

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE
DEMOGRAFICHE E ATTUARIALI



TESI DI LAUREA
IN
STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE

LA CUSTOMER SATISFACTION ALL'INTERNO DELL'AZIENDA:
UN CASO PRATICO.

RELATORE:
Ch.mo prof. Roberto Grandinetti

LAUREANDO: Nicola Silvestri
Matr. N° 548535/GEI

INDICE

1. Introduzione;	5
2. Modello a griglia (GAP).;	6
3. Metodo SERVQUAL.;	10
4. La “Internal Customer Satisfaction”;	17
5.0 Il caso della Cattel Catering S.p.A.;	19
5.1 La formulazione del questionario.;	19
5.2 Il campionamento.;	20
5.3 L’elaborazione dei dati.;	20
5.4 L’analisi dei gap.;	21
5.5 L’analisi della mappa delle priorità.;	25
5.6 L’indice di customer satisfaction costruzione e calcolo.;	27
6. Il feedback aziendale dopo la ricerca.;	31
Allegato 1: il questionario.;	32
BIBLIOGRAFIA;	39

1. Introduzione

In un mercato altamente concorrenziale l'offerta si è totalmente omogeneizzata. Per accrescere il profitto e, conseguentemente, la competitività aziendale, l'ultima fonte del vantaggio competitivo si è rivelata un'organizzazione più efficiente del personale.

Una delle maggiori difficoltà che si incontra nel raggiungere tale obiettivo, riguarda i rapporti con il personale ed in particolare modo, la qualità del lavoro. Infatti, affinché la richiesta di maggior impegno non venga considerata come una critica al lavoro svolto o un tentativo "gentile" di sfruttamento, è necessaria una specifica strategia, che si basi sui principi derivanti tanto dall'economia aziendale e dal marketing, quanto dalla sociologia e dalla psicologia.

Da qui si è arrivati alla definizione di Marketing Interno, quale complesso di attività volto a comunicare con tutto il personale, formarlo e motivarlo affinché serva il cliente in modo efficace.

Se il compito del dipendente è quello di cercare di soddisfare le richieste della clientela, al fine di aumentare la propria produttività, obbligo del management diventa massimizzare la partecipazione ed il coinvolgimento nelle attività, attraverso il miglioramento della comunicazione interna, sia top-down che soprattutto bottom-up, e l'aumento della motivazione nel personale.

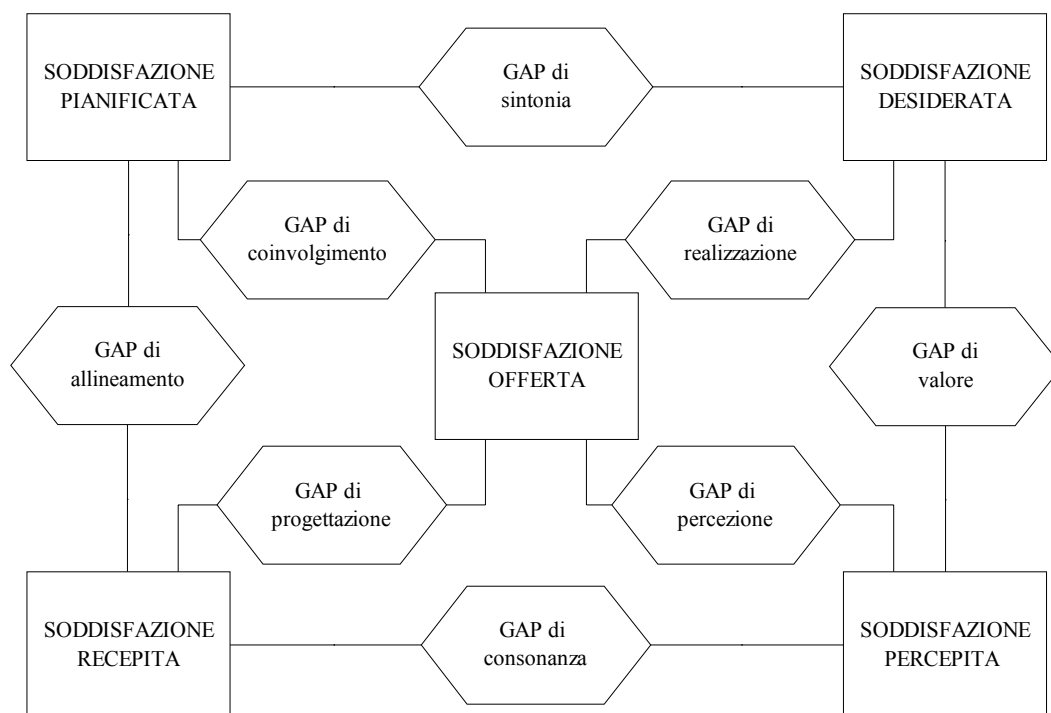
Il processo di accrescimento della soddisfazione interna diventa, allora, presupposto e completamento di quello esterno, utilizzando anche tutti gli strumenti del marketing management, che vanno dal riconoscimento e rispetto delle diverse esigenze ed aspettative dei clienti "interni", all'elaborazione di prodotti "interni".

In quest'ambito, si rivela molto utile l'elaborazione di modelli di gestione aziendale "integrata", capaci di considerare le problematiche sia interne che esterne all'azienda. Tali strumenti permettono, inoltre, di agire soprattutto a livello di atteggiamenti, consapevolezza e comportamenti, in modo tale da rendere sia il management che il personale operativo coscienti del proprio ruolo nell'azienda.

2. Modello a griglia (GAP).

Secondo questo modello l'analisi della customer satisfaction può essere utilmente incentrata sulla verifica della consonanza esistente tra:

- 1) Gli obiettivi di customer satisfaction pianificati dal management aziendale (soddisfazione pianificata);
 - 2) Il livello di soddisfazione desiderato dal cliente (soddisfazione desiderata);
 - 3) Gli obiettivi di customer satisfaction percepiti dal personale aziendale (soddisfazione recepita);
 - 4) Il livello di soddisfazione percepito dal cliente (soddisfazione percepita);
 - 5) Il livello di soddisfazione effettivamente offerto dall'impresa (soddisfazione offerta)
- Modello di customer satisfaction a griglia.



La presenza di eventuali scostamenti tra gli elementi indicati non può che riflettersi negativamente sul livello di soddisfazione del consumatore.

Il modello riconduce le tipologie di scostamento a otto classi fondamentali che risultano fortemente interconnesse.

Il buon governo dell'impresa richiede il consapevole supporto della misurazione, intesa quale processo di conoscenza dei fenomeni d'azienda e di mercato e delle relazioni.

Fondamentali per l'analisi interna della customer satisfaction sono:

- Il gap di allineamento.

Le aziende maggiormente orientate al mercato si differenziano infatti proprio per lo sforzo che hanno dedicato alla creazione di strutture e di meccanismi capaci di favorire l'allineamento e la partecipazione di tutte le funzioni dell'impresa al soddisfacimento delle aspettative della clientela.

Il gap di allineamento, espresso dalla divergenza tra la soddisfazione pianificata dal vertice e gli standard di customer satisfaction percepiti dal personale, si manifesta quindi nel momento in cui il management non si occupa di:

A) suscitare una partecipazione diretta di tutte le componenti dell'impresa, per stimolare la formulazione congiunta di una diagnosi sui problemi di customer satisfaction;

B) generare una visione unitaria sui problemi derivanti da l'orientamento dell'impresa alla soddisfazione del cliente.

- Il gap di consonanza.

Il gap di consonanza è riconducibile a una divergenza tra gli obiettivi di customer satisfaction recepiti dal personale e le percezioni della clientela sul livello di soddisfazione offerto dall'impresa.

L'esistenza di tale scostamento costituisce una minaccia all'esistenza stessa dell'impresa nel lungo periodo. Il suo perdurare infatti si traduce in una crescente distanza tra le aspettative della domanda e il risultato delle esperienze di acquisto e di consumo, mettendo in pericolo la credibilità e l'immagine dell'azienda, elementi di fondamentale importanza per il vantaggio competitivo.

Nell'ottica dei consumatori, i prodotti e i servizi presenti sul mercato costituiscono un insieme di benefici attesi. Qualora gli standard di soddisfazione assunti come obiettivo non siano coerenti con le valutazioni successive all'acquisto, viene disattesa la promessa di risultato formulata dall'azienda, con le conseguenze che si possono ben immaginare.

Il processo di misurazione che deriva direttamente dal modello proposto divide i possibili gap in due gruppi:

- gap esterni. Identificano scostamenti tra: da un lato desideri, aspettative e percezioni del cliente; dall'altro l'offerta dell'impresa, le percezioni del management e del personale.
- gap interni. Traggono origine prevalentemente dai processi di gestione dell'azienda. Tali gap riguardano i processi organizzativi (progettazione, realizzazione, esecuzione, erogazione, ecc.) e le relazioni fra i diversi livelli di management e di personale.

Si osserva che le diverse modalità di misurazione comportano significative differenze in

termini di tempi e costi della rilevazione, utilità degli indicatori di customer satisfaction ottenibili e valore informativo di questi indicatori.

- Modalità di misurazione dei gap di soddisfazione.

	Misurazioni sul campo:	Misurazioni a tavolino:
GAP esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Tempi lunghi - Indicatori costosi - Utilità elevata - Valore proattivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempi brevi - Costi contenuti - Utilità media - Valore diagnostico
GAP interni	<ul style="list-style-type: none"> - Tempi lunghi - Mediamente costosi - Utilità elevata - Valore proattivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempi molto brevi - Costi molto contenuti - Utilità media - Valore controllo

La misurazione dei gap esterni attraverso indagini field dovrebbe essere condotta ricorrendo a metodologie di ricerca qualitative come, interviste in profondità e focus group, o quantitative, come analisi univariate o multivariate, piuttosto che con rilevazioni sintetiche della soddisfazione della clientela. Le analisi di positioning (discriminant analysis e multidimensional scaling), le misurazioni degli atteggiamenti (indice di Fishbein), la rilevazione delle preferenze e dell'utilità percepita nell'offerta dell'impresa (factor e conjoint analysis), sono tutte metodologie applicabili all'analisi e alla misurazione diretta dei gap esterni.

Le misure sul campo, oltre a rilevare il grado di soddisfazione della clientela consentono interpretazioni molto attendibili sulla natura, sull'origine e sulla consistenza dei diversi gap. Di rilevante interesse sono anche i numerosi indicatori desk.

A tali indicatori si perviene utilizzando dati raccolti per altri scopi oppure adattando le informazioni sulla clientela che siano in grado di spiegare all'impresa la sua prestazione sul mercato e l'ampiezza dei gap esterni.

Il principale limite degli indicatori desk è imputabile alla genericità delle informazioni che essi producono riguardo all'origine dei gap. Infatti essi risultano efficaci più in quella fase di controllo che in quella diagnostica e preventiva.

Fra le principali misure desk della customer satisfaction vi sono:

- L'anzianità media del portafoglio clienti, fondata sull'analisi storica e ponderata in base alla relazione che questi hanno con l'azienda;

- Il tasso annuale di ritenzione della clientela, ovvero la percentuale di clienti che rimangono tali da un periodo di gestione a quello successivo;
- Il conseguente indicatore di anzianità media prospettica del portafoglio clienti.

Tutti questi indicatori fondano il loro valore sul legame evidente che esiste fra la soddisfazione, la fiducia e la fedeltà dei clienti nei confronti dell'impresa.

Esistono poi una serie di misure che discendono dalla capacità dell'impresa di fidelizzare la propria clientela. Fra queste sono significative:

- Il Net Present Life Time Value, ovvero il valore patrimoniale del cliente ottenuto attualizzando i suoi flussi di acquisti per il periodo in cui è realistico ipotizzare la permanenza del cliente in portafoglio;
- L'indice di cross-selling, ovvero il numero di prodotti che il cliente acquista dalla stessa impresa, tenendo conto che quanto maggiore è la durata della relazione cliente impresa, tanto superiore sarà la fiducia che l'impresa ha accumulato e tanto maggiore è la probabilità che il cliente torni a rivolgersi all'impresa.

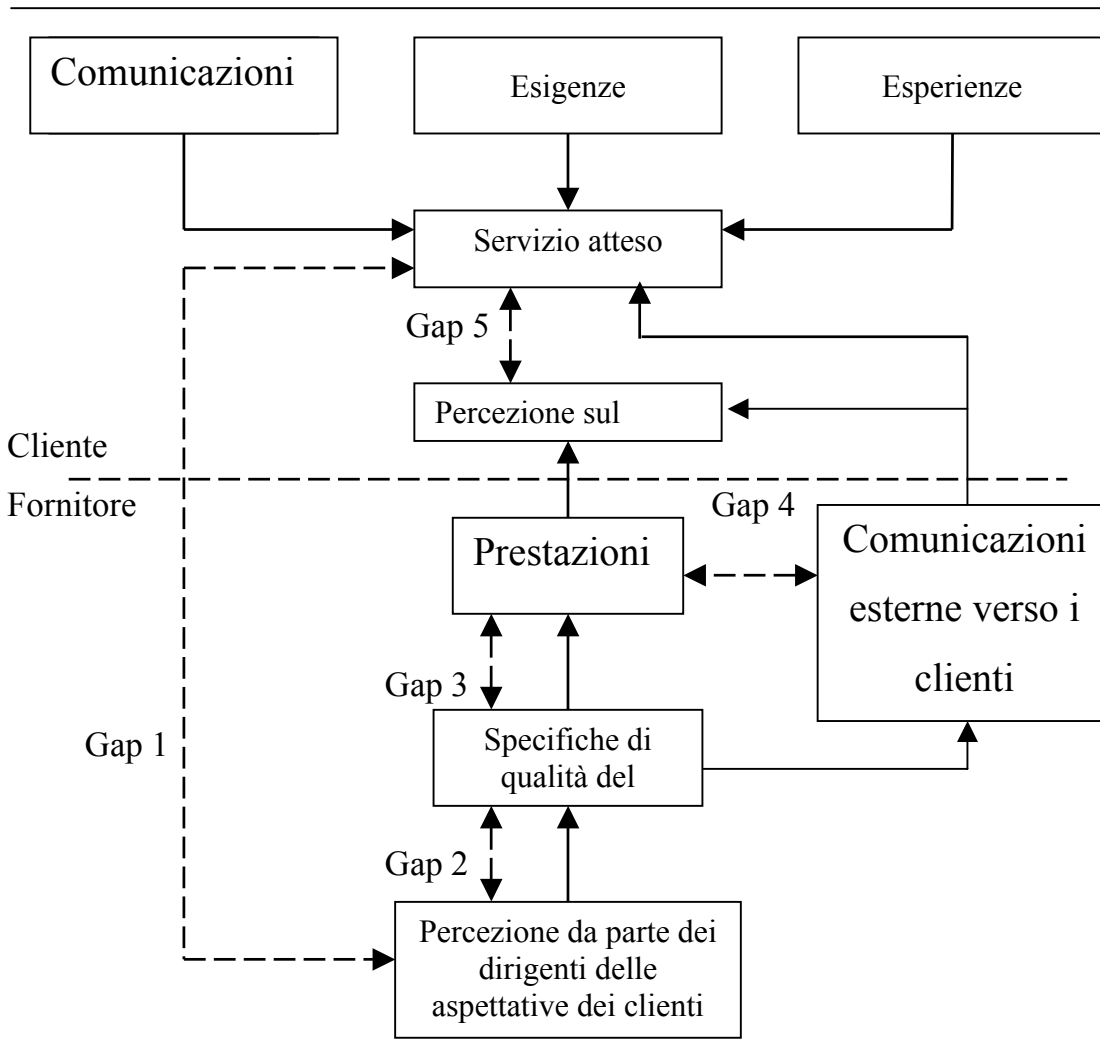
Analogamente a quanto avviene per la rilevazione dei gap esterni, anche per quanto riguarda i gap interni è possibile ricorrere a rilevazioni sul campo o a rilevazioni sistematiche sui processi gestionali, con l'obiettivo di controllare eventuali anomalie che creano insoddisfazione nel cliente.

Per rilevare sul campo i gap interni è possibile fare ricorso agli stessi strumenti utilizzati per la misurazione dei gap esterni, applicandoli però in un'ottica di autovalutazione del management aziendale. E' possibile anche misurare tali gap con misure desk dei processi aziendali critici per la customer satisfaction. Tutti i processi aziendali presentano dei risultati misurabili per i quali è possibile definire degli indicatori aventi lo scopo di determinare l'impatto di questi sulla soddisfazione dei clienti. La variabilità dei risultati dei processi può essere studiata e determinata dallo studio della correlazione fra la variazione degli indicatori interni, l'allineamento tra i partecipanti al processo e la variazione del livello di customer satisfaction.

3. Metodo SERVQUAL.

Un metodo, meno complesso e più immediato a livello operativo ma non per questo meno efficace, per analizzare la soddisfazione dei clienti è quello proposto da Parasuraman. Lo schema del modello risulta notevolmente semplificato.

- Modello concettuale di qualità del servizio.



Come si può notare gli scostamenti che nel modello precedente erano ben otto ora sono solo cinque e disposti a cascata anziché a griglia.

I gap diventano quindi:

1. Non sapere cosa vuol dire il cliente;
2. Standard errati di qualità del servizio;
3. Divario tra le specifiche e le prestazioni;
4. Promesse che non corrispondono ai risultati;
5. Divario tra percezioni e attese del cliente.

Una trattazione specifica dei gap è stata fatta nella discussione del modello precedente.

Richiamiamo in modo schematico e per chiarezza di trattazione le possibili cause per i gap sopra indicati.

Gap 1: Non sapere cosa vuol dire il cliente.

I principali fattori determinanti potrebbero essere:

- 1) Mancanza di orientamento nella ricerca di mercato:
 - Ricerca di mercato insufficiente,
 - Uso improprio dei risultati delle indagini,
 - Mancanza di interazione tra dirigenti e clienti.
- 2) Comunicazione verso l'alto inadeguata tra il personale di contatto e i dirigenti.
- 3) Presenza di troppi livelli gerarchici che separano il personale di contatto dai massimi dirigenti.

Gap 2: Standard errati di qualità del servizio.

I fattori determinanti sono:

- 1) Impegno inadeguato dei dirigenti per la qualità del servizio;
- 2) Sensazione di irrealizzabilità degli obiettivi;
- 3) Standardizzazione dei compiti inadeguata;
- 4) Mancanza di definizione degli obiettivi.

Gap 3: Divario tra le specifiche e le prestazioni effettive.

Questo gap presenta sette fattori principali che contribuiscono in modo decisivi per la sua determinazione:

- 1) Ambiguità dei ruoli. I dipendenti non sanno che cosa i dirigenti si aspettano da loro;
- 2) Conflitto di ruoli. Si verifica spesso quando i dirigenti richiedono al personale di contatto di vendere al posto di fornire un servizio.
- 3) Scarsa idoneità dei dipendenti al ruolo.
- 4) Scarsa idoneità della tecnologia.
- 5) Sistemi di supervisione e controllo inadeguati. Molto spesso le aziende impostano dei sistemi di controllo dell'output incentrati non sulla qualità ma su altri obiettivi aziendali.
- 6) Sensazione di mancanza di controllo da parte del personale in presenza di situazioni rischiose o inusuali.
- 7) Mancanza di lavoro di squadra.

Gap 4: promesse che non corrispondono ai risultati.

Le possibili cause dello scostamento possono essere:

1) Comunicazione orizzontale inadeguata:

- Comunicazione inadeguata tra il reparto pubblicità e quello operativo;
- Comunicazione inadeguata tra i venditori e il reparto operativo;
- Comunicazione inadeguata tra le risorse umane, il marketing e il reparto operativo;
- Differenze di politica e procedure tra filiali o reparti diversi.

2) Tendenza a fare promesse inadeguate.

Gap 5: Spostamento tra attese del cliente e percezione del servizio.

È un po' il gap più facile da individuare attraverso una ricerca di mercato e racchiude in sé tutte le possibili cause degli altri scostamenti. Potrebbe essere usato come test per verificare se le cose stanno andando bene o meno.

I vantaggi legati al metodo SERVQUAL per la misurazione della soddisfazione del consumatore risiedono nella semplicità del questionario utilizzato per la rilevazione dei dati e nella natura dei dati raccolti che si rivelano utilizzabili con tutti i possibili strumenti matematici classici consuetamente impiegabili per le ricerche di mercato.

Il SERVQUAL è costituito da due serie di 22 domande predefinite: la prima serie misura le aspettative del cliente nei confronti del servizio, mentre la seconda serie serve per misurare il giudizio del cliente sull'azienda oggetto di indagine. Il questionario per codificare le risposte si avvale di una scala numerica da 1 a 7. Questa caratteristica permette di effettuare le ricerche di mercato anche se non si possiede personale particolarmente qualificato per la rilevazione.

Le domande utilizzate all'interno del questionario possono essere di due tipi:

1. È possibile per ogni elemento del servizio indagato, porre al consumatore una domanda che misuri direttamente il differenziale tra attese e percezioni:

Secondo le suo giudizio la cortesia del personale dell'azienda xyz:

ha ampiamente superato

ha profondamente deluso

le sue aspettative

le sue aspettative

7 6 5 4 3 2 1

in questa ipotesi la risposta del cliente fornisce un giudizio immediato sulla qualità percepita: tanto maggiore sarà il punteggio tanto più elevata sarà la qualità percepita del servizio.

2. In alternativa è possibile porre al cliente due distinte domande che misurino separatamente attese e percezioni della qualità del servizio, confrontando solo in un secondo tempo i risultati ottenuti.

Domanda per verificare le attese

Secondo il suo giudizio il personale deve essere cortese.

Molto d'accordo				Poco d'accordo		
7	6	5	4	3	2	1

Domanda per verificare le percezioni

Secondo il suo giudizio il personale dell'azienda xyz è cortese.

Molto d'accordo				Poco d'accordo		
7	6	5	4	3	2	1

la differenza tra i punteggi attribuiti alle domande misura la qualità percepita del servizio.

Il secondo modo offre dei vantaggi notevoli rispetto al primo che comunque si rivela adatto alle interviste di breve durata o postali. Innanzi tutto una scala che misura separatamente attese e percezioni consente non solo di misurare il valore assoluto della qualità percepita ma anche di capire, nel caso ad esempio di un giudizio negativo, se esso nasce da un eccesso di aspettative piuttosto che da una cattiva percezione. In secondo luogo, una doppia serie di domande consente di utilizzare un differenziale maggiore e quindi più preciso perché va da +6, quando l'attesa è 7 e la percezione è 1, a -6, quando l'attesa è 1 e la percezione è 7.

Le 22 domande del metodo SERVQUAL consentono di misurare la qualità percepita dal consumatore per cinque dimensioni fondamentali del servizio:

- Elementi tangibili: aspetto delle strutture fisiche delle attrezzature e del personale;
- Affidabilità: capacità di erogare il servizio promesso in modo affidabile e preciso;
- Capacità di risposta: volontà di aiutare i clienti e di fornire il servizio con prontezza;
- Capacità di rassicurazione: competenza e cortesia degli impiegati e loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
- Empatia: assistenza premurosa e individualizzata che l'azienda riserva ai suoi clienti.

Il metodo SERVQUAL risulta quindi uno strumento pratico e utile. Per contro l'utilizzo di un questionario che prevede solo risposte chiuse lo rende uno strumento rigido e incapace di cogliere gli aspetti della customer satisfaction non conosciuti dall'erogatore. Il suo utilizzo è quindi consigliabile solo dopo una preventiva analisi delle caratteristiche del servizio.

Tutti i concetti espressi sino ad ora per il cliente possono essere riportati all'interno dell'azienda sostituendo al bene/servizio le condizioni di lavoro e al cliente finale il lavoratore. Nell'ottica interna di customer satisfaction si andrà ad analizzare l'azienda in termini di soddisfazione dei lavoratori per le condizioni di lavoro che questa offre.

Il dipendente sarà chiamato a valutare una serie di caratteristiche del suo lavoro in termini di attese, valutando quelle che per lui sono le condizioni ottimali, e percezioni, dando un giudizio sul suo lavoro all'interno dell'azienda.

Una volta ottenuti i dati delle attese e percezioni dei dipendenti si passerà all'analisi di questi valutando i gap e costruendo su questi un'indice di customer satisfaction al fine di poter intraprendere delle azioni correttive nella gestione del personale e verificare con una eventuale rilevazione successiva l'impatto di queste azioni correttive.

4. La “Internal Customer Satisfaction

Per qualunque cliente, in genere, l’acquisizione di un prodotto/servizio è giustificata quando gli consente di soddisfare un bisogno e la motivazione all’acquisto è direttamente proporzionale alla sua consapevolezza. Riportiamo questo concetto all’interno dell’azienda: cosa spinge i dipendenti a fare, ad impegnarsi, a risolvere i problemi con intelligenza?

Se si considera che un’impresa ha come suo primo mercato il proprio personale e se non è in grado di sensibilizzarlo fortemente ai bisogni della clientela esterna così come essa stessa li ha individuati e definiti nella sua strategia, essa non avrà successo neanche sul mercato vero degli acquirenti. Cioè, la soddisfazione del cliente esterno, si realizza attraverso e grazie alla soddisfazione di quello interno; un’impresa per avere successo, deve prima riuscire a “conquistare” i suoi collaboratori, affinché essi a loro volta siano naturalmente stimolati a produrre prodotti/servizi in grado di soddisfare i clienti acquirenti

La Leadership assume ancora più importanza e le caratteristiche peculiari di tale leadership dovrebbero: entusiasmo, capacità di coinvolgimento, creatività, capacità di comunicazione, capacità di ascolto, carisma, cioè tutte qualità che, generalmente, in azienda scarseggiano e che lasciano spazio a problemi di: comunicazione, formale o informale, di comportamento, di relazione interpersonale, di Leadership, di coerenza, di trasparenza ecc.... .

La mancanza di “capacità di coinvolgimento” da parte del Management, può essere riscontrata:

- nel rapporto capo-dipendente, attraverso la generale mancanza di “correttezza formale”, cioè la disattesa soddisfazione delle semplici richieste di feedback provenienti dal collaboratore, che quindi vede assai poco considerata qualunque sua istanza di partecipazione (e non si sta affatto parlando di richieste di miglioramento economico)
- nel rapporto Direzione (Top management)-linee operative aziendali, con la mancanza di autonoma iniziativa nel comunicare ai dipendenti su argomenti quali: obiettivi aziendali a breve e medio/lungo periodo, andamento dell’azienda nel suo complesso, eventuali incentivi e quant’altro possa far sentire il dipendente gratificato da un riconoscimento di appartenenza riconosciuta al più alto livello.

In una attività, di orientamento verso la Qualità in cui l'attenzione al Fattore Umano è fondamentale per il suo successo, un grandissimo rischio di fallimento è costituito dal clima di sfiducia che generalmente si viene a creare attraverso la sola enunciazione di piani di Qualità Totale non immediatamente seguiti da interventi rivolti alla creazione di Internal Customer Satisfaction (cioè quell'insieme di azioni che assicurano credibilità a tale operazione e creano fiducia nell'azienda).

Il problema su enunciato è molto accentuato in aziende medio/grandi di qualunque settore poiché la distanza tra chi decide e chi esegue è notevole. Nella realtà italiana in particolare, gli "operativi" di qualunque livello professionale e di istruzione, hanno veramente poche possibilità di essere messi in grado di dare significativi contributi al miglioramento delle attività in cui sono coinvolti, con grande senso di frustrazione ed impotenza. Le principali cause di questa situazione, sono in genere da ricercare nella ancora diffusa visione manageriale che difficilmente concede spazi di intervento a chi svolge operativamente qualunque attività; infatti coloro che svolgono attività operative non sono in alcun modo messi in condizione di contribuire allo sviluppo organizzativo (per es. attraverso l'incentivazione e comunicazione di proposte di soluzione di problemi anche piccoli ma che riguardano la propria quotidianità lavorativa). Questa situazione di "non ascolto" da parte di chi decide provoca un distacco, uno scollamento difficile da superare efficacemente in tempi brevi senza una forte volontà di cambiamento della mentalità di gestione delle risorse.

Quindi diventa necessario focalizzarsi maggiormente su quegli aspetti che risultano di rinforzo positivo, ovvero su quelle azioni che in ambito aziendale permettano al personale di riconoscere concretamente i cambiamenti di approccio ai problemi da parte del management e quindi di condividerne attivamente gli obiettivi. Al fine di rilevare tali azioni si può ricorrere all'analisi di customer satisfaction interna.

5.0 Il caso della Cattel Catering S.p.A.

La Cattel Catering s.p.a. azienda con sede in Jesolo (VE) ed operante nel settore della distribuzione alimentare di prodotti secchi, freschi e surgelati, ha manifestato la necessità di delineare le linee guida per una più efficiente gestione del personale interno.

Tale necessità ha offerto lo spunto per l'applicazione delle tecniche di analisi della customer satisfaction con un orientamento interno con destinatari i dipendenti.

L'intenzione di Cattel Catering s.p.a. è infatti quella di utilizzare la ricerca di customer satisfaction non come strumento di valutazione fine a se stesso ma come supporto alle decisioni aziendali al fine di migliorare il rapporto con i suoi dipendenti.

5.1 La formulazione del questionario.

L'indagine in questione prevede la rilevazione presso i dipendenti delle loro condizioni di lavoro. A tal fine è stato predisposto un questionario volto a quantificare i giudizi degli utenti su una serie di variabili.

La costruzione del questionario ha seguito un iter specifico.

Come primo intervento è stato indetto un focus group al quale hanno partecipato i vari responsabili di reparto. L'obiettivo di questo focus group era quello di estrapolare quante più "problematiche" possibile.

Con la lista delle variabili proveniente dal focus group è stato poi indetto un incontro con la direzione al fine di filtrare e valutare quelle di maggior interesse e quindi oggetto della rilevazione.

Tutte le variabili scelte sono state raggruppate in cinque macro-aree:

- Ambiente di lavoro
- Comunicazione
- Incentivi e soddisfazione
- Organizzazione del lavoro
- Rapporti tra ruoli

All'interno di queste macro-aree sono state collocate le seguenti variabili:

AMBIENTE DI LAVORO
CONDIZIONI LAVORO
QUALITA' RELAZIONI
LIBERTA' DI OPINIONE
INNOVAZIONE TECNOLOGICA
COLLABORAZIONE COLLEGHI

COMUNICAZIONE
APPORTO DIREZIONE
COINVOLTO NELLE DECISIONI
EFFICACE TRASMISSIONE INFO.
INFORMAZIONI TRA ENTI
ENTUSIASMO COINVOLGIMENTO

INCENTIVI E SODDISFAZIONE
RESPONSABILITA' CRESCENTE
INIZIATIVA PERSONALE
LAVORO INTERESSANTE
UTILIZZARE RISORSE
CARRIERA

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
STRUMENTI ADEGUATI
PROGRAMMAZIONE SCADENZE
AUTONOMIA DECISIONALE
CHIAREZZA DIRETTIVE
RISPETTO DELLE GERARCHIE

RAPPORTI TRA I RUOLI
DELEGA RESPONSABILITA'
RISPETTO DAI SUPERIORI
CONFRONTO SULLA QUALITA'
IMPARZIALITA' DEI SUPERIORI

Sulla base di queste variabili è stato quindi costruito il questionario. Per il tipo di domande si è deciso di chiedere agli utenti il grado di accordo con delle affermazioni aventi come oggetto le variabili da analizzare. Il giudizio doveva essere espresso su una scala di valori da 1 a 5, quanto più il dipendente era in accordo con l'affermazione che aveva letto tanto più alto era il giudizio che egli esprimeva.

Tutte le variabili dovevano essere analizzate sia in termini di attese, chiedendo un giudizio sulla variabile nel caso dell'azienda considerata ideale per il lavoratore, che di percezioni, chiedendo una valutazione specifica riguardante l'azienda in questione.

Oltre alle domande volte ad analizzare attese e percezioni, a chiusura di ogni macro-area, è stato chiesto un giudizio, in termini di importanza, sulle condizioni di lavoro appena valutate.

Come domande conclusive si è pensato ad un giudizio di soddisfazione complessiva e ad una richiesta di valutazione del peso delle varie macro-aree sempre in termini di importanza. Si è optato per un questionario di tipo auto-compilato dando agli utenti solo 24 ore di tempo per restituirlo al fine di evitare inquinamento dei dati derivante da possibili comunicazioni tra dipendenti. Il questionario sviluppato è visibile in allegato.

5.2 Il campionamento.

Poiché l'azienda non contava molti dipendenti, una cinquantina circa, si è scelto di intervistare l'intera popolazione. La Cattel Catering s.p.a. aveva interesse inoltre ad ottenere un giudizio su alcuni sottogruppi di dipendenti, quindi, pur mantenendo i questionari anonimi, sono stati resi distinguibili in base al settore di appartenenza all'insaputa degli intervistati al fine di mantenere più obbiettive le risposte rimuovendo possibili sospetti di rintracciabilità delle risposte. I settori individuati sono stati: impiegati, magazzinieri, autisti e reparto surgelati. Questa divisione è stata l'unico elemento di stratificazione rilevato.

5.3 L'elaborazione dei dati.

Per l'elaborazione dei dati sono stati utilizzati:

- db3 per l'input dei dati
- SPSS per l'elaborazione e il calcolo
- Microsoft excel per l'output

5.4 L'analisi dei gap.

La prima elaborazione è stata quella del calcolo dell'indice di centralità (in questo caso la media) su cui basare poi le elaborazioni successive.

Le medie generali per i caratteri analizzati sono riportate nella tabella seguente:

	MEDIA ATTESE	MEDIA PERCEZIONI	GAP
AMBIENTE DI LAVORO			
CONDIZIONI LAVORO	4,60	3,19	1,41
QUALITA' RELAZIONI	4,51	3,40	1,11
LIBERTA' DI OPINIONE	4,60	3,78	0,82
INNOVAZIONE TECNOLOGICA	4,55	2,87	1,68
COLLABORAZIONE COLLEGHI	4,58	3,22	1,36
OBIETTIVI COMUNI	4,44	3,68	0,76
COMUNICAZIONE			
APPORTO DIREZIONE	4,40	2,90	1,50
COINVOLTO NELLE DECISIONI	3,84	2,02	1,82
EFFICACE TRASMISSIONE INFO.	4,60	3,83	0,77
INFORMAZIONI TRA ENTI	4,18	3,56	0,62
ENTUSIASMO COINVOLGIMENTO	4,24	2,00	2,24
INCENTIVI E SODDISFAZIONE			
RESPONSABILITA' CRESCENTE	4,41	2,66	1,75
INIZIATIVA PERSONALE	4,12	2,24	1,88
LAVORO INTERESSANTE	4,72	3,41	1,31
UTILIZZARE RISORSE INDIVIDUO	4,65	2,20	2,45
CARRIERA	4,72	2,22	2,50
ORGANIZZAZIONE LAVORO			
STRUMENTI ADEGUATI	4,79	2,51	2,28
PROGRAMMAZIONE SCADENZE	4,27	3,57	0,70
AUTONOMIA DECISIONALE	3,73	2,46	1,27
CHIAREZZA DIRETTIVE	4,62	3,27	1,35
RISPETTO DELLE GERARCHIE	4,35	3,27	1,08
RAPPORTI TRA RUOLI			
DELEGA RESPONSABILITA'	4,40	3,44	0,96
RISPETTO DAI SUPERIORI	4,86	4,02	0,84
CONFRONTO SULLA QUALITA'	4,55	2,90	1,65
IMPARZIALITA' DEI SUPERIORI	4,67	3,30	1,37

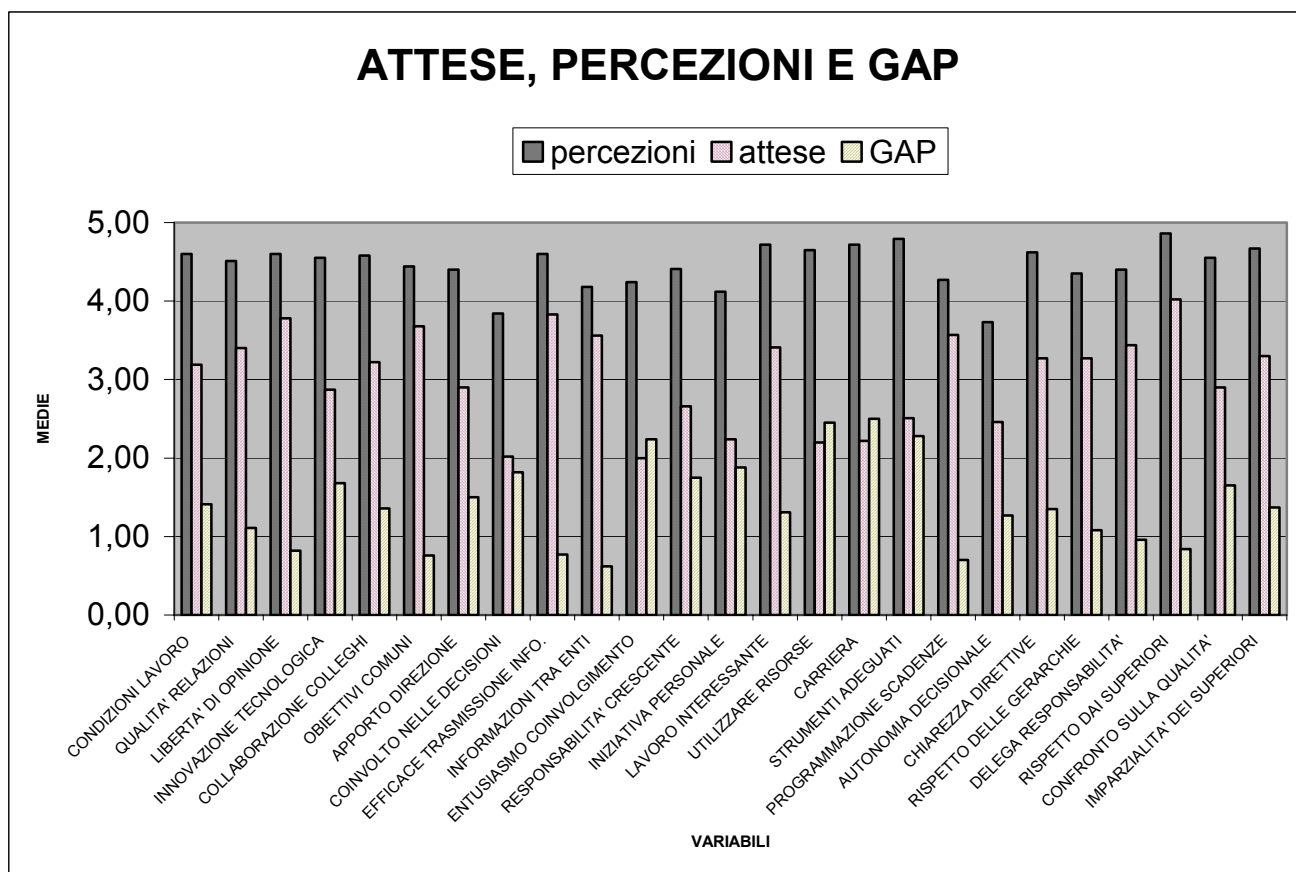
La semplice analisi della soddisfazione propone come critici gli item:

entusiasmo e coinvolgimento, coinvolgimento nelle decisioni e utilizzo delle risorse individuali.

Tenendo in considerazione i GAP si può notare come gli item critici, quelli con la differenza tra attese e percezioni più elevata, sono:

la possibilità di far carriera, l'utilizzo delle risorse individuali, l'entusiasmo e coinvolgimento e la dotazione di strumenti adeguati.

Le stesse considerazioni fatte sulla tabella possono essere riassunte e rese complessivamente più comprensibili dal grafico riportato di seguito.



Per la costruzione del grafico sono state considerate le serie di dati riguardanti nell'ordine:

- attese
- percezioni
- GAP tra attese percezioni

Disponendo le variabili oggetto di giudizio sull'asse delle ordinate e le medie di giudizio rilevate dai questionari sull'asse delle ascisse, si è arrivati all'elaborazione proposta.

Le differenze tra le conclusioni che si possono trarre dall'analisi delle pure soddisfazioni rispetto alle conclusioni derivanti dall'analisi dei GAP si possono notare meglio affiancando le classifiche delle soddisfazioni da una parte e quella dei GAP dall'altra.

ENTUSIASMO COINVOLGIMENTO	CARRIERA
COINVOLTO NELLE DECISIONI	UTILIZZARE RISORSE
UTILIZZARE RISORSE	STRUMENTI ADEGUATI
CARRIERA	ENTUSIASMO COINVOLGIMENTO
INIZIATIVA PERSONALE	INIZIATIVA PERSONALE
AUTONOMIA DECISIONALE	COINVOLTO NELLE DECISIONI
STRUMENTI ADEGUATI	RESPONSABILITA' CRESCENTE
RESPONSABILITA' CRESCENTE	INNOVAZIONE TECNOLOGICA
INNOVAZIONE TECNOLOGICA	CONFRONTO SULLA QUALITA'
APPORTO DIREZIONE	APPORTO DIREZIONE
CONFRONTO SULLA QUALITA'	CONDIZIONI LAVORO
CONDIZIONI LAVORO	IMPARZIALITA' DEI SUPERIORI
COLLABORAZIONE COLLEGHI	COLLABORAZIONE COLLEGHI
CHIAREZZA DIRETTIVE	CHIAREZZA DIRETTIVE
RISPETTO DELLE GERARCHIE	LAVORO INTERESSANTE
IMPARZIALITA' DEI SUPERIORI	AUTONOMIA DECISIONALE
QUALITA' RELAZIONI	QUALITA' RELAZIONI
LAVORO INTERESSANTE	RISPETTO DELLE GERARCHIE
DELEGA RESPONSABILITA'	DELEGA RESPONSABILITA'
INFORMAZIONI TRA ENTI	RISPETTO DAI SUPERIORI
PROGRAMMAZIONE SCADENZE	LIBERTA' DI OPINIONE
OBIETTIVI COMUNI	EFFICACE TRASMISSIONE INFO.
LIBERTA' DI OPINIONE	OBIETTIVI COMUNI
EFFICACE TRASMISSIONE INFO.	PROGRAMMAZIONE SCADENZE
RISPETTO DAI SUPERIORI	INFORMAZIONI TRA ENTI

Quello che si può notare a prima vista è che a parte alcuni item, per i quali i giudizi possono considerarsi uguali, i due profili derivanti dalle due analisi portano a conclusioni differenti.

Come detto in precedenza l'azienda in questione aveva la necessità di suddividere i risultati dell'analisi in sottogruppi omogenei per condizioni di lavoro.

L'analisi dei GAP ha riportato i seguenti risultati:

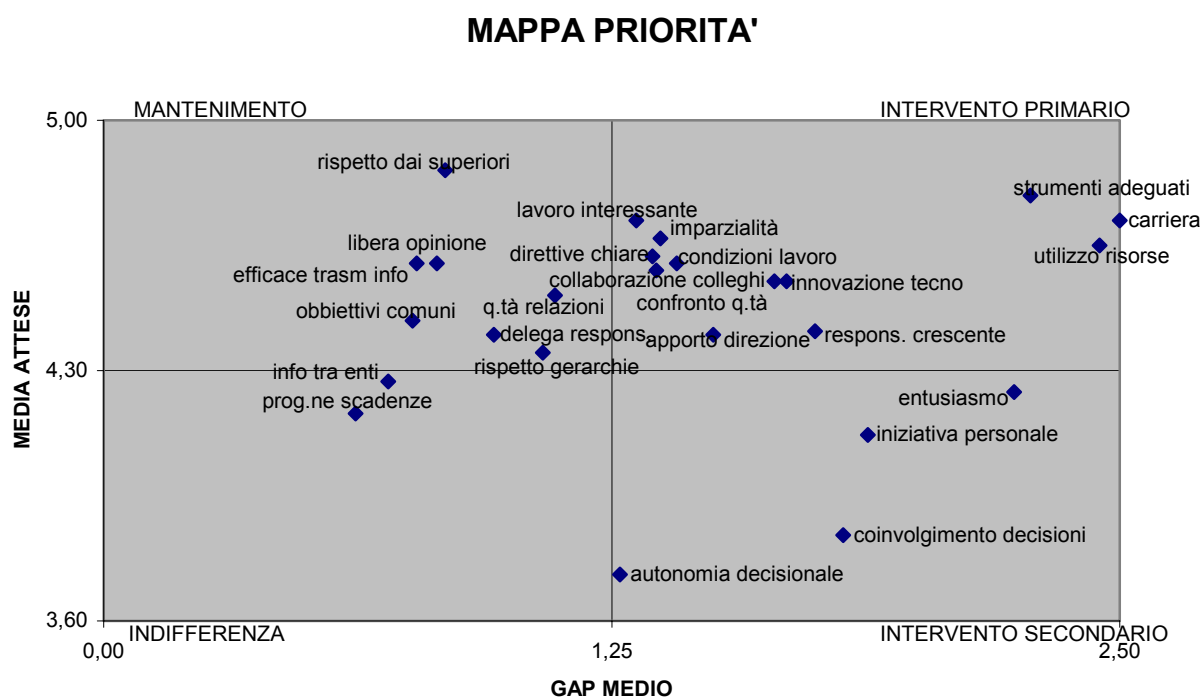
AMBIENTE DI LAVORO	GAP generale	GAP impiegati	GAP magazzino	GAP autisti	GAP surgelati
CONDIZIONI LAVORO	1,41	1,84	1,00	1,20	2,25
QUALITA' RELAZIONI	1,11	1,25	0,50	1,60	1,75
LIBERTA' DI OPINIONE	0,82	1,34	-0,22	1,90	0,55
INNOVAZIONE TECNOLOGICA	1,68	2,75	0,78	1,22	2,80
COLLABORAZIONE COLLEGHI	1,36	1,83	0,44	2,00	1,75
OBIETTIVI COMUNI	0,76	1,34	0,79	0,40	-0,05
COMUNICAZIONE					
APPORTO DIREZIONE	1,50	2,00	0,73	1,70	2,33
COINVOLTO NELLE DECISIONI	1,82	1,83	1,23	2,70	1,80
EFFICACE TRASMISSIONE INFO.	0,77	0,75	0,69	1,10	0,13
INFORMAZIONI TRA ENTI	0,62	0,82	0,27	1,00	0,25
ENTUSIASMO COINVOLGIMENTO	2,24	2,85	1,33	2,60	2,75
INCENTIVI E SODDISFAZIONE					
RESPONSABILITA' CRESCENTE	1,75	1,91	1,40	1,97	2,25
INIZIATIVA PERSONALE	1,88	1,81	1,53	2,22	2,73
LAVORO INTERESSANTE	1,31	1,59	1,10	1,10	1,75
UTILIZZARE RISORSE	2,45	2,75	2,23	2,10	3,25
CARRIERA	2,50	2,58	2,25	2,70	2,50
ORGANIZZAZIONE LAVORO					
STRUMENTI ADEGUATI	2,28	2,17	2,08	2,30	3,25
PROGRAMMAZIONE SCADENZE	0,70	1,17	0,41	0,50	0,50
AUTONOMIA DECISIONALE	1,27	1,17	0,57	2,00	2,33
CHIAREZZA DIRETTIVE	1,35	2,33	0,62	1,20	1,67
RISPETTO DELLE GERARCHIE	1,08	1,24	0,57	2,00	0,50
RAPPORTI TRA RUOLI					
DELEGA RESPONSABILITA'	0,96	0,67	0,69	1,82	0,75
RISPETTO DAI SUPERIORI	0,84	1,25	0,44	1,10	0,33
CONFRONTO SULLA QUALITA'	1,65	2,08	1,07	1,80	2,00
IMPARZIALITA' DEI SUPERIORI	1,37	2,59	0,50	1,58	0,33

Nella tabella sono state evidenziate per ogni gruppo le prime 5 variabili in termini di GAP.

Si può notare come . Si può notare come l'area più critica sia sicuramente quella degli incentivi e soddisfazione dove si concentrano i valori maggiori per tutte le categorie. Tutti i sottogruppi hanno più o meno gli stessi profili fatta eccezione per gli impiegati per i quali assumono rilevanza l'innovazione tecnologica e l'imparzialità dei superiori.

5.5 L'analisi della mappa delle priorità.

Un'analisi ancora più approfondita può essere effettuato costruendo la mappa delle priorità. Per la costruzione di suddetta mappa sono necessari i GAP sui singoli items e la priorità data a questi tramite la valorizzazione delle attese. Mettendo su un piano cartesiano i GAP e le attese si individuano quattro quadranti all'interno dei quali si vanno a collocare le variabili analizzate. Nel quadrante in alto a destra avrò variabili con attese molto alte e GAP ugualmente alti. Tutte le variabili contenute in questo quadrante dovrebbero essere oggetto al più presto di interventi correttivi in quanto pesano molto sul giudizio finale degli utenti. Chiameremo questa area "Area di intervento primario". Il quadrante in basso a destra conterrà le variabili con alto GAP ma basse attese. Sono variabili che pesano relativamente sul giudizio finale ma che se non considerate potrebbero trasformarsi al più presto in punti di criticità. Ci si aspetta che una volta sistemate le variabili all'interno dell'area di intervento primario le variabili all'interno dell'area che chiameremo di intervento secondario si spostino nel quadrante analizzato in precedenza. Gli altri due quadranti sono aree di mantenimento o indifferenza che contengono variabili consolidate per l'utente, variabili con basso gap e attese più o meno accentuate. Le variabili contenute nel quadrante in alto a sinistra sono oggettivamente più importanti di quelle contenute nel quadrante in basso. All'interno dei quadranti quanto più una caratteristica si avvicina all'angolo alto di destra tanto più questa è rilevante per la soddisfazione dell'utente.



L'analisi della mappa delle priorità segnala quali dovrebbero essere le variabili oggetto di intervento al fine di innalzare la soddisfazione degli utenti. Nel caso di Cattel Catering s.p.a. intervenendo sulla possibilità di far carriera all'interno dell'azienda, sull'utilizzo delle risorse dei ogni individuo e sulla dotazione di strumenti adeguati si dovrebbero ottenere dei risultati in termini di soddisfazione proporzionali al GAP colmato.

5.6 L'indice di customer satisfaction costruzione e calcolo.

La costruzione dell'indice di customer satisfaction è partita dall'analisi dei GAP medi sui singoli item rilevati. L'indice per ogni macro-area non è nient'altro che la media pesata dei GAP facenti parte della macro-area rapportata al massimo GAP possibile in condizioni di completa insoddisfazione dell'utente. La formula di calcolo è la seguente:

$$INDICEDICS = \left(1 - \frac{GAPMEDIO}{GAPMAX}\right) * 100$$

dove GAPMEDIO sta per la media pesata dei GAP all'interno di ogni singola macro-area mentre GAPMAX è il massimo gap raggiungibile in caso di completa insoddisfazione del cliente. L'indice complessivo di C.S. è solo la media pesata degli indice ottenuti nelle varie macro-aree.

I pesi per il calcolo delle medie pesate provenivano dalle domande del questionario relative all'importanza delle variabili.

Dato che il numero di rilevazioni era piuttosto esiguo, pur analizzando l'intera popolazione, si è valutato di procedere come segue: fatto 1 il peso totale all'interno di una macro-area, per metà, quindi 0.5, il valore è stato ripartito equamente tra le variabili mentre per l'altra metà il valore è stato ottenuto moltiplicando il peso rimanente per il peso ottenuto dalla variabile nella domanda specifica. Quindi il peso totale di ogni singola variabile è dato dal contributo standard per tutte le variabili più il contributo pesato. Si è scelta questa tecnica per evitare che vi fossero variabili aventi contributo 0 dovuto al fatto di non essere state scelte da alcun utente come più importanti.

Di seguito vengono riportati gli indici di CS generali per Cattel Catering s.p.a.

AMBIENTE DI LAVORO

	Media attese	Media percezioni	GAP	Peso	GAPXPeso
CONDIZIONI LAVORO	4,60	3,19	1,41	0,303	0,427
QUALITA' RELAZIONI	4,51	3,40	1,11	0,120	0,133
LIBERTA' DI OPINIONE	4,60	3,78	0,82	0,120	0,098
INNOVAZIONE TECNOLOGICA	4,55	2,87	1,68	0,095	0,160
COLLABORAZIONE COLLEGHI	4,58	3,22	1,36	0,205	0,279
OBIETTIVI COMUNI	4,44	3,68	0,76	0,156	0,119
GAP medio	***	***	***	***	1,214
INDICE DI CUSTOMER SATIFACTION					69,65%
CS = 1 - (GAP medio / GAP max)					

COMUNICAZIONE

	Media attese	Media percezioni	GAP	Peso	GAPXPeso
APPORTO DIREZIONE	4,40	2,90	1,50	0,200	0,300
COINVOLTO NELLE DECISIONI	3,84	2,02	1,82	0,188	0,341
EFFICACE TRASMISSIONE INFO.	4,60	3,83	0,77	0,213	0,164
INFORMAZIONI TRA ENTI	4,18	3,56	0,62	0,113	0,070
ENTUSIASMO COINVOLGIMENTO	4,24	2,00	2,24	0,288	0,644
GAP medio	***	***	***	***	1,519
INDICE DI CUSTOMER SATIFACTION					62,03%
CS = 1 - (GAP medio / GAP max)					

INCENTIVI E SODDISFAZIONE

	Media attese	Media percezioni	GAP	Peso	GAPXPeso
RESPONSABILITA' CRESCENTE	4,41	2,66	1,75	0,222	0,389
INIZIATIVA PERSONALE	4,12	2,24	1,88	0,112	0,211
LAVORO INTERESSANTE	4,72	3,41	1,31	0,173	0,227
UTILIZZARE RISORSE	4,65	2,20	2,45	0,271	0,663
CARRIERA	4,72	2,22	2,50	0,222	0,555
GAP medio	***	***	***	***	2,043
INDICE DI CUSTOMER SATIFACTION					48,91%
CS = 1 - (GAP medio / GAP max)					

ORGANIZZAZIONE LAVORO

	Media attese	Media percezioni	GAP	Peso	GAPXPeso
STRUMENTI ADEGUATI	4,79	2,51	2,28	0,324	0,738
PROGRAMMAZIONE SCADENZE	4,27	3,57	0,70	0,127	0,089
AUTONOMIA DECISIONALE	3,73	2,46	1,27	0,113	0,144
CHIAREZZA DIRETTIVE	4,62	3,27	1,35	0,311	0,419
RISPETTO DELLE GERARCHIE	4,35	3,27	1,08	0,127	0,137
GAP medio	***	***	***	***	1.525
INDICE DI CUSTOMER SATIFACTION					61,86%
CS = 1 - (GAP medio / GAP max)					

RAPPORTI TRA RUOLI

	Media attese	Media percezioni	GAP	Peso	GAPXPeso
DELEGA RESPONSABILITA'	4,40	3,44	0,96	0,154	0,147
RISPETTO DAI SUPERIORI	4,86	4,02	0,84	0,340	0,285
CONFRONTO SULLA QUALITA'	4,55	2,90	1,65	0,311	0,512
IMPARZIALITA' DEI SUPERIORI	4,67	3,30	1,37	0,197	0,269
GAP medio	***	***	***	***	1.214
INDICE DI CUSTOMER SATIFACTION					69,65%
CS = 1 - (GAP medio / GAP max)					

L'indice complessivo di CS sarà:

COMPLESSIVO

	Indice di C.S.	Peso	C.S. Pesato
AMBIENTE DI LAVORO	69,65	0,112	7,80
COMUNICAZIONE	62,03	0,137	8,47
INCENTIVI E SODDISFAZIONE	48,91	0,442	21,59
ORGANIZZAZIONE LAVORO	61,86	0,198	12,22
RAPPORTI TRA RUOLI	69,65	0,112	7,80
Totale	***	***	57,9
INDICE DI CUSTOMER SATIFACTION COMPLESSIVO			
SOMMA CS PESATI = 57,9 %			

Complessivamente valutando l'indice la situazione non è confortante. Tra le macro-aree la più critica come analizzato anche in precedenza è quella della soddisfazione e degli

incentivi che si posiziona sotto il 50% quando tutte le altre aree sono sopra il 60%. Tra l'altro è oltre a essere la più critica tale area è quella considerata più importante da più della metà degli utenti se si analizzano le frequenze della domanda sull'importanza delle aree. All'interno dell'area le variabili su cui intervenire potrebbero essere: possibilità di carriera, utilizzo delle risorse individuali e responsabilità adeguate all'operato. Se solo si colmasse la metà dei GAP di questi items l'indice dell'area passerebbe da 48,91% al 68% circa.

CONFRONTO INDICI DI C.S.

AREA	GENERALE	IMPIEGATI	MAGAZZINO	AUTISTI	SURGELATI
AMBIENTE DI LAVORO	69,65	62,55	84,20	65,86	52,97
COMUNICAZIONE	62,03	56,52	77,24	49,38	57,45
INCENTIVI E SODDISFAZIONE	48,91	41,78	55,20	48,18	36,98
ORGANIZZAZIONE LAVORO	61,86	47,76	74,37	55,27	50,20
RAPPORTI TRA RUOLI	69,65	55,20	84,36	66,38	78,27
INDICE CS	57,90	48,00	60,80	54,00	46,10

La tabella indica che i settori dove converrebbe intervenire prioritariamente sono quello degli impiegati e quello dei magazzinieri appartenenti al settore surgelati che potrebbero meglio recepire azioni correttive soprattutto nell'area incentivi e soddisfazione. I magazzinieri degli altri settori sono invece quelli con l'indice complessivo più alto, probabilmente azioni correttive rivolte a questi non sortirebbero effetti rilevanti.

6. Il feedback aziendale dopo la ricerca.

A seguito dell'analisi derivata dalla ricerca di CS applicata ai dipendenti l'azienda Cattel Catering s.p.a. ha ritenuto opportuno intervenire per cercare di aumentare gli indici di C.S. .

Un primo intervento è stato quello di definire e riorganizzare l'organigramma aziendale definendo competenze e mansionario delle singole cariche siano esse di responsabilità o meno.

Al fine di migliorare la comunicazione tra i gruppi di lavoro sono state indette delle riunioni periodiche dei vari responsabili per coordinare l'operato degli utenti e segnalare eventuali problemi riscontrati.

La Cattel Catering s.p.a. ha ottenuto lo scorso anno la certificazione di qualità ISO9001-2000 (VISION2000) cogliendo l'occasione per ridefinire le procedure interne rendendole più chiare e standard.

Sono stati indetti dei corsi interni per il personale al fine di spiegare le procedure e illustrare gli strumenti con i quali operare.

D'accordo con la direzione si è prevista una seconda rilevazione nel 2006 presso i dipendenti al fine di valutare se le misure correttive apportate hanno sortito gli effetti previsti e se tali interventi sono state recepite in maniera corretta dagli utenti. In tale contesto si provvederà anche a sottoporre lo stesso questionario anche alla dirigenza al fine di rilevare gli scostamenti tra soddisfazione ipotizzata dalla dirigenza e reale soddisfazione degli utenti.

Allegato 1: il questionario.

PARLIAMO DELL'AMBIENTE DI LAVORO IN CATTTEL CATERING.

Quanto e' d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni? Barri con una crocetta la casella scelta.

	Per niente d'accordo	Abbastanza in disaccordo	Indifferente	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Non sa
Mi aspetto che le condizioni in cui svolgo il mio lavoro siano buone.	1	2	3	4	5	6
Le condizioni sul mio posto di lavoro sono buone.	1	2	3	4	5	6
E' importante essere a proprio agio con tutti nell'azienda in cui si lavora.	1	2	3	4	5	6
In Catttel Catering mi sento a mio agio con tutti.	1	2	3	4	5	6
E' importante che sul posto di lavoro possa dire quello che penso.	1	2	3	4	5	6
Sono sicuro di poter dire quello che penso in Catttel Catering.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto che in Catttel Catering venga promossa l'innovazione tecnologica.	1	2	3	4	5	6
All'interno di Catttel Catering viene promossa l'introduzione di nuove tecnologie.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto piena collaborazione da parte dei miei colleghi.	1	2	3	4	5	6
In Catttel Catering sono soddisfatto del rapporto di collaborazione con i miei colleghi.	1	2	3	4	5	6
E' importante in una azienda sapere di lavorare per la realizzazione di obiettivi comuni.	1	2	3	4	5	6
In Catttel Catering ho la sensazione che non tutti lavorino per la realizzazione di obiettivi comuni.	1	2	3	4	5	6

RIEPILOGANDO GLI ASPETTI RELATIVI AL SUO AMBIENTE DI LAVORO, QUALE RITIENE SIA IL PIÙ IMPORTANTE PER LE SUE ESIGENZE? (una sola risposta)

- Condizioni di lavoro 1
- Qualità delle relazioni in azienda 2
- Libertà di opinione 3
- Introduzione di nuove tecnologie 4
- Collaborazione tra colleghi 5
- Obiettivi comuni 6
- (Non sa) 7

PARLIAMO DI ASPETTI RELATIVI ALLA COMUNICAZIONE IN CATTEL CATERING.

Quanto e' d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni? Barri con una crocetta la casella scelta.

	Per niente d'accordo	Abbastanza in disaccordo	Indifferente	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Non sa
E' importante contare sull'apporto della direzione per risolvere qualsiasi problema sul mio lavoro.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering posso contare sull'apporto della direzione per risolvere qualsiasi problema sul mio lavoro.	1	2	3	4	5	6
E' importante, in una azienda, essere coinvolto nelle decisioni della direzione.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering mi sento coinvolto nelle decisioni della direzione.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto che con i miei superiori diretti vi sia efficace trasmissione di informazioni.	1	2	3	4	5	6
A volte, con i miei superiori diretti, la trasmissione di informazioni non e' efficace.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto che con gli altri enti dell'azienda vi sia efficace trasmissione di informazioni.	1	2	3	4	5	6
Talvolta, con gli altri enti dell'azienda, la trasmissione di informazioni non e' efficiente.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto che i titolari trasmettano entusiasmo e coinvolgimento nelle attivita' aziendali.	1	2	3	4	5	6
I titolari di Cattel Catering trasmettono entusiasmo e coinvolgimento ai dipendenti.	1	2	3	4	5	6

RIEPILOGANDO GLI ASPETTI DELLA COMUNICAZIONE IN CATTEL CATERING, QUALE RITIENE SIA IL PIÙ IMPORTANTE PER LE SUE ESIGENZE? (una sola risposta)

- Informazioni da parte della direzione 1
- Coinvolgimento nelle decisioni 2
- La trasmissione di informazioni con i superiori diretti 3
- La trasmissione di informazioni tra gli enti 4
- La trasmissione di entusiasmo da parte dei titolari 5
- (Non sa) 6

PARLIAMO DEGLI INCENTIVI E DELLA SODDISFAZIONE CHE LEI TRAE DAL SUO LAVORO.

Quanto e' d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni? Barri con una crocetta la casella scelta.

	Per niente d'accordo	Abbastanza in disaccordo	Indifferente	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Non sa
Mi aspetto che nel mio lavoro mi venga data responsabilità crescente a seconda del mio impegno.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering mi viene data responsabilità crescente a seconda del mio impegno.	1	2	3	4	5	6
E' importante che in Cattel Catering sia garantita l'iniziativa personale.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering l'assunzione di una certa iniziativa personale è ritenuta fondamentale.	1	2	3	4	5	6
E' importante che il lavoro che faccio mi piaccia e sia interessante.	1	2	3	4	5	6
Il lavoro che svolgo in Cattel Catering è interessante e mi appaga.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto che vengano utilizzate pienamente le risorse e le capacità di ogni singolo individuo.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering vengono utilizzate pienamente le risorse e le capacità di ogni singolo individuo.	1	2	3	4	5	6
E' importante, per chi lavora sodo, avere la possibilità di far carriera.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering, se lavoro bene, ho la possibilità di avanzare in carriera.	1	2	3	4	5	6

RIEPILOGANDO GLI ASPETTI RELATIVI AD INCENTIVI E SODDISFAZIONE IN CATTEL CATERING, QUALE RITIENE SIA IL PIÙ IMPORTANTE PER LE SUE ESIGENZE? (una sola risposta)

- La responsabilità nel proprio lavoro 1
- L'iniziativa personale 2
- Lavoro bello e interessante 3
- La valorizzazione delle risorse individuali 4
- Possibilità di carriera 5
- (Non sa) 6

PARLIAMO DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.

Quanto e' d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni? Barri con una crocetta la casella scelta.

	Per niente d'accordo	Abbastanza in disaccordo	Indifferente	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Non sa
Per fare un buon lavoro devono essermi forniti strumenti adeguati.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering mi vengono forniti tutti gli strumenti affinché possa fare un buon lavoro.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto che le scadenze siano commisurate al lavoro che devo effettuare.	1	2	3	4	5	6
Le scadenze in Cattel Catering sono alcune volte improponibili.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto che mi venga permesso di prendere decisioni autonome.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering ho la possibilità di prendere decisioni in autonomia.	1	2	3	4	5	6
Affinché il mio lavoro risulti buono mi aspetto mi vengano fornite chiare direttive.	1	2	3	4	5	6
I miei diretti superiori mi forniscono delle chiare direttive.	1	2	3	4	5	6
In una azienda come Cattel Catering è importante il rispetto delle gerarchie.	1	2	3	4	5	6
In Cattel Catering le gerarchie vengono rispettate.	1	2	3	4	5	6

RIEPILOGANDO GLI ASPETTI DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO IN CATTEL CATERING, QUALE RITIENE SIA IL PIÙ IMPORTANTE PER LE SUE ESIGENZE? (una sola risposta)

- La disponibilità di strumenti adeguati per il proprio lavoro 1
- La programmazione delle scadenze 2
- L'autonomia nelle decisioni 3
- La chiarezza delle direttive 4
- Il rispetto delle gerarchie 5
- (Non sa) 6

PARLIAMO DI RAPPORTI TRA I RUOLI IN AZIENDA.

Quanto e' d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni? Barri con una crocetta la casella scelta.

	Per niente d'accordo	Abbastanza in disaccordo	Indifferente	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Non sa
Mi aspetto che il diretto superiore deleghi responsabilità al personale.	1	2	3	4	5	6
Il mio diretto superiore delega responsabilità al personale.	1	2	3	4	5	6
E' importante che i diretti superiori mi rispettino.	1	2	3	4	5	6
Mi sento rispettato dai miei diretti superiori.	1	2	3	4	5	6
Mi aspetto che i miei diretti superiori si esprimano sulla qualità del mio lavoro.	1	2	3	4	5	6
I miei diretti superiori si confrontano con me in relazione alla qualità del mio lavoro.	1	2	3	4	5	6
E' importante che i diretti superiori mi trattino con imparzialità.	1	2	3	4	5	6
I diretti superiori trattano con imparzialità me e i miei colleghi.	1	2	3	4	5	6

RIEPILOGANDO GLI ASPETTI RELATIVI AI RAPPORTI TRA I RUOLI IN AZIENDA, QUALE RITIENE SIA IL PIÙ IMPORTANTE PER LE SUE ESIGENZE? (una sola risposta)

- La capacità di delegare dei diretti superiori 1
- Il rispetto da parte dei superiori 2
- Il confronto sulla qualità del lavoro da parte dei diretti superiori 3
- Imparzialità dei diretti superiori 4
- Non sa/non risponde 5

Ritorniamo a parlare degli aspetti dell'azienda Cattel Catering, che le ho illustrato nel dettaglio, ossia ambiente di lavoro, incentivi e soddisfazione lavorativa, organizzazione del lavoro, comunicazione, rapporto tra i ruoli.

DOVENDO SCEGLIERE FRA QUESTI ASPETTI, QUALE RITIENE SIA PIÙ IMPORTANTE PER LE SUE ESIGENZE?

- | | |
|--|---|
| - Ambiente di lavoro | 1 |
| - Comunicazione | 2 |
| - Incentivi e soddisfazione lavorativa | 3 |
| - Organizzazione del lavoro | 4 |
| - Rapporto tra i ruoli | 5 |
| - (non sa) | 6 |

IN DEFINITIVA SI RITIENE SODDISFATTO DELLA SUA ESPERIENZA LAVORATIVA PRESSO CATTEL CATERING?

- | | |
|-----------------------|---|
| - Per niente | 1 |
| - Poco | 2 |
| - Così così | 3 |
| - Abbastanza | 4 |
| - Molto | 5 |
| - non sa/non risponde | 6 |

La ringraziamo per la fattiva collaborazione

BIBLIOGRAFIA.

Nicola Fasciano

INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION:

Piani di sviluppo della Qualità: ostacoli ricorrenti e soluzioni

Articolo pubblicato dalla rivista “De qualitate”

A.Parasuraman

Servire Qualità

McGraw-Hill 1991

AA.VV.

Customer Satisfaction

McGraw-Hill