



Classificazione Decimale Dewey

658.314 (23.) ELEMENTI DI GESTIONE DEL PERSONALE. MOTIVAZIONE, MORALE, DISCIPLINA

VINCENZO AMATO

**DEMOTIVAZIONE
LAVORATIVA
E RISCHIO
DI ABBANDONO**
ANALISI DEL FENOMENO
E STRATEGIE DI AZIONE





ISBN
979-12-218-2265-6

PRIMA EDIZIONE
ROMA 24 FEBBRAIO 2026

A te Silvio

*che sai vedermi oltre i miei limiti
e mi spingi ad osare*

9 *Introduzione*

13 Capitolo I Demotivazione nei luoghi di lavoro

1.1. Definizione e concetti chiave, 13 – 1.2. Cause e manifestazioni della demotivazione, 16 – 1.2.1. *Demotivazione e “Brown-out”, due facce della stessa medaglia: quando il lavoro perde ogni significato*, 19 – 1.2.2. *Fattori che contribuiscono alla demotivazione nel contesto organizzativo*, 21 – 1.3. Differenze individuali nella percezione della demotivazione, 23 – 1.4. Fondamenti teorici: principali teorie sulla motivazione lavorativa, 25 – 1.4.1. *La gerarchia dei bisogni di Maslow*, 26 – 1.4.2. *Teoria X e teoria Y di Douglas McGregor*, 27 – 1.4.3. *La teoria aspettativa-valenza di Vroom*, 27 – 1.4.4. *La teoria delle inclinazioni motivazionali di McClelland*, 29 – 1.4.5. *Teoria dell'energia psicologica di Argyris*, 30 – 1.4.6. *La teoria dell'autodeterminazione di Deci e Ryan*, 31 – 1.4.7. *La teoria dei fattori igienici e motivanti di Herzberg*, 34 – 1.5. Effetti della demotivazione sui dipendenti e sulle organizzazioni, 36 – 1.5.1. *Effetti della demotivazione sul dipendente*, 37 – 1.5.2. *Effetti della demotivazione sulle aziende*, 39.

43 Capitolo II Rischio di abbandono lavorativo

2.1. Definizione e rilevanza nel contesto organizzativo, 43 – 2.2. Tipi di abbandono, 47 – 2.2.1. *Abbandono e turnover: misurare i tassi del fenomeno*, 49 – 2.3. I principali motivi di abbandono volontario dei dipendenti, 51 – 2.4. Teorie e modelli applicativi del rischio di abbandono, 60 – 2.4.1. *Principali approcci teorici: Adams, Herzberg, Locke, Selye*, 60 – 2.4.2. *Modelli predittivi, descrittivi e prescrittivi*, 65 – 2.5. Il fenomeno della “Great Resignation”, 66 – 2.5.1. *Come interpretare la “Great Resignation”*, 68 – 2.6. Effetti delle dimissioni sui dipendenti e sulle organizzazioni, 73.

81 Capitolo III

Analisi della letteratura: correlazione demotivazione-abbandono e studi precedenti

3.1. Stato dell'arte, 81 – 3.2. Principali teorie, 83 – 3.3. Processo di demotivazione e abbandono: un ciclo progressivo, 85 – 3.4. Studi precedenti, 88 – 3.4.1. *Studi italiani*, 100 – 3.5. Sintesi dei dati, 104.

107 Capitolo IV

Strumenti di rilevazione: analisi e applicazioni

4.1. Strumenti di rilevazione, 107 – 4.2. Metodi di rilevazione della demotivazione lavorativa, 109 – 4.3. Metodi di rilevazione del rischio di resignation, 118 – 4.3.1. *Tecniche di osservazione e analisi del comportamento*, 125 – 4.4. Analisi degli strumenti, 126 – 4.5. Applicazioni pratiche: sfide e limitazioni, 137.

141 Capitolo V

Strategie di prevenzione e intervento

5.1. Combattere la demotivazione nei luoghi di lavoro, 141 – 5.2. Mettere in pratica le strategie di Herzberg, 144 – 5.3. Applicazione di strategie di intervento e prevenzione, 146 – 5.4. Modello EngageGrow: un approccio alla demotivazione, 149 – 5.5. Ruolo della leadership, della cultura aziendale e delle risorse umane, 156 – 5.5.1. *Perché leadership, cultura aziendale e risorse umane devono lavorare insieme*, 163 – 5.6. Procedura di rilevazione e integrazione dei risultati nelle pratiche organizzative, 164 – 5.6.1. *Procedura MotivaSense*, 167 – 5.6.2. *Procedura Retain&Care*, 170 – 5.6.3. *Integrare i risultati nelle pratiche organizzative*, 173 – 5.6.4. *Processi decisionali basati sui risultati*, 174.

177 *Conclusioni*

183 *Bibliografia*

INTRODUZIONE

La demotivazione lavorativa è un fenomeno complesso che si verifica quando i lavoratori perdono interesse, entusiasmo e impegno verso il loro lavoro. Questo stato può manifestarsi attraverso una serie di comportamenti come il calo delle prestazioni, l'assenteismo, la scarsa qualità del lavoro e, in casi estremi, il desiderio di cambiare occupazione o di abbandonare del tutto il mercato del lavoro.

Nel contesto lavorativo odierno, caratterizzato da cambiamenti rapidi e continui, il benessere dei dipendenti e la loro motivazione rappresentano fattori chiave per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni. Tuttavia, il fenomeno della demotivazione lavorativa è diventato sempre più rilevante, comportando non solo un calo della produttività e della qualità del lavoro, ma anche un incremento del rischio di abbandono lavorativo.

Spesso causata da una combinazione di fattori individuali, organizzativi e sociali, il fenomeno in analisi può avere effetti devastanti non solo sul clima aziendale e sulla capacità delle imprese di attrarre e trattenere talenti, ma anche sul benessere individuale con conseguenze di un certo rilievo in termini di salute psicofisica.

Questo fenomeno, per il suo impatto notevole, non solo sul benessere individuale ma anche sui risultati aziendali complessivi, è un argomento chiave nella gestione delle risorse umane. In un tempo in cui si parla di risorsa umana e di capitale sociale non si può non notare l'osimoro tra i dati dettati dall'esperienza e la teoria. Il capitale sociale rappresenta un fattore motivante e di coesione sociale: migliora il coinvolgimento, crea un clima di fiducia e senso di appartenenza e favorisce relazioni di lavoro che si basano sulla collaborazione.

Tuttavia il fenomeno della demotivazione lavorativa entra in diretto contrasto con l'idea del capitale sociale, anche in considerazione del fatto che spesso le politiche normative e aziendali faticano a trovare una concretizzazione o, comunque, appaiono molto inefficaci rispetto al problema che si prefiggono di risolvere. Infatti, quando le organizzazioni falliscono nell'attuazione delle strategie volte a contenere il fenomeno, è più probabile che lo stesso si verifichi.

Ci si propone di esaminare a fondo il fenomeno analizzando le cause, le dinamiche e le conseguenze che essa può comportare, con un focus specifico sul rischio di abbandono del posto di lavoro. A partire da una robusta revisione della letteratura esistente, verranno esplorati strumenti di rilevazione utilizzabili per identificare in modo tempestivo i segnali di malessere tra i dipendenti e si proporranno possibili strategie di intervento per limitare gli effetti negativi.

L'obiettivo principale è fornire una panoramica completa del problema e offrire soluzioni pratiche e mirate a favorire una cultura aziendale che valorizzi il benessere e la motivazione dei lavoratori, contribuendo così a ridurre il rischio di abbandono e promuovere una maggiore soddisfazione personale e professionale.

Ci si auspica, quindi, di fornire un contributo significativo non solo dal punto di vista teorico, ma anche come strumento pratico per migliorare la gestione delle risorse umane. Tale indagine può provvedere a una comprensione approfondita delle dinamiche interne alle organizzazioni, offrendo suggerimenti per creare ambienti di lavoro più motivanti e collaborativi, che si riverberano positivamente in favore di tutti gli attori coinvolti nei processi produttivi.

Si tenta infine di fornire una comprensione dei meccanismi della motivazione e della loro gestione al fine di sviluppare non solo conoscenze accademiche, ma anche abilità pratiche che possono essere utilizzate in qualsiasi ambiente lavorativo in futuro.

Questo manuale rappresenta il frutto di un'esperienza personale significativa che ha segnato una svolta nella mia carriera e nella mia visione professionale, diventando, nel 2020, strumento di riflessione e ridefinizione profonda. Il mio obiettivo a lungo termine è contribuire allo sviluppo di pratiche formative innovative, con particolare attenzione ai dispositivi narrativi e al loro impatto nei processi di crescita professionale ed esistenziale abbandonando l'attuale ambito lavorativo, quello sanitario, per dedicare maggiore attenzione e risorse ad un contesto umanistico.