

EWCS Alto Adige

Perché le aziende ci guadagnano se coinvolgono i dipendenti?

In breve

Il coinvolgimento è dato da **autonomia organizzativa** e **inclusione**.

Con il **28% di aziende ad alto tasso di coinvolgimento** l'Alto Adige è allo stesso livello dei paesi D-A-CH (**28-31%**).

Per quanto riguarda il coinvolgimento, i settori dell'istruzione e dell'educazione (**54%**) si trovano in una situazione decisamente migliore rispetto al settore alberghiero e della ristorazione (**14%**) e a quello del trasporto e della logistica (**14%**).

Coinvolgimento significa più **gioia di lavorare**, un migliore **clima aziendale** e indica una **buona qualità di gestione**.

I lavoratori coinvolti restano fedeli all'azienda fino ad **un'età lavorativa progredita**.

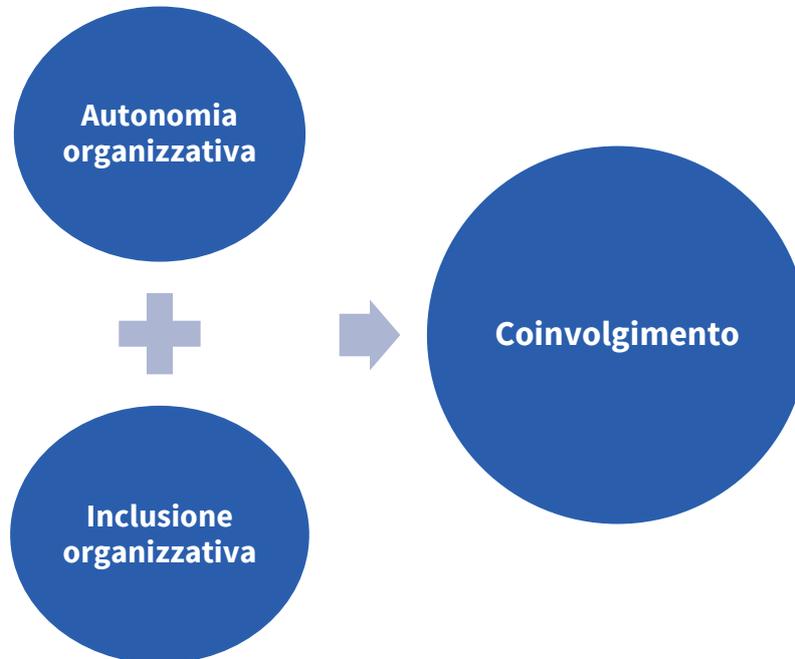
Il punto di partenza

Dalla primavera del 2020 la pandemia del Coronavirus sta costringendo l'intera società ad accettare profondi cambiamenti. In alcuni settori essa sta fungendo da catalizzatore di idee, le quali erano già state delineate prima della pandemia ma che si sono potute – o meglio: dovute – mettere in pratica solo in questa situazione di crisi. “La spinta verso il cambiamento esercitata dalle pandemie ha sempre imposto processi di adattamento che in molti casi sono sfociati in progressi della civiltà ai quali nessuno di noi vorrebbe più rinunciare” (FAZ, 18/02/2021, pag. 11). Si vedano gli esempi della digitalizzazione e dello smart working. Soprattutto chi svolge lavori di concetto, dopo la fatica e le difficoltà iniziali, è riuscito a lavorare da casa in modo produttivo. Solo quindici anni fa un simile sviluppo non sarebbe stato pensabile per la mancanza di tecnologie e conoscenze. Come Parent-Thirion et al. giustamente constatano in un articolo pubblicato di recente (Parent-Thirion et al. 2020): “Il progresso tecnologico, la sempre maggiore importanza del sapere come fattore produttivo e la trasformazione verde e digitale richiedono una maggiore sensibilità verso il benessere sul posto di lavoro. Un concetto così ampio non comprende solo i classici temi della salute e della sicurezza, ma anche le modalità di organizzazione del lavoro e come esse sono percepite dai lavoratori. Tra di esse rientra anche il coinvolgimento nelle decisioni organizzative.”

Ciò è stato riconosciuto anche dall'Unione europea che, in un parere del giugno 2020, ha affermato che il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali che interessano il loro posto di lavoro non promuove soltanto il benessere e lo sviluppo personale, ma anche la produttività. Il coinvolgimento, inoltre, rafforzerebbe il legame con l'azienda e stimolerebbe i lavoratori a sviluppare e ampliare le loro conoscenze e capacità (Consiglio UE 2020).

Cosa si intende per coinvolgimento?

Figura 1



Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2021

Definizione del concetto di autonomia organizzativa

L'autonomia organizzativa definisce fino a che punto un lavoratore dipendente può pianificare da solo e svolgere a sua discrezione la propria attività. Avere autonomia organizzativa richiede un'assunzione di responsabilità da parte dei dipendenti, stimola a pensare e agire autonomamente e sostiene il senso di autoefficacia del lavoratore. Ciò ha a sua volta effetti positivi sul benessere psichico. In una precedente pubblicazione (Hölbling 2018) l'IPL ha fatto chiarezza sul fatto che l'autonomia organizzativa non è soltanto un'aspirazione filantropica, ma ha anche effetti positivi su una serie di dati misurabili di grande importanza per l'impresa come la produttività, la qualità delle merci prodotte e delle prestazioni fornite.

Definizione del concetto di inclusione organizzativa

Il grado di inclusione organizzativa indica generalmente il livello di partecipazione attiva dei lavoratori nelle questioni concernenti l'organizzazione. I canali di comunicazione formali (come assemblee aziendali e altre forme istituzionalizzate di scambio di informazioni e opinioni), attraverso i quali il personale può esprimere il proprio assenso o dissenso nei confronti dei processi organizzativi e scambiare opinioni su obiettivi e procedure, rafforzano il senso di giustizia interpersonale e procedurale – il quale, come si vedrà in seguito, è un fattore chiave per la percezione e il comportamento dei

singoli nel contesto lavorativo. Se un'organizzazione crea questi canali di scambio istituzionalizzati rafforza la fiducia dei lavoratori e il loro legame interpersonale e con l'azienda. Anche la fiducia è un fattore chiave, come la giustizia (Parent-Thirion 2020, pag. 9).

Insieme, i due concetti compongono ciò che gli psicologi del lavoro definiscono coinvolgimento. Le aziende che coinvolgono i dipendenti li includono e allo stesso tempo concedono loro di organizzarsi in autonomia. Si possono distinguere quattro tipi di organizzazione a seconda del livello di coinvolgimento:

Organizzazioni ad alto tasso di coinvolgimento

Queste aziende includono i propri collaboratori in modo esemplare. Grazie a ciò esse riescono a far emergere idee dal basso e ad operare in modo trasparente ed equo. Allo stesso tempo queste aziende permettono ai lavoratori di pianificare e svolgere le proprie mansioni in modo più autonomo del solito.

Organizzazioni focalizzate sul margine di manovra

Queste organizzazioni ritengono che l'autonomia organizzativa (margine di manovra) sia più importante dell'inclusione e, in questo senso, concedono ai loro dipendenti più spazio. L'inclusione è però meno sviluppata.

Organizzazioni focalizzate sull'inclusione

Queste organizzazioni puntano soprattutto ad una forte inclusione dei propri dipendenti. Esse convocano incontri formali, rafforzano i canali di comunicazione e prendono in considerazione le opinioni e i punti di vista dei propri collaboratori. I singoli lavoratori, tuttavia, hanno possibilità minori di organizzare liberamente il proprio lavoro.

Organizzazioni a basso tasso di coinvolgimento

Queste aziende concedono ai propri dipendenti poca autonomia organizzativa nelle attività quotidiane e li includono in misura molto limitata. Le opinioni e i punti di vista dei collaboratori in relazione al loro lavoro quotidiano interessano poco.

Sia nei testi di psicologia del lavoro che in quelli di management il concetto del coinvolgimento ricopre un ruolo sempre maggiore (Parent-Thirion et al. 2020, pag. 2). Da un lato il coinvolgimento attivo viene visto come un mezzo per stimolare prestazioni migliori dai dipendenti, dall'altro viene concepito per rafforzare la loro disponibilità a continuare a formarsi ed aggiornarsi.

Analisi del coinvolgimento

I dati statistici alla base dei calcoli illustrati nelle figure sono riportati in appendice in A.1 (tabelle a campi incrociati) e A.2 (analisi della varianza).

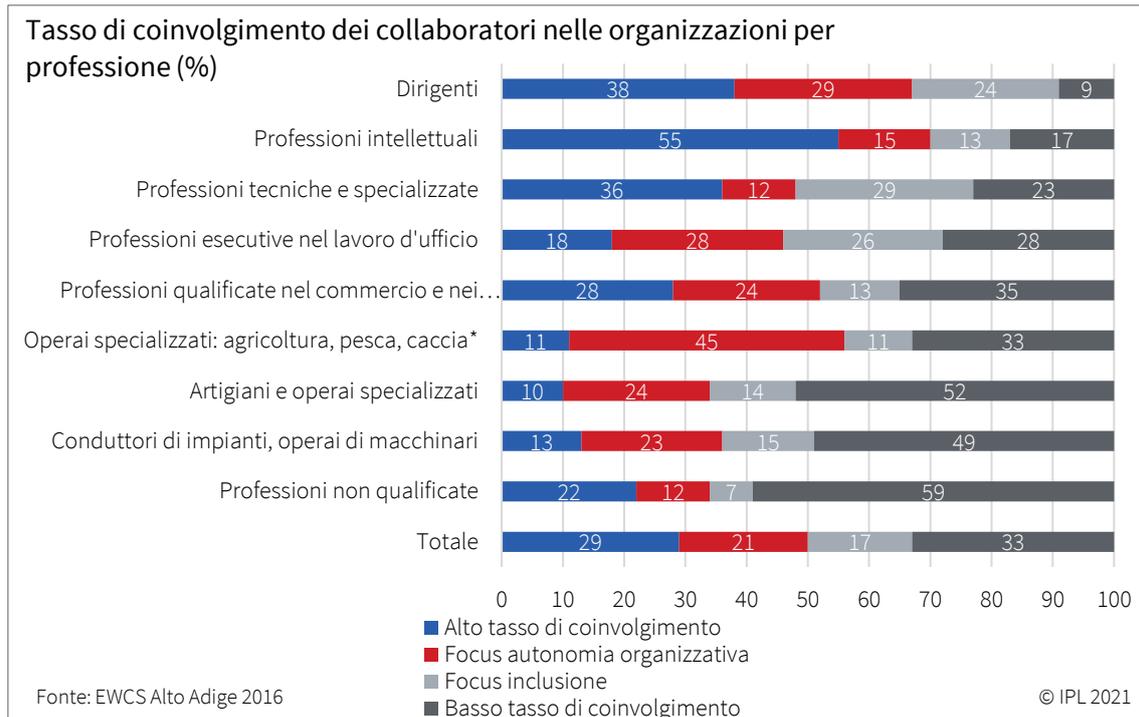
Ad una prima occhiata si può notare che, per quanto riguarda il coinvolgimento dei dipendenti, le imprese e le organizzazioni altoatesine si collocano al livello dei paesi mitteleuropei (e allo stesso tempo nella media UE): un buon 29% dei lavoratori afferma di lavorare in aziende ad alto tasso di coinvolgimento che spesso lasciano loro decidere in autonomia le proprie mansioni, e allo stesso tempo li coinvolgono in quello che accade – la combinazione migliore dal punto di vista della psicologia del lavoro. Un lavoratore su cinque (21%) lavora in un’organizzazione che concede un ampio spazio di manovra, e che dunque permette una larga autonomia organizzativa nello svolgimento del proprio lavoro, ma che lo include in misura ridotta – anche questa è una combinazione abbastanza vantaggiosa, purché i lavoratori non vengano lasciati soli nelle questioni importanti e abbiano una persona di riferimento. Il 17% lavora in organizzazioni che puntano più sull’inclusione: informano i dipendenti e decidono insieme a loro, ma allo stesso tempo ne limitano le possibilità di lavorare in modo autonomo. Infine, esattamente uno su tre (33%) lavora in un’organizzazione in cui non c’è margine di manovra né viene curata l’inclusione: in queste aziende a basso tasso di coinvolgimento l’attenzione è posta sul fatto che i lavoratori eseguano i compiti ordinati “dall’alto” senza che abbiano molta voce in capitolo nelle decisioni – soprattutto per quanto concerne l’organizzazione aziendale.

Figura 2



I valori altoatesini sono simili a quelli dei paesi di lingua tedesca e corrispondono alla media UE. Un dato particolarmente positivo è che il 28% dei lavoratori è occupato in organizzazioni altamente coinvolgenti. Emergono, invece, grandi differenze rispetto al resto d'Italia, dove il 43% dei lavoratori lavora in organizzazioni che non concedono né margine di manovra né possibilità di partecipazione. Notevole anche l'alta percentuale di organizzazioni (29%) che lasciano ampio margine di manovra ma includono poco.

Figura 3



Ampi margini di manovra, grande inclusione: oltre la metà (55%) di chi svolge una professione che richiede una laurea lavora in organizzazioni ad alto tasso di coinvolgimento, quindi a condizioni favorevoli dal punto di vista della psicologia del lavoro. Al contrario, solo un modesto 17% di questo gruppo lavora a condizioni in cui deve soltanto eseguire ed esprimere poco o per niente la propria opinione.

Le persone che coordinano altri dipendenti, ovvero i dirigenti, hanno chiaramente un'autonomia organizzativa ancora maggiore nello svolgere le proprie mansioni (29%); il 38% di questo gruppo professionale dichiara inoltre di venire anche incluso.

A lavorare in organizzazioni e aziende a basso tasso di coinvolgimento sono soprattutto operai non qualificati (59%), operatori di impianti e macchine (49%) e artigiani. Ciò è spiegabile anche con la natura delle loro mansioni: artigiani e operai non qualificati hanno mansioni che devono essere svolte secondo un certo schema collaudato – sono altri a dare gli ordini. Questo potrebbe essere un punto da cui partire per apportare piccoli miglioramenti a costi contenuti. Le professioni accademiche, invece, sono spesso inserite in ambienti di lavoro complessi, in cui l'obiettivo è prefissato ma la via per raggiungerlo deve essere trovata in modo autonomo.

Figura 4

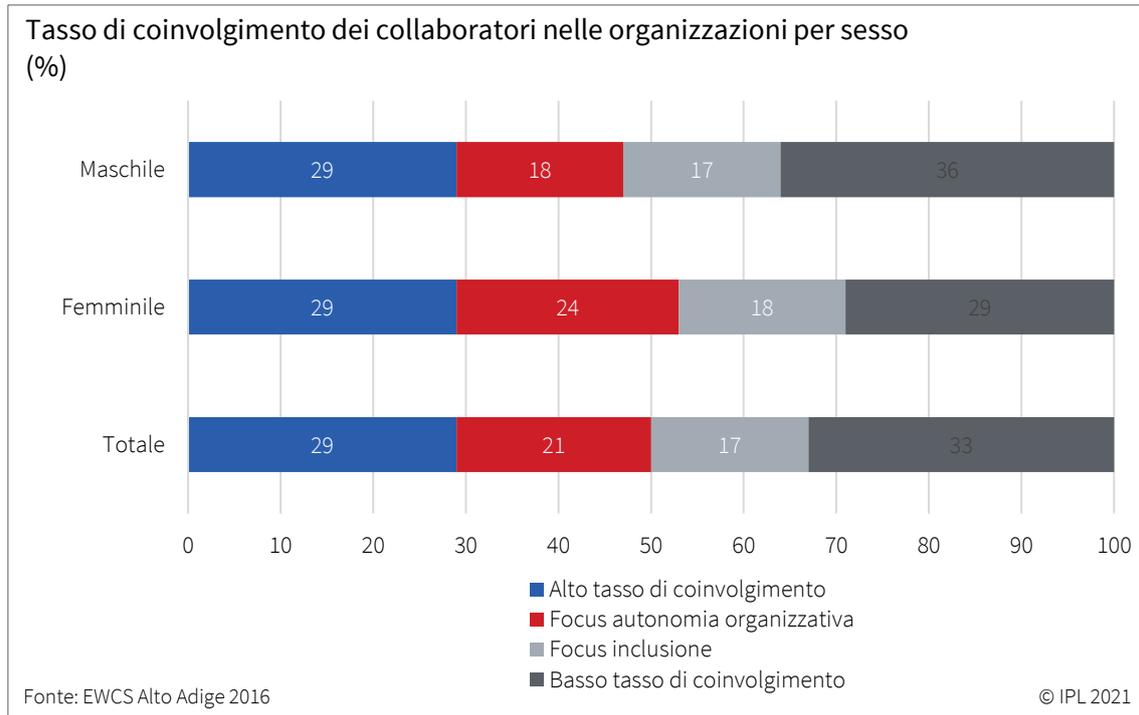


* Numero di casi troppo esiguo per avere valore statistico.

Come già constatato nel caso dei gruppi professionali, l'ampiezza del margine di manovra dipende per lo più dalla complessità dell'ambiente di lavoro. Gli insegnanti, ad esempio, hanno un compito estremamente complesso: devono istruire i giovani e prepararli alla vita dopo la scuola. Questo obiettivo non si può raggiungere semplicemente eseguendo ordini precisi. Gli insegnanti pianificano da soli la propria attività e la svolgono in autonomia: essi sono dunque lavoratori autonomi su scala ridotta, che all'interno della propria scuola hanno più voce in capitolo rispetto a semplici impiegati dell'economia privata. Così si spiega l'alto dato relativo al coinvolgimento in questo settore economico (54%). Altre categorie come "il settore socio-sanitario", "l'amministrazione pubblica" e "altri servizi" sono in una situazione simile: compiti complessi e un alto fabbisogno di comunicazione caratterizzano tutti questi settori economici, in cui tendenzialmente i dipendenti pianificano da soli la loro attività e la svolgono anche in modo autonomo.

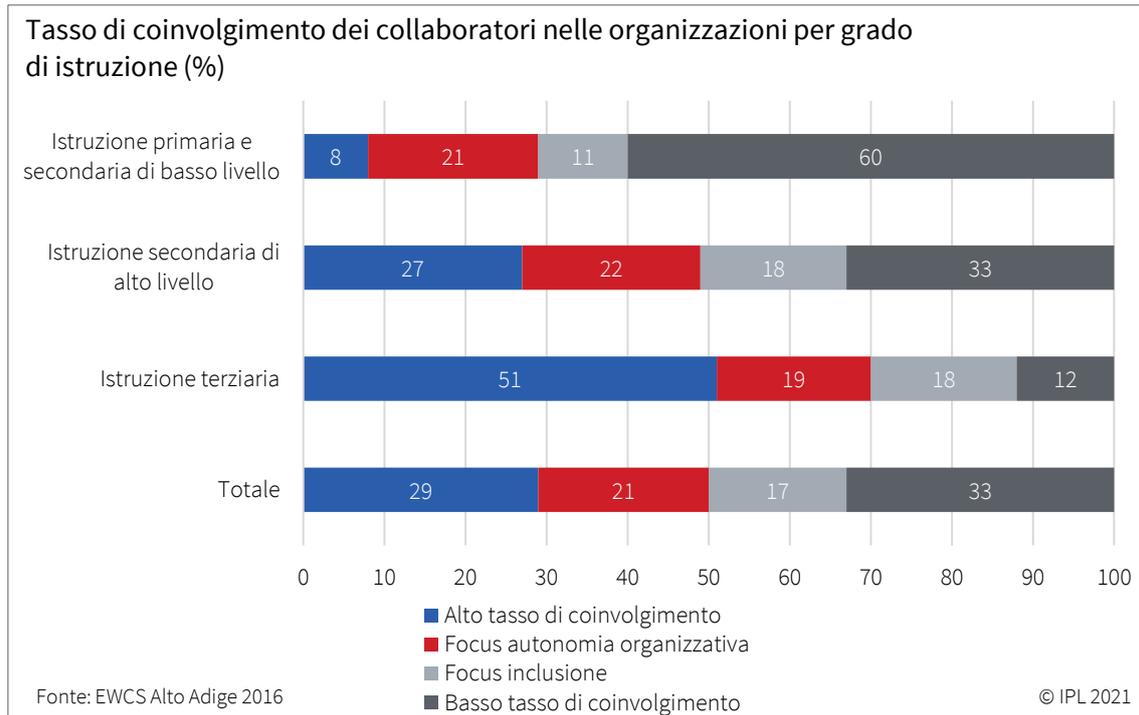
Al polo opposto si trovano settori economici come l'edilizia (58%), il settore alberghiero e della ristorazione (51%) e tendenzialmente anche quello dei trasporti e della logistica: mansioni lavorative meno complesse svolte in imprese private che in principio non coinvolgono i propri dipendenti nei processi decisionali come negli enti pubblici.

Figura 5



Un risultato positivo è che il coinvolgimento dei lavoratori non dipende dal genere. Statisticamente, uomini e donne lavorano in pari misura in aziende e organizzazioni classificate a seconda del tasso di coinvolgimento. Anche se alcuni settori, come quello dell'edilizia, sono prevalentemente maschili e caratterizzati da organizzazioni a basso tasso di coinvolgimento, questa distorsione è appianata, ad esempio, dal settore alberghiero e della ristorazione, in cui lavorano soprattutto donne e che a sua volta coinvolge poco.

Figura 6



I risultati sono chiari: è il titolo di studio a determinare se una persona, nel corso della sua vita lavorativa, sarà coinvolta o meno dalla “sua” azienda o organizzazione. Ben il 60% delle persone che dispongono solamente del titolo di scuola d’obbligo (scuola primaria o secondaria di primo grado) lavora in organizzazioni a basso tasso di coinvolgimento e non gode dei vantaggi da esso offerti, ovvero di autonomia organizzativa ed inclusione. Al contrario, solo il 12% dei laureati svolge mansioni quasi solo esecutive – mentre più della metà (51%) lavora nella categoria più favorevole dal punto di vista della psicologia del lavoro.

Analisi di alcuni fattori di distinzione

Le indagini europee sulle condizioni lavoro EWCS (European Working Conditions Survey) permettono di raggruppare i vari quesiti che ruotano attorno allo stesso tema (ad es. il carico psicologico sul lavoro) e quindi di effettuare un'analisi più approfondita. Gli indicatori che ne emergono fungono da "termometro" e rilevano lo sviluppo di una determinata caratteristica. Anche piccole differenze di uno o due punti possono influire in modo statisticamente significativo e rilevante.

Correttezza organizzativa

Figura 7



La correttezza o equità organizzativa è il classico esempio di criterio negativo, ovvero qualcosa che si nota quasi sempre solo se manca. Se tutti i dipendenti vengono trattati allo stesso modo, ad esempio senza avvantaggiare o penalizzare nessuno nella distribuzione di mansioni o nella pianificazione delle ferie, non ci si pensa più di tanto.

La questione cambia invece se un dipendente si sente discriminato: in questo caso possono nascere potenziali tensioni. "Le violazioni dei principi di equità sono le principali cause di conflitti sociali" (Dorsch 2017, pag. 658). Tali conflitti sociali non solo danneggiano le persone coinvolte, ma anche l'organizzazione stessa. Le reazioni delle persone interessate possono spaziare da interventi diretti e confronti a livello personale, a comportamenti elusivi (sciopero bianco o "ricorso" alla malattia) e azioni di disturbo e sabotaggio. Ogni organizzazione dovrebbe pertanto cercare di agire in modo possibilmente corretto ed equo. Statisticamente le organizzazioni che coinvolgono poco i propri dipendenti vengono considerate più ingiuste rispetto alle organizzazioni aperte a margini di manovra e con un alto tasso di coinvolgimento.

Figura 8



Condizioni di lavoro psicologicamente pesanti si trovano soprattutto nelle organizzazioni incentrate sull'inclusione e non sullo spazio di manovra. Il settore sanitario e sociale è notoriamente il settore economico con le condizioni di lavoro più pesanti dal punto di vista psicologico. Sia il carico emotivo che quello lavorativo sono straordinariamente alti in questo settore, ma ciò è ovviamente inevitabile in contesti caratterizzati dalla presenza di persone malate e sofferenti. In questi casi si può ambire solamente a ridurre la condizione di difficoltà psicologica dei dipendenti con offerte e supporti mirati da parte dell'organizzazione; sarà invece impossibile azzerarla del tutto, vista la natura del lavoro svolto. Allo stesso tempo questo settore economico vanta anche la massima percentuale di persone che lavorano in organizzazioni focalizzate sull'inclusione (34%). I migliori risultati giungono dalle organizzazioni che valorizzano il margine di manovra. Chi ha la possibilità di organizzare, pianificare ed eseguire autonomamente le proprie mansioni, vive la sensazione appagante dell'auto-efficacia: "sono capace di fare qualcosa!". Il senso di auto-efficacia è un importante antidoto contro carichi psichici di ogni genere. Imprese di questo genere si trovano in particolare nell'ampia categoria degli "Altri servizi" (33%) che copre un vasto campo di professioni soprattutto libere (ad es. parrucchieri, avvocati).

Figura 9



È evidente che esiste un nesso tra il clima aziendale e la misura di coinvolgimento dei dipendenti: avrà successo chi sa coinvolgere e tenere in considerazione il proprio personale. In organizzazioni che puntano molto sul coinvolgimento il clima aziendale è nettamente migliore. Gli effetti positivi di un buon clima aziendale sono già stati illustrati in passato: dove il clima aziendale è buono si lavora di più e meglio, e i dipendenti si identificano con l'impresa (Hölbling 2018). I risultati più importanti sono che un buon clima aziendale non solo accresce il benessere psichico dei dipendenti, ma si ripercuote anche visibilmente sul risultato di gestione (Patterson e West 2005). Per questo è nell'interesse delle organizzazioni stesse migliorare il proprio clima aziendale - e un grande spazio di manovra e un forte coinvolgimento possono dare un contributo importante in questo senso.

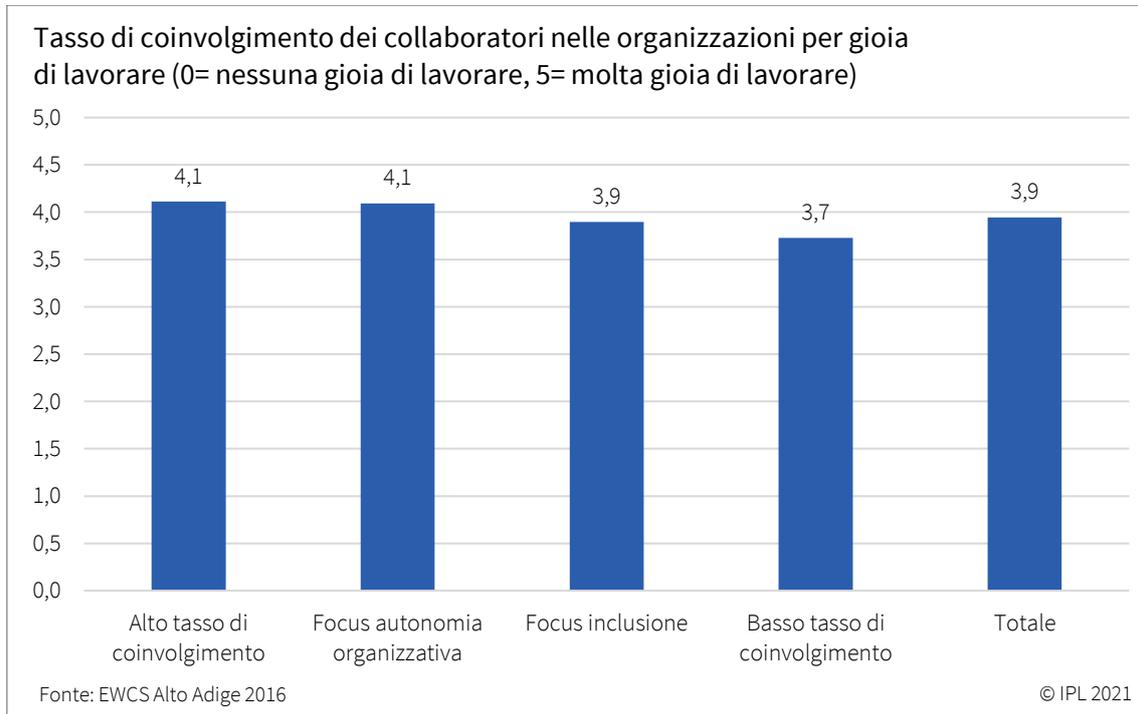
Figura 10



Un quadro analogo emerge se si analizza la percezione da parte dei dipendenti del comportamento sociale dei superiori: i superiori trattano con rispetto i propri dipendenti? Aiutano se ci sono dei lavori da svolgere? Forniscono dei feedback costruttivi ed elogiato all'occorrenza i loro collaboratori? La risposta è chiara: in organizzazioni che coinvolgono poco i propri dipendenti i superiori raggiungono solamente un punteggio pari a 62 punti, quindi nettamente inferiore alla media altoatesina (74), e assolutamente non paragonabile al valore ottenuto dalle organizzazioni con un alto tasso di coinvolgimento (80).

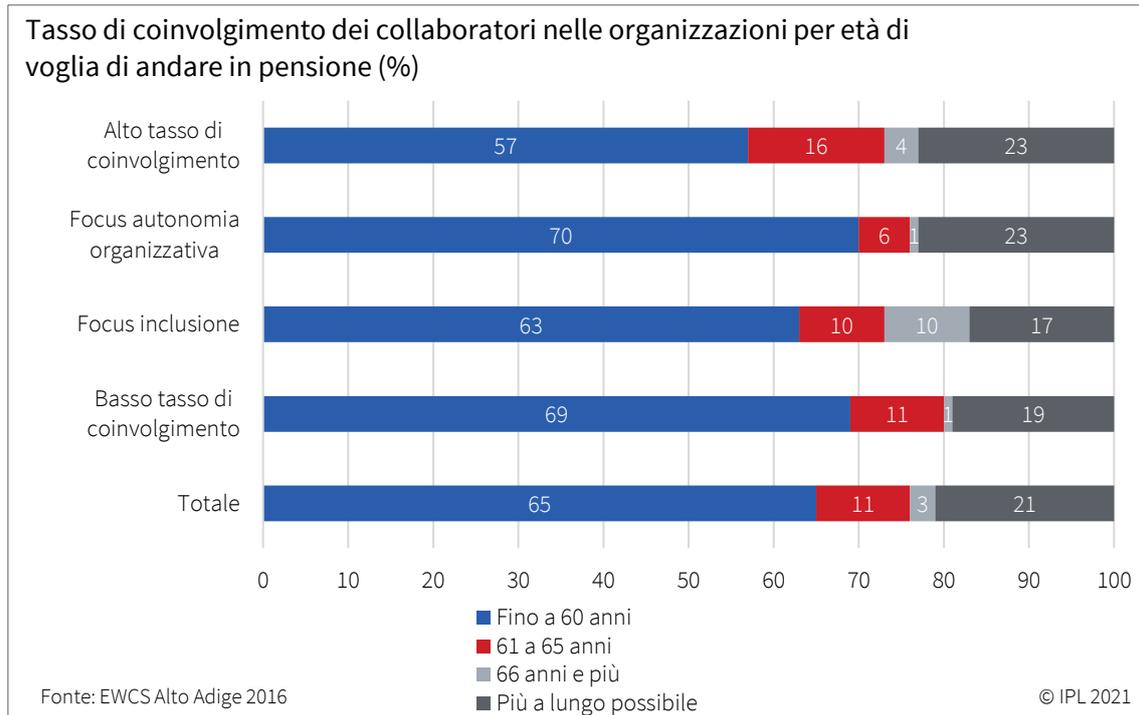
Ciò ancora non spiega, tuttavia, l'ordine esistente tra struttura e personalità: le organizzazioni con un alto tasso di coinvolgimento assumono maggiormente dirigenti con un'elevata competenza sociale (il che farebbe presupporre la priorità dell'elemento struttura), o sono i preposti con una grande competenza sociale a reindirizzare la propria organizzazione verso un maggiore coinvolgimento? A questa domanda occorrerà trovare una risposta in altra sede.

Figura 11



Anche se la differenza di 0,4 punti tra organizzazioni che concedono molto spazio e/o una forte inclusione ai propri dipendenti (4,1) e quelle a basso coinvolgimento (3,7) può sembrare insignificante, essa ha una certa rilevanza statistica. Gli effetti sono in ogni caso molto vasti. La gioia di lavorare è uno dei principali motori dell'auspicato "Organisational Citizenship Behaviour", ovvero di quel comportamento responsabile e proattivo di un dipendente che ogni impresa desidera avere (Dorsch 2017, pag. 1217). Anche qui emerge chiaramente che le organizzazioni farebbero bene a rafforzare il più possibile gli spazi e l'inclusione dei dipendenti.

Figura 12



"Fino a che età vorrebbe lavorare?" e non "Fino a che età deve lavorare?": a seconda del tipo di organizzazione in cui lavorano, i dipendenti hanno fornito risposte molto differenti a questa domanda. Per desiderare di lavorare a lungo bisogna sentirsi innanzitutto sufficientemente forti, sia fisicamente che psicologicamente. Il proprio lavoro, inoltre, deve anche piacere o quanto meno non essere un peso eccessivo. Sembra che tali criteri vengano soddisfatti soprattutto da organizzazioni che coinvolgono molto i propri dipendenti. Solo il 57% dei dipendenti occupati in tali aziende vorrebbe lavorare al massimo fino a 60 anni, mentre addirittura il 23% "il più a lungo possibile". Le categorie "spazio di manovra" e soprattutto "coinvolgimento limitato" registrano risultati nettamente peggiori. Già questo dovrebbe spingere il mondo politico a cercare di convincere le aziende a coinvolgere il più possibile i propri dipendenti: in questo modo, infatti, si risparmierebbe anche sugli oneri sociali.

Conclusioni

Ogni azienda desidera offrire ai propri clienti il miglior servizio possibile e i migliori prodotti. Dietro a ogni prodotto o servizio si celano sempre delle persone: dirigenti e dipendenti che formano un team.

La scienza dimostra molto chiaramente che organizzazioni che coinvolgono i propri dipendenti vantano quelle caratteristiche di psicologia del lavoro che trasformano una semplice massa di dipendenti in un team di successo che svolge un ottimo lavoro: una gestione sociale di qualità, un buon clima aziendale, molta gioia di lavorare. In queste aziende vigono equità e correttezza.

Chi vuole coinvolgere i propri dipendenti dovrebbe concedere loro innanzitutto autonomia organizzativa: non bisogna solo eseguire e sbrigare montagne di lavoro, ma è importante anche pianificare e auto-organizzarsi. Questo mantiene alto lo spirito e la motivazione. Occorre però anche includere i dipendenti nell'azienda e dimostrare interesse per le loro opinioni, ovvero prenderli "sul serio". Ciò permette di far emergere buone idee dal basso, di scoprire eventuali criticità e di far sentire i dipendenti legati all'azienda. In tal caso essi sosterranno l'impresa anche in tempi difficili, fornendo il massimo impegno.

È evidente che esiste un nesso tra il clima aziendale e la misura di coinvolgimento dei dipendenti: avrà successo chi sa coinvolgere e tenere in considerazione il proprio personale.

Un buon clima aziendale non accresce solo il benessere psichico dei dipendenti, ma si ripercuote anche in modo tangibile sul risultato di gestione.

L'Alto Adige si posiziona molto bene rispetto al resto d'Europa: nella nostra provincia il 28% dei dipendenti lavora in aziende con un alto tasso di coinvolgimento. La situazione è simile in Austria (31%), Germania (28%) e Svizzera (31%). Un lavoratore su tre (33%), tuttavia, è occupato in un'impresa che non concede autonomia organizzativa, e nemmeno include i propri dipendenti.

Il coinvolgimento non è difficile, e non costa neanche molto; la fatica più grande è quella di superare vecchie abitudini. Purtroppo, anche in Alto Adige, come altrove, sono quasi sempre e solo i laureati a essere maggiormente coinvolti.

È un peccato, in quanto sarebbe importante per le aziende con personale altrimenti qualificato puntare su due colonne fondamentali come l'autonomia organizzativa e l'inclusione.

Una maggiore autonomia organizzativa ha effetto soprattutto se applicata ai non laureati, costa pochissimo ed è facile da realizzare.

Bastano già piccoli input per ottenere risultati importanti: chi assegna della responsabilità ai propri dipendenti (anche in piccole cose o in ambiti limitati!) rafforza la loro auto-efficacia e di conseguenza l'azienda stessa. Chi concede ai propri lavoratori la possibilità di esporre la propria opinione in merito ai processi aziendali, senza per questo dover temere delle penalizzazioni, dimostra di avere considerazione per loro, e potrà più che mai contare sul proprio personale.

Se a qualcuno questo ragionamento sembra troppo fumoso, consigliamo di tenere presente un ulteriore aspetto: i lavoratori di organizzazioni con un alto tasso di coinvolgimento dichiarano di voler andare in pensione più tardi rispetto ai lavoratori di altre organizzazioni. Il 23% dei lavoratori di organizzazioni ad alto tasso di coinvolgimento indica addirittura di "volar lavorare il più possibile", rispetto al 19% dei lavoratori occupati in organizzazioni meno coinvolgenti. Considerato il progressivo invecchiamento dei lavoratori e i conseguenti costi, converrebbe anche economicamente convincere le aziende a coinvolgere il più possibile i loro lavoratori.

Tobias Hölbling (tobias.hoelbling@afi-ipl.org)

Bibliografia

- Dorsch, F., Wirtz, M. A., & Strohmer, J. (ed.) (2017). Dorsch—Lexikon der Psychologie (18., überarbeitete Auflage). Bern: Hogrefe.
- Europäischer Rat (2020), Enhancing well-being at work – Council conclusions, Brüssel: Drucksache 8688/20.
- Hölbling, T. (2017). Psychische Belastungen in der Südtiroler Arbeitswelt. Bozen: AFI.
- Hölbling, T. (2018). Gestaltungsspielraum der Südtiroler Arbeitnehmer. Bozen: AFI.
- Knop C., Kohler, B., Kaube J., Braunberger, G. (ed.) FAZ - Zeitung für Deutschland (2021). Frankfurt (Main): FAZ Verlag.
- Patterson, W. und West, P. (2005). Organisational Climate Measure: The influence of organisational climate on productivity. London: Aston Business School
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). 6th European working conditions survey. Luxemburg: Publications Office of the Euroepan Union.
- Parent-Thirion et al (2020). How does employee involvement in decision-making benefit organisations? Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ulich, E. (2005). Arbeitspsychologie (6., überarb. und erw. Aufl). Zürich: vdf, Hochschulverl. an der ETH [u.a.].

A.1

Tablelle a campi incrociati (chi-quadro)

Caratteristica analizzata	Chi-quadro χ^2	Gradi di libertà df	Significatività p< ,...
Fig. 2: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per paese a confronto (%)	146,387	12	0,000
Fig. 3: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per professione (%)	97,782	94	0,000
Fig. 4: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per settore (%)	86,378	30	0,000
Fig. 5: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per sesso (%)	4,122	3	0,249
Fig. 6: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per grado d'istruzione (%)	65,736	6	0,000
Fig. 12: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per età di voglia di andare in pensione (%)	24,38	9	0,004

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2021

A.2

Analisi della varianza

Caratteristica analizzata	Somma dei quadrati	Gradi di libertà df	Media dei quadrati	Valore F	Significatività p< ,...
Fig. 7: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per correttezza organizzativa	8,422	3	2,807	6,123	0,000
Fig. 8: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per carichi psichici	6176,741	3	2058,91	3,424	0,017
Fig. 9: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per clima organizzativo	17885,321	3	5961,774	9,991	0,000

Fig. 10: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per qualità sociale del management

30342,856	3	10114,285	24,683	0,000
-----------	---	-----------	--------	-------

Fig. 11: Tasso di coinvolgimento dei collaboratori nelle organizzazioni per professione

14,3564,785	3	4,785	21,942	0,000
-------------	---	-------	--------	-------

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2021

© IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Palazzo Provinciale 12

Via Canonico Michael Gamper 1

I - 39100 Bolzano

T. +39 0471 418 830

info@afi-ipl.org

www.afi-ipl.org