con cui il dipendente qualificato esegue i propri compiti ad un dipendente inesperto in modo tale che possa imparare sul campo.
- *formazione formale*, che consiste in un processo di insegnamento pratico e teorico che potrebbe essere svolto sia internamente che esternamente all'organizzazione. La formazione svolta all'interno di un'organizzazione, è chiamata “in-house training”, mentre quella esterna “off-house training” ed è svolta prevalentemente in università, politecnici e istituti professionali.

Il metodo adottato dall'organizzazione influenza l'efficacia della formazione aziendale offerta. Le organizzazioni, infatti, sono alla ricerca del giusto bundle di metodi di formazione da offrire ai propri dipendenti per massimizzare l'efficace dell'apprendimento.

Inoltre, i programmi di formazione non solo aiutano i dipendenti a fornire le prestazioni richieste, ma aiutano anche l'azienda a far miglior uso delle loro risorse umane che possiede per ottenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

3. Caso studio: Lipari People

La Lipari Consulting & Co. è un'azienda italiana di consulenza in partnership, fondata da Giovanni Lipari nel 2007 e nata come spin-off dell'Università di Palermo. Ha sede a Milano ed attualmente conta 165 dipendenti, che hanno iniziato la loro carriera lavorativa in azienda da neolaureati.

L'azienda svolge principalmente attività di consulenza in partnership con altre società di consulenza. Questa tipologia di consulenza è contraddistinta da collaborazioni sporadiche tra la Lipari Consulting & Co. e una seconda azienda di consulenza di dimensione medio-grande, chiamata cliente, che necessita di una o più risorse esterne a seguito di criticità dovute alla momentanea scarsità di risorse interne.

Nel 2018, l'azienda si è espansa con la nascita della divisione Technology, creando, insieme alla divisione Consulting, il gruppo Lipari People. A queste due divisioni, nel 2020, se ne è poi aggiunta una terza, l'Advisory.

La divisione Consulting opera prevalentemente nel settore bancario e assicurativo, fornendo assistenza nelle aree di Business Analysis, Functional Analysis, Process Analysis, Project Governance e Test Governance. Nella Figura 3, riportata di seguito, sono mostrati nel dettaglio le attività svolte per ogni macroarea e i principali ambiti applicativi.

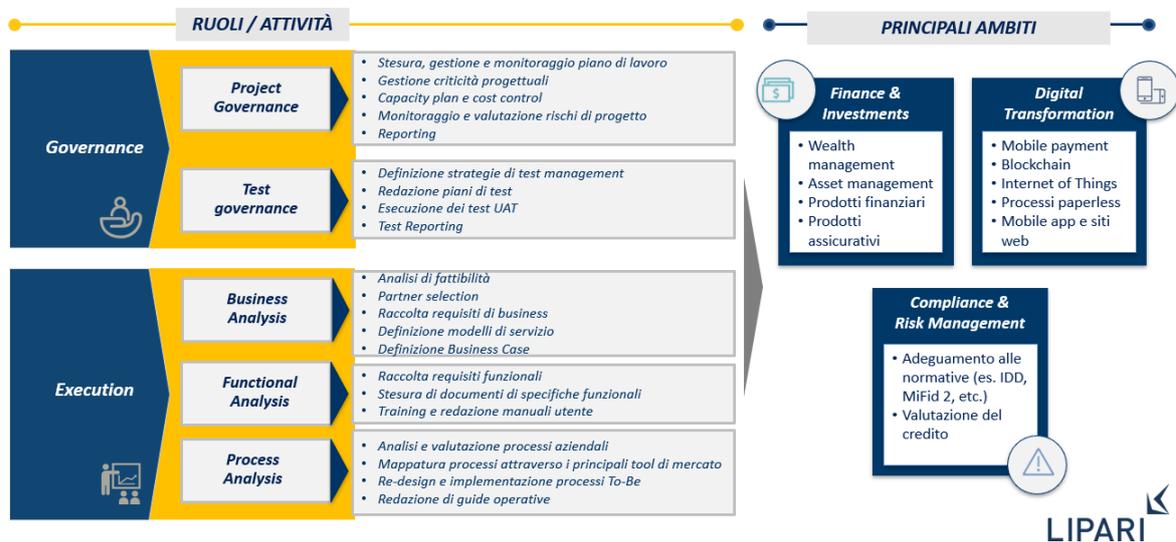


Figura 4: Ruoli e ambiti di intervento della divisione Consulting (Lipari, 2021)

La divisione Technology offre servizi di Consulenza IT e di Sviluppo Software, Data Science e Sviluppo Low Code in partnership con i più grandi System Integrator

internazionali. Nella Figura 4, riportata di seguito, sono elencate le attività svolte per ogni macroarea e i principali ambiti applicativi.

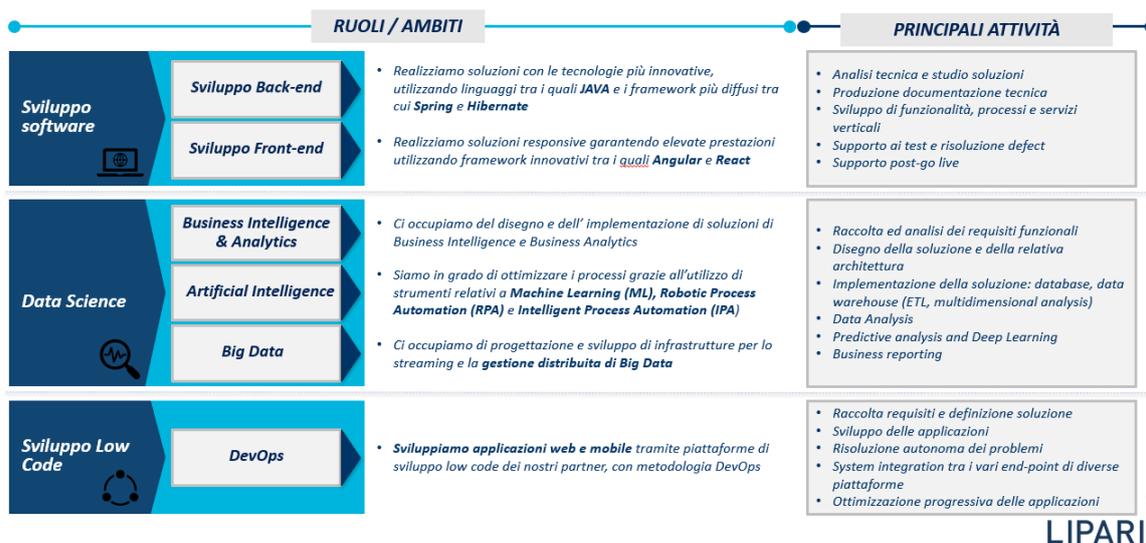


Figura 5: Attività e ambiti di intervento divisione Technology (Lipari, 2021)

La divisione Advisory svolge attività di consulenza diretta nelle stesse aree di intervento in cui opera la divisione Consulting. Attualmente, non vi è una netta distinzione tra le risorse che operano nella divisione Consulting e in quella Advisory.

3.1 Business Model Canvas

Per approfondire meglio la realtà aziendale, è utile analizzarne il Business Model Canvas.

Il Business Model Canvas è un modello strategico usato dalle aziende per la creazione e sviluppo del proprio business model. Il BMC è “uno strumento informale e qualitativo per strutturare modelli di business” (Cantamessa e Montagna, 2015). Tale modello nasce in quanto diventa necessario che il business di un’impresa sia facilmente comprensibile. Inoltre, essendo semplice ed intuitivo è divenuto uno standard de facto, sia nel mondo aziendale, sia accademico. (Cantamessa e Montagna, 2015).

Di seguito, si riporta, dunque, il Business Model Canvas del gruppo Lipari People redatto a seguito di un confronto diretto con la manager dell’area People & Knowledge.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Clienti con cui si è creata una forte relazione • Università 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo commerciale • Recruiting • Formazione • People management 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Tempestività • Flessibilità • Competenze 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Assistenza personale • Accounting • Cura delle relazioni per creare delle relazioni forti 	Customer Segment <ul style="list-style-type: none"> • Società di consulenza medio-grandi • Istituti di credito • Aziende operanti nel settore assicurativo • Aziende del settore energetico, welfare, GDO, media, telco, editoriale
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Personale • Relazioni con università ed ex-colleghi • Factory IT (solo per Tech.) • Brand reputation 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Social media • Passaparola 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Costo del personale • Budget per funzioni aziendali (PKM, BAD, Sales) • Costi ordinari 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Staffing delle risorse • Strumenti di finanza agevolata 	

Figura 6: Business Model Canvas Lipari People

La *Value Proposition* è l'elemento core del BMC, in quanto rappresenta la combinazione di servizi e prodotti offerti da un'azienda che creano valore per uno o più specifici segmenti di clientela. Nell'azienda in esame, la Value Proposition è rappresentata dai tre aspetti essenziali utili a soddisfare le esigenze dei clienti, nonché tempestività nel servizio offerto, flessibilità e competenze possedute dalle risorse.

I *Customer Segments* sono rappresentati dai clienti che percepiscono il valore offerto dall'azienda tramite la Value Proposition. Nel caso in esame, i principali clienti sono rappresentati da aziende di consulenza nazionali ed internazionali di dimensione medio-grandi per le divisioni Consulting e Technology e da istituti di credito e aziende operanti nel settore assicurativo per la divisione Advisory. Sono, poi, stati indicati altri segmenti di mercato minori, quali aziende operanti nei settori telco, editoriale, GDO, energetico, media e welfare in cui opera esclusivamente la divisione Advisory.

I *Channels* sono essenziali per rendere pubblici i servizi e i prodotti che un'azienda offre e per comunicare con i propri clienti. Il gruppo Lipari People si serve principalmente dei propri canali social su diverse piattaforme, quali Facebook, Instagram e LinkedIn, dove pubblica le novità riguardanti l'azienda, i profili dei propri dipendenti e nuove offerte di lavoro. Inoltre, un secondo canale altrettanto efficace è rappresentato dal "word of mouth", ovvero dal passaparola tra manager di società partner, clienti o ex-dipendenti.

Le *Customer Relationships* possono essere definite come le relazioni stabilite dall'azienda con ogni Customer Segment per comunicare con esso, capire i suoi bisogni e fornire della soluzione ai problemi. Tali relazioni, quindi, mirano ad acquisire nuovi clienti, mantenere l'attuale clientela e talvolta aumentarne la spesa. In generale, esistono due tipi di relazione con il cliente: personale, tramite un interlocutore fisico e automatica, attraverso l'utilizzo di algoritmi o software che forniscono risposte al cliente in maniera automatica. Il gruppo Lipari People si avvale prevalentemente di relazioni personali, curando il rapporto con il singolo cliente e preferendo l'assistenza personale dedicata per i propri clienti e i potenziali.

I Revenue *Streams* rappresentano tutti i flussi di cassa entranti dell'azienda. Sottraendo a questi i costi presenti nella sezione Cost Structure, è possibile ottenere il profitto dell'azienda. Per l'impresa in esame, sono stati individuati due fonti di ricavo: lo staffing del personale e gli strumenti di agevolazione finanziaria. I ricavi derivanti dallo staffing coincidono con l'importo monetario che l'azienda cliente è paga per inserire all'interno del proprio team una risorsa del gruppo Lipari People. Il denaro derivante dalle agevolazioni finanziarie, invece, si ottiene partecipando a bandi o richiedendo strumenti statali.

Le *Key Resources* sono le risorse necessarie per il funzionamento del business di un'organizzazione. Tali risorse possono essere di proprietà dell'azienda, acquistate all'esterno o noleggiate. Le risorse di cui si serve il gruppo Lipari People sono:

- i dipendenti, senza i quali il servizio di consulenza non potrebbe essere offerto;
- le relazioni con gli ex colleghi utili per i processi di sales accounting e con le università che consentono all'azienda di ottenere visibilità e credibilità tra i giovani;
- la brand reputation;

È bene specificare anche l'esistenza di una risorsa chiave esclusiva della divisione Technology, rappresentata dalla Factory IT, ovvero tutte le tecnologie digitali utilizzate dai dipendenti per poter svolgere nel migliore dei modi le loro attività di programmazione e sviluppo software.

Le *Key Activities* sono le attività più importanti che un'azienda svolge. Nel caso specifico è possibile distinguerne due tipi: uno commerciale e uno strategico. L'attività commerciale rappresenta lo sviluppo del proprio business e quindi la gestione dei clienti e il loro soddisfacimento; le attività strategiche sono, invece, tre: recruiting, formazione e people management. L'azienda, infatti, è focalizzata sulla qualità offerta al cliente, per cui per rispettare gli standard richiesti, in collaborazione con i propri dipendenti, mette in atto continui corsi di formazione per affinare le conoscenze possedute e presta attenzione ai bisogni sia dei dipendenti che dei clienti, in modo tale da offrire loro un ambiente il più possibile sereno e tranquillo in cui svolgere le attività che sono state loro affidate.

I *Key Partners* sono coloro i quali aiutano l'azienda a fornire ai clienti i prodotti e servizi offerti. In questo senso, il BMC del gruppo Lipari People presenta un'anomalia, in quanto parte dei clienti coincide con i partner. Sono, infatti, partner per l'azienda tutte quelle agenzie di consulenza medio-grandi con cui il gruppo ha collaborato e stretto forti relazioni durature nel tempo. L'azienda possiede, però, anche un altro key partner, ovvero le università con cui collabora e realizza eventi e webinar per attrarre nuovi talenti.

La *Cost Structure* rappresenta tutti i flussi di cassa negativi che l'azienda deve sostenere. Nel caso in esame, il costo maggiore è rappresentato dal costo del personale e in minima parte da costi ordinari, quali affitto e bollette, e budget definiti per le diverse aree aziendali (People & Knowledge Management, Business, Administration & Development e area vendite), che sono principalmente costi per la realizzazione di eventi, amministrativi e operativi.

Come si evince dal BMC, il punto di forza del gruppo Lipari People è da ricercarsi nell'attenzione attribuita alle persone e alle relazioni interne tra il personale ed esterne, con i partner e i clienti. La motivazione risiede nella qualità del servizio che l'azienda vuole offrire al cliente, strettamente legata alle performance dei dipendenti e quindi alle competenze da loro possedute.

3.2 Struttura organizzativa

Sin dalla sua nascita, la Lipari Consulting & Co. si è impegnata nella ricerca e nell'assunzione dei migliori talenti delle facoltà di Ingegneria Gestionale ed Economia, offrendo loro un percorso di crescita ricco di molteplici esperienze progettuali e di collaborazioni con importanti partner. Il valore professionale e umano dei consulenti dell'azienda, unitamente ai vantaggi dell'innovativo servizio offerto, ha generato nel mondo

del management consulting, operante prevalentemente nel settore dei Financial Services, un passaparola positivo che ha spinto l'azienda a crescere velocemente nel corso degli anni, diventando leader in Italia della consulenza in partnership.

In previsione dell'analisi del profilo del dipendente medio ideale, di seguito sarà approfondito il contesto aziendale, definendo le diverse area di business e l'organizzazione delle attività.

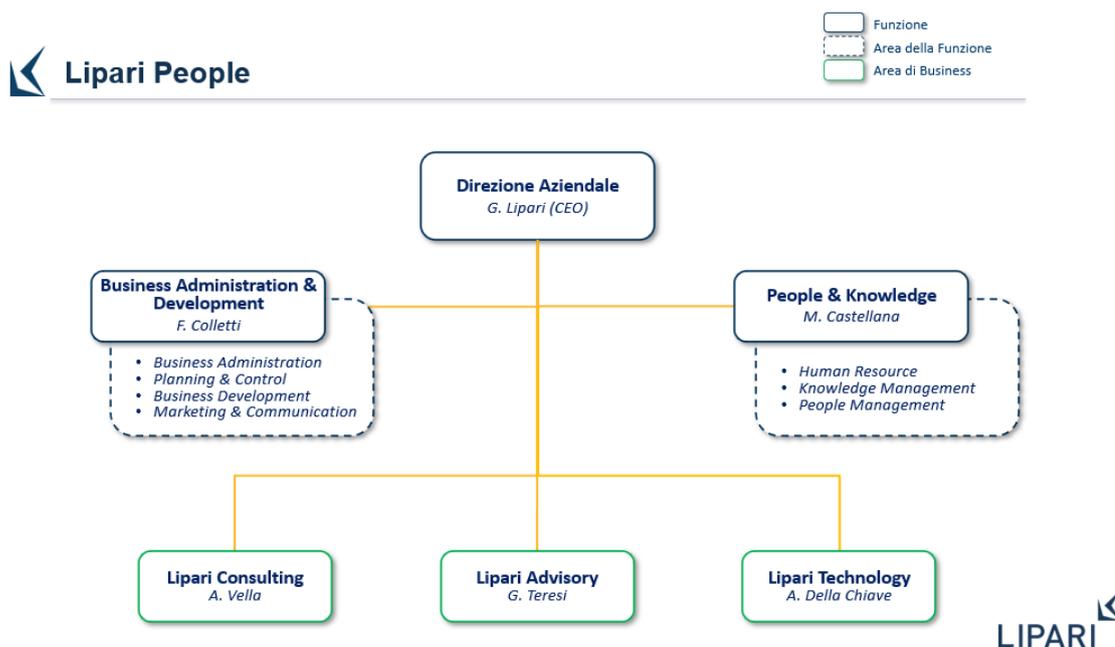


Figura 7: Organigramma gruppo Lipari People (Lipari, 2021)

Come mostrato nella Figura 6, all'interno del gruppo Lipari People è possibile distinguere tre diverse funzioni aziendali:

- Direzione Aziendale
- Business Administration & Development
- People & Knowledge

Ogni funzione è suddivisa in aree funzionali che consentono di suddividere le attività da svolgere all'interno dell'area stessa o in base alle tre Business Unit, Consulting, Technology e Advisory. Le funzioni BAD e PKM sono poste sullo stesso livello e subordinate alla Direzione Aziendale

La funzione *People & Knowledge* è un'area aziendale che si occupa della gestione del personale e della formazione dei dipendenti. È composta da tre aree funzionali:

- *Human Resource*: si occupa prevalentemente dell'attività di recruiting di nuovi talenti, tramite lo svolgimento di colloqui di selezione; inoltre, si occupa dell'organizzazione di eventi di presentazione della realtà aziendale nelle università italiane e di tenere traccia di tutte le esperienze lavorative di ogni risorsa e delle relative conoscenze acquisite durante il periodo di staffing;
- *Knowledge Management*: si dedica alla stesura dei contenuti utili a svolgere la Lipari Academy, ovvero un corso di formazione offerto ai nuovi dipendenti al momento dell'ingresso in azienda, per poter loro fornire tutti gli strumenti e le conoscenze necessari per poter essere sin da subito autonomi nello svolgimento delle attività all'interno di un progetto di qualsiasi tipo, di coinvolgere i nuovi entranti in delle challenge, sia di gruppo che individuali, volte a creare della sana competizione e a misurare la loro motivazione, di gestire la formazione verticale come il corso di inglese e di raccogliere e condividere le conoscenze apprese da ogni risorsa durante le diverse progettualità;
- *People Management*: si pone come obiettivo la gestione delle risorse interne, instaurando un rapporto con le risorse impegnate nei progetti presso i diversi clienti che permette di supportarle sia durante tutto il periodo di staffing, sia nei periodi precedente e successivo, curando anche gli aspetti burocratici relativi ai contratti lavorativi; inoltre, si occupa delle sono valutazioni annuali relative alla produttività dei dipendenti.

La funzione *Business Administration & Development* è gestita da soggetti con maggiore seniority e permanenza all'interno del gruppo e, in parte, anche da attuali consulenti, che si occupano di attività mirate allo sviluppo aziendale e al miglioramento del posizionamento. Le attività sono eseguite da gruppi operativi interni, così suddivisi:

- *Business Administration*: svolge tutte le attività amministrative e burocratiche necessarie all'esistenza della società, come la gestione delle giornate lavorative, la produzione delle buste paghe, la gestione delle richieste di ferie o giorni di malattia o di permessi;
- *Planning & Control*: occupa di redigere il piano economico annuale preventivo, di monitorare mensilmente il conto economico effettivo e gli scostamenti dal conto economico preventivo e, sulla base del raggiungimento pieno o parziale degli

obiettivi di fatturato aziendale, decide di sbloccare totalmente o parzialmente i budget di spesa delle varie funzioni.

- *Business Development*: si occupa dello sviluppo del business aziendale, mantenendo e ampliando le relazioni con gli attuali clienti e cercandone di nuovi; inoltre, segue i trend di crescita del mercato di riferimento, importanti per delineare il posizionamento dell'azienda.
- *Marketing & Communication*: si propone la promozione della società all'interno del mercato del lavoro e di quello della consulenza, pubblicizzandola e curandone tutti i profili social e il sito web ufficiale; inoltre, si occupa di organizzare eventi di responsabilità sociale in cui coinvolgere attivamente le risorse aziendali.

Infine, la *Direzione Aziendale* è coinvolta in attività di crescita e sviluppo dell'azienda, dal punto di vista economico, strategico, commerciale e legato alla governance.

Di seguito, in Figura 7 e in Figura 8, rispettivamente per la Business Unit Consulting e Technology, è riportato il percorso di crescita che intraprende ogni dipendente all'interno dell'azienda.

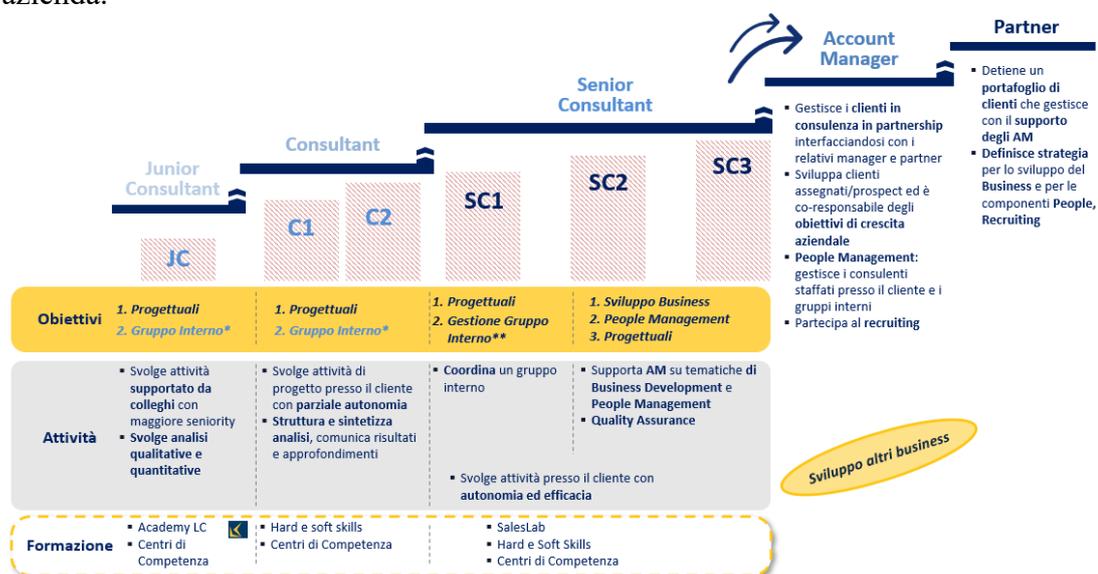


Figura 8: Percorso di carriera - divisione Consulting (Lipari, 2021)

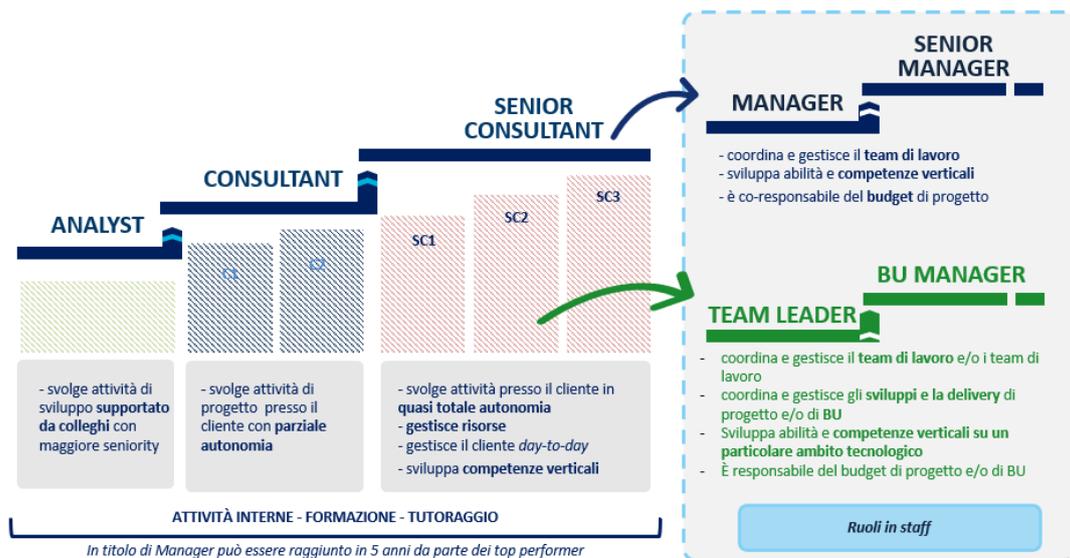


Figura 9: Percorso di carriera - divisione Technology (Lipari, 2021)

Come si evince dalle precedenti figure, la maggior parte dei dipendenti della società ricopre il ruolo di consulente, attività core dell'impresa; solo pochi e con più esperienza ricoprono ruoli di maggior responsabilità, quali quello di Account Manager e Partner per la BU Consulting o Manager e Senior Manager per la BU Technology.

3.3 Dipendente ideale

Ogni organizzazione è unica, per cui non esiste un insieme prestabilito di strategie, risorse e obiettivi che facciano raggiungere l'ottimo a tutte le imprese, ma ne esiste uno specifico per ogni impresa, come descritto nel paragrafo 2.2. Per tale ragione, insieme ai manager delle tre funzioni e alcuni rappresentanti delle aree funzionali, è stato proposto ed eseguito un brainstorming⁴ per definire le caratteristiche che il dipendente ideale del gruppo Lipari People dovrebbe possedere. A tale incontro ne è seguito un secondo per meglio precisare gli elementi emersi durante il brainstorming.

Il brainstorming è stato condotto definendo come obiettivo principale l'individuazione delle caratteristiche che un potenziale dipendente ideale del gruppo Lipari People deve possedere, in parte, al momento del colloquio e in seguito all'assunzione, tramite corsi di formazioni ed acquisizione di esperienza.

Durante il brainstorming sono state analizzate soft e hard skills ed è emerso che gli elementi a cui il management è maggiormente interessato sono le soft skills ed in particolar modo

⁴ Brainstorming: Metodo decisionale, usato spec. in pubblicità, in cui la ricerca della soluzione di un dato problema è effettuata mediante sedute intensive di dibattito e confronto delle idee e delle proposte espresse liberamente dai partecipanti (Oxford Languages)

quelle legate alle *attitudini relazionali e comunicative e doti di leadership*, seguiti da *risorse personali operative, dedizione al lavoro e risorse personali strategiche*. Nella tabella sottostante sono mostrate le singole caratteristiche che il dipendente ideale secondo l'azienda deve possedere e le relative macroaree a cui si riferiscono.

Tabella 1: *Soft skills individuate durante il brainstorming aziendale*

Soft skills	Skills esplicative
Capacità di ascolto	Attitudini relazionali e comunicative
Intelligenza emotiva	
Empatia verso i colleghi	
Capacità comunicative	
Standing e self confidence	
Essere credibile	
Capacità di sviluppare nuove relazioni	
Capacità di mantenere le relazioni precedenti	
Lavorare in gruppo	
Essere un team builder	
Cordialità	
Essere un forte motivatore	Leadership
Aiutare le persone a capire dove possano essere resilienti	
Capacità di delega	
Capire i bisogni dei colleghi/partner/team leader	
Leadership supportiva relazionale (capacità di gestire le persone)	
Orientamento al risultato	Risorse personali operative
Multitasking	
Capacità di gestire la responsabilità	
Problem solver	
Resilienza	
Flessibilità agli orari lavorativi	Dedizione al lavoro
Proattività	
Spirito di adattamento al contesto lavorativo	
Imprenditorialità	Risorse personali strategiche
Visione strategica	
Ambizione	

Alle soft skills individuate, si aggiungono le hard skills, i valori e le variabili di controllo. Le hard skills individuate non sono necessariamente un “must have” al momento dell'assunzione, in quanto, alcune di queste, possono essere ottenute tramite la partecipazione ai corsi di formazione offerti dalla società e alle attività progettuali.

I valori personali si riferiscono principalmente all'integrità morale dell'individuo, per cui non sono noti al momento dell'assunzione. Talvolta, lavorando a stretto contatto, il

management può percepirla. In questo caso, è improbabile che vi sia un cambiamento radicale nei valori in cui il dipendente crede.

Infine, le variabili di controllo sono state identificate con i dati anagrafici, anni di esperienza e numero di clienti conosciuti. Si noti che anche in questo caso, non è possibile conoscere tutti gli aspetti individuati durante il brainstorming al momento dell'assunzione e in seguito, perché alcune metriche individuate sono difficili da analizzare, come per esempio il numero di contatti su LinkedIn, che può non rispecchiare la realtà dei fatti.

Nella Tabella 2, riportata di seguito, sono elencate le hard skills, i valori personali e le variabili di controllo individuate.

Tabella 2: Hard skills, valori e variabili di controllo individuate durante il brainstorming aziendale

Hard skills	Valori	Variabili di controllo (altro)
Competenze linguistiche	Continuità lavorativa	Età anagrafica
Percorso accademico (Università di provenienza, voto accademico, durata percorso)	Integrità morale	Anni di esperienza
Master e MBA	Aspetti personali	Numero di clienti che si conoscono (# contatti su LinkedIn)
Competenze trasversali di ruolo	Riguardo nei confronti della famiglia e dei colleghi	Livello di responsabilità delle persone che si conoscono
Competenze verticali di ambito	Vicinanza alla cultura aziendale	Avere interessi diversi al di fuori del contesto lavorativo
Non è core aver avuto delle esperienze estere		Coinvolgimento aziendale
		Vita privata (famiglia, figli)

3.4 Misura delle performance

Il gruppo Lipari People definisce il processo di valutazione delle performance dei dipendenti come *Piano di sviluppo personale*.

L'approccio utilizzato dal gruppo Lipari è ibrido e comprende scale di valutazione grafica, autovalutazioni e raggiungimento degli obiettivi. Per eseguire le valutazioni, i responsabili dell'area P&K pianificano due incontri annuali, uno a marzo e uno a settembre, durante i quali sono compilate le schede di valutazione dei dipendenti riferite all'anno precedente.

Le schede di valutazione comprendono un'autovalutazione da parte di ciascun dipendente e le valutazioni dei referenti. Durante gli incontri, si condividono gli output di tali valutazioni

che permettono di ottenere dei feedback migliorativi per i dipendenti e da cui dipendono variazioni di job profile, variazioni del RAL ed eventuali bonus economici.

I driver delle valutazioni variano in funzione dei ruoli ricoperti in azienda.

Nel caso di Junior Consultant e Consultant, le schede sono strutturate in riferimento alle attività progettuali e ai gruppi interni. Le valutazioni delle attività progettuali sono effettuate tramite l'utilizzo di una scala a 5 livelli, che varia da ottimo a insufficiente, e ad alcune sezioni di valutazione qualitative per comprendere anche quali possano essere le aree di possibili miglioramenti. Dopo aver ottenuto le valutazioni, i manager le normalizzano per renderle oggettive, tramite l'utilizzo di un algoritmo apposito. Per ciascun dipendente, è calcolata la media dei punteggi ottenuti nelle schede di valutazione a cui si somma un "coefficiente Lipari" relativo alle performance misurate nelle attività interne. Il punteggio complessivo ottenuto determina la valutazione definitiva. Per i ruoli del Senior Consultant o Manager, le valutazioni si basano su aspetti qualitativi e su obiettivi personali fissati in precedenza e orientati alle componenti People & Business.

4. Analisi dei dati

L'analisi dei dati consiste nella raccolta, nella revisione e analisi statistica dei dati di cui si dispone.

La rassegna della letteratura, insieme al brainstorming condotto insieme ai manager aziendali, è stata molto utile per individuare dei potenziali fattori che influenzano la job performance. Tra quelli analizzati in precedenza, non tutti sono stati, però, oggetto di valutazione. L'analisi proposta, infatti, indaga l'effetto di sette variabili indipendenti sulla variabile dipendente *job performance*, come mostrato nella Figura 10, riportata di seguito. La *job performance* è stata operativizzata sulla posizione ricoperta dal rispondente e quindi sugli scatti annuali. Tale scelta, seppur peculiare, è stata ritenuta soddisfacente in quanto lo scatto annuale dipende dalle valutazioni dei dipendenti, eseguite ogni anno dai manager aziendali, come descritto nel paragrafo 3.2.

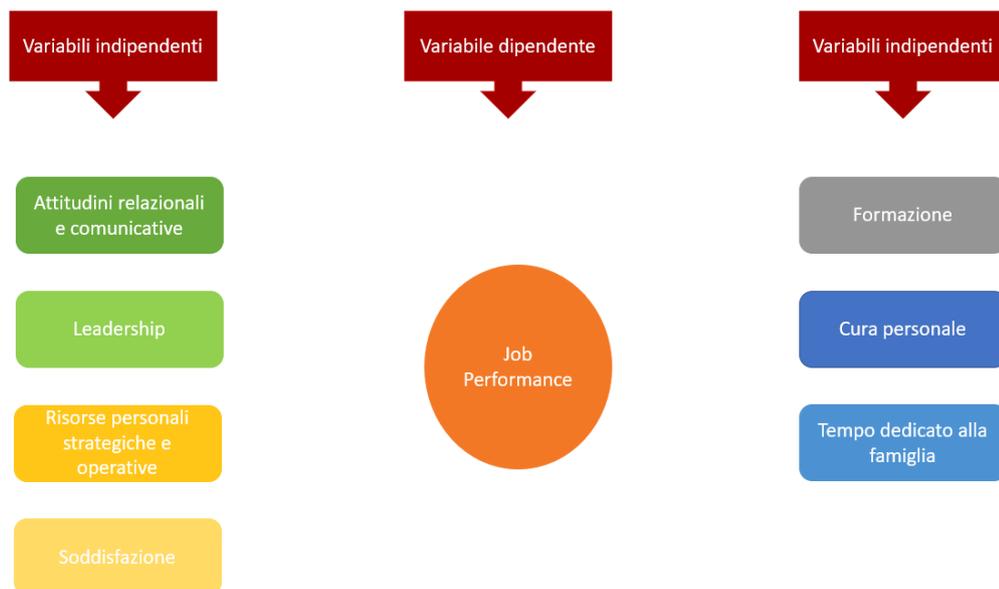


Figura 10: Conceptual Framework

4.1 Questionario

L'analisi è stata condotta sulla base dei dati ricavati dalla somministrazione, a tutti i dipendenti del gruppo Lipari People, di un questionario (Allegato 1), in forma anonima, redatto secondo le informazioni ottenute dall'analisi della letteratura e dalle caratteristiche che il dipendente ideale della società dovrebbe possedere. Il numero totale di dipendenti dell'azienda è di 165, mentre quello dei rispondenti 89.

Il questionario è stato strutturato in tre sezioni.

La prima sezione contiene domande a risposta chiusa inerenti a informazioni anagrafiche e sul percorso accademico e lavorativo del rispondente. In questa prima sezione sono state poste domande relative ad una delle variabili indipendenti analizzate, ovvero la formazione.

La seconda sezione è contraddistinta da domande situazionali, inerenti a tre delle variabili indipendenti analizzate; nello specifico le variabili sono: leadership, risorse strategiche personali e operative e attitudini relazionali e comunicative. Per valutare le soft skill è stato deciso di proporre domande situazionali in modo tale da porre tutti i dipendenti sullo stesso piano. Per ognuna delle domande formulate, è stato chiesto di scegliere quale tra le alternative proposte fosse per loro la più efficace. È doveroso specificare che nessuna delle risposte proposte è sbagliata, ma che alcune producono dei risultati migliori delle altre; infatti, ad ogni risposta è stato assegnato un punteggio coerente con le conseguenze che queste azioni hanno sulla performance del dipendente.

Infine, la terza sezione si focalizza su aspetti generici della vita del rispondente ed in particolare contiene domande relative alle restanti variabili indipendenti e fattori indagati, nonché sport, hobby, soddisfazione del dipendente e cura personale.

4.2 Metodo di analisi dei dati

I dati ottenuti dal questionario sono stati analizzati tramite statistiche descrittive e inferenziali, con l'utilizzo del software SPSS (Statistical Package for Social Science).

Le statistiche descrittive (frequenza, minimo, massimo, media, e deviazione standard) sono state analizzate per esaminare il livello generale delle prestazioni lavorative e dei fattori che le influenzano.

Le statistiche inferenziali (correlazione e analisi di regressione) sono state analizzate per capire l'influenza dei fattori sulla job performance.

4.3 Numerosità del campione

Prima di procedere con l'analisi dei fattori d'interesse, è stata misurata l'adeguatezza della numerosità del campione. Infatti, affinché il campione sia rappresentativo della realtà, è importante che sia il più grande possibile. Prima, però, di procedere con tale step sono stati eseguiti i test di normalità sulle variabili (Allegato 2). Nel caso in esame, sono state raccolte 89 risposte a fronte di una popolazione pari a 165 individui, nonché il 53,94%. Come mostrato nella Tabella 3, è possibile definire, per ogni range di grandezza della popolazione

definito, se la dimensione del campione risulta bassa, accettabile oppure ottima. Tali dati derivano dallo studio di Cavarlho (1984), come riportato da Naresh Malhotra (2007).

Tabella 3: Numerosità campione per range di popolazione (Carvalho, 1984)

Population size	Small	Medium	Large
51-90	5	13	20
91-150	8	20	32
151-280	13	32	50
281-500	20	50	80
501-1200	32	80	125
1201-3200	50	125	200
3201-10,000	80	200	315
10,001-35,000	125	315	500
35,001-150,000	200	500	800

Come si evince dalla tabella sopra riportata, nel caso in esame, il campione risulta più che accettabile in termini di numerosità; infatti, per ottenere un buon campione è sufficiente ottenere almeno 50 risposte, a fronte delle 89 ottenute.

Il test KMO è, in genere, eseguito insieme al test di Bartlett. Tale test consente di capire se la dimensione del campione sia adeguata. Nello specifico, se risulta:

- test KMO < 0,60 → la dimensione campionaria non è adeguata;
- 0,61 < test KMO < 0,70 → la dimensione campionaria è mediocre;
- 0,71 < test KMO < 0,80 → la dimensione campionario è accettabile;
- 0,81 < test KMO < 0,9 → la dimensione campionaria è buona;
- test KMO > 0,91 → la dimensione campionaria è ottima.

Test KMO e di Bartlett	
Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).	,696
Chi-quadrato appross.	417,852
Test di sfericità di Bartlett	df
	153
	Sig.
	,000

Figura 11: test KMO e di Bartlett

Come emerge dalla Figura 12, il test KMO assume un valore pari a 0,69, per cui la dimensione del campione può ritenersi mediocre. Tale valore è molto prossimo a 0,71, lower bound del range successivo che consente di ritenere un campione accettabile.

Il test di sfericità di Bartlett, invece, consente di verificare l'omogeneità della varianza nel campione. Le ipotesi testate sono:

- H0: nessuna correlazione è significativa
- H1: esistono correlazioni significative

Come si evince dalla Figura 12, sopra riportata, il valore del p-value è nullo, per cui l'ipotesi nulla H0 che nessuna correlazione è significativa può essere rifiutata con un livello di significatività dell'1%.

4.4 Affidabilità dei dati

La seconda fase è stata verificata l'affidabilità dei dati, tramite il calcolo dell'Alpha di Cronbach.

L'Alpha di Cronbach è un coefficiente che misura il grado di coerenza interna delle variabili; infatti, se vi sarà un'elevata coerenza interna, i risultati saranno efficaci (Kothari, 2004). L'Alpha di Cronbach è un numero compreso tra 0 e 1. Per valutare se i risultati risultano o meno affidabili, Guilford (1956) ha fornito dei valori di riferimento:

- $\alpha < 0,4$: bassa attendibilità;
- $0,4 < \alpha < 0,6$: attendibilità incerta;
- $0,6 < \alpha < 0,8$: attendibilità accettabile;
- $\alpha > 0,8$: buona attendibilità.

Nel caso in esame, come mostrato nella Figura 11, è stato ottenuto un valore compreso tra 0,6 e 0,8, per cui si può affermare che l'attendibilità del campione sia accettabile.

Statistiche di affidabilità	
Alfa di Cronbach	N di item
,731	18

Figura 12: Alpha di Cronbach

4.5 Caratteristiche demografiche dei rispondenti

Come descritto nel paragrafo 4.1, la prima sezione del questionario contiene informazioni utili a descrivere in linea generale le caratteristiche demografiche dei rispondenti. Dall'analisi è emerso che degli 89 rispondenti, 57 sono uomini e 32 donne. Questo dato rispecchia la reale distribuzione dei dipendenti dell'azienda; infatti, a fronte di 165

dipendenti, 101 sono uomini e 64 donne. La Figura 13, riportata di seguito, mostra i dati in percentuale.

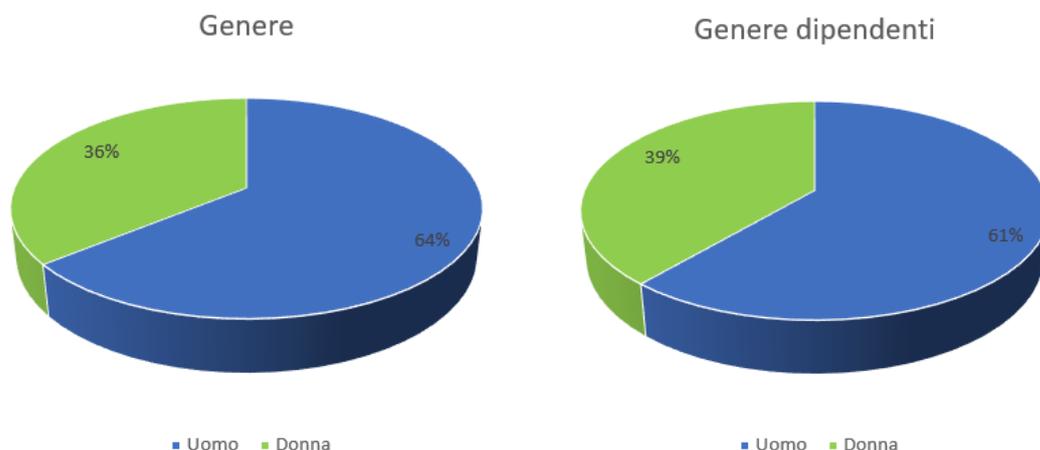


Figura 13: Distribuzione rispondenti per genere vs distribuzione dipendenti totali dell'azienda

La distribuzione per età dei rispondenti è mostrata nella Figura 14. Da questa, si evince che la maggior parte dei rispondenti (34) ha un'età compresa tra i 23 e i 27 anni. Il secondo range più popoloso è quello di età compresa tra i 28 e i 31 anni, con 17 rispondenti. I range 32-35 anni e 36-39 anni contengono rispettivamente un solo rispondente, mentre non vi è alcun rispondente con età superiore o uguale a 40 anni. Anche in questo caso, il dato rispecchia la distribuzione d'età di tutti i dipendenti che si attesta ad un'età media a 27 anni.

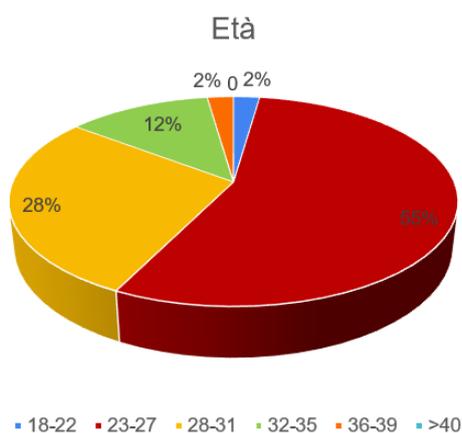


Figura 14: Distribuzione rispondenti per età

Un terzo aspetto analizzato relativo alle caratteristiche demografiche è il titolo di studio. Dall'analisi è emerso che la maggior parte dei dipendenti che hanno risposto al questionario possiede una laurea in ambito ingegneristico, per un numero pari a 42 rispondenti. Dei restanti, 26 possiedono una laurea in ambito scientifico e 9 il diploma. Sono in netta

minoranza gli intervistati che hanno conseguito una laurea in ambito sociale, scientifico e umanistico e coloro che hanno ottenuto un Master o un Ph.D. Di seguito, la Figura 15 mostra la distribuzione di rispondenti sulla base del loro titolo di studi.



Figura 15: Distribuzione dipendenti per titolo di studio

La Figura 16 mostra la distribuzione dei rispondenti rispetto alla loro permanenza all'interno del gruppo Lipari People.

In particolare, 47 rispondenti lavorano presso la società in un periodo di tempo compreso tra 0 e 1 anno, 22 rispondenti in un periodo di tempo tra 2 e 3 anni, solo 8 dipendenti in un periodo di tempo compreso tra 4 e 5 anni e 12 dipendenti per più di 6 anni.

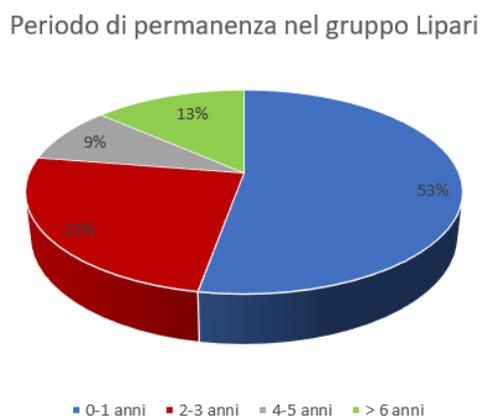


Figura 16: Distribuzione dipendenti per periodo di permanenza in azienda

L'ultimo fattore demografico d'interesse è rappresentato dal ruolo che il rispondente ricopre all'interno dell'azienda. Come si evince dalla Figura 17, riportata di seguito, la maggior parte dei rispondenti (46) ricopre il ruolo di Junior Consultant, se appartenente alla divisione Consulting, o Analyst, se appartenente alla divisione Technology. I ruoli con maggiori responsabilità sono ricoperti da un numero di rispondenti inferiore, ed in particolare, 12

Consultant 1, 11 Consultant 2, 11 Senior Consultant, 2 Manager, 3 Account Manager e 4 Staff.

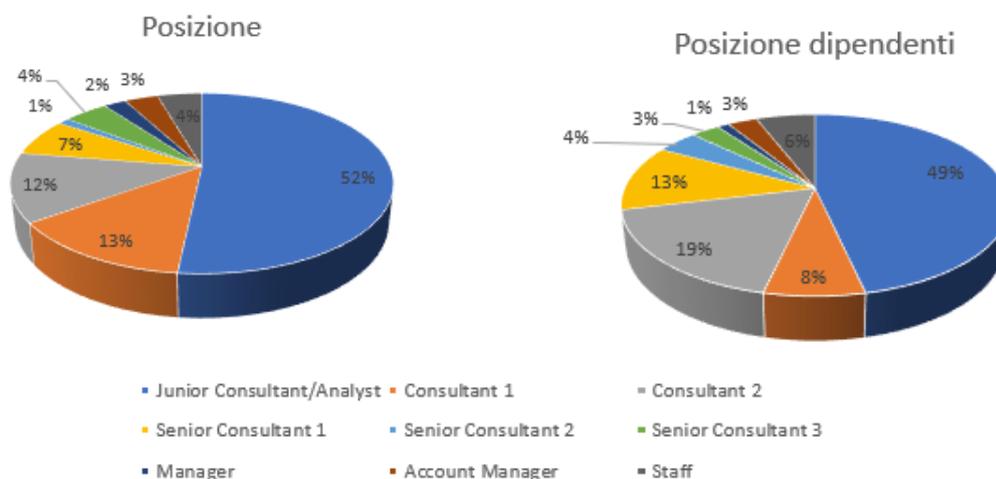


Figura 17: Distribuzione rispondenti per ruolo ricoperto vs distribuzione dipendenti per posizione

Un ulteriore fattore utile analizzare è la Business Unit in cui lavorano i rispondenti. La divisione Consulting conta 120 dipendenti, di cui 68 rispondenti, mentre la divisione Technology conta 45 dipendenti di cui 21 rispondenti, come illustrato nella Figura 18 di seguito. Come descritto nella parte introduttiva del capitolo 3, non vi è alcuna differenza tra i dipendenti della BU Consulting e Advisory, per questo motivo non vi è una distinzione nel questionario.



Figura 18: Distribuzione rispondenti per Business Unit

4.6 Statistiche descrittive

Di seguito, saranno commentate le statistiche descrittive ottenute per ogni variabile indipendente studiata. Le risposte alle domande della sezione 2 del questionario (Allegato 1), sono state tradotte in punteggi, utilizzando una scala Likert 4-punti, in cui il punteggio minimo vale 1 (risposta meno efficace) e il punteggio massimo vale 4 (risposta più efficace). Per le risposte inerenti alle sezioni 1 e 3 del questionario, è stata utilizzata una scala Likert

7-punti, in cui il valore 1 indica “completamente in disaccordo” e il valore 7 “completamente d’accordo”.

4.6.1 Leadership

La prima soft skill analizzata è la leadership. Per comprendere in che modo questa competenza influenza le performance dei dipendenti sono state proposte tre distinte domande situazionali, ovvero le domande n°15, 20, 21⁵. Nella Tabella 4, qui di seguito, si riportano le statistiche descrittive d’interesse.

Tabella 4: Statistiche descrittive inerenti alla leadership

Dom.	Molto efficace		Efficace		Inefficace		Totalmente inefficace		Media	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%				
#15	19	21,3	39	43,3	23	25,8	8	9,0	2,77	0,88	1	4
#20	54	60,7	17	19,1	9	10,1	5	10,1	3,30	1,015	2	4
#21	11	12,4	74	83,1	4	4,5	0	0	3,07	0,405	2	4
Media		31,47		48,67		18,63		6,37	3,04			

Come si evince dalla tabella sopra riportata, il 31,47% dei rispondenti ha scelto la risposta più efficace, mentre 6,37% la risposta totalmente inefficace. Il 18,83% ha optato per l’opzione inefficace e il 48,67% per quella efficace. La media complessiva può comunque considerarsi buona, in quanto rientra nel range 3-4.

4.6.2 Attitudini relazionali e comunicative

La seconda soft skill analizzata è l’attitudine relazione e comunicativa. Le domande proposte per analizzare tali competenze sono cinque, suddivise come segue: due inerenti ad attitudini

⁵ #15: Stai lavorando allo sviluppo di un’applicazione per la Banca Credits. Il cliente ha esplicitato i requisiti minimi che tale applicazione deve avere e ha lasciato a te e al tuo team la possibilità di aggiungere ulteriori funzionalità e servizi. Per questo motivo, organizzi una riunione con tre dei tuoi colleghi con ampia esperienza in quest’ambito. Da una tua analisi, sono emerse tre possibili alternative adattabili alla situazione. Durante la riunione ciascuno dei tuoi colleghi esprime una preferenza in merito alle alternative proposte, ma tali preferenze sono discordanti tra loro. Devi prendere la decisione in maniera tempestiva, perché il cliente si aspetta che il progetto sia completato il prima possibile. Esamina le seguenti risposte e seleziona l’azione che ritieni più efficace.

#20: Sei il manager e un membro del tuo team sta discutendo con te un problema ed è agitato. Quale azione dovrebbe essere EVITATA?

#21: I componenti del tuo gruppo di lavoro non riescono a risolvere uno specifico problema. Di solito, lasci che trovino le soluzioni da soli, anche perché il clima in azienda e le relazioni interpersonali sono buone. Il gruppo ha sempre dato prova di buone performance. Esamina le seguenti risposte e seleziona l’azione che ritieni più efficace.

relazioni, una ad attitudini comunicative e due al team working e sono rispettivamente le domande n°16,17,22,23,25⁶. La Tabella 5, riportata di seguito, mostra le statistiche descrittive d'interesse.

Tabella 5:Statistiche descrittive relative alle attitudini relazionali e comunicative

Dom.	Molto efficace		Efficace		Inefficace		Totalmente inefficace		Media	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%				
#16	55	61,8	9	10,1	7	7,9	18	20,2	3,13		1	4
#17	52	58,4	8	9,0	25	28,1	4	4,5	3,21		1	4
#22	44	49,4	21	23,6	24	27,0	0	0	3,22		2	4
#23	77	86,5	0	0	12	13,5	0	0	3,73		2	4
#25	26	29,2	45	50,6	12	13,5	6	6,7	3,02		1	4
Media		27,3		79,8		10,1		9,36	3,26			

Come si evince dalle percentuali riportate, la maggior parte dei rispondenti ha risposto correttamente, scegliendo l'opzione più efficace in tutte le risposte proposte, ad eccezione di una sola domanda relativa al team working. In quest'ultimo caso, è risultata più popolare l'opzione efficace. Nel complesso, i rispondenti hanno dimostrato di avere buone attitudini relazionali e comunicative, ottenendo in totale, una media pari a 3,26.

⁶ #16: Sei un/una nuovo/nuova dipendente dell'azienda e partecipi ad una riunione con il tuo responsabile e con un potenziale cliente. Se l'incontro va a buon fine, sarà stipulato un importante contratto per lo sviluppo di un nuovo progetto. A metà riunione, il cliente chiede le tue considerazioni sulla società per cui lavori. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace.

#17: Fai parte di un team di lavoro impegnato su più progetti, per cui regolarmente lavori fino a tardi. Il tuo collega, Marco, invece, sta lavorando ad un progetto interno e di solito finisce tutte le sue attività entro l'ora di pranzo. In mattinata, ti è stato chiesto di svolgere un'ulteriore attività e noti che Marco sta controllando le e-mail personali sul computer aziendale. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace.

#22: Lavori all'interno di un'organizzazione gestita con efficienza, ma con un basso livello di interazione. Il precedente responsabile controllava le cose in modo molto stretto. Tu vuoi conservare la produttività, ma vuoi rendere più umano e stimolante l'ambiente lavorativo. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace.

#23: Durante il briefing mattutino vi viene ricordato dall'HR che tutto il personale deve indossare un abbigliamento consono al luogo di lavoro. Ti rendi conto che il tuo collega Antonio oggi non rispetta il dress code aziendale e nel pomeriggio ci sarà una riunione con un importante cliente. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace.

#25: Tu e Luca avete lavorato a una presentazione per un grande e importante cliente, da consegnare entro due giorni. Il vostro manager presenterà il vostro lavoro al consiglio di amministrazione. Luca è responsabile della raccolta dei dati relativi al cliente, mentre tu sei responsabile della trasformazione dei suoi dati in slide. Accidentalmente, Luca ha raccolto i dati da un documento sbagliato, il che ha causato la produzione di 30 slide imprecise (circa un giorno di lavoro). Il tuo manager conta sul fatto che la presentazione sia pronta in tempo per la riunione del fine settimana. Come ti comporti?

4.6.3 Risorse personali operative e strategiche

L'ultima soft skill analizzata si riferisce alle risorse operative e strategiche possedute dai dipendenti. Come per le precedenti soft skill, le domande proposte sono situazionali e sono tre: una relativa al bilanciamento tra la vita lavorativa e quella privata (n°19⁷), una relativa all'orientamento degli obiettivi (n°24⁸) e l'ultima relativa alla gestione delle responsabilità e al multitasking (n°18⁹). La Tabella 6 illustra le statistiche descrittive relative a tale soft skill.

Tabella 6: Statistiche descrittive inerenti alle risorse personali operative e strategiche

Dom.	Molto efficace		Efficace		Inefficace		Totalmente inefficace		Media	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%				
#18	23	25,8	45	50,6	17	19,1	4	4,5	2,98	0,797	1	4
#19	30	33,7	55	61,8	4	4,5	0	0	3,29	0,547	2	4
#24	20	22,5	42	47,2	6	6,7	21	23,6	2,68	1,072	1	4
Media		27,3		79,8		10,1		9,36	2,98			

Come illustrato nella tabella sopra riportata, il 79,8% dei rispondenti ha optato per la soluzione efficace e il 27,3% per la più efficace. Il 10,1% ha optato per una soluzione non del tutto corretta, in quanto inefficace e il 9,36% ha scelto la soluzione totalmente inefficace.

⁷ #19: Stai lavorando ad un progetto impegnativo. Il tuo turno doveva finire alle 19:00, ma ora sono le 21:00 di venerdì e stai ancora cercando di completare alcuni dei tuoi compiti di routine della giornata. Questo è successo in diverse occasioni nell'ultimo mese e di conseguenza ti senti esausto. Il tuo carico di lavoro ha anche un impatto negativo sulla tua vita sociale. Quale, secondo te, dovrebbe essere la tua principale preoccupazione?

⁸ #24: Dovrai svolgere l'apprendistato presso un'azienda e il tuo futuro responsabile ti ha scritto che è lieto che collaborerai nella sua area in un periodo in cui è necessaria la massima collaborazione di tutti. Il tuo apprendistato, infatti, comincerà nel periodo di massimo impegno per la pianificazione finanziaria, in cui occorre elaborare i piani aziendali annuali e le dotazioni di bilancio per ciascuna area della società. Il tuo responsabile ritiene che sia molto importante che tu ne sia consapevole, in modo da poter lavorare in maniera efficiente. Non hai esperienza in campo finanziario. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace.

⁹ #18: Sono le 8.30 di lunedì mattina. Hai tre mail nella posta in arrivo: 1) Il tuo responsabile ti chiede di anticipare la scadenza di un breve progetto che stavi facendo per lui da domani ad oggi e dunque di inviargli la relazione scritta in giornata. Non hai ancora iniziato a lavorare alla relazione e sai che impiegherai 4 o 5 ore per stilarla. 2) Un collega, che oggi è ammalato, ti chiede di partecipare al posto suo a una riunione organizzata dal proprio Project Manager con un cliente e che impiegherà buona parte della mattinata. 3) Il direttore delle Risorse umane ha inviato a tutti i dipendenti un questionario di feedback sull'attività che stanno svolgendo, composto da cinque pagine e richiede particolare attenzione. Il direttore delle Risorse umane chiede che sia restituito compilato entro fine giornata. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace.

Nel complesso, anche in questo caso, i risultanti non sono pessimi, ma la media è leggermente inferiore rispetto alle precedenti skill analizzate.

4.6.4 Formazione

Nel corso della rassegna letteraria, la formazione è stata spesso definita come un fattore che influenza le performance dei dipendenti. Per questo motivo, si è deciso di includerla nell'analisi, considerandola come una variabile indipendente. Tale fattore è stato incluso nella prima sezione del questionario ed in particolare nelle domande n° 7,8, 9,10¹⁰.

Tabella 7: Distribuzione rispondenti relativa alla partecipazione ai corsi di formazione

Dom.	Sì		No		Media	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%				
#7	62	69,7	27	30,3	1,69	0,462	1	2
#9	66	74,2	23	25,8	1,74	0,440	1	2
Media		71,95		28,05	1,72			

Dalla Tabella 7, si evince che più della metà dei rispondenti partecipa ai corsi di formazione proposti dall'azienda e ha avuto modo di partecipare all'Academy Lipari. In questo caso, i valori di minimo e massimo non sono di rilievo, in quanto le domande proposte sono contraddistinte da risposte binarie "Sì (2) /No (1)". È importante sottolineare che, a differenza delle altre variabili analizzate, la correlazione tra la formazione e la prestazione lavorativa è negativa (vedi Allegato 3). Tale risultato è un outlier, che purtroppo non è coerente con la letteratura e potrebbe essere giustificato da una più bassa frequenza dei corsi di formazione da parte del personale di più alto livello.

4.6.5 Cura personale

La cura personale è stata un fattore individuato durante il brainstorming svolto con i manager aziendali. È emerso, infatti, che lo standing e la self confidence sono due elementi inclusi

¹⁰#7: Hai partecipato alla Academy iniziale Lipari, svolta prima dell'avvio progettuale?

#8: Se hai partecipato all'Academy iniziale, quanto ne sei soddisfatto/soddisfatta?

#9: Hai seguito i corsi di formazione previsti dalla Lipari?

#10: Se hai seguito tali corsi, quanto ne sei soddisfatto/soddisfatta?

nel profilo del dipendente Lipari ideale. Per tale motivo, si è pensato di analizzare l'influenza della cura personale sulla prestazione del dipendente. Per valutare tale fattore, sono state prese in considerazione le domande n°31 e 32¹¹.

Tabella 8: Statistiche descrittive relative alle ore sonno dei rispondenti

Dom.	<6		6		7		8		>8		Med.	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%				
#31	3	3,4	18	20,2	43	48,3	22	24,7	3	3,4	3,04	0,852	1	5

Tabella 9: Statistiche descrittive relative alla cura di sé stessi

Dom.	Compl. d'accordo		Piuttosto d'accordo		Un po' d'accordo		Incerto		Un po' in disaccordo		Piuttosto in disaccordo		Compl. in disaccordo		Med.	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%				
#32	5	5,6	22	24,7	34	38,2	14	5,7	14	15,7	0	0	0	0	4,89	1,122	3	7

Per poter eseguire l'analisi dei dati, è stata utilizzata la seguente codifica:

- 1 → < 6
- 2 → 6
- 3 → 7
- 4 → 8
- 5 → > 8

Come si evince dalla Tabella 8, la maggior parte dei rispondenti (48) dorme in media 7 ore al giorno, 22 rispondenti dormono in media 8 ore a notte e 18 rispondenti dormono in media 6 ore ogni notte. Sono pochi i rispondenti (3) che dormono in media meno di 6 o più di 8 ore a notte. Dunque, dal valore delle media, si evince che i dipendenti dormono un numero di ore sufficienti, secondo la ricerca condotta da national Sleep Foundation (2020), che fissa tale soglia pari a 7 ore a notte.

Come mostrato nella Tabella 9, la maggior parte dei rispondenti si prende cura di sé stessa (24,7% e 5,6%). Non sono presenti alcun tipo di risposte che evidenzino che nessuno dei rispondenti si prenda cura di sé stesso, ma il 15,7% dei rispondenti non la considera una vera e propria priorità.

¹¹ #31: Quante ore dormi ogni notte?

#32: Quanto ti prendi cura di te stesso/stessa?

4.6.6 Soddisfazione

L'Harvard Business School (2008) ha dimostrato che un buon livello di soddisfazione del personale si riflette in aumento del 31% della produttività. Si è allora deciso di verificare se, anche nel caso del gruppo Lipari People, la soddisfazione influenzasse le performance del dipendente. Nella Tabella 10¹², sono mostrate le statistiche descrittive d'interesse.

Tabella 10: Statistiche descrittive relative al grado di soddisfazione

Dom.	Compl. soddisfatto		Piuttosto soddisfatto		Un po' soddisfatto		Incerto		Un po' in-soddisfatto		Piuttosto in-soddisfatto		Compl. in-soddisfatto		Med.	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%				
#26	6	6,7	34	38,2	28	31,5	17	19,1	4	4,5	0	0	0	0	5,23	0,988	3	7

Come emerge dai dati presenti nella tabella precedente, nessuno dei rispondenti è completamente insoddisfatto o piuttosto insoddisfatto, mentre vi è un'elevata percentuale di rispondenti piuttosto soddisfatti o completamente soddisfatti del proprio lavoro. Le opzioni di risposta alla domanda seguono una scala Likert a 7 punti, dove il punteggio 1 indica "Completamente insoddisfatto" e 7 "Completamente soddisfatto". La media ottenuta è superiore al valore di incertezza, per cui significa che la maggior parte dei rispondenti è soddisfatta del proprio lavoro. Nonostante ciò, è importante che l'azienda continui a soddisfare i bisogni e le necessità dei propri dipendenti, soprattutto di quelli non ancora ampiamente soddisfatti.

4.6.7 Tempo dedicato alla famiglia

La famiglia ha un valore inestimabile e il gruppo Lipari è molto legato ai principi e ai valori. Dal brainstorming condotto, infatti, è emerso che un buon indicatore per poter misurare i valori dei dipendenti potesse essere il tempo dedicato alla famiglia (domanda n°34¹³).

Tabella 11: Statistiche descrittive relative al tempo dedicato alla famiglia

Dom.	Moltissimo tempo		Molto tempo		Abbastanza tempo		Quanto basta		Poco tempo		Pochissimo tempo		Per nulla		Med.	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%				
#34	3	3,4	27	30,3	30	33,7	14	15,7	10	11,2	5	5,6	0	0	4,82	1,238	2	7

¹² #26: Quanto sei soddisfatto/soddisfatta del tuo lavoro?

¹³ #34: Quanto tempo dedichi alla famiglia?

La Tabella 11, mostra che il 5,6% dei rispondenti trascorre davvero pochissimo tempo con la famiglia e solo il 3,4% ne trascorre davvero tanto. Il 30,3% dei rispondenti passa molto tempo in famiglia e il 33,7% abbastanza. L'11,2% dei rispondenti trascorre poco tempo in famiglia e il restante 15,7% quanto basta. Osservando la media, i rispondenti trascorrono un tempo sufficiente con i propri cari. Questo potrebbe essere indice che i rispondenti siano legati ai valori tradizionali.

4.6.8 Hobby

La Tabella 12 riporta le statistiche descrittive relative ad un fattore indagato al termine dell'analisi, ovvero gli hobby. È stato pensato di inserire anche questo aspetto all'interno dell'analisi per individuare eventuali fattori di successo esterni al percorso lavorativo e inerenti alla vita privata dei dipendenti. La domanda formulata propone una risposta aperta, per cui è stato necessario categorizzare le risposte e suddividerle nel seguente modo: viaggi, videogame, sport, cucina, arte e altro (che contiene tutti quegli hobby non includibili nelle altre categorie).

Tabella 12: Statistiche descrittive relative agli hobby

Tipo hobby	Sì		No		Media	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%				
Viaggi	15	16,9	74	83,1	0,17	0,376	0	1
Videogame	12	13,5	77	86,5	0,13	0,343	0	1
Sport	57	64	32	36	0,64	0,482	0	1
Cucina	20	22,5	69	77,5	0,22	0,419	1	1
Arte	8	9	81	91	0,09	0,287	0	1
Altro	9	10,1	80	89,9	0,10	0,303	0	1

Dall'analisi dei dati del questionario è emerso che tutti i rispondenti hanno almeno un hobby. Come si può notare dalla Tabella 12, più della metà dei rispondenti (57) pratica sport e lo considera un hobby. Il secondo hobby più diffuso tra i rispondenti è la cucina con il 22,5% dei rispondenti. La percentuale di chi ama i viaggi e gioca ai videogame è pari

rispettivamente al 16,9% e al 13,5%. Gli hobby appartenenti alla categoria “Altro” e inerenti all’arte sono quelli che hanno ottenuto il più basso numero di preferenze.

4.6.9 Sport

Un ragionamento analogo a quello degli hobby è stato pensato per gli sport praticati dai dipendenti. Anche in questo caso, come in quello precedente, la risposta alla domanda formulata è stata proposta in forma aperta, per cui è stato necessario individuare delle categorie per raggruppare gli sport svolti dai dipendenti. In particolare, sono state individuate le seguenti: no sport, sport di squadra, sport individuale, attività di arbitraggio.

Tabella 13: Statistiche descrittive relative allo sport

Tipo sport	Sì		No		Media	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%				
No sport	18	20,2	71	79,8	0,2	0,404	0	1
Di squadra	29	32,6	60	67,4	0,32	0,471	0	1
Individuale	48	53,9	41	46,1	0,53	0,501	0	1
Attività arbitrali	2	2,2	87	97,8	0,02	0,149	0	1

Come si evince dalla Tabella 13, solo 18 rispondenti non praticano alcun tipo di sport o attività arbitrale, mentre i restanti praticano sport di squadra, individuali o entrambi. Solo 2 rispondenti praticano attività arbitrali.

4.6.10 Esperienze lavorative pregresse

Durante il brainstorming è emerso che il tema dell’esperienze lavorative pregresse non attinenti al ruolo ricoperto potrebbe influenzare in modo positivo la performance del dipendente. È stato infatti ipotizzato che un background differente da quello attuale, potrebbe essere un valore aggiunto per il dipendente e per il modo in cui svolge le attività che gli sono state assegnate. Come si evince dalla tabella sopra riportata (Tabella 14), è possibile affermare che più del 75% dei rispondenti ha svolto attività non in linea con il ruolo attualmente ricoperto e solo il 23,6% non ha mai svolto alcuna attività lavorativa in un campo d’interesse diverso.

Tabella 14: Statistiche descrittive relative a pregresse esperienze lavorative non attinenti al ruolo ricoperto

Dom.	Sì		No		Media	Dev. Std.	Min.	Max.
	Freq.	%	Freq.	%				
#27	68	76,4	21	23,6	1,76	0,427	1	2

4.7 Analisi di regressione

La regressione lineare è un modello statistico che consente di calcolare l'effetto di una variabile indipendente X sulla variabile dipendente Y. Il modello più semplice è rappresentato dalla regressione lineare di primo grado che si esplicita tramite la seguente retta: $y = a + bx$, dove il parametro a rappresenta l'intercetta della retta con l'asse delle ascisse e il parametro b è il coefficiente angolare, ovvero misura l'inclinazione della retta rispetto all'asse x. Mentre il parametro a consente di calcolare il valore di y quando la x ha valore nullo, il coefficiente b rappresenta l'effetto della variabile indipendente x sulla variabile dipendente y. Per capire se l'effetto della variabile x sulla variabile y è significativo, bisogna il valore del test F, che se vicino al valore 1 implica l'accettazione dell'ipotesi nulla, e il valore del p-value, che se inferiore a 0,05 implica la non accettazione dell'ipotesi nulla. L'analisi di regressione lineare è tipicamente utilizzata per variabili di tipo continuo; nel caso in esame, invece, le variabili sono discrete, in quanto punteggi legati alla scala Likert, per cui si è proceduto tramite ANOVA, che opera in modo analogo.

Leadership

Tabella 15: Anova per Leadership e Ruolo

Anova ^a					
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1 Regressione	35,574	1	35,574	7,002	,010 ^b
Residuo	442,044	87	5,081		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Leadership

La Tabella 15 mostra i risultati ottenuti tramite Anova relativi alla variabile Leadership, ottenuta dalla media delle tre domande relative alla leadership per ogni rispondente.

Anche in questo caso è possibile formulare delle ipotesi da testare.

- H0: La variabile *Leadership* non ha alcun effetto sulla variabile *Ruolo*
- H1: La variabile *Leadership* ha effetto sulla variabile *Ruolo*

Dato l'elevato valore di F, che si discosta molto dal valore 1, è possibile rifiutare l'ipotesi nulla H0 con una significatività pari all'1%. Questo indica che la variabile *Leadership* produce degli effetti sulla variabile *Ruolo*.

Attitudini relazionali e comunicative

Tabella 16: Anova per Attitudini comunicative e relazionali e Ruolo

Anova ^a					
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	44,527	1	44,527	8,945	,004 ^b
	433,091	87	4,978		
	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), AttitudiniComunicativeRelazionali

La variabile *AttitudiniComunicativeRelazionali* è data dalla media, per ogni rispondente, delle risposte alle 5 domande proposte per tale variabile. Definendo le seguenti ipotesi:

- H0: La variabile *AttitudiniComunicativeRelazionali* non ha alcun effetto sulla variabile *Ruolo*
- H1: La variabile *AttitudiniComunicativeRelazionali* ha effetto sulla variabile *Ruolo*

è possibile affermare che l'ipotesi nulla H0 non può essere accettata con una significatività pari all'1%.

Risorse personali operative e strategiche

Le ipotesi da testare sono le seguenti:

- H0: La variabile *RisorsePersonal* non ha alcun effetto sulla variabile *Ruolo*
- H1: La variabile *RisorsePersonal* ha effetto sulla variabile *Ruolo*

Come si evince dalla Tabella 17, sotto riportata, valutando il valore del test F è possibile rifiutare l'ipotesi nulla con un livello di significatività pari all'1%.

Tabella 17: Anova per Risorse personali e Ruolo

Anova ^a					
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	74,556	1	74,556	16,093	,000 ^b
Residuo	403,062	87	4,633		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), RisorsePersonali

Formazione

Di seguito sono riportate le ipotesi da testare:

- H0: La variabile *Formazione* non ha alcun effetto sulla variabile *Ruolo*
- H1: La variabile *Formazione* ha effetto sulla variabile *Ruolo*

Tabella 18: Anova per Formazione e Ruolo

Anova ^a					
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	30,558	1	30,558	5,947	,017 ^b
Residuo	447,060	87	5,139		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Formazione

Come si evince dalla Tabella 18, è possibile rifiutare l'ipotesi nulla con un livello di significatività pari al 5%, dato un test $F > 1$ e un p-value prossimo a zero.

Cura personale

Tabella 19: Anova per Cura personale e Ruolo

Anova ^a					
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	31,555	1	31,555	6,155	,015 ^b
Residuo	446,063	87	5,127		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), CuraPersonale

Come per le analisi precedenti, anche in questo caso sono esplicitate le ipotesi da testare.

- H0: La variabile *CuraPersonale* non ha alcun effetto sulla variabile *Ruolo*
- H1: La variabile *CuraPersonale* ha effetto sulla variabile *Ruolo*

Come si evince dalla Tabella 19, l'ipotesi nulla H0 può essere rifiutata con un livello di significatività all'1%, in quanto risulta un valore del test F superiore a 1 e una significatività prossima al valore zero.

Soddisfazione

Tabella 20: Anova per Soddisfazione e Ruolo

Anova ^a						
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
1	Regressione	22,225	1	22,225	4,246	,042 ^b
	Residuo	455,393	87	5,234		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Soddisfazione

La Tabella 20 mostra i risultati dell'Anova ottenuti per le variabili "Soddisfazione" e "Ruolo". Definendo le ipotesi da verificare come segue:

- H0: La variabile *Soddisfazione* non ha alcun effetto sulla variabile *Ruolo*
- H1: La variabile *Soddisfazione* ha effetto sulla variabile *Ruolo*

è possibile affermare il rifiuto dell'ipotesi nulla H0 con un livello di significatività pari al 5%, a fronte di un test $F > 1$ e un p-value inferiore a 0,05.

Cura della famiglia

Tabella 21: Anova per Cura della famiglia e Ruolo

Anova ^a						
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
1	Regressione	20,280	1	20,280	3,858	,050 ^b
	Residuo	457,338	87	5,257		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), CuraFamiglia

Le ipotesi da testate sono le seguenti:

- H0: La variabile *CuraFamiglia* non ha alcun effetto sulla variabile *Ruolo*
- H1: La variabile *CuraFamiglia* ha effetto sulla variabile *Ruolo*

Anche in questo caso, è possibile rifiutare l'ipotesi nulla H0, tale per cui non esiste una relazione tra le variabili *CuraFamiglia* e *Ruolo*, con un livello di significatività pari al 5%.

4.7.1 Regressione lineare multipla

Infine, è stato testato se l'insieme delle variabili indipendenti precedentemente discusse ha un effetto sulla variabile dipendente *Ruolo*, tramite la regressione lineare multipla. Tale modello è la generalizzazione della regressione lineare semplice e può essere così esplicitato: $y = a + bx_1 + cx_2 + \dots + \varepsilon_i$. In questo caso le ipotesi da testare sono:

- H0: Le variabili indipendenti oggetto di interesse non hanno alcun effetto sulla variabile *Ruolo*
- H1: Le variabili indipendenti oggetto di interesse hanno effetto sulla variabile *Ruolo*

Come si evince dalla Tabella 22, è possibile rifiutare l'ipotesi nulla H0 con un livello di significatività pari all'1%. Questo significa che una variazione nell'insieme delle variabili produce una variazione sulla variabile dipendente.

Tabella 22: Anova per le variabili indipendenti e il Ruolo

Anova ^a						
Modello		Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	Regressione	196,485	7	28,069	8,087	,000 ^b
	Residuo	281,132	81	3,471		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership, CuraPersonale, AttitudiniComunicativeRelazionali, Soddisfazione

Tabella 23: Errori

Riepilogo del modello				
Modello	R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima
1	,641 ^a	,411	,361	1,86300

a. Predittori: (Costante), CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership, CuraPersonale, AttitudiniComunicativeRelazionali, Soddisfazione

Come mostrato nella Tabella 23, l'insieme delle variabili individuate spiega solo il 41,1% della variabile dipendente *Ruolo*. Questo suggerisce che bisogna indagare i fattori che influenzano il restante 58,9% della variabile.

Tabella 24: Coefficienti della retta di regressione

Coefficienti ^a					
Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
	B	Deviazione standard Errore	Beta		
(Costante)	-,466	1,494		-,312	,756
Leadership	,427	,354	,116	1,206	,231
AttitudiniComunicativeRelazionali	,818	,307	,264	2,662	,009
RisorsePersonali	1,001	,374	,245	2,679	,009
1 Formazione	-3,149	,647	-,466	-4,866	,000
CuraPersonale	,345	,320	,113	1,077	,285
Soddisfazione	,365	,242	,155	1,508	,135
CuraFamiglia	,200	,171	,107	1,171	,245

a. Variabile dipendente: Ruolo

Valutando i coefficienti della retta di regressione non ancora standardizzati, si nota che tutti i coefficienti sono positivi ad eccezione dell'intercetta e del coefficiente relativo alla variabile *Formazione*. Inoltre, è possibile osservare che non tutti i coefficienti sono significativi; questo è dovuto alla multicollinearità delle variabili indipendenti considerate. Il tema della multicollinearità si presenta quando le variabili esplicative, ovvero le variabili indipendenti, sono altamente correlate tra loro; ciò rende instabili i coefficienti di regressione e le statistiche t calcolate possono risultare errate (Rondi, 2020). Infatti, se si osserva esclusivamente il test F eseguito sull'insieme delle variabili indipendenti si noterà che questo è altamente significativo, per cui l'insieme delle variabili esplicative produce un effetto sulla variabile dipendente; al contrario, osservando i singoli test t sui parametri, questi risultano non significativi.

Tabella 25: Coefficienti multicollinearità

Coefficienti ^a		
Modello	Statistiche di collinearità	
	Tolleranza	VIF
Leadership	,787	1,270
AttitudiniComunicativeRelazionali	,739	1,354
RisorsePersonali	,871	1,148
Formazione	,791	1,264
CuraPersonale	,657	1,523
Soddisfazione	,689	1,451
CuraFamiglia	,877	1,141

a. Variabile dipendente: Ruolo

Per risolvere il problema della multicollinearità, è possibile individuare una soglia minima del VIF (fattore d'inflazione della varianza) pari a 1,2/1,3 ed eliminare dal modello la variabile con VIF maggiore. Successivamente, si prosegue con una nuova analisi di regressione e si analizzano i risultati. Tale processo è iterativo fintanto che tutti i coefficienti dei parametri stimati saranno significativi. Nel caso in esame, il VIF maggiore corrisponde alla variabile *CuraPersonale*, che è stata eliminata dal modello. Procedendo come descritto precedentemente, sono stati ottenuti i risultati riportati di seguito.

Tabella 26: Anova successivo alla rimozione della variabile *CuraPersonale*

Anova ^a						
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
1	Regressione	192,458	6	32,076	9,224	,000 ^b
	Residuo	285,160	82	3,478		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership, Soddisfazione, AttitudiniComunicativeRelazionali

Tabella 27: Coefficienti della retta di regressione dopo la rimozione della variabile *CuraPersonale*

Coefficienti ^a						
Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.	
	B	Deviazione standard Errore	Beta			
1	(Costante)	-,710	1,479		-,480	,632
	Leadership	,431	,355	,117	1,214	,228
	AttitudiniComunicativeRelazioni	,892	,300	,288	2,972	,004
	RisorsePersonali	1,044	,372	,255	2,809	,006
	Formazione	-3,080	,645	-,456	-4,778	,000
	Soddisfazione	,465	,224	,197	2,077	,041
	CuraFamiglia	,222	,170	,118	1,308	,195

a. Variabile dipendente: Ruolo

Tabella 28: Coefficienti multicollinearità a seguito della rimozione della variabile *CuraPersonale*

Coefficienti ^a			
Modello	Statistiche di collinearità		
	Tolleranza	VIF	
1	Leadership	,787	1,270
	AttitudiniComunicativeRelazionali	,777	1,287
	RisorsePersonali	,881	1,135
	Formazione	,799	1,252
	Soddisfazione	,807	1,239
	CuraFamiglia	,890	1,124

a. Variabile dipendente: Ruolo

Anche in questo caso, nonostante sia stata eliminata la variabile *CuraPersonale*, il test F risulta significativo, ma non tutti i test t, invece, risultano tali. Per questo motivo, si procede con l'eliminazione della variabile *AttitudiniComunicativeRelazionali*.

Tabella 29: Anova a seguito dell'eliminazione della variabile *AttitudiniComunicativeRelazionali*

Anova ^a					
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	161,735	5	32,347	8,499	,000 ^b
	315,883	83	3,806		
	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), *CuraFamiglia*, *RisorsePersonali*, *Formazione*, *Leadership*, *Soddisfazione*

Tabella 30: Coefficienti dei parametri seguito dell'eliminazione della variabile *AttitudiniComunicativeRelazionali*

Coefficienti ^a						
Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.	
	B	Deviazione standard Errore	Beta			
1	(Costante)	-,733	1,547		-,874	,437
	<i>Leadership</i>	,700	,359	,190	1,952	,054
	<i>RisorsePersonali</i>	1,102	,388	,269	2,838	,006
	<i>Formazione</i>	-2,671	,659	-,396	-4,054	,000
	<i>Soddisfazione</i>	,519	,233	,220	2,224	,029
	<i>CuraFamiglia</i>	,299	,176	,159	1,701	,093

a. Variabile dipendente: Ruolo

Tabella 31: Coefficienti di multicollinearità a seguito dell'eliminazione della variabile *AttitudiniComunicativeRelazionali*

Coefficienti ^a			
Modello	Statistiche di collinearità		
	Tolleranza	VIF	
1	<i>Leadership</i>	,842	1,187
	<i>RisorsePersonali</i>	,884	1,132
	<i>Formazione</i>	,837	1,195
	<i>Soddisfazione</i>	,813	1,230
	<i>CuraFamiglia</i>	,910	1,098

a. Variabile dipendente: Ruolo

Come nel caso precedente, il test F ha una significatività pari a zero e quindi significa che l'insieme delle variabili considerate, quali *CuraFamiglia*, *Leadership*, *RisorsePersonali*, *Formazione* e *Soddisfazione*, produce degli effetti sulla variabile dipendente *Ruolo*, ma ancora non tutti i test t sono significativi, anche se ormai molto vicini alla significatività. Per

questo motivo, si procede con il processo di iterazione e con l'eliminazione della variabile *Soddisfazione*, che presenta il VIF più elevato.

Tabella 32: Errori

Riepilogo del modello				
Modello	R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima
1	,547 ^a	,299	,266	1,99614

a. Predittori: (Costante), CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership

Tabella 33: Anova per CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership e Ruolo

Anova ^a						
Modello		Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	Regressione	142,912	4	35,728	8,967	,000 ^b
	Residuo	334,706	84	3,985		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership

Tabella 34: Coefficienti della regressione lineare multipla con CuraFamiglia, RisorsePersonali, Formazione, Leadership e Ruolo

Coefficienti ^a						
Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
		B	Deviazione standard Errore	Beta		
1	(Costante)	,545	1,469		1,071	,049
	Leadership	,824	,363	,223	2,272	,026
	RisorsePersonali	1,213	,394	,297	3,079	,003
	Formazione	-2,231	,643	-,330	-3,469	,001
	CuraFamiglia	,342	,179	,182	1,911	,050

a. Variabile dipendente: Ruolo

Come si evince dalle Tabelle 33 e 34, il test F e i test t sui coefficienti risultano significativi, ad un livello di significatività rispettivamente dell'1% e del 5%. Per cui, si può concludere che le variabili indipendenti *CuraFamiglia*, *Leadership*, *RisorsePersonali* e *Formazione* producono effetti sulla variabile dipendente *Ruolo*. Tali variabili spiegano solo il 29,9% (R^2)

della variabile dipendente *Ruolo*, per cui bisogna svolgere ulteriori ricerche per individuare i fattori che spiegano il restante 70,1%.

Alcuni dei fattori che sono stati attenzionati sono gli *Hobby*, lo *Sport* e le *Esperienze lavorative pregresse*.

Hobby

Dal questionario è emerso che tutti rispondenti coltivano uno o più hobby. Utilizzando i dati a disposizione, sono stati ottenuti i seguenti risultati.

Tabella 35: Anova per Hobby e Ruolo

Anova ^a						
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
1	Regressione	46,731	6	7,789	1,482	,195 ^b
	Residuo	430,887	82	5,255		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Altro, Videogame, Sport, Cucina, Viaggi, Arte

Come si evince dai valori del test F e della significatività, l'insieme degli hobby individuato non produce alcun effetto sulla variabile dipendente *Ruolo*. Il test F ha infatti un valore prossimo a 1 e la significatività è molto maggiore dello 0,05. Come ipotizzato, nessuno dei singoli hobby analizzato separatamente produce un effetto sulla variabile dipendente (Allegato 4). Questo può verificarsi a causa della ridotta dimensione del campione.

Sport

Il secondo fattore a cui si è pensato è stato lo sport. Tale elemento è stato definito da molti come un hobby e dalle risposte del questionario è emerso che circa l'80% dei rispondenti pratica sport o attività arbitrale. Anche in questo caso, non è risultata nessuna possibile influenza tra le tipologie di sport individuate e il ruolo ricoperto in azienda. Inoltre, come prevedibile, nessun gruppo individuato, anche singolarmente, produce degli effetti sul *Ruolo* (Allegato 5). Come nel caso precedente, questo può essere dovuto ad una ridotta dimensione del campione, che può non essere rappresentativo della realtà. Di seguito, i risultati ottenuti tramite il software SPSS.

Tabella 36: Anova per tipologie di sport e Ruolo

Anova ^a						
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
1	Regressione	1,230	4	,307	,054	,994 ^b
	Residuo	476,388	84	5,671		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), AttArbitrali, NoSport, DiSquadra, Individuale

Esperienze lavorative pregresse

L'ultimo fattore su cui sono state condotte delle analisi riguarda le esperienze lavorative pregresse. È emerso che più del 75% dei rispondenti ha avuto esperienze in campi lavorativi non affini all'attuale ruolo ricoperto. La Tabella 37, riporta i risultati dell'analisi.

Tabella 37: Anova per esperienze lavorative pregresse e Ruolo

Anova ^a						
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
1	Regressione	16,498	1	16,498	3,113	,081 ^b
	Residuo	461,120	87	5,300		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), EsperienzeLavorative

Come emerge dai valori del test F e del p-value, anche in questo caso, tale variabile indipendente non influenza la variabile *Ruolo*. A differenza delle casistiche precedenti, però, il livello di significatività è prossimo al valore 0,05 (0,081) e il test F si discosta dal valore 1 (3,113). Come per i casi precedenti, se la dimensione del campione fosse stata maggiore, si sarebbe potuto ottenere un diverso risultato.

4.7.2 Modello matematico di regressione lineare

L'equazione del modello di regressione lineare multipla si basa su due tipi di variabili: dipendenti e indipendenti. Tale equazione è utile a descrivere e comprendere con più efficacia le variabili oggetto dello studio.

Tabella 38: Variabili dello studio

Variabili indipendenti	Variabili dipendenti
Leadership (L)	Ruolo (R)
Risorse Personali (RP)	
Formazione (F)	
Cura Famiglia (CF)	

In genere, la retta di regressione lineare multipla è così definita:

$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_i x_i$, dove il coefficiente β_0 rappresenta l'intercetta della retta con l'asse delle ascisse e il generico coefficiente β_i l'effetto della variazione unitaria della generica variabile i sulla variabile indipendente Y , tenendo fisse le altre variabili.

Nel caso in esame:

$$\text{Ruolo} = f(L, RP, F, CF)$$

$$R = 0,545 + 0,824 L + 1,213 RP - 2,231 F + 0,342 CF$$

Da tale retta, si evince che la partecipazione ai corsi di formazione è elevata se il ruolo ricoperto è inferiore, a condizione che *Leadership*, *Risorse Personali* e *Cura Famiglia* rimangano fissi. Inoltre, un più alto grado di leadership è posseduto da coloro che ricoprono un ruolo superiore, tenendo fissi *Risorse Personali*, *Formazione* e *Cura Famiglia*. Un ragionamento analogo può essere pensato per quanto riguarda le risorse personali; tenendo fissi *Leadership*, *Formazione* e *Cura Famiglia*, buone risorse personali operative e strategiche sono possedute da coloro che rivestono un ruolo maggiore. Infine, si nota che maggiore è il ruolo ricoperto, maggiore è il tempo trascorso con la famiglia, tenendo fisse le altre variabili.

4.8 Significatività e limitazioni dello studio

Lo studio è stato condotto sui fattori che influenzano le prestazioni lavorative dei dipendenti del gruppo Lipari People. I fattori analizzati sono il risultato di un'approfondita analisi letteraria e del brainstorming condotto insieme ai manager delle aree funzionali della società. I risultati ottenuti saranno d'aiuto per il management del gruppo Lipari, che potrà riesaminare il proprio sistema di gestione e adottare misure che motivino e rendano più efficiente e soddisfatti i dipendenti del proprio lavoro.

Individuare tutti i fattori che influenzano le performance dei dipendenti è un lavoro complesso e difficile da svolgere. Infatti, come si evince dai risultati, non è stato possibile individuare tutti i possibili fattori che spiegano la variabile dipendente. Inoltre, circa la metà dei rispondenti ricopre il ruolo di Junior Consultant o Analyst, motivo per cui non ha ancora sviluppato tutti quei tratti distintivi che il dipendente Lipari ideale dovrebbe possedere.

5. Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha evidenziato quanto sia importante il ruolo delle risorse umane all'interno di un'organizzazione. Tali risorse, infatti, rappresentano una fonte di vantaggio competitivo e per tale ragione devono essere motivate e supportate affinché si sforzino per ottenere via via risultati migliori nel tempo. Per l'organizzazione è, dunque, di fondamentale importanza valutare le prestazioni dei propri dipendenti.

L'analisi, condotta insieme al gruppo *Lipari People*, ha avuto l'obiettivo di analizzare le relazioni che intercorrono tra la *job performance* e alcuni dei fattori d'interesse individuati tramite la rassegna letteraria e il brainstorming aziendale, quali:

- leadership
- attitudini comunicative e relazionali
- risorse personali
- formazione
- cura personale
- soddisfazione
- tempo dedicato alla famiglia
- hobby
- sport.

Nel caso in esame, la variabile dipendente *Ruolo*, che rappresenta la performance dei dipendenti, è stata operativizzata sulla posizione ricoperta dal dipendente. Tale soluzione è peculiare, ma plausibile, in quanto il ruolo ricoperto dai dipendenti è strettamente legato alle valutazioni annuali svolte dai manager dall'azienda, sulla base di diversi fattori, quali autovalutazioni personali, rendimento nelle attività progettuali e coinvolgimento nei gruppi interni, a cui è sommato un "coefficiente Lipari".

Per eseguire lo studio, è stato redatto e somministrato un questionario a tutti i dipendenti dell'azienda, dal quale sono state ottenute 89 risposte a fronte delle potenziali 165.

Tramite le statistiche descrittive è stato possibile capire quale sia il livello delle doti di leadership, comunicative, relazionali e personali dei rispondenti. In particolare, analizzando la media dei punteggi ottenuta per ciascuna soft skill, si nota che i dipendenti sfruttano abbastanza bene tali capacità. Il valore minore è stato ottenuto per le attitudini comunicative e relazionali con una media pari a 2,98 su un punteggio massimo pari a 4, mentre il valore

maggiore, 3,6, è stato ottenuto per le risorse personali. Infine, i dipendenti hanno dimostrato di avere altrettante buone doti di leadership, ottenendo un punteggio medio pari a 3,04.

L'analisi è stata condotta analizzando inizialmente la relazione tra ogni fattore determinante e la prestazione lavorativa dei dipendenti tramite l'analisi di regressione. Successivamente, invece, è stato valutato l'effetto del singolo fattore determinante sulla prestazione lavorativa in presenza degli altri fattori d'interesse, tramite la regressione lineare multipla.

5.1 Riepilogo dei risultati

Dall'analisi dei dati è emerso che tutte le sette variabili indipendenti analizzate sono correlate alla variabile dipendente *Ruolo*.

Dallo studio effettuato si evince che ogni singola variabile indipendente analizzata ha un effetto sulla variabile dipendente *Ruolo*. Inoltre, l'insieme delle variabili indipendenti *Leadership*, *Risorse Personali*, *Formazione* e *Cura Famiglia* spiega il 29,9% della variabile dipendente. Dunque, ciò ha suggerito di indagare eventuali altri fattori che influenzassero la variabile dipendente, quali *Hobby*, *Sport* ed *Esperienze pregresse* per ottenere maggior completezza. Dall'analisi dei dati è emerso, però, che nessuno di questi fattori, almeno singolarmente, produce effetti sulla variabile *Ruolo*.

Nonostante i buoni risultati ottenuti, l'azienda non riesce ancora a sfruttare a pieno tutto il potenziale delle proprie risorse. Questo significa che sia le risorse, sia l'azienda, devono impegnarsi al massimo per ottenere risultati migliori.

Come emerso dall'analisi di correlazione, tra le sette variabili indipendenti individuate, la variabile indipendente *Formazione* è l'unica ad essere correlata negativamente alla variabile dipendente *Ruolo*. Tale risultato non è, però, coerente con la letteratura e potrebbe essere giustificato dal fatto che le risorse senior, con maggiore esperienza, frequentano meno corsi di formazione rispetto coloro i quali ricoprono una posizione meno impegnativa, come per esempio, gli Junior Consultant e gli Analyst. Si può, dunque, concludere che fornire un maggior incentivo alle figure senior a frequentare i corsi di formazione potrebbe portare un miglioramento delle prestazioni lavorative dei dipendenti.

Le restanti variabili indipendenti, invece, sono risultate essere correlate positivamente alla variabile dipendente. Questo risultato è, dunque, coerente con la letteratura. Come spiegato precedentemente, le risorse possiedono buone doti di leadership, relazionali e comunicative e ottime risorse personali. Per tale ragione, è di fondamentale importanza motivare i propri

dipendenti affinché possano sfruttare nel miglior modo possibile tali capacità e affinarle nel corso del tempo.

5.2 Prossimi step

Poiché l'insieme delle variabili indipendenti *Leadership*, *Risorse Personali*, *Formazione* e *Cura Famiglia* spiega solo il 29,9% della variabile dipendente, bisogna indagare nuovi fattori che influenzano la performance dei dipendenti per spiegare il restante 70,1% della variabile dipendente. Sarà compito dell'azienda, quindi, portare avanti tale analisi, considerando i fattori non ancora indagati emersi dalla letteratura, quali motivazione, cultura aziendale e ambiente di lavoro e le doti che dovrebbe possedere il dipendente Lipari ideale emerse durante il brainstorming.

Sarebbe preferibile, inoltre, coinvolgere un maggior numero di rispondenti per eseguire la successiva analisi; ciò consentirebbe di ottenere un campione maggiormente rappresentativo della realtà. Attualmente, infatti, la dimensione del campione calcolata tramite il test KMO risulta mediocre; affinché la numerosità sia accettabile, è necessario che tale test superi il valore di 0,71.

In conclusione, è possibile affermare che, nel caso in esame, la performance dei dipendenti è strettamente correlata alle variabili indipendenti analizzate, in accordo alla letteratura. Tali variabili, però, spiegano solo una quota parte della variabilità della variabile dipendente *Ruolo*, per cui è di fondamentale importanza indagare nuovi fattori che possano spiegare la restante quota di variabilità, a partire da quelli emersi dalla rassegna letteraria e non analizzati in questo studio.

Riferimenti

- Abonam, N. (2001). *The role of motivation on employee performance in the public sector: A case study of the University for Developmental Studies*. Kwame Nkrumah University Ghana.
- Armstrong M. e Baron A. (2005), *Managing Performance: Performance Management in Action*. Londra: Chartered Institute of Personnel and Development
- Armstrong M. (2009), *Handbook for Human Resource Management*. Londra: Kogan Page
- Armstrong M. (2010), *Human Resource Management Practice*. India: Replika Press Pvt Ltd
- Barney J.B. (1991), *Firms resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management
- Barney J. B. e Wright P. W. (1998), *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, *Human Resource Management*, Vol. 37
- Belcourt, Saks, Wright (2000), *Managing Performance Training*. USA: Nelson Canada
- Boxall e Purcell, (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brill, M. M. Konar E, (2002). *Using Office Design to Increase Productivity*. Vol. 1, 1984:
- Bryan e Joyce (2007), *Better strategy through organizational design*. Research Gate
- Byars L. e Rue L. (2006), *Human Resource Management*. Europe: McGraw-Hill
- Camuffo e Costa (1983), *Strategic Human Resource Management*. MIT Sloan Management Review
- Cantamessa M. e Montagna F. (2015), *Management of Innovation and Product Development: Integrating Business and Technological*. Italia: Springer Nature
- Collins, C.G. e Parker, S.K. (2010), *Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors*, Journal of Management, Vol. 36 No. 3, pp. 633-662.
- Crant, J.M. (2000), "Proactive behaviour in organizations", Journal of Management, Vol. 26 No. 3, pp. 435-462
- Dermol, V. e Cater, T. (2013), *The influence of training and training transfer factors on organizational learning and performance*, Personnel Review, Ljubljana
- Flippo E. (1984). *Personnel management*. New York: McGraw Hill.
- Fruci M. e Gnan L. (2009), *Balanced scorecard e capitale intellettuale. Verso la definizione di un modello di riferimento*. Quaderni di Management
- Goleman D. (2013), *Essere leader*. Italia: BUR Biblioteca Univ. Rizzoli
- Harrison R. (2000), *Learning, knowledge productivity and strategic progress*. Research Gate
- Haynes. B. P. (2008). *An Evaluation of the Impact of the Office Environment on Productivity*. Journal of Facilities, 26 (5/6).

- Itami H. (1987), *Mobilizing invisible assets*. Harvard: Harvard Univ Pr
- Jones P. (2000), *The performance management pocketbook*. UK: Management Pocket
- Ketkar, S. e Sett, P.K. (2010), *Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 21 No. 8, pp. 1173-1206.
- Kirkpatrick Donald L. (2006), *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*, 2nd edition. United States of America: AMACOM
- Le Tran, (2002). *Factors Affecting Employee Performance*—Evidence from Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C
- Lipari People, (2021), presentazione aziendale
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. (2006), *A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research*, Research in Personnel and Human Resources Management
- Lewis, G. et al. (2009). Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees Review of personnel administration.
- Mohammed, S.Z. e Nimalathasan, B. (2011), *Factors affecting employees' performance*, Economic Sciences Series, 8.
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job performance*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. New York: Wiley
- Morrison E.W. e Phelps C.C. (1999), *Taking charge at work: extra-role efforts to initiate workplace change*. Academy of Management Journal, Vol. 42 No. 4, pp. 403-419.
- Naresh Malhotra (2007), *Marketing Research an Applied Approach*. Oxford, England: Butterworth Heinemann
- Nickols, F.W. (2003). *Factors affecting Performance*. Distance Consulting
- Olaniyan D.A. e Lucas. B. O. (2008), *Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness*. European Journal of Scientific Research. Vol.24 No. 3.
- Porter M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Printing
- Pulakos E.D. (2004), *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*. Alexandria: SHRM Foundation
- Roelofsen P. (2002), *The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement*. Journal of facilities Management
- Sajuyigbe A., Olaoye, B. e Adeyemi, M. (2013). *Impact of reward on employee's performance in a selected manufacturing companies in Ibandan, Oyo state, Nigeria*

- Stalk, G. Evans, P. e Shulman L. (1992), *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, 70, 57-69.
- Stallworth, J.O.E. and Kleiner, B.H. (1996). *Recent developments in office design*. Journal of Facilities, 14 (1/2).
- Swart, J. (2005). *Human resource development: Strategy and tactics*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Rondi L. (2020), appunti del corso di Economia e finanza d'impresa
- Stone, R.J. (2008). *Human Resource Management* (6th edition). Australia: John Wiley & Sons
- Teece D.J. (1986), *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. Research policy
- Vicario G. (2017), appunti del corso di Statistica
- Wheelen T.L. e Hunger J.D. (2012), *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition. USA: Pearson
- Wright P.M., Gardner T.M., e Moynihan L.M. (2003). *The impact of HR practices on the performance of business units*. Human Resources Management Journal, Vol. 13.

Allegati

Allegato 1: Questionario

Survey: le risorse in Lipari

Ciao a tutti, sono Giorgia, laureanda magistrale di Ingegneria Gestionale. L'obiettivo della mia tesi è quello di delineare le peculiarità distintive (esperienze/abitudini/soft skills...) delle risorse che fanno parte del Gruppo Lipari People.

Ti chiedo di dedicarmi un po' del tuo tempo e di rispondere a questo breve questionario. Sottolineo come tale indagine sia del tutto anonima e che le informazioni raccolte verranno utilizzate al solo scopo di stesura del nostro elaborato. Grazie per la disponibilità!



***Campo obbligatorio**

Passa alla domanda 1. Passa alla domanda 1.

In questa sezione vi chiedo di indicare alcune informazioni anagrafiche e relative al vostro percorso di studi e lavorativo.

1. Indica il tuo sesso: *

Contrassegna solo un ovale.

Maschio

Femmina

2. Quanti anni hai? *

Contrassegna solo un ovale.

18-22

23-27

28-31

32-35

36-39

> 40

3. Qual è il tuo titolo di studi? (È possibile selezionare più di una risposta) *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Diploma
- Laurea in ambito ingegneristico
- Laurea in ambito economico
- Laurea in ambito sociale (Es. Giurisprudenza, Scienze politiche ecc.)
- Laurea in ambito scientifico (Es. Matematica, Statistica ecc.)
- Laurea in ambito umanistico
- Master

Altro: _____

4. Lavori presso *

Contrassegna solo un ovale.

- Lipari Consulting
- Lipari Technology

5. Quale posizione ricopri attualmente in azienda? *

Contrassegna solo un ovale.

- Junior Consultant/ Analyst
- Consultant 1
- Consultant 2
- Senior Consultant 1
- Senior Consultant 2
- Senior Consultant 3
- Manager
- Account Manager
- Staff

6. Da quanto tempo lavori in Lipari? *

Contrassegna solo un ovale.

0-1 anno

2-3 anni

4-5 anni

> 6 anni

7. Hai partecipato alla Academy iniziale Lipari, svolta prima dell'avvio progettuale? *

Contrassegna solo un ovale.

Sì

No

8. Se hai partecipato all'Academy iniziale, quanto ne sei soddisfatto/soddisfatta?

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5 6 7

Per niente Moltissimo

9. Hai seguito i corsi di formazione previsti dalla Lipari? *

Contrassegna solo un ovale.

Sì

No

10. Se hai seguito tali corsi, quanto ne sei soddisfatto/soddisfatta?

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5 6 7

Per niente Moltissimo

11. Quanti anni di esperienza lavorativa possiedi in linea con il tuo profilo attuale? (Lipari inclusa) *

Contrassegna solo un ovale.

- 0-1 anno
 2-3 anni
 4-5 anni
 > 6 anni

12. In quante aziende hai lavorato? (Lipari inclusa) *

Contrassegna solo un ovale.

- 1, Lipari
 2
 3
 > 3

13. Hai avuto esperienze internazionali? (È possibile selezionare più di una risposta) *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- No
 Sì, Erasmus
 Sì, precedente esperienza lavorativa

Altro: _____

14. Quali lingue straniere conosci? (È possibile selezionare più di una risposta) *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Inglese
 Francese
 Tedesco
 Spagnolo

Altro: _____

Passa alla domanda 15.

In questa sezione, vi chiedo di immedesimarvi in alcune situazioni e indicare come procedereste.

15. Stai lavorando allo sviluppo di un'applicazione per la Banca Credits. Il cliente ha esplicitato i requisiti minimi che tale applicazione deve avere e ha lasciato a te e al tuo team la possibilità di aggiungere ulteriori funzionalità e servizi. Per questo motivo, organizzi una riunione con tre dei tuoi colleghi con ampia esperienza in quest'ambito. Da una tua analisi, sono emerse tre possibili alternative adattabili alla situazione. Durante la riunione ciascuno dei tuoi colleghi esprime una preferenza in merito alle alternative proposte, ma tali preferenze sono discordanti tra loro. Devi prendere la decisione in maniera tempestiva, perché il cliente si aspetta che il progetto sia completato il prima possibile. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace. *

Contrassegna solo un ovale.

- Raccogli e consideri le idee del gruppo, ma esprimi la necessità che siano soddisfatti criteri univoci per la scelta dell'alternativa (ad esempio, grado di sicurezza, possibilità di eseguire bonifici tramite app)
- Non intervieni, ritenendo che il gruppo troverà un consenso dato che hanno più esperienza di te
- Esponi i criteri univoci per la scelta delle ulteriori funzionalità ad esempio, grado di sicurezza, possibilità di eseguire bonifici tramite app) evitando il successivo confronto al fine di assumere una decisione tempestiva
- Esprimi la tua opinione in modo chiaro e sicuro, elencando i pro e i contro per ogni scelta e quindi indicando quale alternativa ritieni rappresenti il meglio per il progetto. Quindi, chiedi ai tuoi colleghi le loro opinioni finali
16. Sei un/una nuovo/nuova dipendente dell'azienda e partecipi ad una riunione con il tuo responsabile e con un potenziale cliente. Se l'incontro va a buon fine, sarà stipulato un importante contratto per lo sviluppo di un nuovo progetto. A metà riunione, il cliente chiede le tue considerazioni sulla società per cui lavori. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace. *

Contrassegna solo un ovale.

- Fornisci un resoconto onesto della tua esperienza, dal reclutamento alla tua formazione come dipendente
- Ringrazi il cliente per aver chiesto la tua opinione, chiedendo quali aspetti vorrebbe approfondire. Rispondi con onestà e positività, se possibile, dando una versione chiara e oggettiva
- Ringrazi il cliente per aver chiesto la tua opinione, ma gli dici che la tua esperienza personale presso la società potrebbe non essere rappresentativa poiché sei un nuovo dipendente
- Ringrazi il cliente per aver chiesto la tua opinione, poi gli spieghi che il contratto di apprendistato ti sta la garantendo la formazione necessaria per acquisire competenze professionali adeguate al ruolo e alle mansioni per cui sei stato assunto

17. Fai parte di un team di lavoro impegnato su più progetti, per cui regolarmente lavori fino a tardi. Il tuo collega, Marco, invece, sta lavorando ad un progetto interno e di solito finisce tutte le sue attività entro l'ora di pranzo. In mattinata, ti è stato chiesto di svolgere un'ulteriore attività e noti che Marco sta controllando le e-mail personali sul computer aziendale. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace. *

Contrassegna solo un ovale.

- Chiedi a Marco se gli dispiacerebbe aiutarti oggi
 - Rimani al lavoro finché non hai completato tutti i tuoi compiti
 - Parli con il tuo responsabile della disparità di carico di lavoro tra te e Marco
 - Spieghi a Marco che non è appropriato controllare le e-mail personali al lavoro
18. Sono le 8.30 di lunedì mattina. Hai tre mail nella posta in arrivo: 1) Il tuo responsabile ti chiede di anticipare la scadenza di un breve progetto che stavi facendo per lui da domani ad oggi e dunque di inviargli la relazione scritta in giornata. Non hai ancora iniziato a lavorare alla relazione e sai che impiegherai 4 o 5 ore per stilarla. 2) Un collega, che oggi è ammalato, ti chiede di partecipare al posto suo a una riunione organizzata dal proprio Project Manager con un cliente e che impiegherà buona parte della mattinata. 3) Il direttore delle Risorse umane ha inviato a tutti i dipendenti un questionario di feedback sull'attività che stanno svolgendo, composto da cinque pagine e richiede particolare attenzione. Il direttore delle Risorse umane chiede che sia restituito compilato entro fine giornata. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace. *

Contrassegna solo un ovale.

- Chiami il tuo responsabile e gli spieghi che se sostituisci il tuo collega nella sua riunione, non puoi compilare la relazione per lui, per cui sarebbe opportuno che qualcun altro andasse al posto tuo. Invi una mail al direttore delle Risorse umane in cui gli spieghi che potrai mandare il tuo feedback solo domani a metà mattinata
- Invi una mail al direttore delle Risorse umane in cui ti scusi perché non riuscirai a inviargli il questionario di feedback prima di domani a metà mattinata. Invi una mail al Project Manager in cui comunichi che potrai partecipare alla riunione solo per un'ora a causa di un'intensa attività lavorativa, gli chiedi se fosse possibile riprogrammare la riunione al suo rientro al lavoro
- Scrivi al Project Manager che parteciperai alla riunione e che poi tornerai in ufficio nel pomeriggio a completare la relazione. Invi una mail al direttore delle Risorse umane in cui gli spieghi che non sei in grado di mandare il tuo feedback prima di domani a metà mattinata
- Compili il questionario per il feedback perché richiede molto tempo. Spieghi al Project Manager che non puoi partecipare alla riunione perché, in caso contrario, non puoi compilare la sua relazione. Trascorri il resto della giornata a compilare la relazione

- 9 Stai lavorando ad un progetto impegnativo. Il tuo turno doveva finire alle 19:00, ma ora sono le 21:00 di venerdì e stai ancora cercando di completare alcuni dei tuoi compiti di routine della giornata. Questo è successo in diverse occasioni nell'ultimo mese e di conseguenza ti senti esausto. Il tuo carico di lavoro ha anche un impatto negativo sulla tua vita sociale. Quale, secondo te, dovrebbe essere la tua principale preoccupazione? *

Contrassegna solo un ovale.

- L'impatto sul tuo benessere se non sei in grado di prendere tempo per riposare
- Il rischio per la buona riuscita del progetto se lavori mentre sei stanco
- Il tuo diritto di finire all'ora stabilita
- Che stai ripetutamente deludendo i tuoi amici non partecipando agli eventi sociali con loro

20. Sei il manager e un membro del tuo team sta discutendo con te un problema ed è agitato. Quale azione dovrebbe essere EVITATA? *

Contrassegna solo un ovale.

- Dedicare del tempo ad ascoltare la descrizione del problema da parte del collega
- Chiedere gentilmente al collega di calmarsi in modo da poterlo aiutare
- Suggestire al collega di parlare con il partner
- Promettere di aiutarlo nella risoluzione del problema

21. I componenti del tuo gruppo di lavoro non riescono a risolvere uno specifico problema. Di solito, lasci che trovino le soluzioni da soli, anche perché il clima in azienda e le relazioni interpersonali sono buone. Il gruppo ha sempre dato prova di buone performance. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace. *

Contrassegna solo un ovale.

- Incoraggi il gruppo a lavorare sul problema e supporti i loro sforzi
- Agisci rapidamente per correggere e guidare
- Lasci che il gruppo risolva da solo
- Lavori con il gruppo, e insieme a loro avvii un dibattito sulla soluzione del problema

22. Lavori all'interno di un'organizzazione gestita con efficienza, ma con un basso livello di interazione. Il precedente responsabile controllava le cose in modo molto stretto. Tu vuoi conservare la produttività, ma vuoi rendere più umano e stimolante l'ambiente lavorativo. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace. *

Contrassegna solo un ovale.

- Introduci un nuovo assetto organizzativo e richiedi un feedback individuale
- Introduci nuove metodologie di lavoro e richiedi un feedback per piccoli gruppi di lavoro
- Osservi i comportamenti individuali e proponi delle modifiche nei flussi di lavoro
- Sottolinei l'importanza del lavoro e il rispetto delle scadenze

23. Durante il briefing mattutino vi viene ricordato dall'HR che tutto il personale deve indossare un abbigliamento consono al luogo di lavoro. Ti rendi conto che il tuo collega Antonio oggi non rispetta il dress code aziendale e nel pomeriggio ci sarà una riunione con un importante cliente. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace. *

Contrassegna solo un ovale.

- Informi l'HR che la tua collega non sta rispettando la politica aziendale
- Parli direttamente al tuo collega Antonio
- Fai presente la tua osservazione al manager del team
- Non dici nulla immediatamente, ma controlla la situazione nel corso dei prossimi giorni

- 24 Dovrai svolgere l'apprendistato presso un'azienda e il tuo futuro responsabile ti ha scritto che è lieto che collaborerai nella sua area in un periodo in cui è necessaria la massima collaborazione di tutti. Il tuo apprendistato, infatti, comincerà nel periodo di massimo impegno per la pianificazione finanziaria, in cui occorre elaborare i piani aziendali annuali e le dotazioni di bilancio per ciascuna area della società. Il tuo responsabile ritiene che sia molto importante che tu ne sia consapevole, in modo da poter lavorare in maniera efficiente. Non hai esperienza in campo finanziario. Esamina le seguenti risposte e seleziona l'azione che ritieni più efficace. *

Contrassegna solo un ovale.

- Cerchi su internet informazioni su piani aziendali e dotazioni di bilancio
- Rispondi alla mail chiedendo se fosse possibile incontrarlo personalmente prima di iniziare l'apprendistato nella sua area per comprendere il tipo di progetti a cui sarai assegnato
- Rispondi alla mail ringraziandolo e spiegando che lo contatterai qualche settimana prima dell'inizio del tuo apprendistato per chiedergli dettagli specifici dei progetti di cui dovrai occuparti
- Rispondi alla mail ringraziandolo e chiedendogli se può fornirti informazioni sui progetti a cui dovrai lavorare

25. Tu e Luca avete lavorato a una presentazione per un grande e importante cliente, da consegnare entro due giorni. Il vostro manager presenterà il vostro lavoro al consiglio di amministrazione. Luca è responsabile della raccolta dei dati relativi al cliente, mentre tu sei responsabile della trasformazione dei suoi dati in slide. Accidentalmente, Luca ha raccolto i dati da un documento sbagliato, il che ha causato la produzione di 30 slide imprecise (circa un giorno di lavoro). Il tuo manager conta sul fatto che la presentazione sia pronta in tempo per la riunione del fine settimana. Come ti comporti? *

Contrassegna solo un ovale.

- Spieghi al manager che Luca ha commesso un errore nel raccogliere i dati, il che può causare un ritardo nella presentazione. Chiedi gentilmente a Luca se può correggere l'errore, dato che è stato per lo più opera sua
- Dici al manager che tu e Luca avete fatto un errore mentre costruite la presentazione a partire dai dati. Modificate le slide imprecise insieme
- Non dite al supervisore dell'errore. Passi a Luca degli appunti con alcune correzioni da includere durante la presentazione
- Non c'è bisogno di disturbare il manager. Dovresti parlare con Luca per modificare le slide imprecise il prima possibile

Passa alla domanda 26.

In quest'ultima sezione, raccolgo informazioni riguardanti aspetti legati alla vostra vita quotidiana.

26. Quanto sei soddisfatto/soddisfatta del tuo lavoro? *

Contrassegna solo un ovale. 1 2 3 4 5 6 7

Totalmente insoddisfatto/a Totalmente soddisfatto/a

27. Hai mai svolto attività lavorative non affini al tuo ruolo attuale? (Es. baby-sitter, cameriere, lavori agricoli, ecc.) *

28. Hai uno o più hobby? Se sì, quali? *

29. Pratichi sport o svolgi attività arbitrali? Se sì, quale? *

30. Hai partecipato a competizioni agonistiche? *

Contrassegna solo un ovale.

Sì

No

31. Quante ore dormi ogni notte? *

Contrassegna solo un ovale.

< 6

6

7

8

> 8

32. Quanto ti prendi cura di te stesso/stessa? *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5 6 7

Per niente Moltissimo

33. Ti piace passare del tempo all'aria aperta? *

Contrassegna solo un ovale.

Sì

No

34. Quanto tempo dedichi alla famiglia? *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5 6 7

Per niente Moltissimo

Vai alla sezione 5 (Fine!).

Fine!

Grazie mille, il vostro contributo è di grande importanza per lo svolgimento del mio lavoro di tesi.
Ciao a tutti,
Giorgia

Allegato 2: Test di normalità

Per testare la normalità delle variabili, sono stati condotti dei test sui valori di media, mediana, curtosi e asimmetria. Nello specifico, affinché una distribuzione sia normale:

- il valore dell'indice di curtosi deve essere inferiore a 2,2, in valore assoluto;
- il valore dell'indice di asimmetria deve essere minore di 1, in valore assoluto.

Di seguito si riportano i valori per tre delle variabili analizzate.

Statistiche descrittive

	N	Asimmetria		Curtosi	
	Statistica	Statistica	Errore std	Statistica	Errore std
Leadership	89	,160	,255	-,540	,506
RisorsePersonali	89	-,033	,255	-,366	,506
TeamWorking2	89	-,751	,255	,263	,506
Validi (listwise)	89				

Allegato 3: Matrice di correlazione

Correlazioni

		Ruolo	Leadership	AttitudiniCom unicativeRela zionali
Ruolo	Correlazione di Pearson Sig. (2-code) N	1 89	,273** ,010 89	,305** ,004 89
Leadership	Correlazione di Pearson Sig. (2-code) N	,273** ,010 89	1 ,010 89	,360** ,001 89
AttitudiniComunicativeRelazionali	Correlazione di Pearson Sig. (2-code) N	,305** ,004 89	,360** ,001 89	1 ,000 89
RisorsePersonali	Correlazione di Pearson Sig. (2-code) N	,395** ,000 89	,283** ,007 89	,154 ,150 89
Formazione	Correlazione di Pearson Sig. (2-code) N	-,253* ,017 89	,209* ,050 89	,319** ,002 89
CuraPersonale	Correlazione di Pearson Sig. (2-code) N	,257* ,015 89	,249* ,019 89	,379** ,000 89
Soddisfazione	Correlazione di Pearson Sig. (2-code) N	,216* ,042 89	,269* ,011 89	,260* ,014 89
CuraFamiglia	Correlazione di Pearson Sig. (2-code) N	,206 ,053 89	,190 ,074 89	,257* ,015 89

Correlazioni

		RisorsePerso nali	Formazione	CuraPersonal e
Ruolo	Correlazione di Pearson	,395**	-,253*	,257*
	Sig. (2-code)	,000	,017	,015
	N	89	89	89
Leadership	Correlazione di Pearson	,283**	,209*	,249*
	Sig. (2-code)	,007	,050	,019
	N	89	89	89
AttitudiniComunicativeRel azionali	Correlazione di Pearson	,154	,319**	,379**
	Sig. (2-code)	,150	,002	,000
	N	89	89	89
RisorsePersonali	Correlazione di Pearson	1	-,019	,210*
	Sig. (2-code)		,863	,048
	N	89	89	89
Formazione	Correlazione di Pearson	-,019	1	,306**
	Sig. (2-code)	,863		,003
	N	89	89	89
CuraPersonale	Correlazione di Pearson	,210*	,306**	1
	Sig. (2-code)	,048	,003	
	N	89	89	89
Soddisfazione	Correlazione di Pearson	,178	,346**	,500**
	Sig. (2-code)	,096	,001	,000
	N	89	89	89
CuraFamiglia	Correlazione di Pearson	,160	,199	,271*
	Sig. (2-code)	,134	,061	,010
	N	89	89	89

Correlazioni

		Soddisfazione	CuraFamiglia
Ruolo	Correlazione di Pearson	,216*	,206
	Sig. (2-code)	,042	,053
	N	89	89
Leadership	Correlazione di Pearson	,269*	,190
	Sig. (2-code)	,011	,074
	N	89	89
AttitudiniComunicativeRelazionali	Correlazione di Pearson	,260*	,257*
	Sig. (2-code)	,014	,015
	N	89	89
RisorsePersonali	Correlazione di Pearson	,178	,160
	Sig. (2-code)	,096	,134
	N	89	89
Formazione	Correlazione di Pearson	,346**	,199
	Sig. (2-code)	,001	,061
	N	89	89
CuraPersonale	Correlazione di Pearson	,500**	,271*
	Sig. (2-code)	,000	,010
	N	89	89
Soddisfazione	Correlazione di Pearson	1	,211*
	Sig. (2-code)		,047
	N	89	89
CuraFamiglia	Correlazione di Pearson	,211*	1
	Sig. (2-code)	,047	
	N	89	89

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

* . La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Allegato 4: Anova per le tipologie di hobby e la variabile dipendente *Ruolo*

Anova ^a						
Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
1	Regressione	14,047	1	14,047	2,636	,108 ^b
	Residuo	463,571	87	5,328		
	Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Viaggi

Anova^a

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	7,821	1	7,821	1,448	,232 ^b
Residuo	469,797	87	5,400		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Videogame

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima
1	,047 ^a	,002	-,009	2,34040

a. Predittori: (Costante), Sport

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima
1	,028 ^a	,001	-,011	2,34213

a. Predittori: (Costante), Cucina

Anova^a

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	2,927	1	2,927	,536	,466 ^b
Residuo	474,691	87	5,456		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Arte

Anova^a

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1 Regressione	8,908	1	8,908	1,653	,202 ^b
1 Residuo	468,710	87	5,387		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Altro

Allegato 5: Anova per le tipologie di sport e la variabile dipendente *Ruolo*

Anova^a

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1 Regressione	,160	1	,160	,029	,865 ^b
1 Residuo	477,458	87	5,488		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), NoSport

Anova^a

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1 Regressione	,046	1	,046	,008	,928 ^b
1 Residuo	477,572	87	5,489		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), DiSquadra

Anova^a

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1 Regressione	,707	1	,707	,129	,720 ^b
1 Residuo	476,911	87	5,482		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), Individuale

Anova^a

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1					
Regressione	,698	1	,698	,127	,722 ^b
Residuo	476,920	87	5,482		
Totale	477,618	88			

a. Variabile dipendente: Ruolo

b. Predittori: (Costante), AttArbitrali