

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA IN STATISTICA, ECONOMIA E FINANZA

TESI DI LAUREA

**Analisi del Clima Aziendale
di un Gruppo leader
nel settore metalmeccanico**

Relatore: Ch.ma Prof. Laura Ventura

Laureanda: Elisa Toninato

ANNO ACCADEMICO 2004 - 2005

INDICE

Introduzione.....	pag. 3
Il questionario.....	pag. 5
Analisi dei risultati.....	pag. 7
• Area A.....	pag. 7
• Area B.....	pag. 12
• Area C.....	pag. 17
• Area D.....	pag. 21
• Area E.....	pag. 26
• Analisi complessiva.....	pag. 31
Confronto fra le aree aziendali.....	pag. 36
• Flusso e fluidità del lavoro.....	pag. 36
• Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro.....	pag. 37
• Rapporti interfunzionali.....	pag. 37
• Rapporti con la gerarchia/coordinamento.....	pag. 38
• Supporto alla gerarchia e al cambiamento.....	pag. 38
• Motivazione.....	pag. 39

• Comunicazione.....	pag. 39
Analisi della correlazione.....	pag. 40
• Area A.....	pag. 42
• Area B.....	pag. 48
• Area C.....	pag. 54
• Area D.....	pag. 60
• Area E.....	pag. 66
Conclusioni.....	pag. 73
Bibliografia.....	pag. 75

INTRODUZIONE

Obiettivo di questo lavoro è presentare e analizzare, tramite strumenti statistici, i risultati derivanti dall'*Analisi del Clima Aziendale*, un questionario effettuato in un'importante azienda operante nel settore metalmeccanico.

Questo lavoro nasce dall'esperienza di uno *stage* di 3 mesi svolto nell'area *sviluppo risorse umane* di un'azienda, di cui non faremo il nome per motivi di *privacy*, poiché presenteremo i risultati di tale indagine.

L'Azienda è stata fondata in Italia nel 1964 ed è stata pioniere delle tecnologie per il trattamento dell'aria: prima il trattamento dell'aria compressa, poi il condizionamento dell'aria per ambienti tecnologici. Nel 1999 l'acquisizione della Divisione Prodotti Industriali di un'altra azienda da parte del Gruppo ha consentito di rafforzarne ulteriormente la posizione strategica.

Grazie anche a questa acquisizione, il Gruppo è divenuto il leader mondiale nel trattamento dell'aria compressa. Attualmente, infatti, la sua rete di vendita e di assistenza è presente in tutto il mondo, ed è fornitore dei principali produttori mondiali di compressori. Nella sede padovana i dipendenti sono circa 180, divisi nelle aree di produzione, progettazione, marketing, vendite, assistenza, controllo della qualità e sicurezza, amministrazione e sviluppo risorse umane.

Durante lo stage, oltre ad occuparmi dell'*Analisi del Clima Aziendale*, ho seguito anche le attività di formazione all'interno dell'area. Nell'Azienda viene infatti dato ampio spazio alla formazione dei dipendenti: ogni anno viene organizzato un gran numero di corsi di formazione diversi. Possono essere individuali o di gruppo, il docente può essere un dipendente con maggiore esperienza oppure una persona esterna all'Azienda. Per ogni corso seguito, inoltre, i partecipanti devono successivamente compilare un questionario sulla valutazione del corso, per capire se effettivamente il corso è stato utile e ben organizzato.

Grazie anche a questi questionari sulla valutazione dei corsi di formazione, il Responsabile Sviluppo Risorse Umane può organizzare il piano formativo per l'anno successivo; ciò avviene anche "intervistando" i Responsabili di ogni area dell'Azienda, i

quali fanno delle proposte su quali attività formative vorrebbero che i loro collaboratori seguissero. Anche i dipendenti hanno la possibilità di chiedere di partecipare ad un corso, nel caso in cui pensino che la loro partecipazione sia utile al fine del loro lavoro.

Il piano formativo viene quindi redatto sulla base delle valutazioni dei corsi di formazione, sulle proposte dei Responsabili e dei collaboratori, ma anche sulla base di un budget che l'Azienda destina alle attività formative.

Questo lavoro si prefigge quindi di:

- presentare il questionario utilizzato per l'*Analisi del Clima Aziendale*, presentandone le modalità di compilazione, la tipologia di domande e le aree di interesse che si vogliono approfondire tramite tale questionario;
- presentare i risultati derivati dall'elaborazione dei dati dei questionari, mediante grafici e semplici statistiche, analizzando in particolare le diverse aree aziendali;
- confrontare i settori aziendali secondo le diverse aree di interesse utilizzando un apposito *test statistico*;
- analizzare, per ogni area, una particolare tipologia di domande, mettendole a confronto per verificare l'eventuale correlazione tra esse.

IL QUESTIONARIO

Il questionario per l'*Analisi del Clima Aziendale* è stato sottoposto alla totalità dei dipendenti durante il mese di luglio 2004.

Scopo di tale indagine era di comprendere come le persone che lavorano nell'Azienda percepiscono le loro condizioni di lavoro e come giudicano il funzionamento dell'Azienda.

Ai dipendenti, di norma riuniti in gruppi, veniva consegnata una copia del questionario per ciascuno e dopo una breve spiegazione sulle modalità di compilazione, venivano invitati a rispondere a tutte le domande ed a riconsegnare quindi il questionario. In questo modo le risposte date dovrebbero essere più sincere, poiché il tempo era minore di quanto sarebbe stato nel caso in cui i questionari fossero stati compilati individualmente in un secondo momento.

Il questionario è completamente anonimo. Vengono richieste solamente informazioni sull'area di appartenenza all'interno dell'Azienda, il sesso, il titolo di studio e l'anzianità di servizio; di queste informazioni, però, durante l'elaborazione dei dati, sono stati usati solamente i dati riguardanti l'area di appartenenza.

Nel complesso le domande presentate nel questionario sono 49. Queste domande si possono sostanzialmente dividere in tre tipi:

- Affermazioni per la quale la persona doveva esprimere il proprio grado di accordo con essa (per nulla d'accordo, poco d'accordo, abbastanza d'accordo, completamente d'accordo).
- Differenziali semantici, in cui le categorie estreme sono coppie di aggettivi opposti, mentre le categorie intermedie sono rappresentate da: livello1, livello2, livello3, livello4, livello5.
- Semplici domande tra le quali i dipendenti dovevano scegliere una tra le 5 risposte disponibili.

Le domande sono state divise poi in diverse aree di interesse, con lo scopo di approfondire maggiormente determinati argomenti. Le diverse aree di interesse sono:

- Flusso e fluidità del lavoro
- Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro
- Rapporti interfunzionali

- Rapporti con la gerarchia/coordinamento
- Supporto alla creatività e al cambiamento
- Motivazione
- Comunicazione

Nell'area *flusso e fluidità del lavoro* sono presenti domande sull'organizzazione del lavoro e sui tempi di lavoro in Azienda, per capire se per i dipendenti sono soddisfacenti.

Nell'area *informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro* le domande riguardano la qualità delle informazioni ricevute dai dipendenti e se queste a volte possano circolare in maniera non ufficiale.

L'area *rapporti interfunzionali* presenta invece domande sui rapporti tra colleghi, tra le diverse aree aziendali e sui lavori organizzati tra funzioni diverse.

I rapporti con i superiori, il modo in cui il lavoro di ogni persona viene valutato e le opportunità professionali offerte dall'Azienda sono invece gli argomenti affrontati con le domande dell'area *rapporti con la gerarchia/coordinamento*.

Nell'area *supporto alla creatività e al cambiamento* si chiede ai dipendenti se secondo la loro opinione l'Azienda apprezza le idee innovative e originali e se è in grado di seguire i cambiamenti del suo settore di attività.

Nell'area *motivazione* si vuole capire se i dipendenti sono soddisfatti del proprio lavoro, sia per quanto riguarda l'impiego delle proprie capacità individuali, sia per il livello retributivo.

Infine nell'area *comunicazione* le domande riguardano la presenza e l'utilità della comunicazione all'interno dell'Azienda.

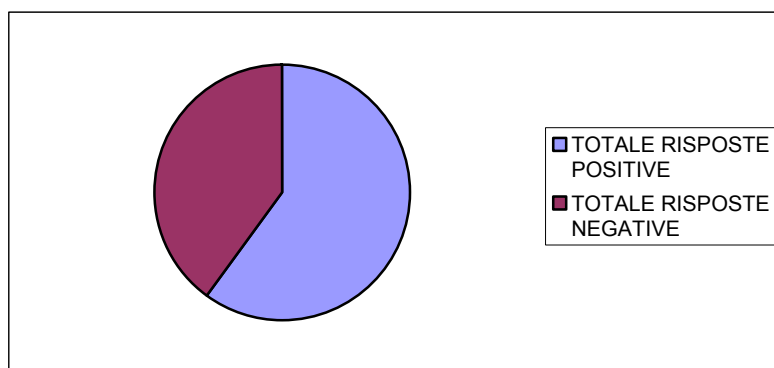
Come detto in precedenza, durante l'elaborazione dei dati sono stati utilizzati solamente i dati dei dipendenti che riguardavano l'area di appartenenza; anche qui per motivi di *privacy*, non chiameremo le aree con i propri nomi, ma con nomi fittizi: *area A*, *area B*, *area C*, *area D* e *area E*.

ANALISI DEI RISULTATI

In questo Capitolo presenteremo i risultati derivati dall'elaborazione dei dati dei questionari sull'*Analisi del Clima Aziendale*, divisi per ogni area dell'Azienda e, all'interno di esse, divisi per area di interesse.

1. AREA A:

In generale l'area A è stata una delle peggiori in quanto a risposte positive (solamente il 60% sul totale). Ciò indica quindi poca soddisfazione da parte dei dipendenti appartenenti a quest'area dell'Azienda.

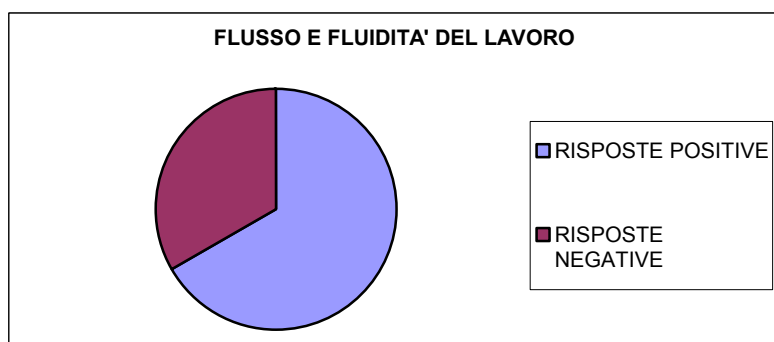


TOTALE RISPOSTE POSITIVE	TOTALE RISPOSTE NEGATIVE
443	295
60%	40%

Analizziamo ora le specifiche aree di interesse.

Flusso e fluidità del lavoro:

In generale le risposte riguardanti quest'area sono state abbastanza buone (67% di risposte positive sul totale).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
84	42
67%	33%

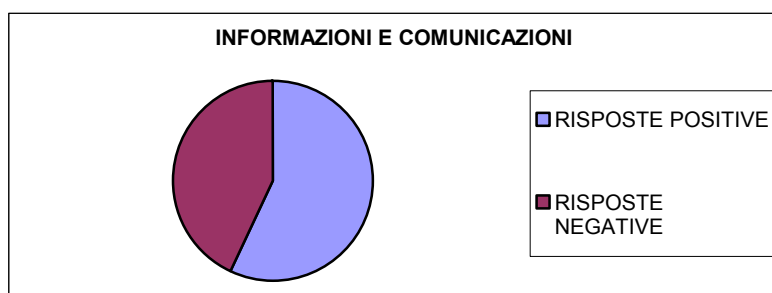
In particolare:

- Il 61% dei dipendenti ritiene di non essere coinvolto nello stabilire i tempi del lavoro.

- Il 56% dichiara che le persone sanno organizzarsi adeguatamente alle proprie attività.
- I ruoli e le mansioni secondo il 61% degli intervistati sono chiari.
- Il 67% ha chiara la persona da cui ricevere informazioni e direttive.
- Solamente il 28% afferma che il proprio lavoro non è chiaramente definito e il 78% ritiene di avere libertà nell'esecuzione del proprio lavoro.

Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro:

Quest'area ha presentato il 57% di risposte positive sul totale.



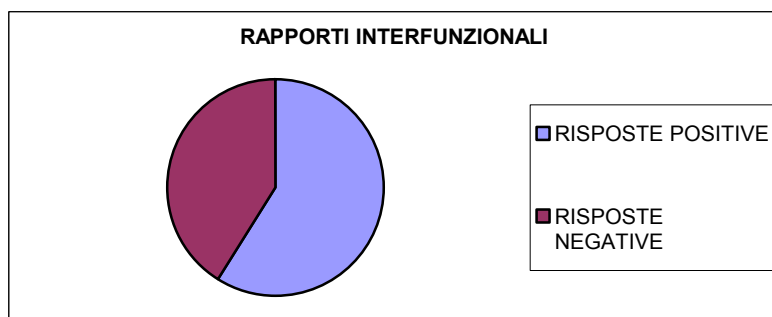
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
41	31
57%	43%

In particolare:

- Il 67% ritiene che le informazioni circolano in maniera non ufficiale davanti alla macchinetta del caffè.
- Secondo il 44% le informazioni per ben operare non sono sufficienti.
- Sono state un po' di più invece le persone che ritengono che le comunicazioni riguardanti i problemi di lavoro procedono con sufficiente facilità e tempestività (61%).
- E' ben percepita la sensibilità dell'Azienda verso la formazione del personale, infatti il 78% della popolazione ha risposto positivamente.

Rapporti interfunzionali:

Tale area risulta essere critica per il 41% degli intervistati.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
53	37
59%	41%

Il 72% dichiara che ogni funzione organizzativa tende a vivere la propria realtà specifica penalizzando così la visione d'insieme, dati confermati anche dal differenziale semantico in cui le altre aree sono viste come rigide, decise e forti.

L'esatta metà degli intervistati ritiene che non ci sia cultura organizzativa omogenea e integrazione fra reparti.

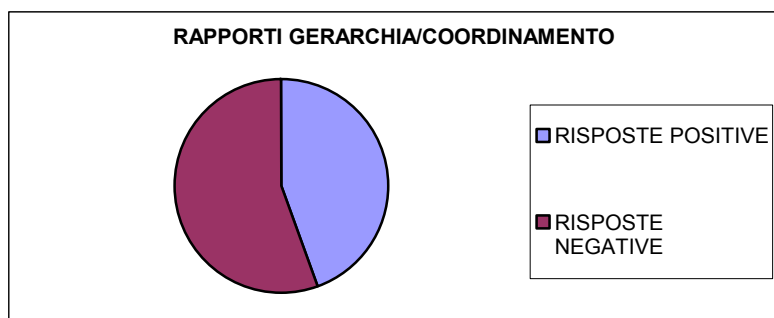
Anche se per il 78% l'Azienda incoraggia il lavoro di gruppo, per il 44% della popolazione l'Azienda non organizza lavori per gruppi di colleghi appartenenti a funzioni diverse. Inoltre, secondo il 39% i rapporti tra reparti sono freddi e distaccati.

Le funzioni coinvolte nel processo di cui fanno parte gli intervistati sono percepite come sicure, oneste, esperte, competenti, flessibili e attive.

I colleghi invece sono visti come amici, esperti, competenti, abili ma anche rigidi.

Rapporti con la gerarchia/coordinamento:

Questa è l'area di interesse più critica per l'Area A, con solamente il 44% di risposte positive.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
88	110
44%	56%

Il 61% degli intervistati non si sente libero di esprimere i propri sentimenti.

Il 78% dei dipendenti dichiara che i conflitti non vengono gestiti attraverso una discussione franca e aperta, e che le comunicazioni dal vertice alla base consistono essenzialmente nel trasmettere direttive. Il 67% afferma di non parlare del proprio lavoro con i Responsabili.

Altri punti critici sono la valutazione delle prestazioni, che il 61% percepisce come poco chiara e diretta, ed il riconoscimento del merito, che secondo il 56% non avviene attraverso un sistema premiante.

Il 44% afferma che i Responsabili non rendono disponibili le informazioni utili per realizzare le attività richieste.

Vengono percepite positivamente invece la disponibilità del superiore a parlare con i lavoratori dei problemi personali (61%) e le opportunità professionali offerte dall'impresa (78%).

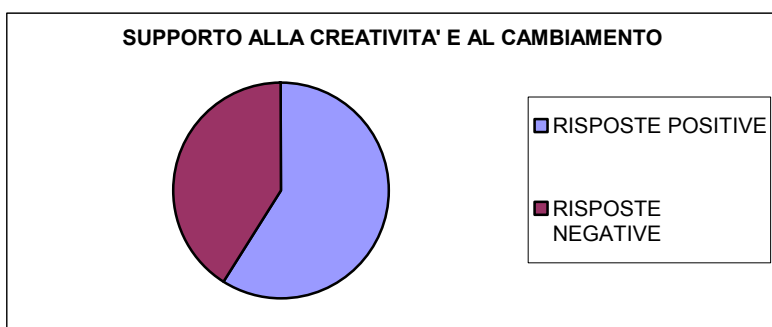
Il 67% della popolazione dichiara che le conoscenze tecniche sono utilizzate per prendere le decisioni.

Lo stile di leadership è ritenuto sufficiente dal 22%, insufficiente dal 50%, più che sufficiente dal 28%.

Il Responsabile viene visto come sicuro, giusto, esperto, attivo, onesto, competente e abile.

Supporto alla creatività e al cambiamento:

In quest'area la percentuale di risposte positive è stata maggiore rispetto a quella di risposte negative (59% contro 41%).

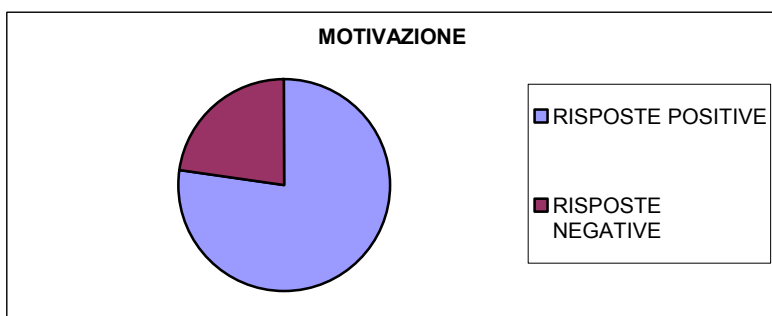


RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
53	37
59%	41%

In particolare l'Azienda è percepita come aperta all'innovazione e veloce nel recepire i cambiamenti del suo settore di attività dall'83% degli intervistati. Inoltre, promuove i suggerimenti per le idee innovative per il 56%, ma solo il 39% sostiene che viene apprezzato chi esegue il proprio lavoro con originalità e il 33% che i superiori promuovono nuovi modi di fare le cose.

Motivazione:

Quest'area in generale è positiva (77% di risposte positive sul totale).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
111	33
77%	23%

Il 94% della popolazione ritiene che le persone in Azienda siano trattate bene, che il loro sia un buon posto di lavoro e che la retribuzione sia nella media.

Le capacità tecniche sono discrete secondo l'89% e l'83% sostiene che l'ambiente di lavoro in Azienda sia buono.

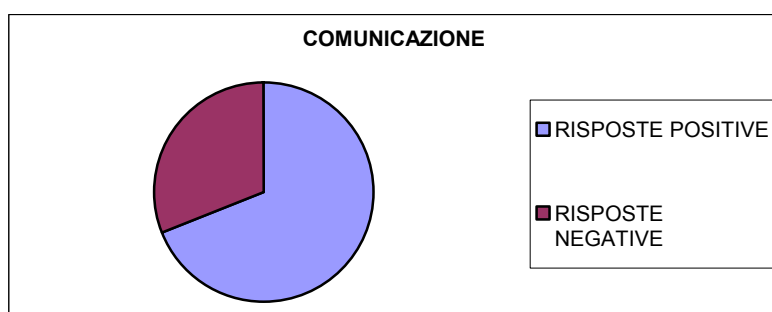
In generale, le persone intervistate si ritengono motivate (72%). L'unica nota negativa è rappresentata dal rapporto Responsabile/lavoratore, che per il 67% risulta negativo.

Le persone dal proprio lavoro si aspettano:

1. Lealtà dei Responsabili verso i lavoratori e lavoro interessante.
2. Buone condizioni di lavoro, disciplina non opprimente, buon livello salariale, promozione e crescita assieme all'Azienda e sicurezza nel posto di lavoro.
3. Sentirsi coinvolti nei problemi di lavoro, pieno apprezzamento per il lavoro svolto e comprensione e solidarietà per i problemi personali.

Comunicazione:

Le risposte riguardanti quest'area sono abbastanza buone (68% di risposte positive sul totale).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
99	45
68%	31%

Secondo la maggioranza degli intervistati la comunicazione in Azienda è tempestiva, chiara, coerente, continua e accessibile, mentre solo per il 39% è completa.

Il 94% delle persone ritiene che la comunicazione aiuti a rendere consapevoli circa i risultati, gli obiettivi e le attività aziendali, e l'89% che aiuti a coinvolgere il personale e farlo sentire parte di un "gruppo" con gli stessi intenti.

Per cui, per quanto riguarda l'area A, i punti di forza sono risultati essere la *motivazione*, in quanto nell'Azienda le persone sono trattate bene, è un buon posto di lavoro e le retribuzioni sono nella media, e la *fluidità del lavoro*, poiché i ruoli e le mansioni risultano chiare e i lavoratori si sentono di essere liberi di organizzarsi.

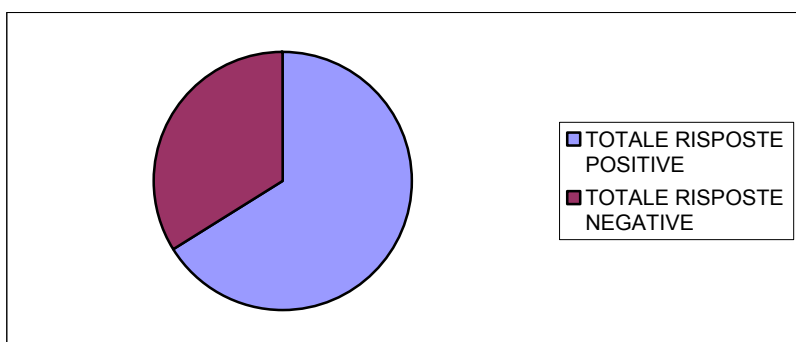
I punti di debolezza invece sono risultati essere il *supporto alla creatività e al cambiamento*, perché non viene apprezzato chi esegue il proprio lavoro con creatività e i superiori non promuovono nuovi modi di fare le cose, e i *rapporti con la gerarchia*, poiché i conflitti non sono gestiti attraverso una discussione chiara e le comunicazioni dal vertice alla base consistono solo nel trasmettere direttive.

In conclusione, nonostante le persone evidenzino di essere trattate bene sottolineano una certa difficoltà nel rapporto con la gerarchia. Inoltre il Responsabile, al contrario dell'Azienda, non è percepito come portatore di innovazione.

Una possibile lettura di questo evento è l'impossibilità del Responsabile di gestire un gruppo così ampio di giovani, la grossa mole di lavoro e di responsabilità.

2. **AREA B:**

L'area B è tra le aree migliori in quanto a risposte positive, che in totale sono state il 66%.

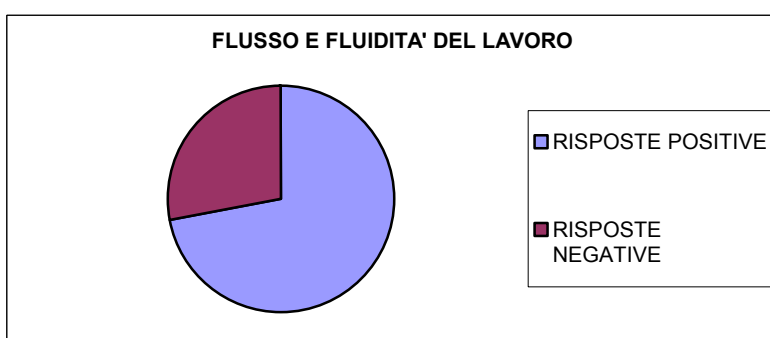


TOTALE RISPOSTE POSITIVE	TOTALE RISPOSTE NEGATIVE
785	404
66%	34%

Vediamo però in particolare le diverse aree di interesse.

Flusso e fluidità del lavoro:

In generale le risposte riguardanti quest'area di interesse sono state buone (72% di risposte positive).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
146	57
72%	28%

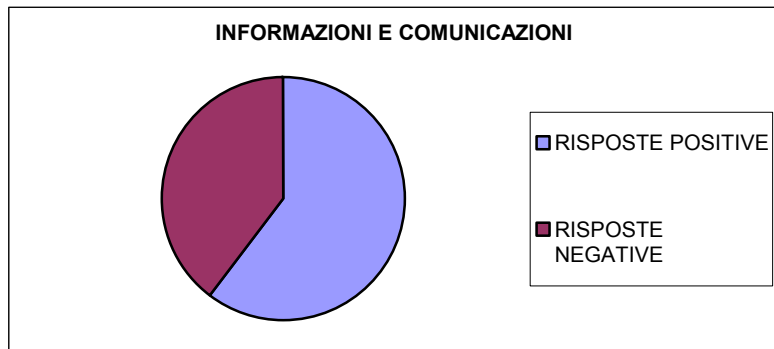
In particolare:

- Non per tutti il lavoro e i ruoli sono chiari (34%).
- Per quasi la metà delle persone (41%) i tempi di lavoro non sono stabiliti con la loro partecipazione.
- Vi è però libertà nell'esecuzione del lavoro (83%) e vi è la percezione che le persone siano capaci di organizzare con efficacia le proprie attività (79%).

- Sono ben chiare le persone da cui gli intervistati ricevono informazioni e direttive (72%).

Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro:

Quest'area risulta essere un po' critica, con il 60% di risposte positive sul totale.



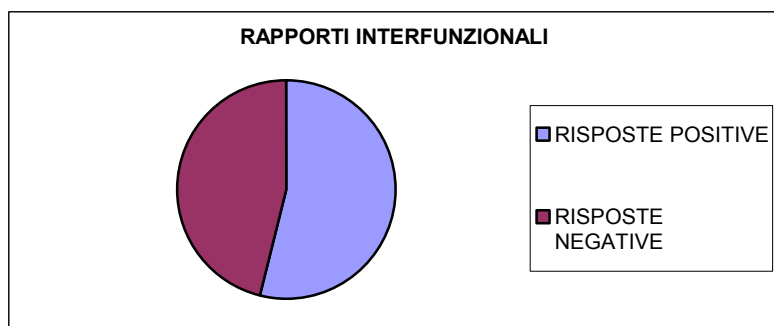
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
70	46
60%	40%

In particolare:

- Il 52% della popolazione dichiara che le comunicazioni riguardanti i problemi di lavoro procedono con scarsa tempestività, e per il 58% le informazioni circolano in maniera non ufficiale davanti alla macchinetta del caffè.
- Il 66% dichiara che le informazioni per ben lavorare sono sufficienti.
- La nota positiva per quest'area viene data dall'86% degli intervistati, i quali dichiarano la buona sensibilità dell'Azienda verso la formazione del personale.

Rapporti interfunzionali:

Questa risulta essere l'area più critica per il settore.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
78	67
54%	46%

Il 72% degli intervistati dichiara che ogni funzione tende a vivere troppo la propria realtà specifica e per il 41% i rapporti tra reparti sono freddi e distaccati.

Si evidenzia inoltre che, nonostante l'Azienda incoraggi il lavoro di gruppo (secondo il 76%), tali lavori di gruppo fra colleghi appartenenti a funzioni diverse vengono organizzati poco regolarmente (41%).

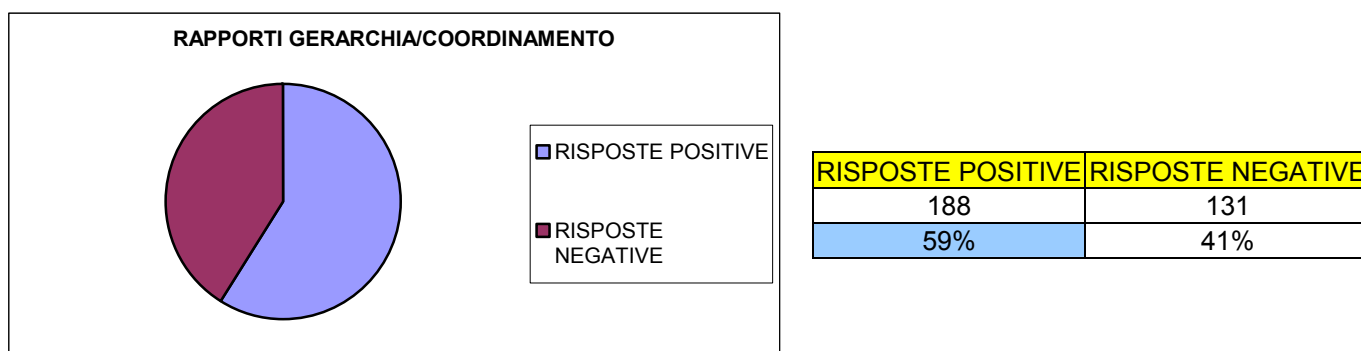
Anche la cultura organizzativa non è vissuta come omogenea; infatti, il 52% degli intervistati risponde negativamente.

Le definizioni del differenziale semantico risultano invece positive. Le altre funzioni aziendali sono infatti viste come amiche, giuste, oneste, competenti e abili. Le funzioni coinvolte nel processo di cui fanno parte gli intervistati sono invece riconosciute come sicure, esperte, competenti, abili, attive e decise.

I colleghi sono considerati dalla popolazione amici, giusti, onesti, ma anche rigidi.

Rapporti con la gerarchia/coordinamento:

Anche l'area *Rapporti con la gerarchia/coordinamento* risulta un po' critica.



Il 69% afferma che le comunicazioni dal vertice alla base consistono essenzialmente nel trasmettere direttive, il 55% che i conflitti non vengono gestiti attraverso una discussione chiara e aperta, ed il 45% che non è possibile parlare dei propri problemi con i superiori.

Si riscontrano delle difficoltà sia per quanto riguarda il riconoscimento dei meriti, che per il 41% degli intervistati non avviene attraverso un sistema premiante, sia per quanto riguarda la disponibilità di informazioni per la realizzazione delle attività richieste. Inoltre, il 41% della popolazione sente di non poter parlare dei proprio lavoro con i Responsabili.

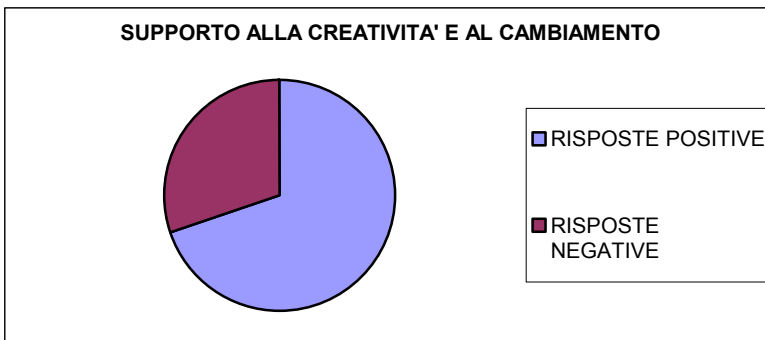
Le note positive in quest'area sono dovute al fatto che:

- il 24% degli intervistati dichiara di non aver avuto buone possibilità di crescita all'interno dell'Azienda;
- solamente il 17% afferma che le conoscenze tecniche non vengono usate per prendere decisioni;
- il Responsabile viene visto come sicuro, giusto, esperto, flessibile, attivo, forte, amico, competente, abile e deciso.

Lo stile di leadership in generale è poco gradito. Infatti, il 31% delle persone si pone sotto la media, il 45% sopra la media, ed il 24% sulla media.

Supporto alla creatività e al cambiamento:

In quest'area le risposte in generale sono state abbastanza buone (per il 70% positive).

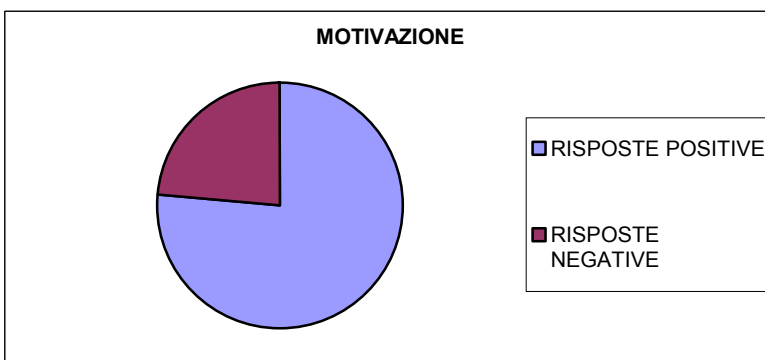


RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
101	44
70%	30%

Dal questionario emerge l'immagine di un'Azienda aperta all'innovazione (93% di risposte positive), che premia i suggerimenti per le idee innovative (79%), e che percepisce in tempo i cambiamenti del proprio settore di attività (69%).

Per quanto riguarda le persone, però, sembra che la percezione non sia abbastanza positiva. Infatti il 48% degli intervistati dichiara che non viene apprezzato chi esegue il proprio lavoro con originalità e il 45% che i superiori non promuovono nuovi modi di fare le cose.

Motivazione:



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
177	55
76%	24%

Nonostante le difficoltà evidenziate, quasi la totalità della popolazione (90%) dichiara che il suo posto di lavoro in Azienda è buono, che le persone sono trattate bene (93%) e che le capacità tecniche sono buone (83%). Le persone si ritengono motivate per il 79%, ma vedono i colleghi meno motivati (62%).

I livelli retributivi sono ritenuti per il 79% adeguati rispetto a quelli delle altre aziende della zona; l'ambiente di lavoro per il 69% degli intervistati è buono.

L'aspetto un po' critico riguarda i rapporti gerarchici che per il 48% sono critici.

Le persone dal proprio lavoro si aspettano:

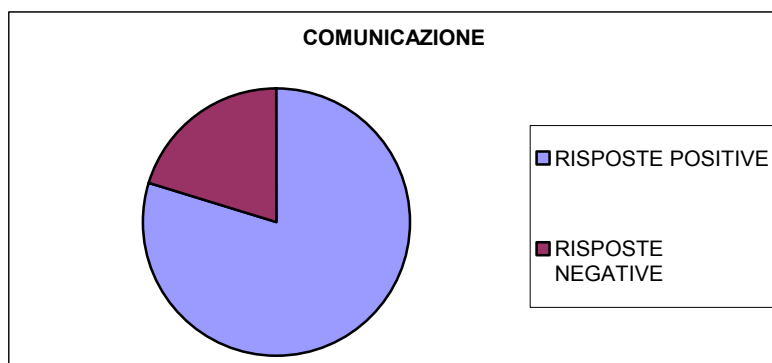
1. Lealtà dei Responsabili verso i lavoratori.

2. Pieno apprezzamento per il lavoro svolto, promozione e crescita assieme all’Azienda, buone condizioni di lavoro, sicurezza nel posto di lavoro, lavoro interessante e buon livello salariale.

3. Una disciplina non opprimente e comprensione e solidarietà per i problemi personali.

Comunicazione:

Per quanto riguarda quest’area le risposte sono state buone (80% di positive).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
185	47
80%	20%

In particolare per la maggioranza degli intervistati la comunicazione in Azienda è tempestiva, chiara, completa, coerente, continua e accessibile. Tutti i dipendenti di quest’area ritengono che la comunicazione aiuti a rendere consapevoli circa i risultati, gli obiettivi e le attività Aziendali, e solamente il 10% non pensa che aiuti a coinvolgere il personale e farlo sentire parte di un “gruppo” con gli stessi intenti.

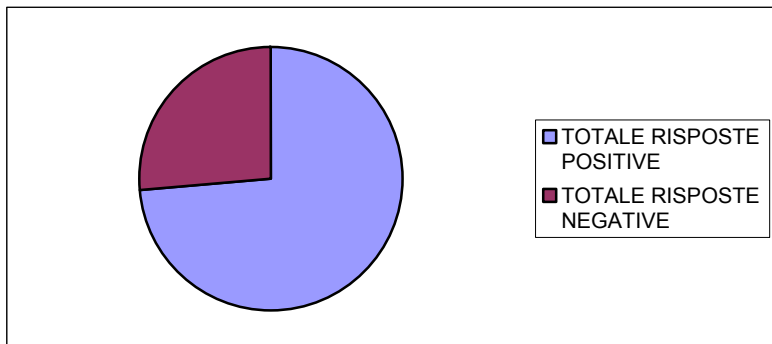
Quindi si può dire che i punti di forza in quest’area sono la *comunicazione*, che da tutti viene considerata molto presente in azienda, e il *supporto alla creatività e al cambiamento*, poiché l’Azienda è aperta all’innovazione, che apprezza i suggerimenti e che percepisce i cambiamenti del suo settore.

I punti di debolezza sono invece i *rapporti interfunzionali*, perché ogni funzione tende a vivere la propria realtà specifica, i rapporti sono freddi e distaccati e vengono organizzati raramente lavori di gruppo fra reparti diversi, e i *rapporti con la gerarchia*, poiché lo stile di leadership è sotto la sufficienza per 16 persone su 29 e solo per 2 persone sopra la sufficienza (le rimanenti persone si posizionano nella media) e poiché le comunicazioni dal vertice alla base consistono nel trasmettere direttive.

L’immagine dell’Azienda come istituzione risulta quindi positiva per quanto riguarda l’ambiente, il trattamento e il clima. Sono invece da migliorare i rapporti tra le funzioni e lo stile di leadership.

3. AREA C:

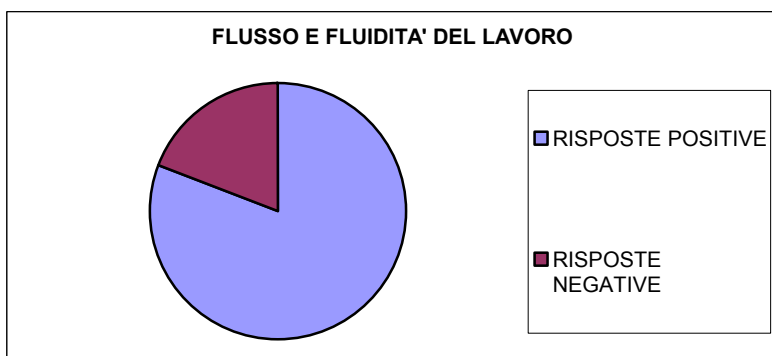
Questa è l'area che dal questionario è risultata essere la migliore, con un totale del 74% di risposte positive. Ciò indica quindi che le persone che fanno parte di quest'area sono in generale soddisfatte.



TOTALE RISPOSTE POSITIVE	TOTALE RISPOSTE NEGATIVE
543	195
74%	26%

Flusso e fluidità del lavoro:

Nel complesso le risposte riguardanti quest'area di interesse sono state per buona parte positive (81%).



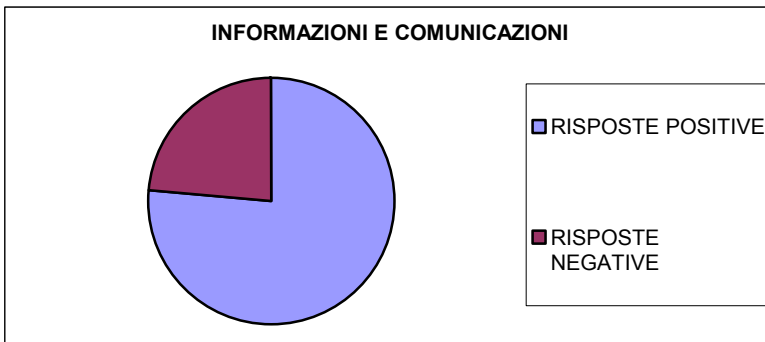
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
102	24
81%	19%

In particolare:

- Il lavoro della maggior parte degli intervistati è chiaramente definito, solo per il 28% non lo è totalmente.
- L'Azienda secondo gli intervistati ha una buona organizzazione di ruoli e mansioni ed i tempi di lavoro sono stabiliti con la partecipazione dei lavoratori (78%).
- La totalità degli intervistati dichiara di essere libero di eseguire il proprio lavoro.
- A quasi tutti i dipendenti intervistati viene riconosciuta una certa professionalità nell'organizzare le proprie attività (72%).
- Si riscontra una buona opinione per quanto riguarda la programmazione e l'organizzazione dell'Azienda (89%).
- Per alcuni degli intervistati (22%) non è ben chiara la persona da cui ricevere informazioni e direttive.

Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro:

Anche per quanto riguarda quest'area le risposte in generale sono state per la maggior parte positive.



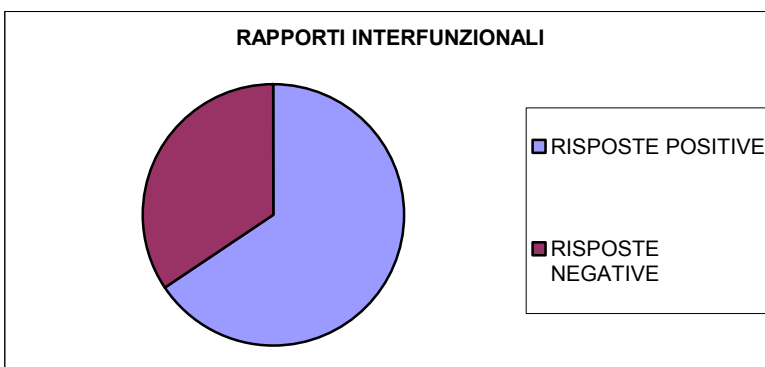
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
55	17
76%	24%

In particolare:

- La totalità degli intervistati è d'accordo nell'affermare che quest'Azienda considera la formazione del personale molto importante.
- Le informazioni per ben operare sono sufficienti per la maggior parte delle persone (78%).
- Secondo alcuni degli intervistati (il 33%) non tutte le informazioni riguardanti i problemi di lavoro procedono con sufficiente tempestività.
- Si riscontra qualche difficoltà tra i reparti, poiché il 39% degli intervistati afferma di non percepire omogeneità e integrazione fra i diversi reparti.
- Per una buona parte dei dipendenti intervistati (39%), le informazioni riguardanti l'Azienda vengono apprese alla macchinetta del caffè.

Rapporti interfunzionali:

Le risposte in quest'area sono state per il 66% positive.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
59	31
66%	34%

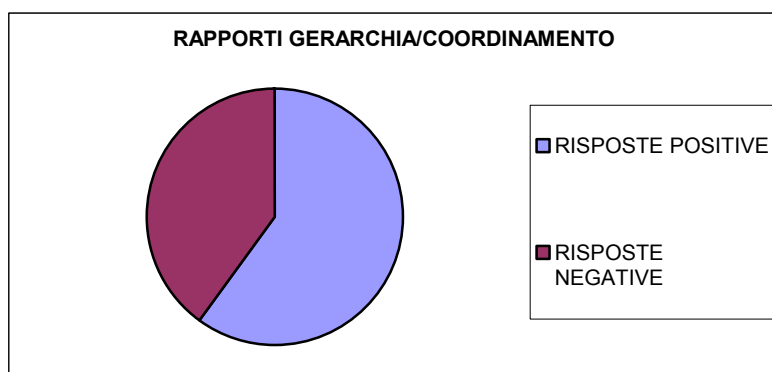
In particolare:

- In Azienda il lavoro di gruppo, secondo la quasi totalità degli intervistati, è incentivato e regolare.

- Per quanto riguarda le altre funzioni aziendali la percezione è buona. Vengono infatti definite amiche, giuste, oneste, competenti, abili e decise.
- Le funzioni appartenenti al processo sono ben percepite; anche queste sono definite come amiche, giuste, oneste, esperte, competenti, abili e decise.
- Anche i colleghi sono percepiti positivamente e definiti sicuri, amici, giusti, onesti, esperti, competenti, flessibili, abili, attivi e decisi.
- Il 33% delle persone intervistate percepisce alcune difficoltà d'integrazione tra le funzioni organizzative dei diversi reparti.

Rapporti con la gerarchia/coordinamento:

In generale in quest'area di interesse le risposte positive sono state maggiori di quelle negative, ma non tanto quanto nelle aree precedenti (60%), per questo risulta essere l'area più critica.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
118	79
60%	40%

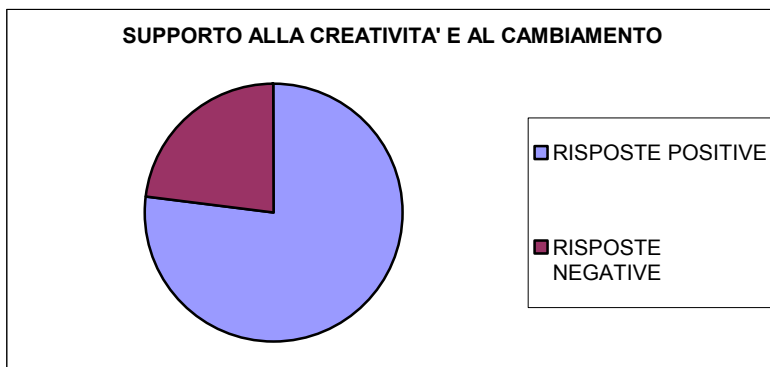
I rapporti con i capi risultano un po' critici per quanto riguarda:

- i sentimenti, che secondo il 44% non possono essere espressi;
- il sistema premiante, che non viene riconosciuto dal 56% della popolazione;
- la valutazione delle prestazioni, che per il 44% non è chiara;
- la partecipazione alle decisioni riguardanti il proprio lavoro, che per il 44% non avviene.

Lo stile di leadership in generale è gradito. Infatti solo il 16% delle persone si posiziona sotto la media, il 34% nella media ed il 50% sopra la media. Il 39% della popolazione afferma di parlare poco del proprio lavoro con i Responsabili e che i conflitti non vengono gestiti chiaramente.

Supporto alla gerarchia e al cambiamento:

Quest'area ha avuto un buon numero di risposte positive (il 77%).

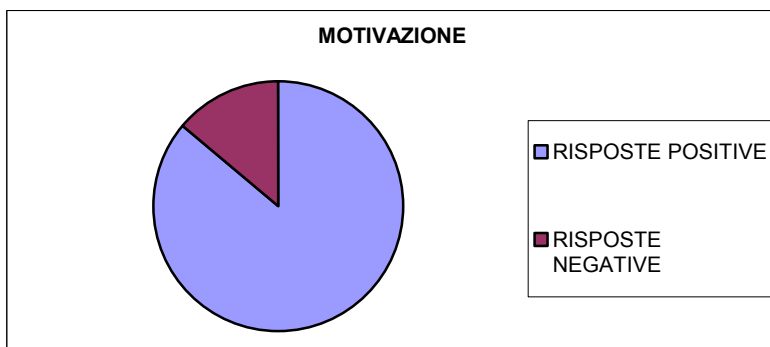


RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
70	21
77%	23%

L'Azienda è percepita come aperta all'innovazione dal 100% degli intervistati e come un'Azienda che sa recepire in tempo i cambiamenti del proprio settore dall'89%. Il 44% percepisce però che vi sia poca apprezzabilità per chi esegue con originalità il proprio lavoro e il 22% della popolazione ritiene che non vengano premiate le idee originali.

Motivazione:

La motivazione è l'area con più risposte positive (86%).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
124	20
86%	14%

Il 100% degli intervistati ritiene di lavorare in un buon posto di lavoro, il 94% pensa di essere trattato bene e che le capacità tecniche siano in generale buone, e l'89% ritiene al momento di essere ben motivato.

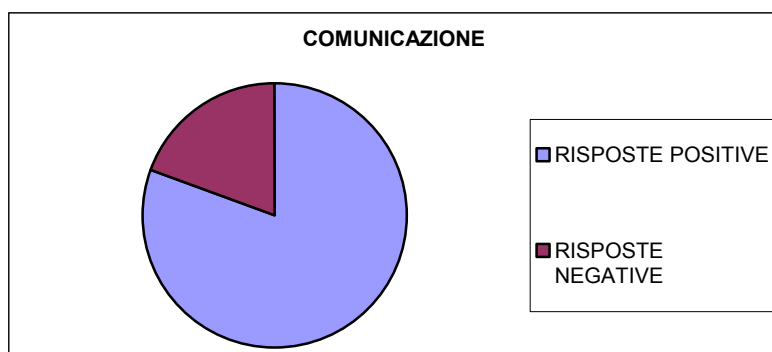
Si riscontrano delle difficoltà nei rapporti con i Responsabili, poiché l'89% ammette che questi non sono molto buoni.

Le persone dal proprio lavoro si aspettano:

1. Promozione e crescita assieme all'Azienda, sentirsi coinvolti nei problemi di lavoro e buone condizioni di lavoro.
2. Disciplina non opprimente, buon livello salariale, comprensione e solidarietà per i problemi personali, pieno apprezzamento per il lavoro svolto, lealtà dei Responsabili verso i lavoratori, sicurezza nel posto di lavoro e lavoro interessante.

Comunicazione:

Anche l'area *comunicazione* risulta buona, con l'81% di risposte positive sul totale.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
116	28
81%	19%

Gli intervistati pensano che la comunicazione in Azienda sia tempestiva, chiara, completa, coerente, continua e accessibile.

La totalità dei dipendenti di quest'area è d'accordo inoltre nell'affermare che la comunicazione aiuta a rendere consapevoli circa i risultati, gli obiettivi e le attività aziendali ed anche a coinvolgere il personale e farlo sentire parte di un "gruppo" con gli stessi intenti.

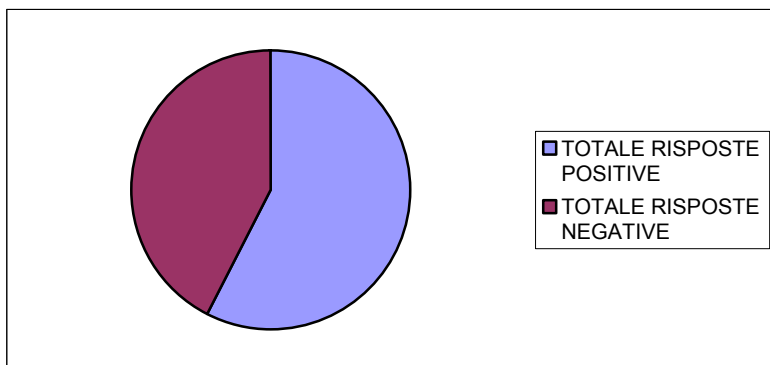
Nonostante per l'area C i punti di forza risultano essere molti, evidenziamo la *motivazione*, poiché l'Azienda è percepita come un buon posto di lavoro, le persone sono trattate bene e le capacità tecniche sono buone, e il *flusso e fluidità del lavoro*, perché i ruoli e le persone da cui ricevere informazioni sono chiari, il lavoro è ben definito e vi è una buona organizzazione del lavoro.

Al contrario non si evidenziano particolari punti di debolezza; l'unico punto un po' critico è rappresentato dai *rapporti con la gerarchia*: non si possono esprimere liberamente i propri sentimenti e il sistema di valutazione delle prestazioni non viene riconosciuto.

Concludendo, l'area C risulta essere l'area migliore dell'Azienda. Se si vogliono migliorare ulteriormente il clima e le performance si possono fare interventi per migliorare i rapporti interni tra capo e collaboratori e la valutazione delle prestazioni.

4. AREA D:

Dal questionario è risultato che l'area D è la peggiore di tutta l'Azienda, avendo totalmente solo il 58% di risposte positive.

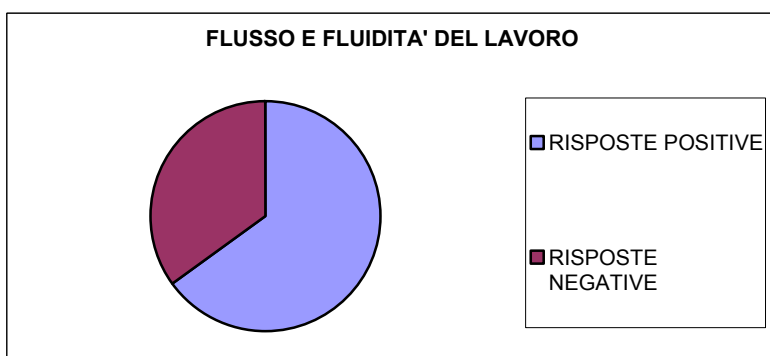


TOTALE RISPOSTE POSITIVE	TOTALE RISPOSTE NEGATIVE
869	640
58%	42%

Vediamo in particolare i risultati nelle diverse aree di interesse.

Flusso e fluidità del lavoro:

In generale le risposte riguardanti quest'area non sono molto buone (65% di risposte positive).



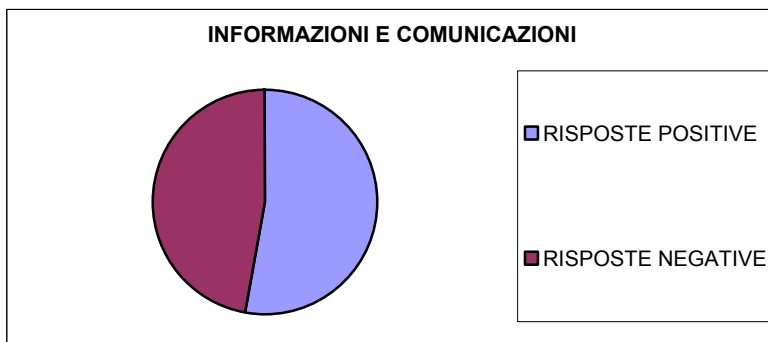
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
163	88
65%	35%

In particolare:

- Quasi metà della popolazione dichiara che in Azienda non c'è un'organizzazione chiara di ruoli e mansioni e che le persone non sanno organizzare il proprio lavoro.
- Per il 32% degli intervistati il lavoro non è chiaramente definito, e per il 30% i tempi di lavoro non sono stabiliti con la partecipazione dei lavoratori.
- Solamente il 24% afferma invece che non è chiara la persona da cui ricevere informazioni e l'81% di avere libertà nell'esecuzione del proprio lavoro.

Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro:

Le risposte riguardanti quest'area sono per il 53% positive.



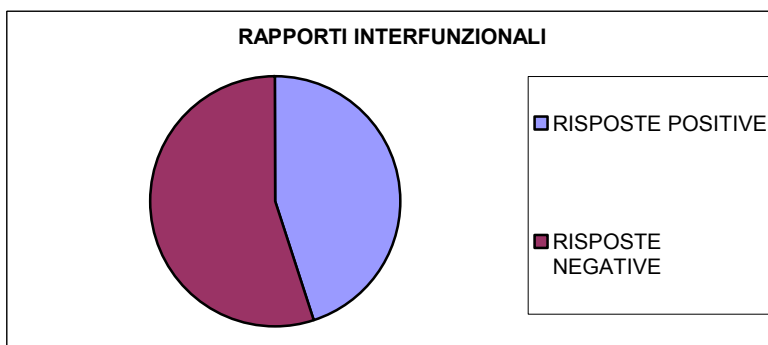
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
78	70
53%	47%

Infatti:

- le comunicazioni non procedono con sufficiente facilità e tempestività secondo il 70% dei dipendenti;
 - per quasi la metà degli intervistati (49%) le informazioni circolano in maniera non ufficiale davanti alla macchinetta del caffè e non ci sono informazioni sufficienti per ben operare.
- La nota positiva riguarda la formazione del personale, che per il 78% dei dipendenti in questa Azienda è considerata molto importante.

Rapporti interfunzionali:

Le risposte riguardanti quest'area si dividono quasi a metà tra positive e negative (il 45% sono positive).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
83	102
45%	55%

Il 70% degli intervistati afferma che ogni funzione tende a vivere troppo la propria realtà specifica penalizzando così la visione d'insieme. Il 62% ritiene che non ci sia una cultura organizzativa omogenea tra reparti e il 54% che i rapporti tra reparti siano freddi e distaccati.

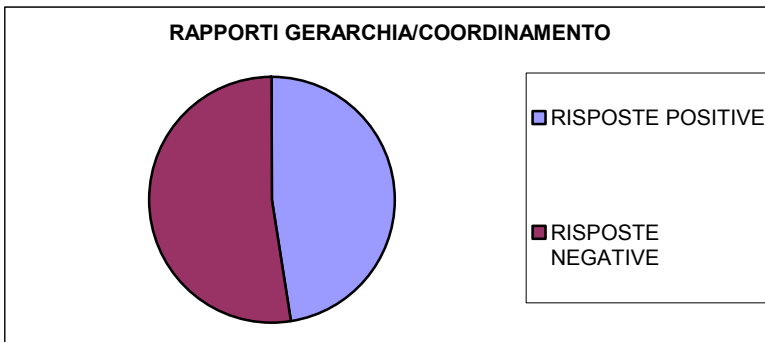
Per il 65% della popolazione l'Azienda incoraggia il lavoro di gruppo, ma solamente il 46% dichiara che questo venga regolarmente organizzato.

Le altre funzioni aziendali vengono viste come sicure, esperte, competenti, attive ma anche rigide, mentre le funzioni coinvolte nel processo di cui fanno parte gli intervistati vengono definite competenti e abili.

I colleghi sono invece sicuri, amici, onesti, esperti, abili e attivi.

Rapporti con la gerarchia/coordinamento:

Troviamo anche in questo caso una divisione sostanzialmente uguale tra risposte positive e negative (sono positive il 47%).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
193	214
47%	53%

Per il 78% della popolazione però i conflitti non vengono gestiti attraverso una discussione franca e aperta, e per il 65% le comunicazioni dal vertice alla base consistono essenzialmente nel trasmettere direttive. Per il 62% non è chiaro come vengono valutate le prestazioni e per il 54% non è riconosciuto il merito professionale.

Il 54% sente di non poter parlare liberamente dei propri problemi personali con i superiori, mentre il 59% sente di non poter esprimere liberamente i propri sentimenti; il 59% dichiara anche però che i Responsabili rendono disponibili le informazioni utili per realizzare le attività richieste.

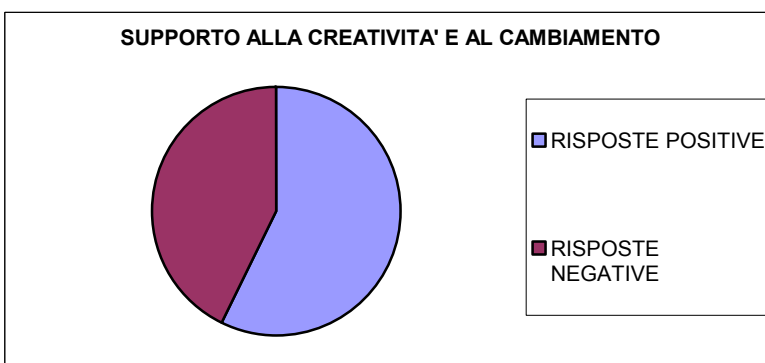
Sono positive le sensazioni per quanto riguarda le opportunità professionali. Infatti il 62% risponde positivamente, e anche per quanto riguarda le capacità tecniche utilizzate per prendere decisioni.

Il Responsabile è visto come sicuro, esperto, attivo, forte, amico, onesto e deciso.

In generale lo stile di leadership è considerato insufficiente dal 38% delle persone, sufficiente dal 24% e più che sufficiente dal 38%.

Supporto alla creatività e al cambiamento:

Le risposte positive in quest'area aumentano un po' rispetto alle precedenti.



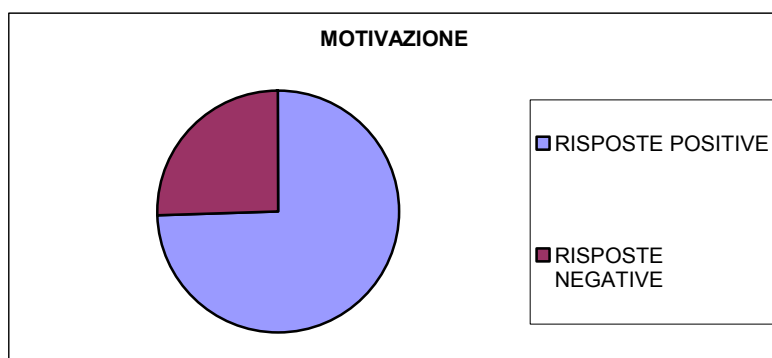
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
106	79
57%	43%

Infatti l'81% della popolazione ammette che l'Azienda è aperta all'innovazione e per il 76% sa recepire in tempo i cambiamenti del suo settore di attività, ma solamente il 51% ritiene che in Azienda vengono premiati i suggerimenti per le idee innovative.

Però solo il 38% afferma che viene apprezzato chi esegue il proprio lavoro con originalità e il 41% che vengono promossi nuovi modi di fare le cose.

Motivazione:

La motivazione è un'area di interesse abbastanza positiva per l'area D.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
220	76
74%	26%

Il 95% ritiene che l'Azienda è un buon posto di lavoro e che le persone sono trattate bene; l'81% ritiene che i livelli retributivi sono nella media.

Le capacità tecniche sono buone e tenute in considerazione secondo il 73% degli intervistati, persone che dichiarano anche di essere abbastanza motivate, mentre solo il 62% vede motivati i propri colleghi.

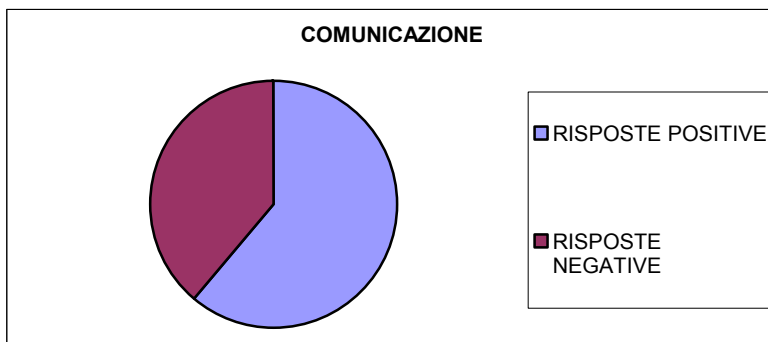
La nota un po' negativa riguarda i rapporti tra Responsabili e lavoratori, che sono ritenuti positivi solamente dal 46% degli intervistati.

Le persone dal lavoro si aspettano:

1. Disciplina non opprimente, buone condizioni di lavoro, pieno apprezzamento per il lavoro svolto, buon livello salariale, promozione e crescita assieme all'Azienda, sicurezza nel posto di lavoro e lealtà dei Responsabili verso i lavoratori.
2. Comprensione e solidarietà per i problemi personali, sentirsi coinvolti nei problemi di lavoro e lavoro interessante.

Comunicazione:

In quest'area le risposte positive sono state il 61%, contro il 39% di risposte negative.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
181	115
61%	39%

In particolare secondo la maggior parte degli intervistati la comunicazione in Azienda è chiara, coerente e accessibile, mentre per meno persone è tempestiva, completa e continua.

L'86% della popolazione sostiene che la comunicazione aiuti a rendere consapevoli circa i risultati, gli obiettivi e le attività aziendali, e che aiuti inoltre a coinvolgere il personale e a farlo sentire parte di un "gruppo" con gli stessi intenti.

Per l'area D i punti di forza sono rappresentati dalla *motivazione*, in quanto l'Azienda è un buon posto di lavoro, le persone sono trattate bene e i livelli retributivi sono nella media, e dal *supporto alla creatività e al cambiamento*, perché l'Azienda è aperta all'innovazione e sa recepire in tempo i cambiamenti del suo settore di attività.

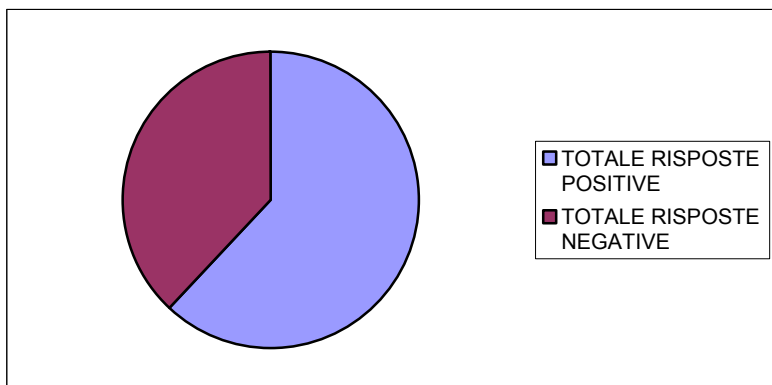
I punti di debolezza si evidenziano invece nei *rapporti con la gerarchia*, poiché i conflitti non vengono gestiti attraverso una discussione franca e aperta e le comunicazioni dal vertice alla base consistono essenzialmente nel trasmettere direttive, e nei *rapporti interfunzionali*, in quanto le funzioni tendono a vivere troppo le proprie realtà specifiche penalizzando così la visione d'insieme e non esiste inoltre una cultura omogenea tra reparti.

Per concludere possiamo affermare che l'Azienda come istituzione viene percepita positivamente e vi è una buona opinione per quanto riguarda il posto di lavoro, le persone si sentono trattate bene e si percepisce l'Azienda come un'entità dinamica.

Sono molto da migliorare però in quest'area i rapporti gerarchici e tra reparti.

5. AREA E:

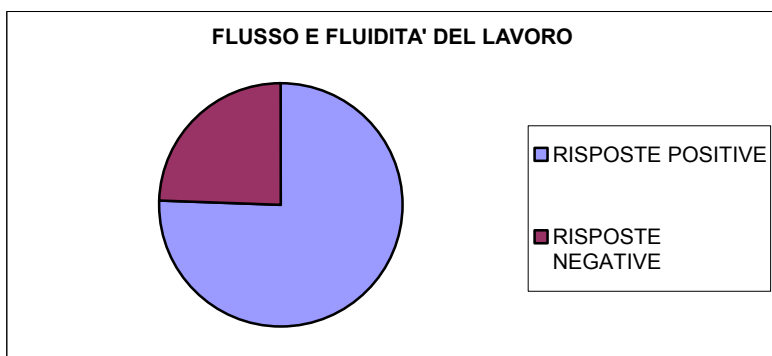
L'ultima area analizzata presenta in totale il 62% di risposte positive, posizionandosi così esattamente a metà fra le aree peggiori e migliori dell'Azienda.



TOTALE RISPOSTE POSITIVE	TOTALE RISPOSTE NEGATIVE
751	464
62%	38%

Flusso e fluidità del lavoro:

Questa in generale è un'area positiva (76% di risposte positive sul totale).



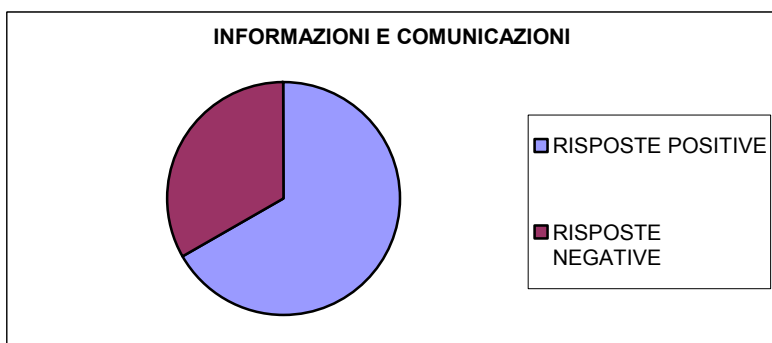
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
185	60
76%	24%

In particolare:

- L'89% degli intervistati percepisce di avere libertà nell'esecuzione del proprio lavoro.
- Per l'84% è chiara la persona da cui ricevere informazioni.
- Secondo il 77% i tempi di lavoro sono stabiliti con la partecipazione dei lavoratori.
- Per il 71% le persone sanno organizzare in modo adeguato le proprie attività.
- Vi è una buona organizzazione di ruoli e mansioni secondo il 66% della popolazione.

Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro:

In generale quest'area è abbastanza buona, con il 67% di risposte positive.



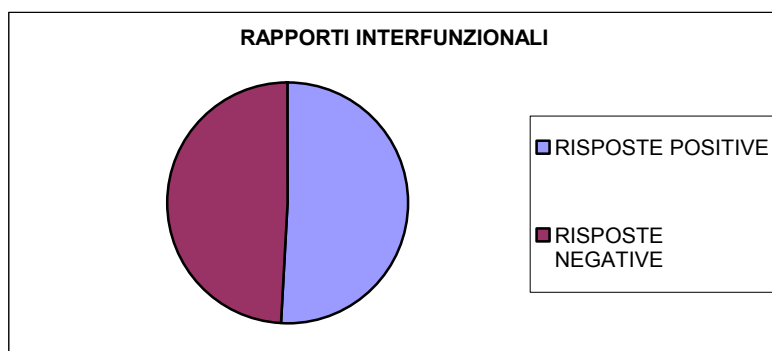
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
100	50
67%	33%

In particolare:

- Il 74% dichiara che le informazioni per ben operare sono sufficienti.
- Il 71% afferma che nell'Azienda la formazione del personale è ritenuta importante per lo sviluppo aziendale.
- Le informazioni, secondo il 60% della popolazione non circolano in maniera non ufficiale davanti alla macchinetta del caffè.
- Secondo il 51% i problemi di lavoro procedono con sufficiente facilità e specificità.

Rapporti interfunzionali:

In quest'area le risposte positive sono quasi tante quante le risposte negative.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
89	86
51%	49%

In particolare, i soggetti ritengono che in Azienda il lavoro di gruppo sia incoraggiato (63%), ma solo il 51% ritiene che sia organizzato regolarmente; il 69% pensa inoltre che ogni funzione tende a vivere troppo la propria realtà specifica e il 46% che i rapporti tra reparti sono freddi e distaccati.

Per il 54% all'interno dell'Azienda vi è una cultura organizzativa omogenea e l'integrazione fra reparti ne è favorita.

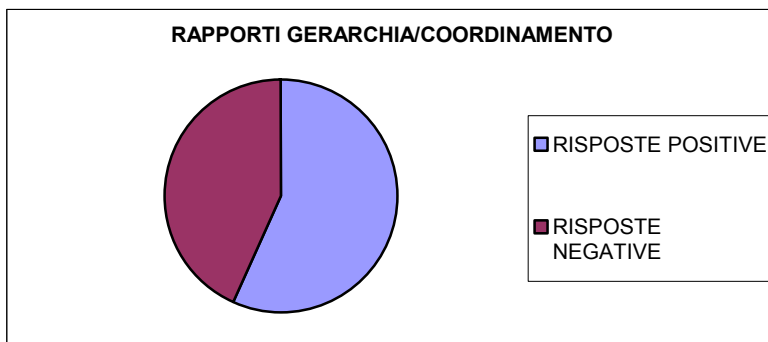
Nella valutazione delle altre funzioni aziendali tutti gli intervistati si pongono in una posizione intermedia tra sicure-insicure, nemiche-amiche, disoneste-oneste, abili-incapaci, deboli-forti.

Le funzioni coinvolte invece nei processi di cui gli intervistati fanno parte sono percepite come sicure, amiche, esperte, abili, decise e forti.

I colleghi sono visti come amici, esperti, competenti, abili, attivi, forti ma un po' esitanti.

Rapporti con la gerarchia/coordinamento:

Per quanto riguarda il rapporto con la gerarchia la risposta non è stata molto buona, ci sono state in totale solamente il 57% di risposte positive.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
218	166
57%	43%

In particolare però l'80% ritiene di poter parlare facilmente dei propri problemi personali con i superiori, il 51% di poter esprimere liberamente i propri sentimenti, il 69% pensa che i Responsabili sono disponibili a dare informazioni utili per realizzare le attività richieste; il 69% afferma che i Responsabili comunicano in modo chiaro e diretto come valutano le loro prestazioni, il 63% che l'Azienda fornisce buone opportunità professionali e il 51% che il merito personale è riconosciuto attraverso un sistema premiante.

Il 60% dichiara di parlare del proprio lavoro con i Responsabili e il 57% che le competenze tecniche dei singoli vengono utilizzate per prendere decisioni; secondo il 51% della popolazione infine, i lavoratori partecipano alle decisioni riguardanti il proprio lavoro.

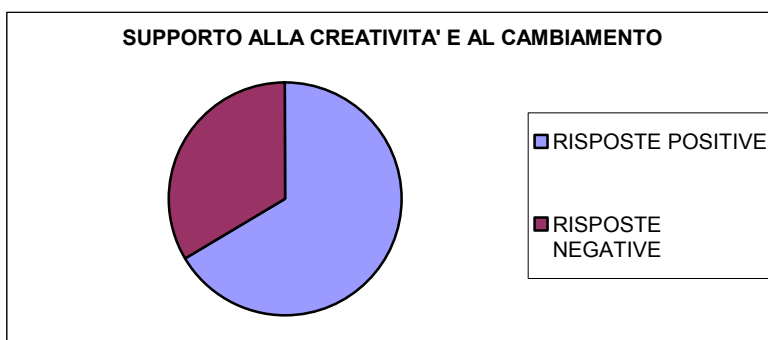
I rapporti tra capo e collaboratore risultano però solamente funzionali, infatti il 61% afferma che le comunicazioni dal vertice alla base consistono essenzialmente nel trasmettere direttive e il 63% sostiene che i conflitti non vengono gestiti attraverso una discussione franca e aperta.

Il Responsabile è percepito comunque come sicuro, giusto, esperto, attivo, forte, amico, onesto, competente, abile e deciso.

In conclusione, il 46% delle persone afferma che lo stile di leadership è gradito, il 26% che è sufficiente ed il 28% che è insufficiente.

Supporto alla creatività e al cambiamento:

In quest'area le risposte sono state per il 66% positive.



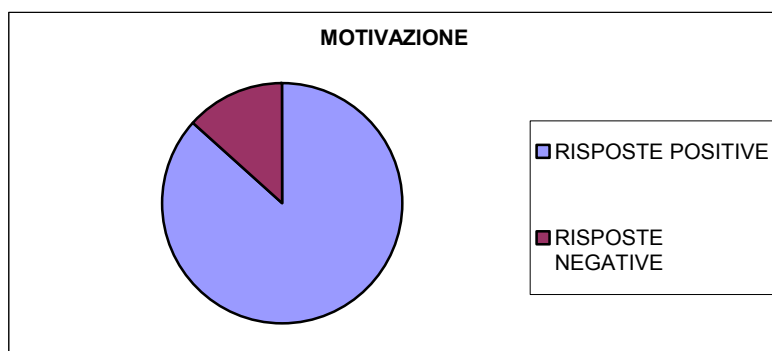
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
116	59
66%	34%

In particolare, l'86% della popolazione ritiene che l'Azienda è aperta all'innovazione e l'80% che sa recepire in tempo i cambiamenti propri del suo settore di attività.

Secondo il 57% i superiori promuovono nuovi modi di fare le cose ed i suggerimenti per le idee innovative vengono premiati; il 51% sostiene che viene apprezzato chi svolge il proprio lavoro con originalità.

Motivazione:

In generale le risposte riguardanti quest'area sono state molto buone. Infatti, l'87% degli intervistati ha risposto positivamente.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
243	37
87%	13%

La quasi totalità del personale (97%) ritiene questa una buona Azienda, l'83% che è un buon ambiente di lavoro e il 94% pensa che la gente sia trattata bene. Secondo il 91% i livelli retributivi sono nella media, mentre le capacità tecniche e le qualità individuali sono ritenute buone dall'86% degli intervistati.

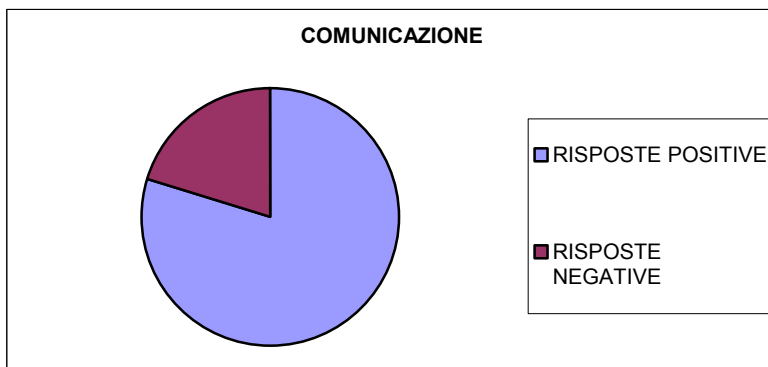
Vi è una buona percezione dei rapporti tra Responsabili e collaboratori, ritenuti soddisfacenti dal 74%; l'83% della popolazione dichiara di essere motivata.

Le persone dal proprio lavoro si aspettano:

1. Lavoro interessante e sicurezza nel posto di lavoro.
2. Comprensione e solidarietà per i problemi personali, pieno apprezzamento per il lavoro svolto, lealtà dei Responsabili verso i collaboratori, promozione e crescita assieme all'Azienda, di sentirsi coinvolti nei problemi aziendali e buon livello salariale.
3. Disciplina non opprimente e buone condizioni di lavoro.

Comunicazione:

Per l'area E questa risulta essere l'area di interesse migliore, presentando l'80% di risposte positive.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
223	57
80%	20%

Infatti la maggior parte dei dipendenti ritiene che la comunicazione in Azienda sia tempestiva, chiara, completa, coerente, continua e accessibile.

La totalità degli intervistati afferma che la comunicazione aiuta a rendere consapevoli circa i risultati, gli obiettivi e le attività aziendali ed il 94% sostiene che aiuti a coinvolgere il personale e farlo sentire parte di un gruppo.

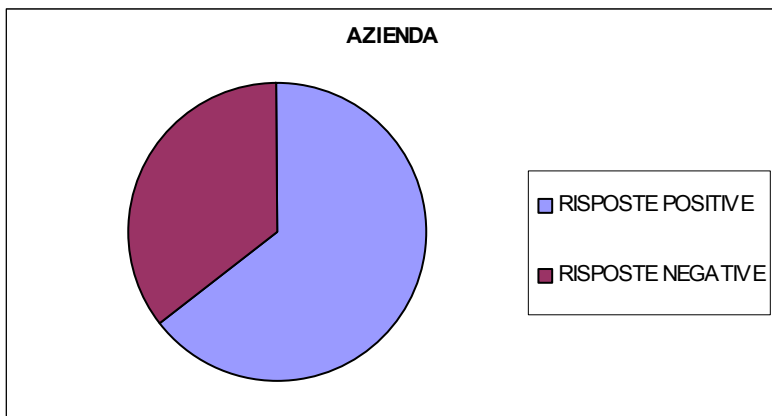
Per cui possiamo affermare che i punti di forza per quest'area sono la *comunicazione*, che vista molto positivamente dalla maggior parte della popolazione, e la *motivazione*, in quanto l'Azienda è percepita come un buon ambiente, le persone sono trattate bene e i livelli retributivi sono nella media.

I punti di debolezza emergono invece dai *rapporti interfunzionali*, poiché i rapporti tra reparti sono freddi e distaccati e il lavoro di gruppo non è organizzato regolarmente, ed i *rapporti con la gerarchia*, perché non vi è la percezione di un sistema premiante e c'è poca partecipazione dei singoli nelle decisioni.

Concludendo, l'area E ha avuto in generale buoni risultati, i punti di debolezza evidenziati hanno comunque risposte positive sopra il 50%. Anche per l'area E l'aspetto relazionale tra i reparti e la gerarchia ha un margine di miglioramento.

6. ANALISI COMPLESSIVA:

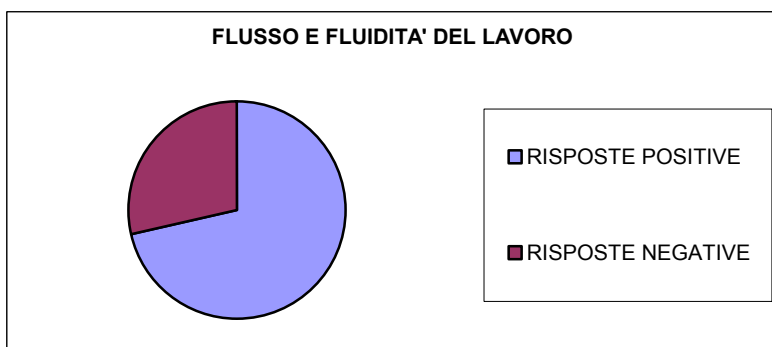
Dall'analisi totale, considerando complessivamente tutte le aree aziendali, risultano il 64% di risposte positive e il 36% di risposte negative.



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
3610	1999
64%	36%

Flusso e fluidità del lavoro:

Complessivamente le risposte positive sono state il 72%, contro il 28% di risposte negative.



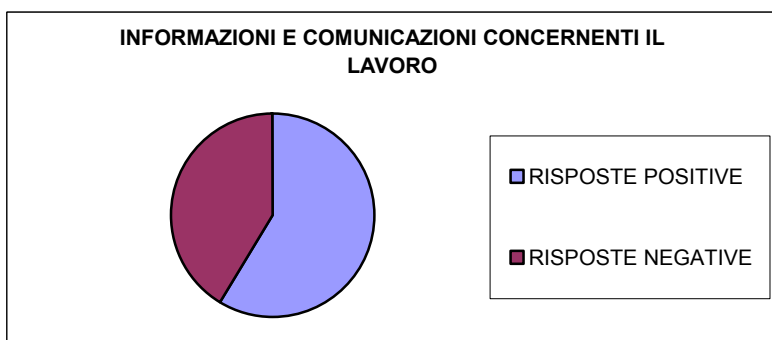
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
680	271
72%	28%

Il settore aziendale che ha avuto più risposte positive in quest'area di interesse è stata l'area C (80%), seguita dall'area E (76%), dall'area B (72%), dall'area A (67%), ed infine l'area D (65%).

Per cui possiamo affermare che in tutta l'Azienda la soddisfazione per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro sia più che sufficiente.

Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro:

Le risposte positive in quest'area sono state un po' meno rispetto alla precedente, il 59%.



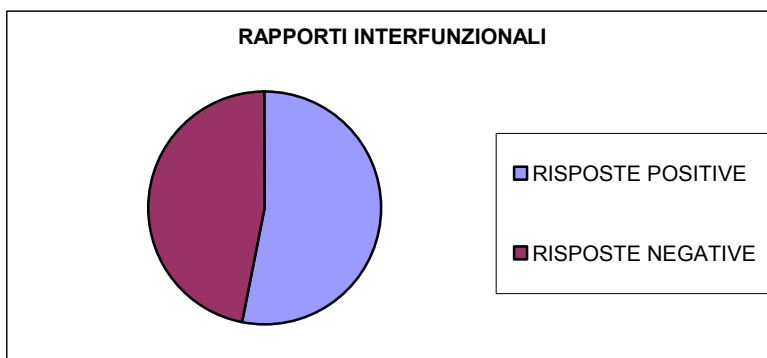
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
401	284
59%	41%

Anche qui l'area migliore è stata l'area C (73%), poi l'area E (62%), l'area B (58%), l'area A (56%), ed ultima nuovamente l'area D (50%).

La qualità delle informazioni in Azienda quindi non risulta ottimale, ma è comunque sufficiente.

Rapporti interfunzionali:

Ancora meno le risposte positive per quanto riguarda i *rapporti interfunzionali*, solamente il 53%.



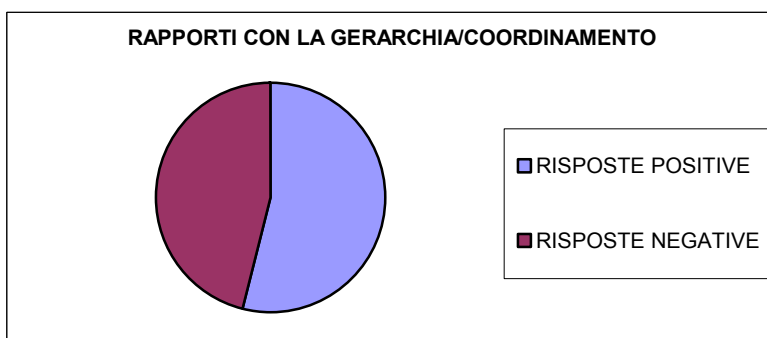
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
364	321
53%	47%

Nuovamente l'area C è stata quella migliore (64%), seguita dall'area A (57%), dall'area B (57%), dall'area E (50%), ed anche qui dall'area D (45%).

Si riscontra pertanto una certa difficoltà per quanto riguarda i rapporti fra colleghi e le diverse aree aziendali.

Rapporti con la gerarchia/coordinamento:

Sostanzialmente uguale all'area di interesse precedente la quantità di risposte positive per i *rapporti con la gerarchia/coordinamento*, il 54%.



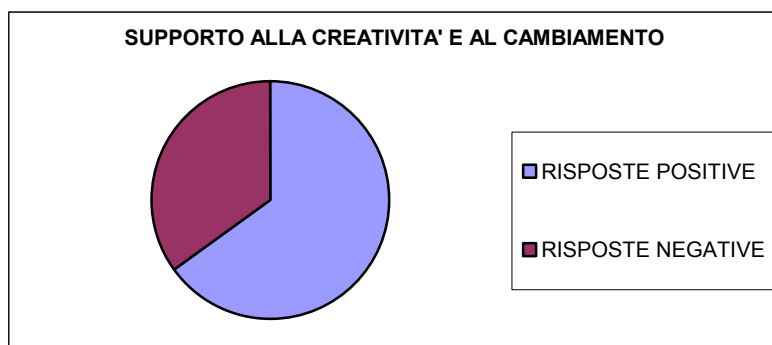
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
736	633
54%	46%

L'area migliore è sempre l'area C (60%), poi l'area B (58%), l'area E (57%), l'area D (48%), mentre l'area peggiore in questo caso risulta l'area A (45%).

Anche qui si evidenziano alcuni problemi, in particolare nei rapporti con i superiori e nella valutazione del lavoro di ogni persona.

Supporto alla creatività e al cambiamento:

In quest'area si nota un miglioramento, poiché risultano il 65% di risposte positive ed il 35% di risposte negative.



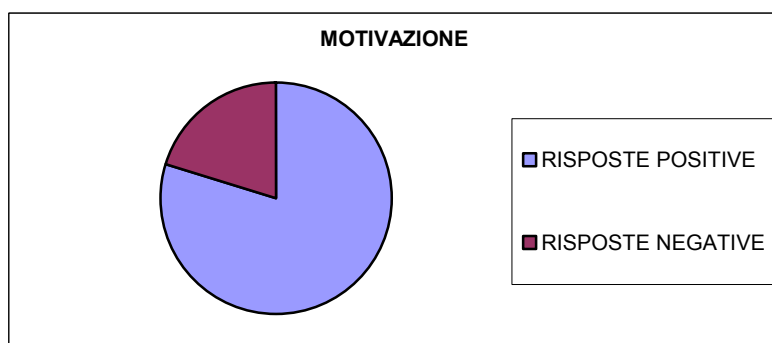
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
446	240
65%	35%

Anche qui l'area migliore risulta essere l'area C (77%), seguita dall'area B (70%), dall'area E (66%), dall'area A (59%), ed infine l'area peggiore torna ad essere l'area D (57%).

Migliore è pertanto la percezione dei dipendenti per quanto riguarda l'apprezzamento di idee innovative ed originali in Azienda.

Motivazione:

Questa è l'area di interesse che dal questionario risulta essere la migliore: infatti le risposte positive sono ben l'80%.



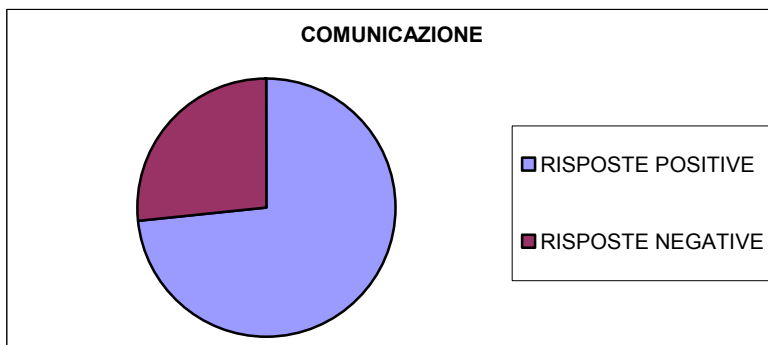
RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
875	221
80%	20%

L'area migliore questa volta è l'area E (87%), poi l'area C (86%), l'area A (77%), l'area B (76%), e come sempre ultima l'area D (74%).

Per cui possiamo affermare che la motivazione dei dipendenti in Azienda è abbastanza buona, così come la soddisfazione per il proprio lavoro.

Comunicazione:

Una buona percentuale di risposte positive emerge anche da quest'area (73%).



RISPOSTE POSITIVE	RISPOSTE NEGATIVE
804	292
73%	27%

Due sono le aree che risultano essere le migliori, l'area C e l'area E, con l'80% di risposte positive, seguite dall'area B (79%), dall'area A (68%), e dall'area D (61%).

La comunicazione in Azienda perciò è presente e ben vista dalla maggior parte dei dipendenti.

Da una visione d'insieme, dal questionario emerge comunque una buona percezione generale dell'Azienda da parte dei dipendenti, in particolare per quanto riguarda la qualità delle informazioni ricevute, la motivazione di ognuno e la comunicazione.

Sono invece da migliorare i rapporti sia fra reparti diversi che con i superiori, poiché dal questionario sono emerse difficoltà in ogni area.

CONFRONTO FRA LE AREE AZIENDALI

In questo capitolo metteremo a confronto le diverse aree aziendali secondo le diverse aree d'interesse, utilizzando il *test sulla differenza di proporzioni*.

TEST SULLA DIFFERENZA DI PROPORZIONI:

Vogliamo verificare l'ipotesi secondo cui non ci sarebbero differenze tra le proporzioni delle diverse aree, per cui:

- $H_0: p_A = p_B = p_C = p_D = p_E$
- $H_1: p_A \neq p_B \neq p_C \neq p_D \neq p_E$

La statistica test è data dalla differenza al quadrato fra i valori osservati delle frequenze e quelli attesi sotto l'ipotesi nulla, quindi:

$$X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e$$

dove f_o sono le frequenze osservate nelle celle della tabella e f_e sono le frequenze attese quando l'ipotesi nulla è vera.

Fissato il livello di significatività α , si rifiuta H_0 a favore di H_1 se $X^2 > k_{1-\alpha}$, dove il valore critico $k_{1-\alpha}$ è l'opportuno quantile della distribuzione chi-quadrato.

Confrontiamo ora le aree aziendali secondo le aree di interesse.

Flusso e fluidità del lavoro:

	AREA A	AREA B	AREA C	AREA D	AREA E	TOTALE
RISPOSTE POSITIVE	84	146	102	163	185	680
RISPOSTE NEGATIVE	42	57	24	88	60	271
TOTALE	126	203	126	251	245	951

- *Statistica test:* $X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e = 14.221$.
- *Confronto con il valore critico:* fissando il livello di significatività $\alpha = 0.05$, il valore critico $k_{1-\alpha}$ è $k_{0.95} = 9.49$. Poiché $X^2 = 14.221 > k_{0.95} = 9.49$, si rifiuta H_0 .

Il *p-value* infatti è pari a 0.00662.

- *Conclusione*: si può affermare che esiste una differenza significativa nella soddisfazione dei dipendenti tra le diverse aree aziendali per quanto riguarda il *flusso e la fluidità del lavoro*.

Informazioni e comunicazioni concernenti il lavoro:

	AREA A	AREA B	AREA C	AREA D	AREA E	TOTALE
RISPOSTE POSITIVE	41	70	55	78	100	344
RISPOSTE NEGATIVE	31	46	17	70	50	214
TOTALE	72	116	72	148	150	558

- *Statistica test*: $X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e = 13.98$.
- *Confronto con il valore critico*: fissando il livello di significatività $\alpha = 0.05$, il valore critico $k_{1-\alpha}$ è $k_{0.95} = 9.49$. Poiché $X^2 = 13.98 > k_{0.95} = 9.49$, si rifiuta H_0 . Il *p-value* risulta pari a 0.007355.
- *Conclusione*: anche in questo caso esiste una forte differenza nella soddisfazione dei dipendenti tra le differenti aree dell'Azienda.

Rapporti interfunzionali:

	AREA A	AREA B	AREA C	AREA D	AREA E	TOTALE
RISPOSTE POSITIVE	53	78	59	83	89	362
RISPOSTE NEGATIVE	37	67	31	102	86	323
TOTALE	90	145	90	185	175	685

- *Statistica test*: $X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e = 12.213$.
- *Confronto con il valore critico*: fissando il livello di significatività $\alpha = 0.05$, il valore critico $k_{1-\alpha}$ è $k_{0.95} = 9.49$. Poiché $X^2 = 12.213 > k_{0.95} = 9.49$, si rifiuta H_0 . Il *p-value* infatti è pari a 0.01584.

- *Conclusione:* nuovamente otteniamo lo stesso risultato dei precedenti, il quale ci indica che per quanto riguarda *i rapporti interfunzionali* c'è una differenza significativa tra la soddisfazione dei dipendenti e le differenti aree aziendali.

Rapporti con la gerarchia/coordinamento:

	AREA A	AREA B	AREA C	AREA D	AREA E	TOTALE
RISPOSTE POSITIVE	88	188	118	193	218	805
RISPOSTE NEGATIVE	110	131	79	214	166	700
TOTALE	198	319	197	407	384	1505

- *Statistica test:* $X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e = 21.2533$.
- *Confronto con il valore critico:* fissando il livello di significatività $\alpha = 0.05$, il valore critico $k_{1-\alpha}$ è $k_{0.95} = 9.49$. Poiché $X^2 = 21.2533 > k_{0.95} = 9.49$, si rifiuta H_0 . Il *p-value* infatti è pari a 0.0002821.
- *Conclusione:* anche nel caso dei *rapporti con la gerarchia/coordinamento*, i risultati ci indicano una forte differenza tra la soddisfazione dei dipendenti e le aree aziendali.

Supporto alla creatività e al cambiamento:

	AREA A	AREA B	AREA C	AREA D	AREA E	TOTALE
RISPOSTE POSITIVE	53	101	70	106	116	446
RISPOSTE NEGATIVE	37	44	21	79	59	240
TOTALE	90	145	91	185	175	686

- *Statistica test:* $X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e = 13.4995$.
- *Confronto con il valore critico:* fissando il livello di significatività $\alpha = 0.05$, il valore critico $k_{1-\alpha}$ è $k_{0.95} = 9.49$. Poiché $X^2 = 13.4995 > k_{0.95} = 9.49$, si rifiuta H_0 . Il *p-value* infatti è pari a 0.009076.

- *Conclusione:* di nuovo siamo in presenza di una significativa differenza tra soddisfazione e aree aziendali.

Motivazione:

	AREA A	AREA B	AREA C	AREA D	AREA E	TOTALE
RISPOSTE POSITIVE	111	177	124	220	243	875
RISPOSTE NEGATIVE	33	55	20	76	37	221
TOTALE	144	232	144	296	280	1096

- *Statistica test:* $X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e = 19.9954$.
- *Confronto con il valore critico:* fissando il livello di significatività $\alpha = 0.05$, il valore critico $k_{1-\alpha}$ è $k_{0.95} = 9.49$. Poiché $X^2 = 19.9954 > k_{0.95} = 9.49$, si rifiuta H_0 . Il *p-value* infatti è pari a 0.0005004.
- *Conclusione:* anche nella *motivazione* la differenza tra la soddisfazione dei dipendenti e le diverse aree aziendali risulta essere molto forte.

Comunicazione:

	AREA A	AREA B	AREA C	AREA D	AREA E	TOTALE
RISPOSTE POSITIVE	99	185	116	181	223	804
RISPOSTE NEGATIVE	45	47	28	115	57	292
TOTALE	144	232	144	296	280	1096

- *Statistica test:* $X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e = 38.4539$.
- *Confronto con il valore critico:* fissando il livello di significatività $\alpha = 0.05$, il valore critico $k_{1-\alpha}$ è $k_{0.95} = 9.49$. Poiché $X^2 = 38.4539 > k_{0.95} = 9.49$, si rifiuta H_0 . Il *p-value* infatti è pari a 9.032e-08.
- *Conclusione:* infine anche per quest'area d'interesse i risultati dimostrano una grande differenza tra la soddisfazione dei dipendenti e le aree aziendali.

ANALISI DELLA CORRELAZIONE

Nel questionario, come detto in precedenza, sono presenti 4 domande a differenziale semantico. A queste vogliamo dare particolare attenzione, verificando l'eventuale correlazione tra le differenti risposte.

Le domande sono:

1. Le altre funzioni aziendali sono:

	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5	
Sicure						Insicure
Amiche						Nemiche
Giuste						Ingiuste
Oneste						Disoneste
Esperte						Inesperte
Competenti						Incompetenti
Flessibili						Rigide
Abili						Incapaci
Attive						Passive
Decise						Esitanti
Forti						Deboli

Per ogni coppia di aggettivi gli intervistati hanno assegnato un livello, dove *Livello 1* rappresenta il livello più alto, mentre *Livello 5* rappresenta il livello più basso.

Allo stesso modo i dipendenti hanno risposto anche alle altre domande:

2. Le funzioni coinvolte nel processo di cui faccio parte sono:

	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5	
Sicure						Insicure
Amiche						Nemiche
Giuste						Ingiuste
Oneste						Disoneste
Esperte						Inesperte
Competenti						Incompetenti

Flessibili						Rigide
Abili						Incapaci
Attive						Passive
Decise						Esitanti
Forti						Deboli

3. I miei colleghi sono:

	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5	
Sicuri						Insicuri
Amici						Nemici
Giusti						Ingiusti
Onesti						Disonesti
Esperti						Inesperti
Competenti						Incompetenti
Flessibili						Rigidi
Abili						Incapaci
Attivi						Passivi
Decisi						Esitanti
Forti						Deboli

4. Il mio responsabile è:

	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5	
Sicuro						Insicuro
Amico						Nemico
Giusto						Ingiusto
Onesto						Disonesto
Esperto						Inesperto
Competente						Incompetente
Flessibile						Rigido
Abile						Incapace
Attivo						Passivo
Deciso						Esitante
Forte						Debole

Di seguito analizzeremo le domande presentate separando ogni area aziendale.

Per verificare la presenza o meno di correlazione, utilizzeremo il *coefficiente di correlazione r_s di Spearman*, che viene usato nel caso in cui le variabili siano misurate su scala ordinale.

Tale coefficiente varia tra -1 e 1 ed il suo calcolo si basa sulle differenze riscontrate tra i ranghi attribuiti allo stesso soggetto nelle due variabili. La formula è:

$$r_s = 1 - [(6 \sum_i d_i^2) / (n(n^2 - 1))]$$

dove d_i è la differenza tra i ranghi per il soggetto i e n è il numero dei soggetti.

Le ipotesi statistiche sono:

- $H_0: \rho_s = 0$
- $H_1: \rho_s \neq 0$

Per la verifica d'ipotesi però dobbiamo dividere due casi:

- Se $n \leq 30$, fissiamo il livello di significatività α e troviamo il valore critico di r_s .

Se $r_s < r_{s \text{ critico}}$ accettiamo l'ipotesi nulla.

- Se $n > 30$ invece utilizziamo la relazione esistente tra r_s di Spearman e la t di Student:

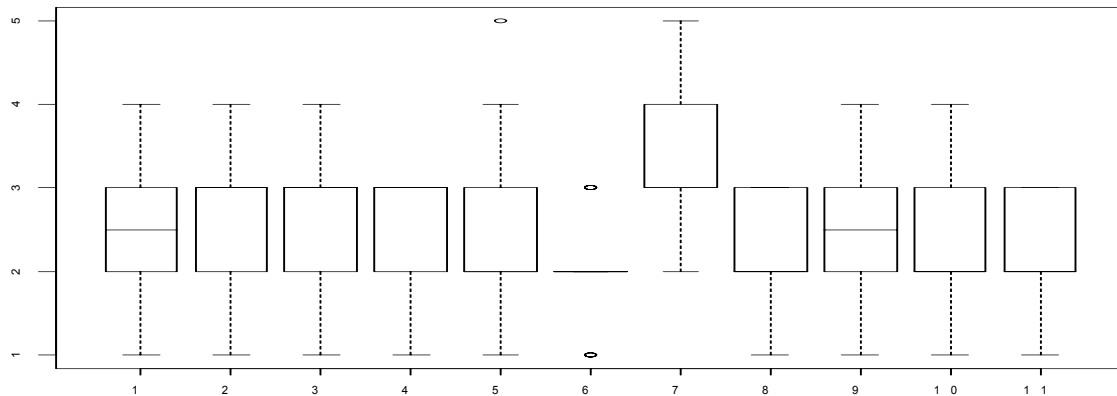
$$t = r_s [(n - 2) / (1 - r_s^2)]^{1/2}$$

e quindi per α prescelto troviamo il valore di t_{critico} con $n - 2$ gradi di libertà. Accettiamo l'ipotesi nulla se $t < t_{\text{critico}}$.

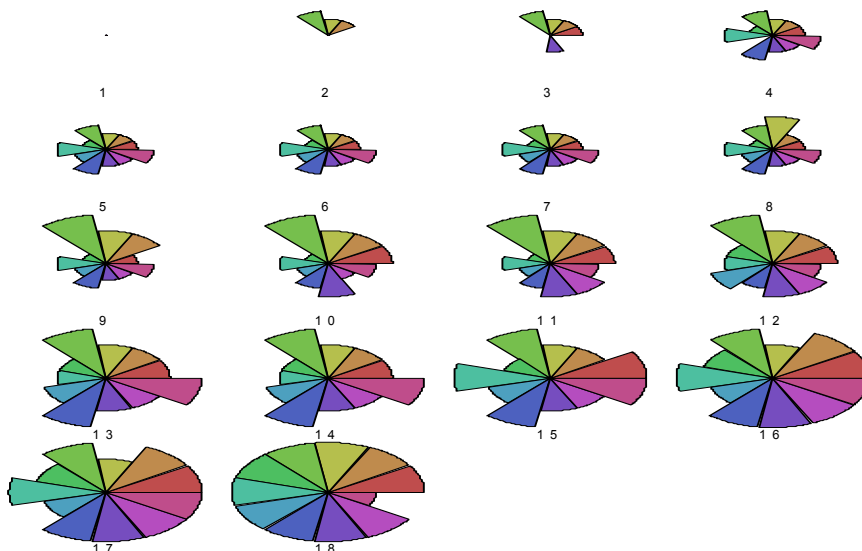
1. AREA A:

1a. Definizione delle altre funzioni aziendali:

Presentiamo innanzi tutto il *boxplot*:



Un altro grafico utile è il *grafico a stella*, che rappresenta contemporaneamente le caratteristiche di ogni unità:



In quest'area si ha $n = 18$ e quindi possiamo usare r_s di Spearman per calcolare i coefficienti di correlazione. I risultati ottenuti sono riassunti nella seguente tabella:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.913	0.812	0.853	0.899	0.860	0.873	0.862	0.979	0.927	0.776
A - N		1	0.877	0.936	0.859	0.783	0.833	0.794	0.935	0.892	0.693
G - I			1	0.885	0.775	0.694	0.810	0.728	0.823	0.794	0.601
O - D				1	0.759	0.654	0.787	0.732	0.858	0.805	0.690
E - I					1	0.891	0.955	0.938	0.902	0.961	0.828
C - I						1	0.809	0.875	0.818	0.874	0.783
F - R							1	0.899	0.866	0.915	0.788
A - I								1	0.840	0.904	0.934
A - P									1	0.938	0.743
D - E										1	0.812
F - D											1

Fissando il livello di significatività pari a 0.05, si ha $r_{s\text{ critico}} = 0.399$. Perciò in tutti questi casi rifiutiamo l'ipotesi nulla, poiché tutti i coefficienti di correlazione calcolati risultano maggiori di 0.399. Quindi possiamo affermare che esiste un legame tra le differenti definizioni delle *altre funzioni aziendali*.

1b. Definizione delle funzioni coinvolte nei propri processi:

Boxplot:

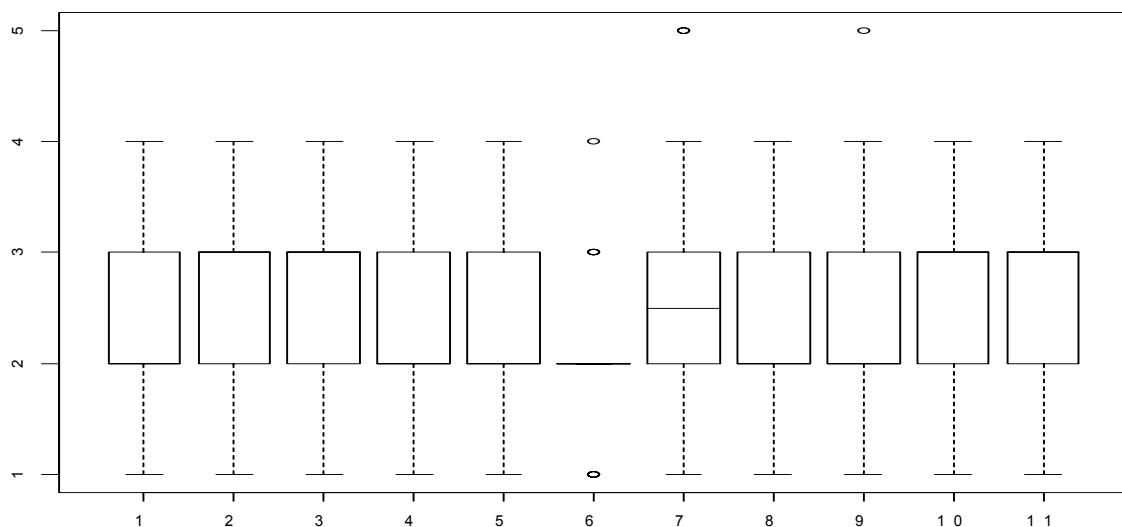
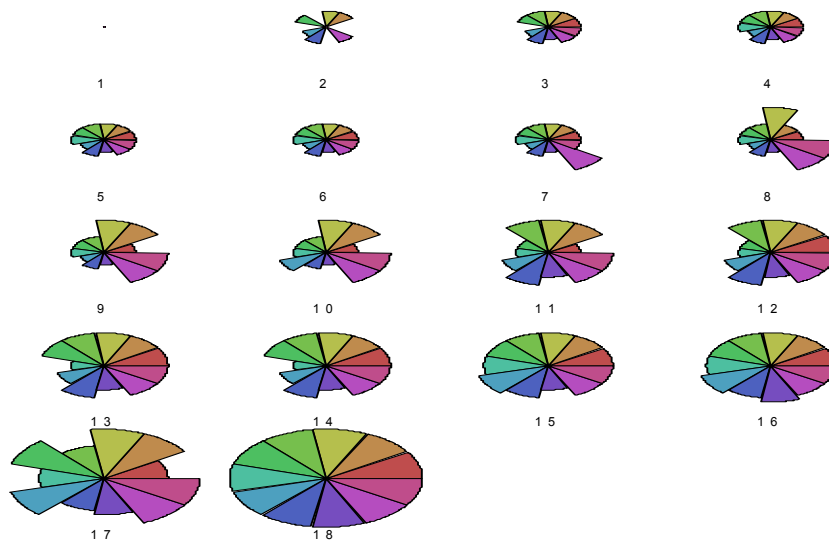


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.809	0.777	0.936	0.877	0.801	0.867	0.902	0.935	0.752	0.804
A - N		1	0.936	0.850	0.791	0.747	0.917	0.855	0.862	0.879	0.923
G - I			1	0.809	0.759	0.754	0.863	0.803	0.825	0.934	0.987
O - D				1	0.817	0.776	0.898	0.972	0.979	0.775	0.833
E - I					1	0.791	0.868	0.843	0.857	0.734	0.745
C - I						1	0.819	0.729	0.830	0.768	0.783
F - R							1	0.915	0.924	0.816	0.850
A - I								1	0.953	0.758	0.790
A - P									1	0.796	0.848
D - E										1	0.932
F - D											1

Anche in questo caso rifiutiamo l'ipotesi nulla, poiché nessun coefficiente di correlazione risulta essere maggiore del valore critico. Quindi esiste una relazione tra le diverse definizioni.

1c. Definizione dei propri colleghi:

Boxplot:

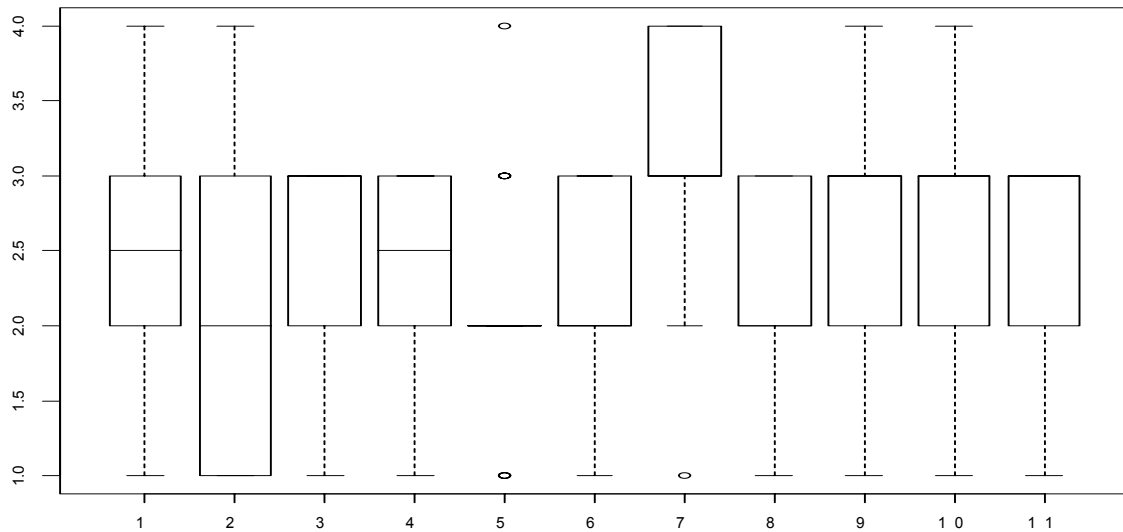
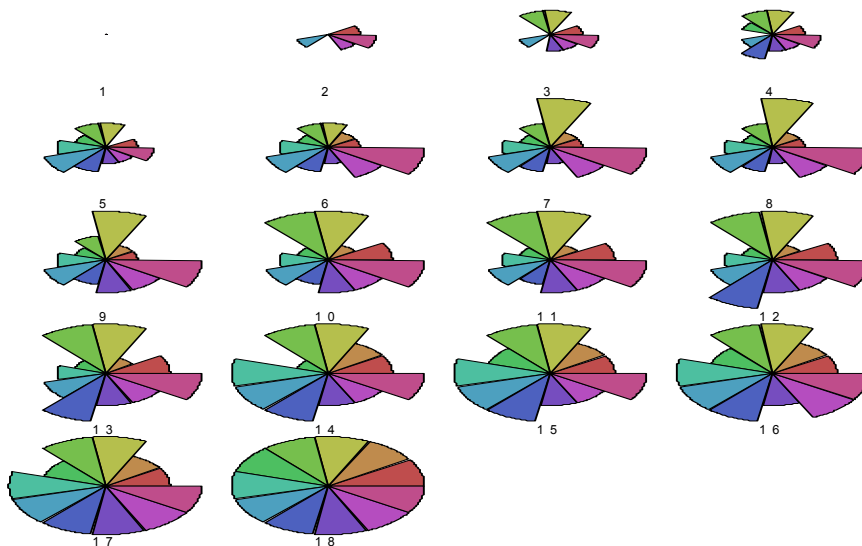


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.791	0.724	0.955	0.716	0.753	0.766	0.823	0.893	0.754	0.665
A - N		1	0.789	0.774	0.852	0.948	0.944	0.836	0.827	0.917	0.820

G - I			1	0.789	0.671	0.739	0.744	0.733	0.805	0.811	0.897
O - D				1	0.709	0.762	0.771	0.849	0.898	0.741	0.715
E - I					1	0.878	0.884	0.825	0.782	0.844	0.658
C - I						1	0.996	0.856	0.794	0.855	0.744
F - R							1	0.859	0.801	0.861	0.752
A - I								1	0.819	0.772	0.697
A - P									1	0.829	0.726
D - E										1	0.868
F - D											1

Nuovamente i coefficienti di correlazione risultano maggiori del valore critico, per cui non accettiamo l'ipotesi nulla, e concludiamo che esiste un legame tra le risposte ottenute.

1d. Definizione del Responsabile:

Boxplot:

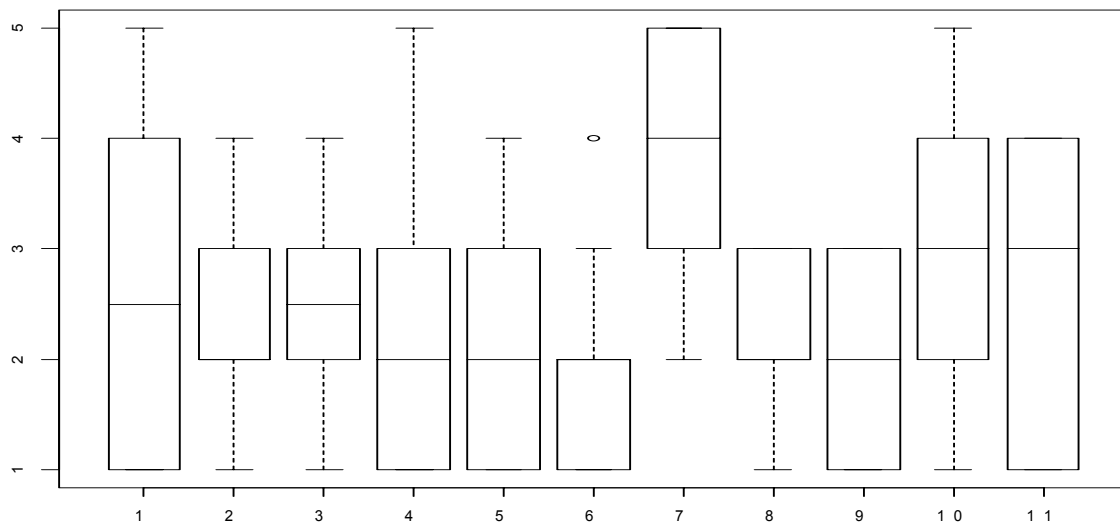
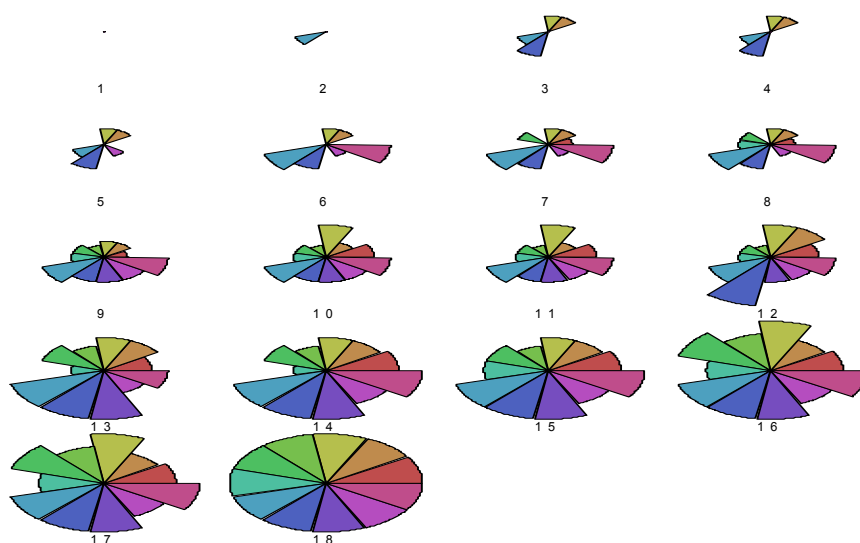


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.859	0.919	0.941	0.961	0.935	0.909	0.843	0.929	0.960	0.927
A - N		1	0.885	0.861	0.851	0.802	0.874	0.987	0.856	0.863	0.816
G - I			1	0.917	0.883	0.874	0.851	0.876	0.886	0.905	0.832
O - D				1	0.930	0.922	0.884	0.846	0.983	0.946	0.857
E - I					1	0.922	0.941	0.843	0.915	0.925	0.921
C - I						1	0.852	0.779	0.891	0.923	0.873
F - R							1	0.877	0.899	0.916	0.949
A - I								1	0.861	0.846	0.810
A - P									1	0.933	0.849
D - E										1	0.937
F - D											1

Anche per l'ultima domanda dell'area A il risultato è nuovamente lo stesso, perciò anche fra le definizioni del Responsabile esistono delle relazioni.

2. AREA B:

2a. Definizione delle altre funzioni aziendali:

Boxplot:

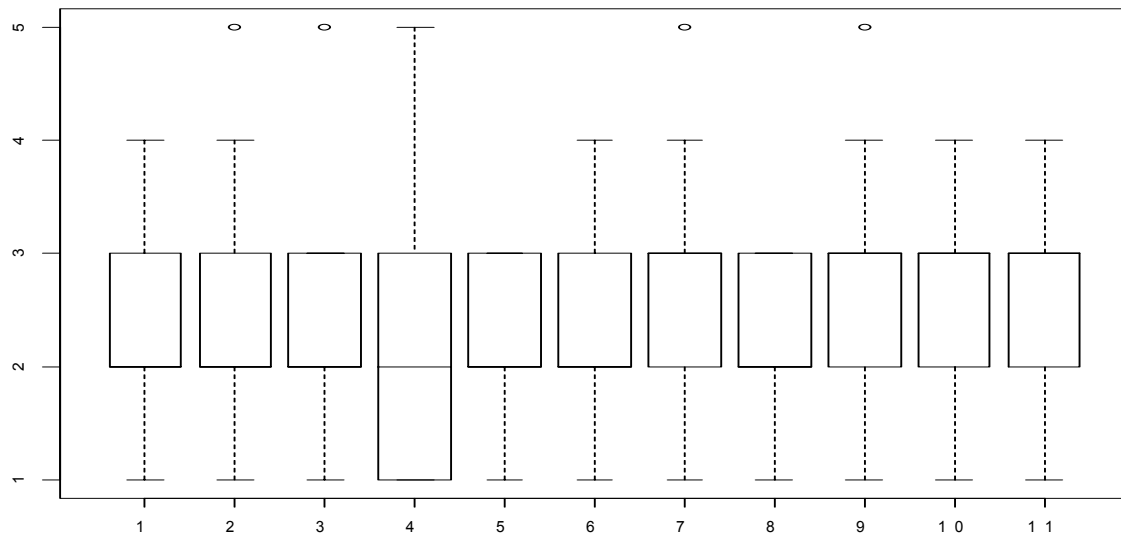
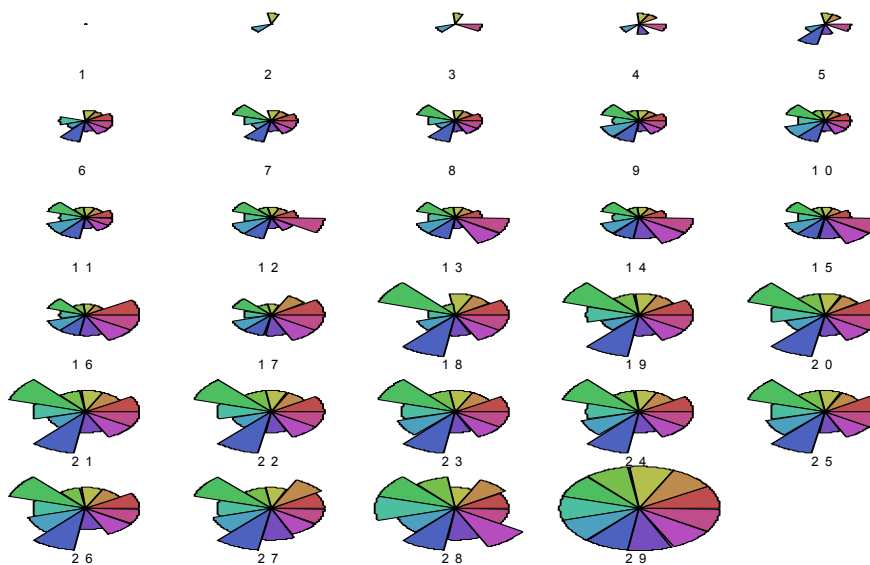


Grafico a stella:



Nell'area B si ha $n = 29$, per cui utilizziamo r_s di Spearman.

Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.912	0.849	0.877	0.907	0.892	0.814	0.895	0.892	0.891	0.839
A - N		1	0.905	0.879	0.897	0.897	0.809	0.920	0.902	0.831	0.781
G - I			1	0.872	0.915	0.883	0.766	0.936	0.796	0.743	0.719
O - D				1	0.919	0.944	0.912	0.889	0.854	0.863	0.819
E - I					1	0.927	0.829	0.963	0.831	0.834	0.781
C - I						1	0.843	0.925	0.838	0.849	0.761
F - R							1	0.791	0.819	0.827	0.803
A - I								1	0.829	0.803	0.754
A - P									1	0.927	0.875
D - E										1	0.918
F - D											1

Fissando sempre $\alpha = 0.05$, otteniamo $r_{s \text{ critico}} = 0.3115$, e perciò rifiutiamo l'ipotesi nulla perché $r_{s \text{ critico}}$ è sempre minore dei coefficienti di correlazione. Siamo quindi in presenza di un legame tra le definizioni delle *altre funzioni aziendali*.

2b. Definizione delle funzioni coinvolte nei propri processi:

Il *boxplot* ottenuto è il seguente:

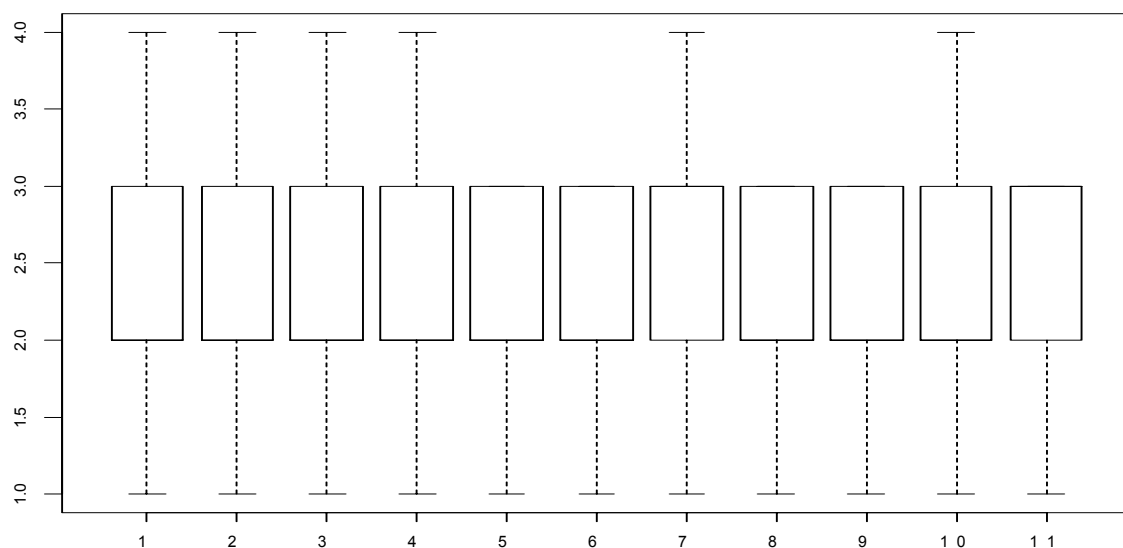
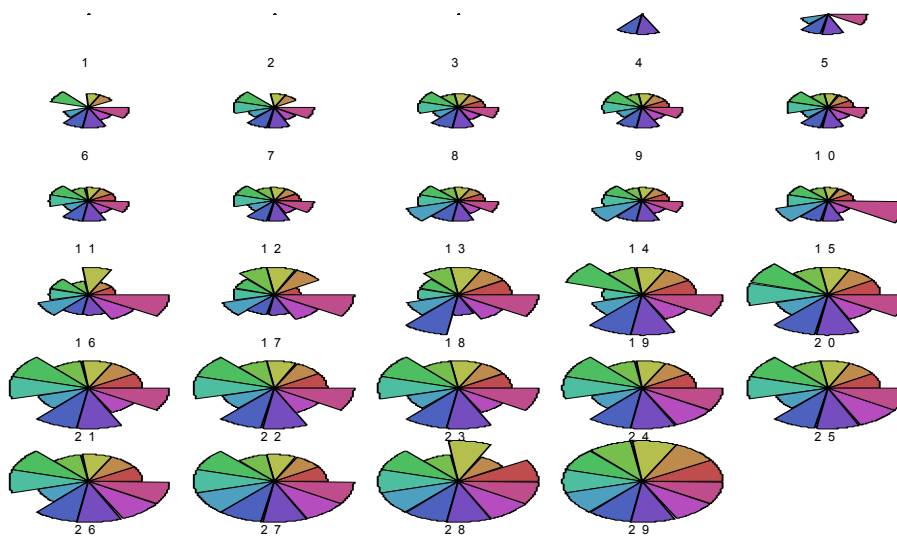


Grafico a stella:



I coefficienti di correlazione calcolati invece sono rappresentati nella seguente tabella:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.928	0.919	0.962	0.914	0.908	0.859	0.921	0.879	0.907	0.852
A - N		1	0.955	0.969	0.920	0.879	0.854	0.912	0.871	0.939	0.896
G - I			1	0.932	0.889	0.859	0.890	0.871	0.837	0.962	0.922
O - D				1	0.886	0.882	0.857	0.889	0.847	0.915	0.886
E - I					1	0.939	0.809	0.918	0.957	0.909	0.839
C - I						1	0.805	0.867	0.898	0.890	0.812
F - R							1	0.793	0.774	0.875	0.886
A - I								1	0.951	0.881	0.849
A - P									1	0.863	0.811
D - E										1	0.901
F - D											1

Il risultato anche in questo caso ci suggerisce di rifiutare l'ipotesi nulla; infatti anche in questo caso i coefficienti sono maggiori del valore critico.

2c. Definizione dei propri colleghi:

Boxplot:

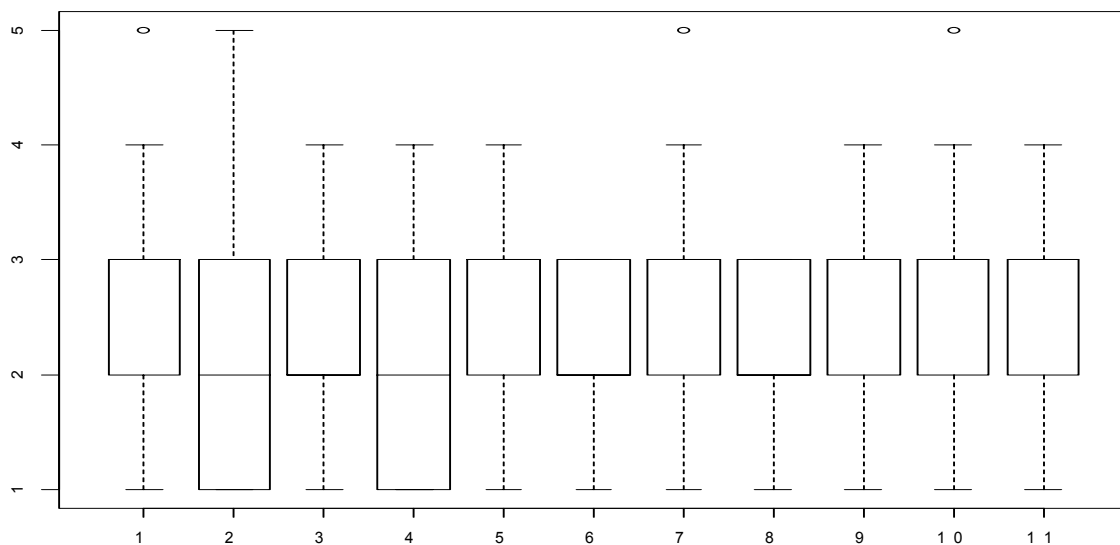
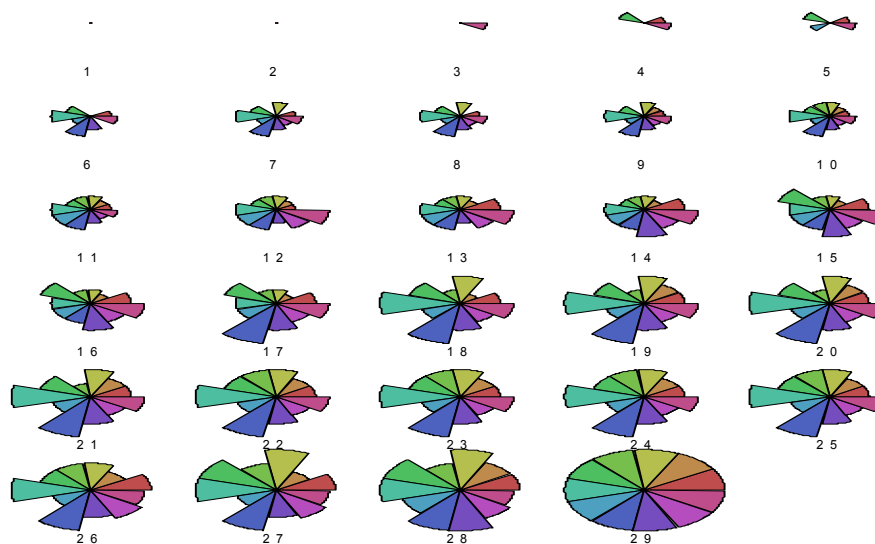


Grafico a stella:



Coefficiente di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.855	0.859	0.856	0.922	0.816	0.882	0.829	0.923	0.948	0.901
A - N		1	0.934	0.914	0.858	0.903	0.854	0.880	0.870	0.874	0.819

G - I			1	0.865	0.888	0.959	0.821	0.924	0.876	0.883	0.788
O - D				1	0.824	0.825	0.860	0.816	0.837	0.883	0.831
E - I					1	0.853	0.833	0.878	0.925	0.871	0.836
C - I						1	0.776	0.960	0.858	0.813	0.767
F - R							1	0.789	0.898	0.919	0.915
A - I								1	0.879	0.822	0.789
A - P									1	0.905	0.885
D - E										1	0.925
F - D											1

Anche qui ci troviamo in una situazione di presenza di relazione tra le differenti definizioni, infatti rifiutiamo l'ipotesi nulla.

2d. Definizione del Responsabile:

Boxplot:

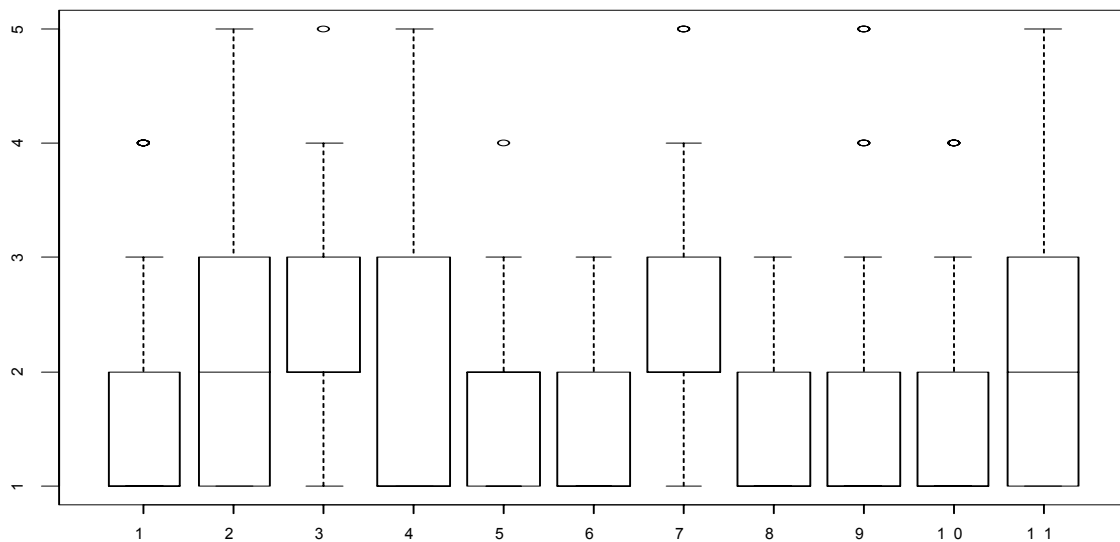
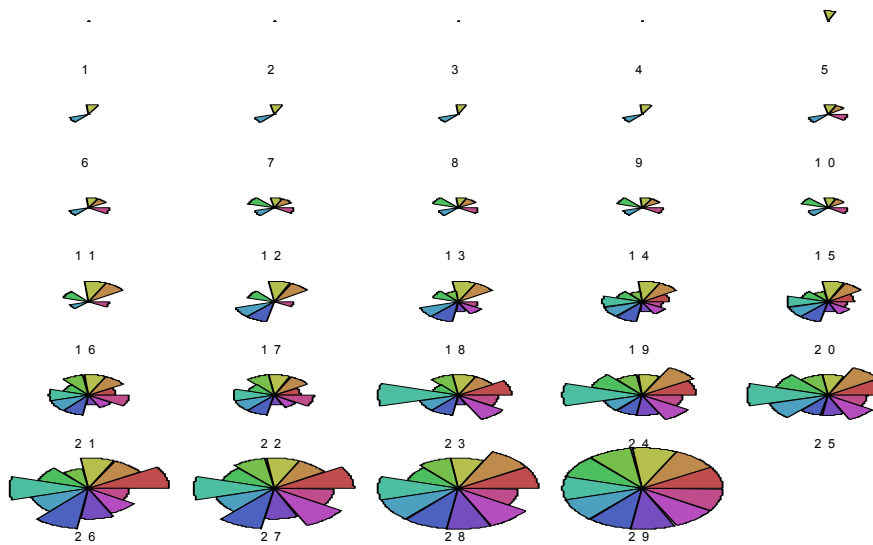


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.838	0.824	0.957	0.797	0.993	0.853	0.903	0.955	0.960	0.839
A - N		1	0.933	0.859	0.937	0.831	0.925	0.891	0.876	0.868	0.946
G - I			1	0.854	0.855	0.805	0.949	0.909	0.862	0.855	0.861
O - D				1	0.802	0.950	0.883	0.935	0.985	0.989	0.863
E - I					1	0.789	0.861	0.818	0.824	0.815	0.901
C - I						1	0.841	0.884	0.945	0.957	0.834
F - R							1	0.929	0.894	0.888	0.879
A - I								1	0.945	0.938	0.829
A - P									1	0.993	0.839
D - E										1	0.846
F - D											1

Nuovamente siamo in un caso di rifiuto dell'ipotesi nulla, data l'inferiorità del livello critico rispetto ai coefficienti di correlazione.

3. AREA C:

3a. Definizione delle altre funzioni aziendali:

Il *boxplot* è così rappresentato:

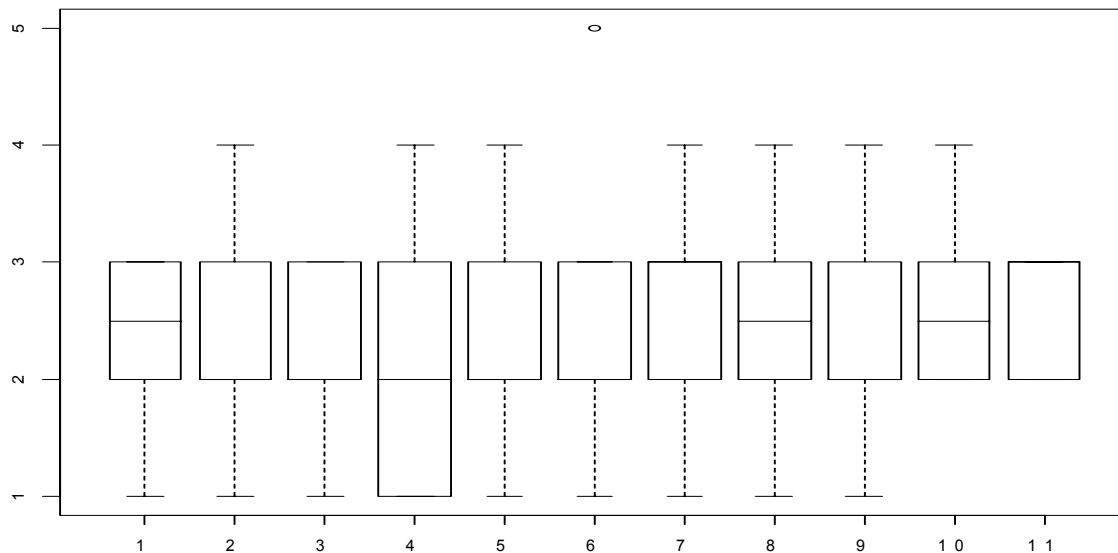
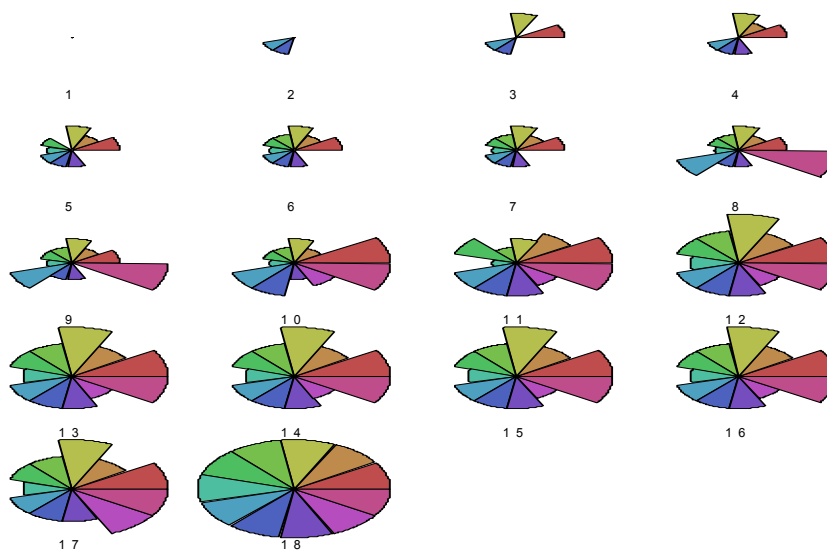


Grafico a stella:



I coefficienti di correlazione invece sono:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.894	0.859	0.840	0.885	0.837	0.822	0.955	0.894	0.920	0.814
A - N		1	0.892	0.910	0.974	0.925	0.822	0.900	1	0.872	0.761
G - I			1	0.909	0.871	0.929	0.734	0.825	0.892	0.802	0.692
O - D				1	0.934	0.969	0.840	0.857	0.910	0.846	0.796
E - I					1	0.955	0.840	0.896	0.974	0.874	0.789
C - I						1	0.811	0.848	0.925	0.832	0.754
F - R							1	0.858	0.822	0.799	0.949
A - I								1	0.900	0.955	0.785
A - P									1	0.872	0.761
D - E										1	0.765
F - D											1

I risultati ottenuti ci suggeriscono di rifiutare l'ipotesi nulla ($r_{s\text{ critico}} = 0.399$, poiché per l'area C si ha $n = 18$), e quindi possiamo affermare che ci sono delle relazioni tra le differenti definizioni sulle *altre funzioni aziendali*.

3b. Definizione delle funzioni coinvolte nei propri processi:

Boxplot:

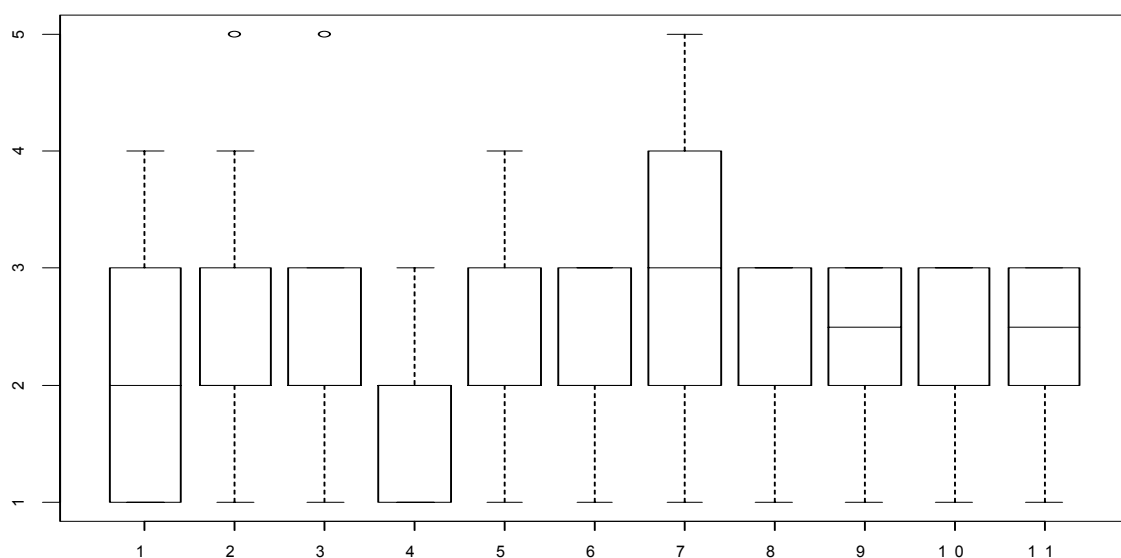
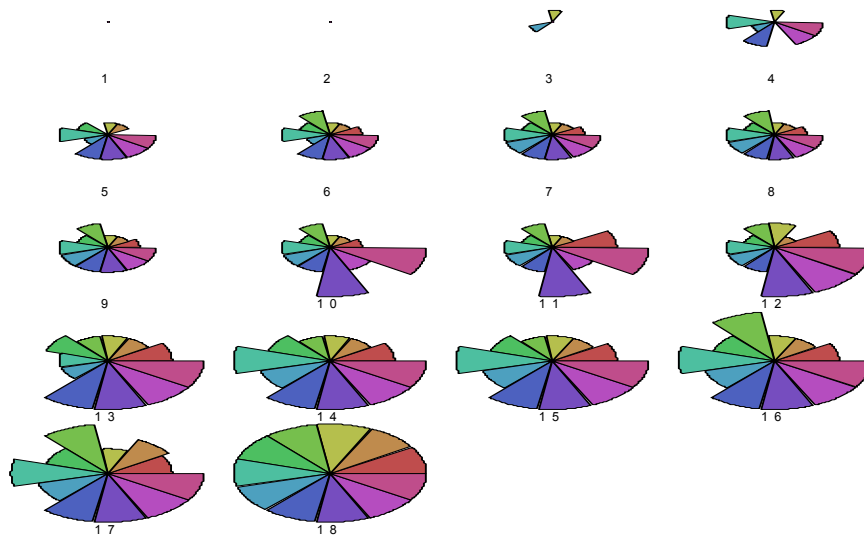


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.881	0.872	0.866	0.867	0.789	0.891	0.831	0.914	0.880	0.895
A - N		1	0.881	0.862	0.994	0.898	0.908	0.946	0.848	0.895	0.817
G - I			1	0.745	0.886	0.839	0.867	0.893	0.806	0.954	0.824
O - D				1	0.843	0.796	0.877	0.776	0.792	0.763	0.759
E - I					1	0.895	0.907	0.952	0.853	0.900	0.822
C - I						1	0.912	0.934	0.764	0.879	0.793
F - R							1	0.879	0.839	0.855	0.831
A - I								1	0.807	0.934	0.833
A - P									1	0.856	0.978
D - E										1	0.881
F - D											1

I coefficienti sono tutti maggiori del valore critico, perciò non accettiamo l'ipotesi nulla.

3c. Definizione dei propri colleghi:

Boxplot:

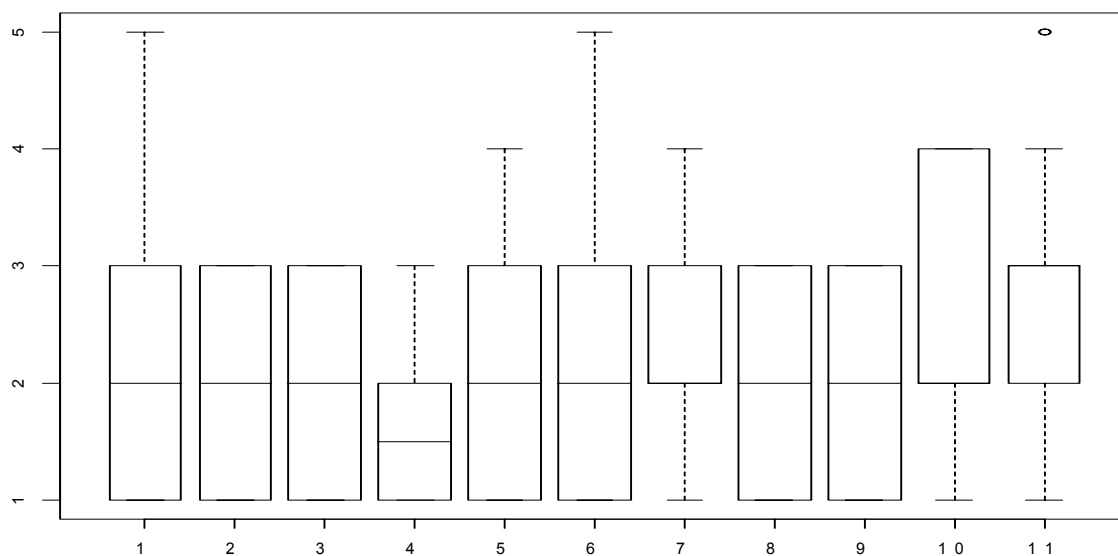
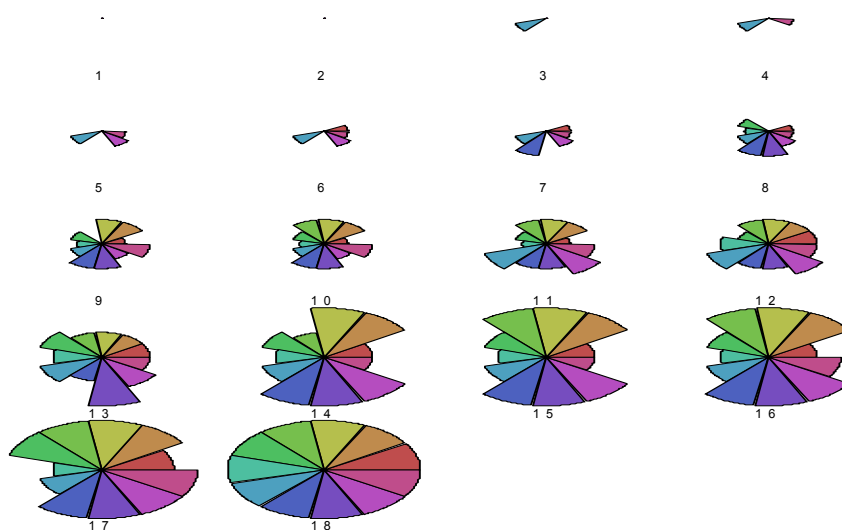


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.870	0.870	0.860	0.919	0.935	0.884	0.901	0.899	0.929	0.891

A - N		1	1	0.929	0.931	0.917	0.845	0.916	0.932	0.909	0.918
G - I			1	0.929	0.931	0.917	0.845	0.916	0.932	0.909	0.918
O - D				1	0.893	0.890	0.869	0.855	0.884	0.892	0.879
E - I					1	0.965	0.853	0.921	0.986	0.899	0.908
C - I						1	0.891	0.893	0.962	0.899	0.891
F - R							1	0.809	0.846	0.917	0.862
A - I								1	0.919	0.917	0.869
A - P									1	0.902	0.879
D - E										1	0.889
F - D											1

Anche in questo caso tutti i coefficienti sono maggiori rispetto al valore critico; ciò indica che esistono delle relazioni tra le differenti definizioni sui *colleghi*.

3d. Definizione del Responsabile:

Il *boxplot* ottenuto è il seguente:

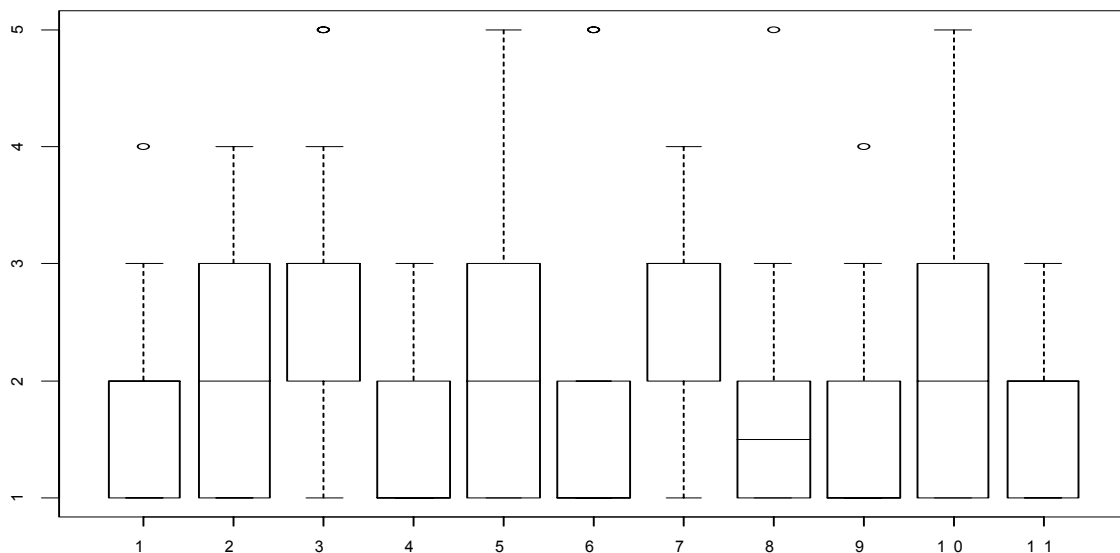
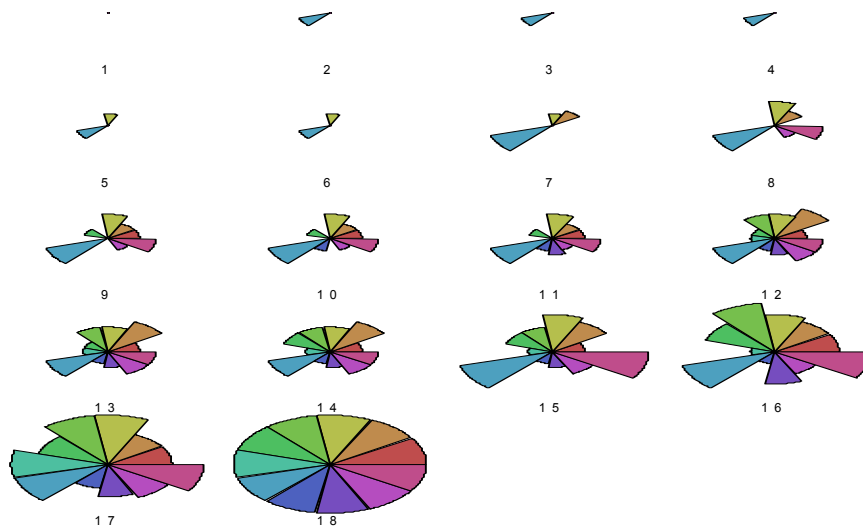


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	0.876	0.902	0.827	0.979	0.809	0.856	0.914	0.879	0.921	0.913
A - N		1	0.899	0.879	0.896	0.888	0.907	0.868	0.874	0.960	0.891
G - I			1	0.790	0.909	0.782	0.951	0.844	0.821	0.930	0.972
O - D				1	0.866	0.986	0.772	0.837	0.929	0.895	0.804
E - I					1	0.853	0.873	0.915	0.898	0.933	0.927
C - I						1	0.753	0.853	0.917	0.908	0.787
F - R							1	0.794	0.792	0.877	0.938
A - I								1	0.909	0.909	0.847
A - P									1	0.898	0.833
D - E										1	0.941
F - D											1

Ci ritroviamo nuovamente in una situazione di rifiuto dell'ipotesi nulla; il livello critico è infatti minore rispetto ai coefficienti di correlazione.

4. AREA D:

4a. Definizione delle altre funzioni aziendali:

Boxplot:

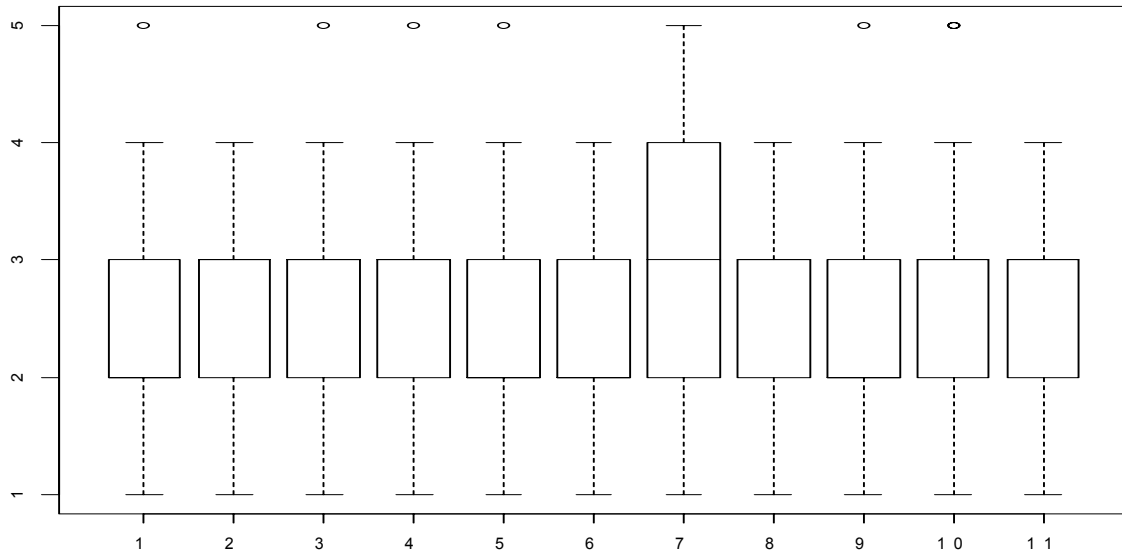
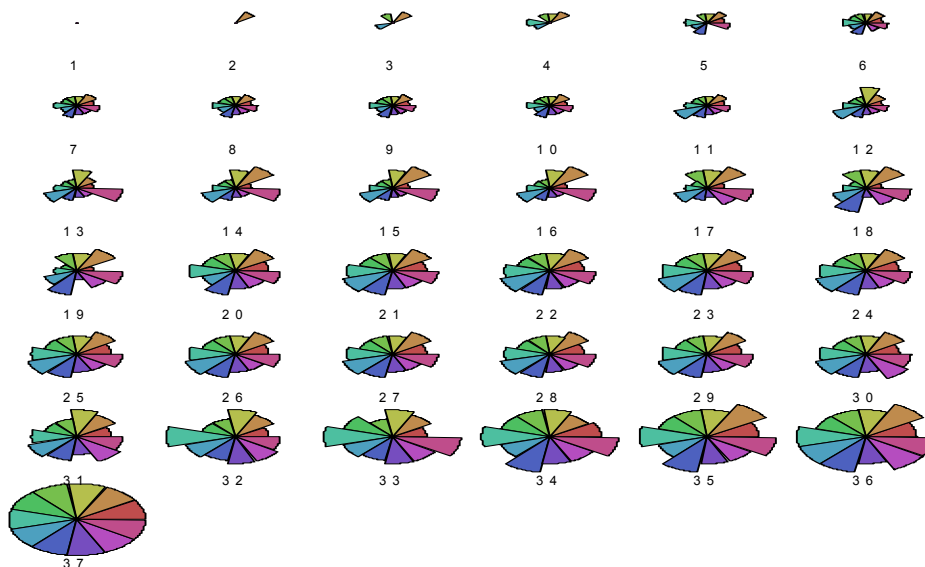


Grafico a stella:



Nell'area D abbiamo $n = 37$, per cui dobbiamo operare la trasformazione di r_s in t . Otteniamo perciò questa tabella:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	8.204	8.539	12.36	28.41	23.20	14.19	17.44	20.84	12.43	9.159
A - N		1	10.06	10.79	8.201	7.472	9.839	9.711	8.260	9.669	13.15
G - I			1	8.907	9.271	9.271	10.11	9.085	10.25	11.67	15.21
O - D				1	11.61	11.19	11.13	33.77	11.13	16.45	9.970
E - I					1	22.82	14.09	15.09	29.13	14.29	10.11
C - I						1	12.90	13.24	23.20	12.51	8.669
F - R							1	11.80	14.19	11.67	9.753
A - I								1	13.60	15.47	10.39
A - P									1	14.51	9.882
D - E										1	10.69
F - D											1

Poiché con $\alpha = 0.05$ $t_{critico} = 2.0301$, rifiutiamo l'ipotesi nulla perché nessuno dei coefficienti calcolati è minore di tale valore.

4b. Definizione delle funzioni coinvolte nei propri processi:

Il *boxplot* ottenuto è il seguente:

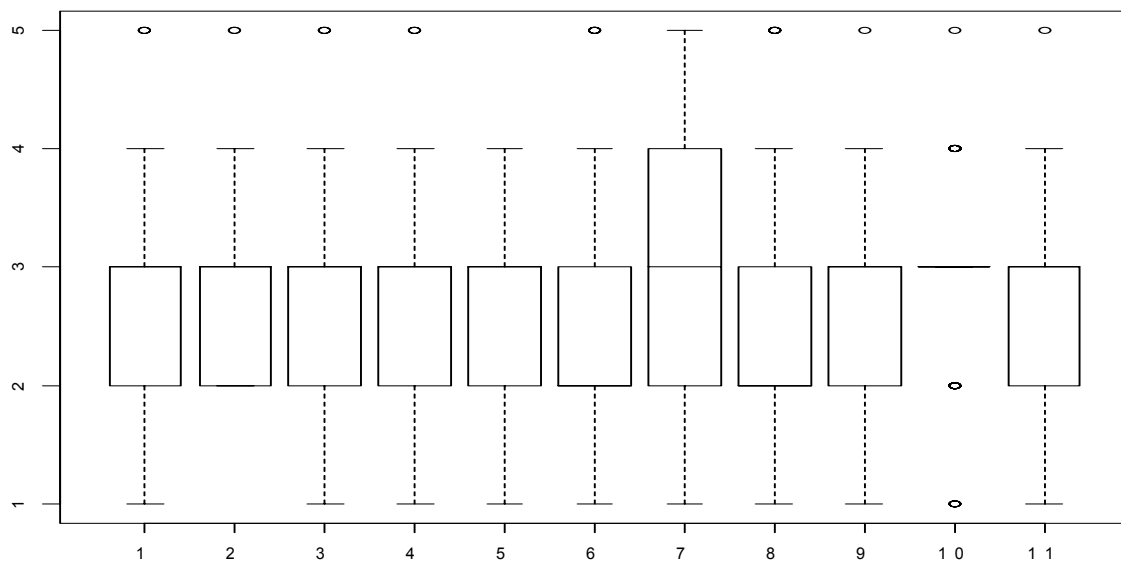
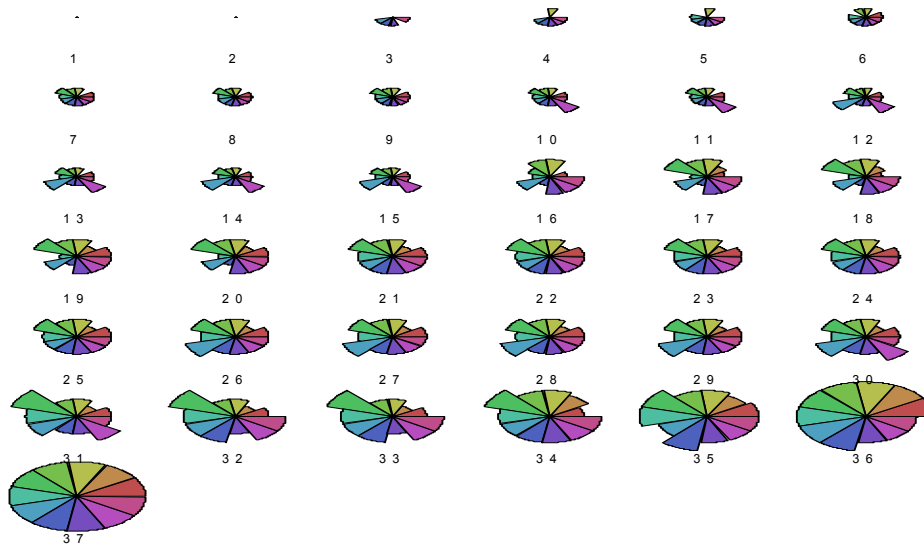


Grafico a stella:



I coefficienti di correlazione sono:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	12.14	12.07	13.51	12.90	13.33	9.669	11.49	11.49	7.971	10.91
A - N		1	16.93	15.87	14.85	9.309	8.703	9.348	17.62	6.939	14.51
G - I			1	36.33	13.69	9.711	9.753	9.122	46.49	8.321	21.77
O - D				1	14.97	9.839	9.882	8.736	29.91	8.736	18.83
E - I					1	12.66	10.79	10.39	13.24	11.13	16.45
C - I						1	10.39	23.20	9.271	9.348	10.49
F - R							1	9.796	9.711	10.96	10.34
A - I								1	9.387	7.834	10.91
A - P									1	7.943	24.94
D - E										1	9.122
F - D											1

Anche in questo caso nessuno dei coefficienti è minore del valore critico; ciò indica che esistono delle relazioni tra le differenti definizioni delle *funzioni coinvolte nei propri processi*.

4c. Definizione dei propri colleghi:

Boxplot:

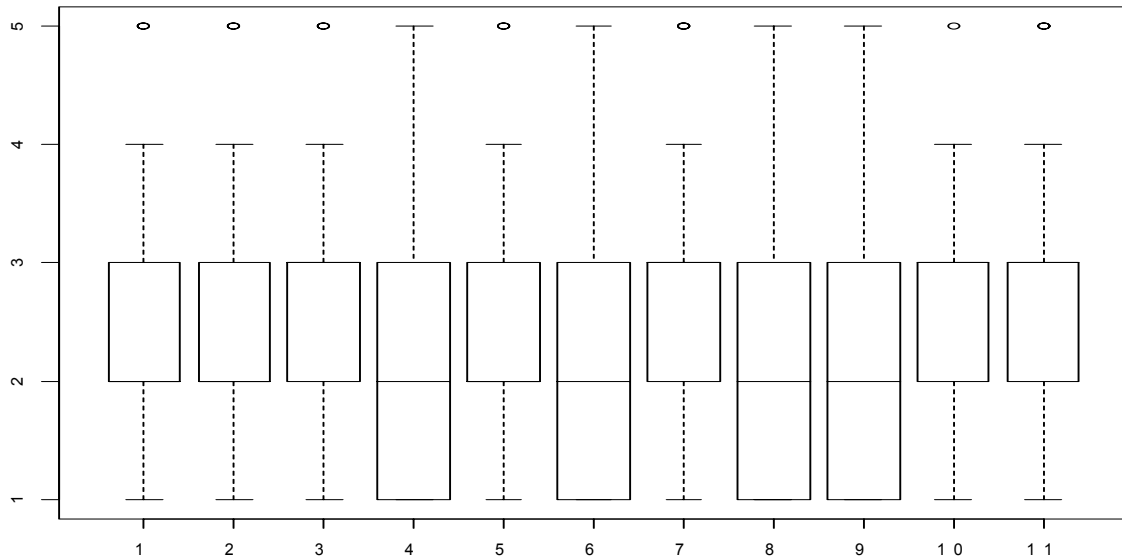
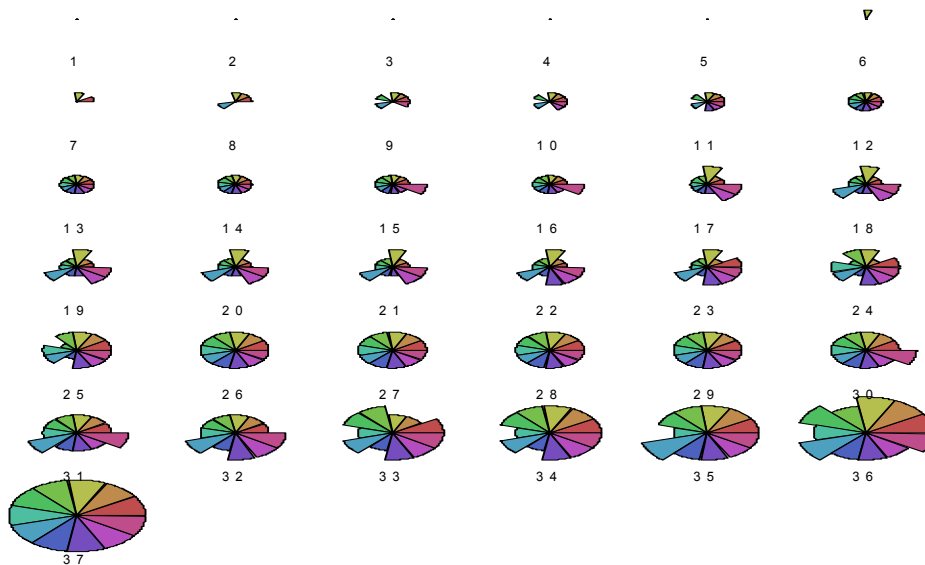


Grafico a stella:



I coefficienti di correlazione sono i seguenti:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	16.15	10.34	13.99	13.42	12.90	12.29	11.07	14.51	10.39	10.39

A - N		1	9.506	13.51	19.52	12.90	12.22	13.33	12.14	9.970	10.91
G - I			1	10.54	9.122	9.926	9.122	9.796	10.91	17.99	12.43
O - D				1	13.60	36.33	12.36	22.10	19.28	13.33	13.07
E - I					1	12.14	11.94	16.15	12.74	11.19	12.82
C - I						1	11.25	20.84	16.76	11.67	12.00
F - R							1	11.49	14.09	19.28	16.15
A - I								1	14.85	11.94	12.98
A - P									1	15.73	13.42
D - E										1	16.93
F - D											1

Rifiutiamo l'ipotesi nulla perché nuovamente tutti i coefficienti di correlazione risultano maggiori rispetto al valore critico.

4d. Definizione del Responsabile:

Il *boxplot* ottenuto si presenta nel modo seguente:

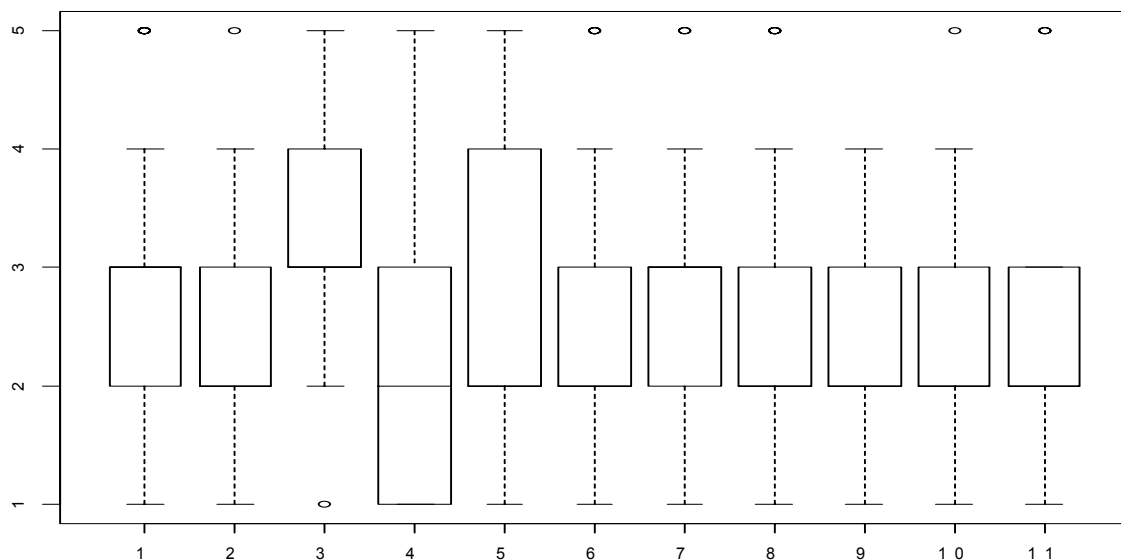
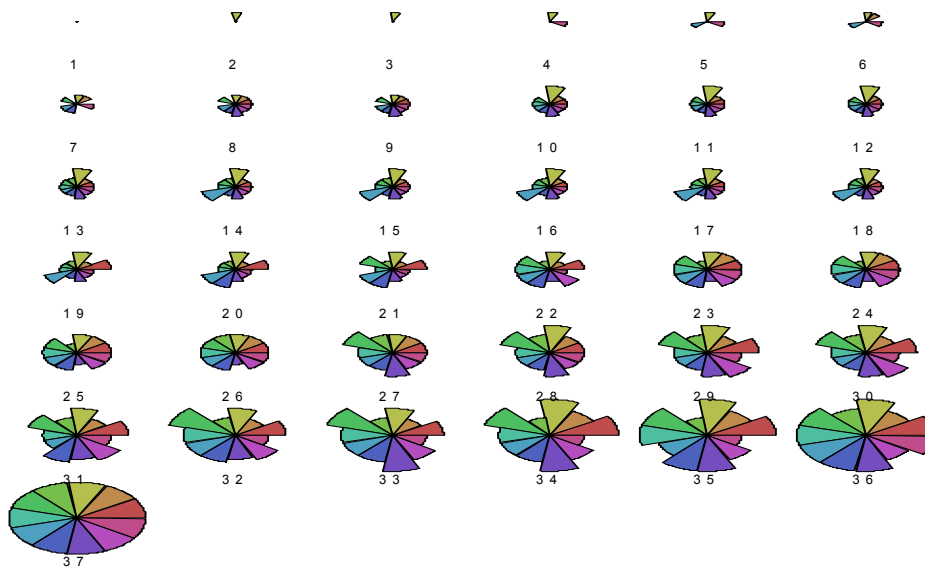


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	12.43	13.15	11.94	17.99	15.47	11.30	20.84	13.89	39.56	20.02
A - N		1	9.711	10.02	16.01	13.99	8.907	13.60	10.85	15.47	19.76
G - I			1	11.61	11.87	14.09	10.39	10.69	15.59	12.74	7.971
O - D				1	11.80	12.51	11.94	10.64	10.91	11.74	9.387
E - I					1	17.26	10.34	23.20	14.97	21.14	12.22
C - I						1	11.61	15.59	11.49	19.05	11.61
F - R							1	11.07	9.309	9.506	7.522
A - I								1	11.49	16.15	10.64
A - P									1	15.21	8.507
D - E										1	12.59
F - D											1

Tra le definizioni del *Responsabile* esistono delle relazioni, infatti i risultati sui coefficienti ci portano a rifiutare l'ipotesi nulla.

5. AREA E:

5a. Definizione delle altre funzioni aziendali:

Boxplot:

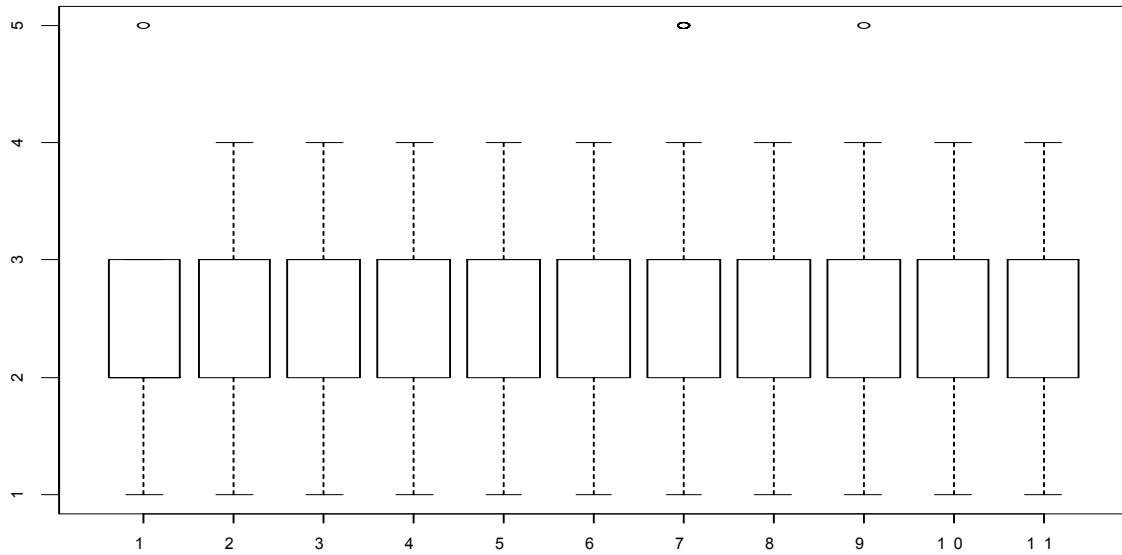
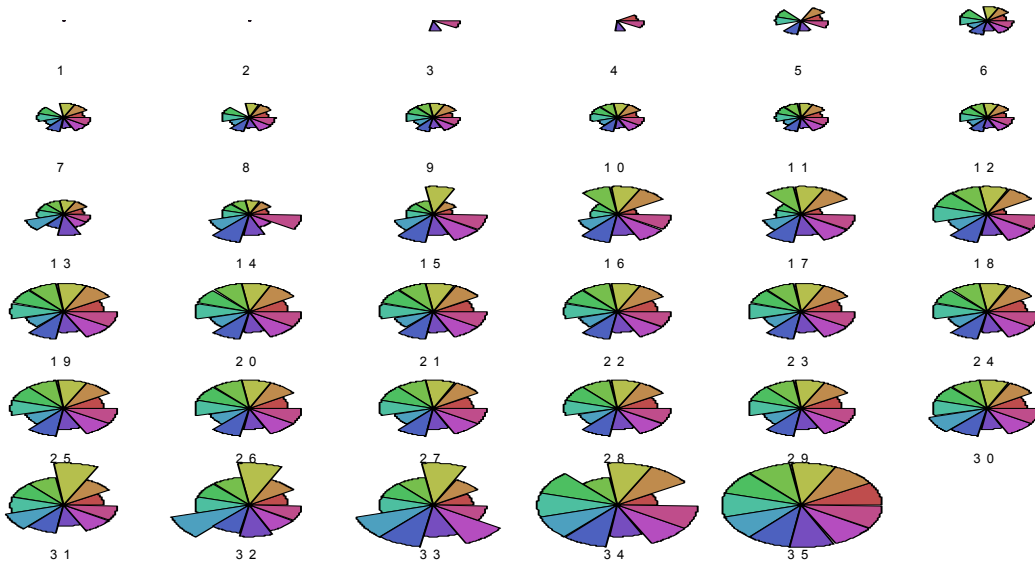


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	10.23	8.582	9.429	15.68	15.68	7.402	7.963	7.304	8.615	7.878

A - N		1	13.58	18.72	15.15	15.15	9.858	13.39	9.995	16.28	13.21
G - I			1	12.15	10.49	10.49	16.44	14.65	12.94	22.16	12.07
O - D				1	11.03	11.03	9.638	11.53	9.903	13.78	11.93
E - I					1	0	8.717	10.09	8.386	11.09	9.596
C - I						1	8.717	10.09	8.386	11.09	9.596
F - R							1	13.78	19.44	12.77	11.21
A - I								1	15.54	20.53	22.16
A - P									1	12.69	14.09
D - E										1	14.65
F - D											1

Tutti i coefficienti di correlazione sono maggiori rispetto al valore $t_{critico}$, quindi non accettiamo l'ipotesi nulla.

5b. Definizione delle funzioni coinvolte nei propri processi:

Boxplot:

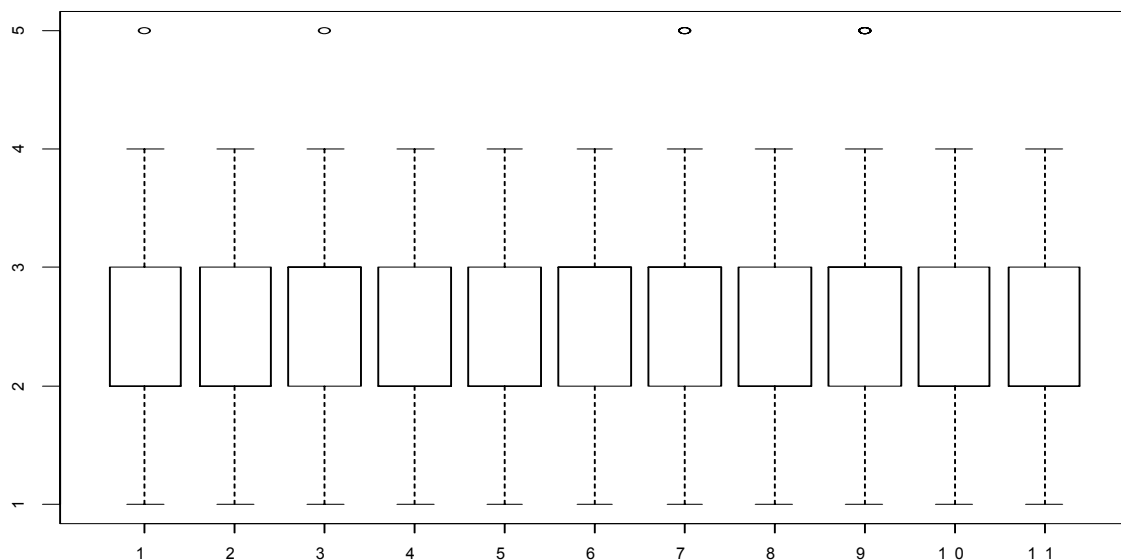
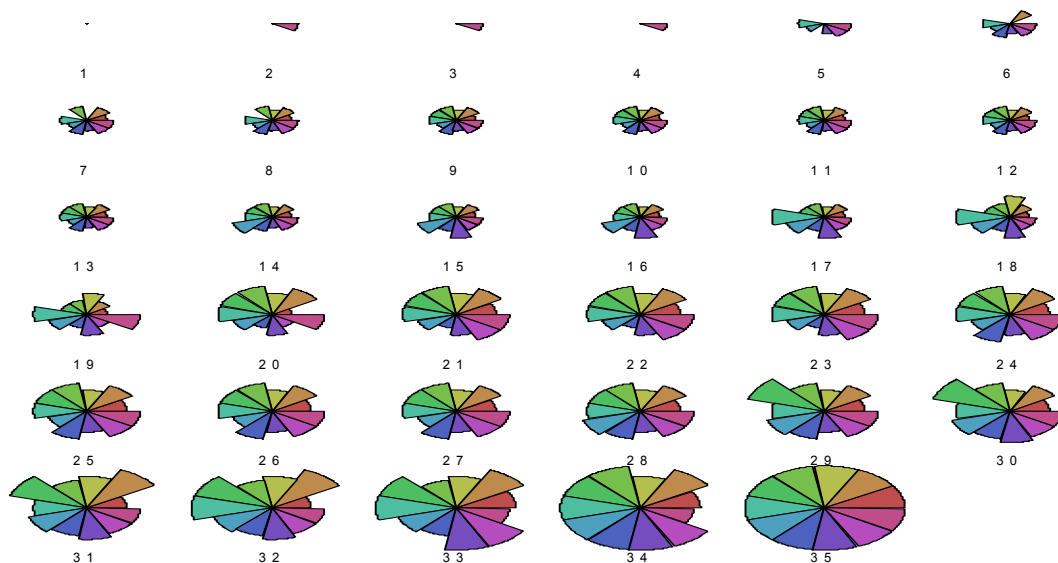


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	16.94	12.77	20.08	14.42	10.70	9.769	11.72	9.769	23.33	10.04
A - N		1	15.02	20.24	17.11	12.37	10.49	11.59	11.15	16.28	11.21
G - I			1	13.58	15.28	15.97	11.59	8.929	13.12	10.64	11.03
O - D				1	15.97	11.09	9.638	10.38	9.596	14.77	12.22
E - I					1	10.81	12.07	9.995	11.34	12.22	10.38
C - I						1	11.79	8.354	14.77	11.09	10.04
F - R							1	9.429	17.87	9.596	7.713
A - I								1	8.418	11.39	7.137
A - P									1	9.725	7.963
D - E										1	10.18
F - D											1

Anche per questa domanda rifiutiamo l'ipotesi nulla, dato che tutti i coefficienti di correlazione sono superiori al livello critico; esistono quindi relazioni tra le diverse definizioni sulle *funzioni coinvolte nei propri processi*.

5c. Definizione dei propri colleghi:

Il *boxplot* ottenuto è così rappresentato:

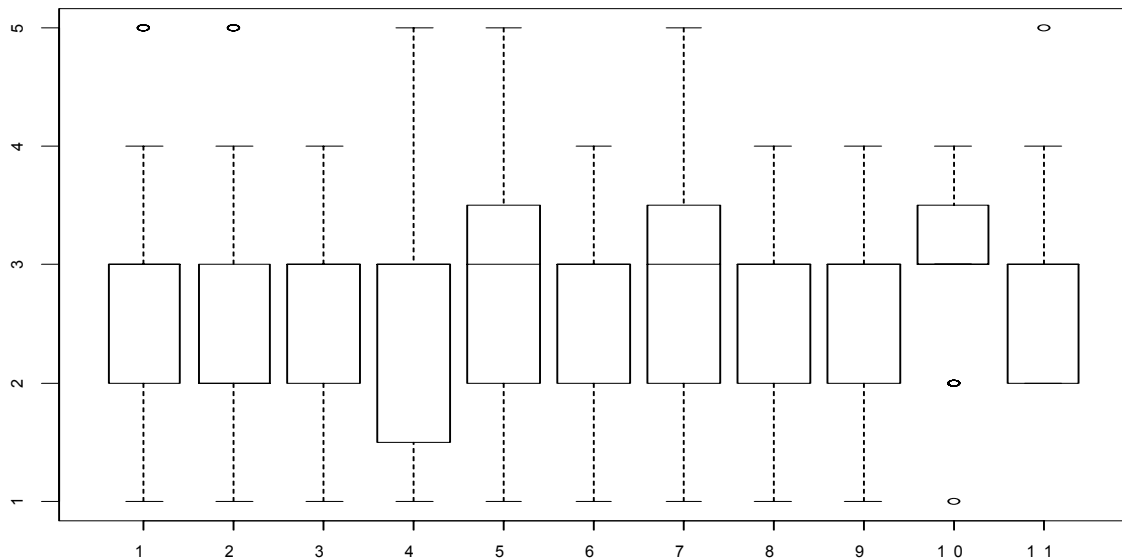
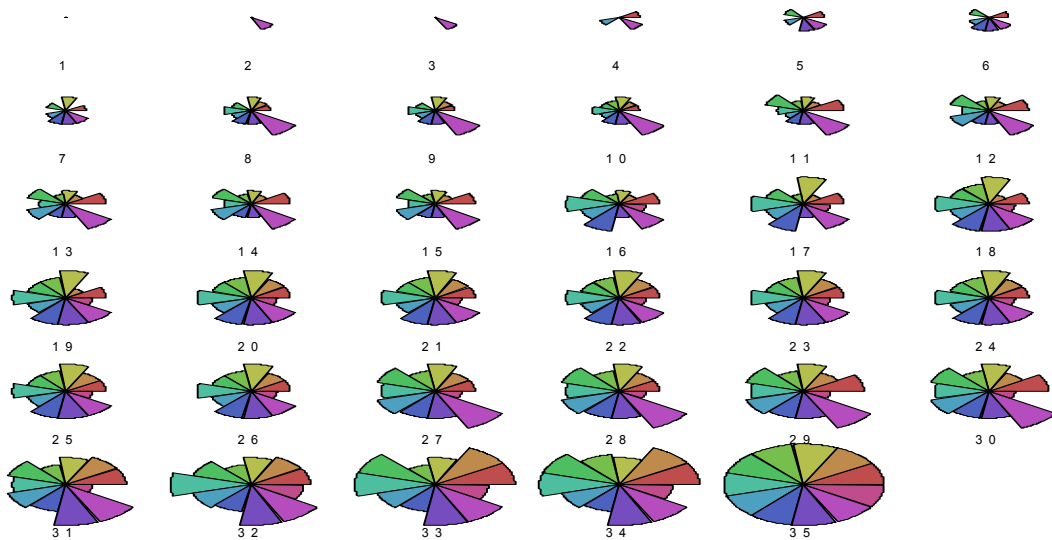


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	10.09	7.767	9.349	19.96	10.23	15.02	7.713	9.230	10.54	7.906
A - N		1	10.75	12.53	10.75	13.39	10.09	9.269	14.42	10.43	9.903

G - I			1	15.41	8.169	14.09	8.649	19.19	12.22	7.114	11.73
O - D				1	9.725	13.49	9.681	12.61	14.31	7.328	11.59
E - I					1	10.23	23.33	8.079	9.725	15.41	8.050
C - I						1	9.995	16.28	12.69	8.615	21.46
F - R							1	8.649	9.512	13.58	8.386
A - I								1	10.70	6.614	14.42
A - P									1	7.963	11.72
D - E										1	6.264
F - D											1

Poiché tutti i coefficienti risultano essere maggiori rispetto al livello critico, rifiutiamo l'ipotesi nulla.

5d. Definizione del Responsabile:

Boxplot:

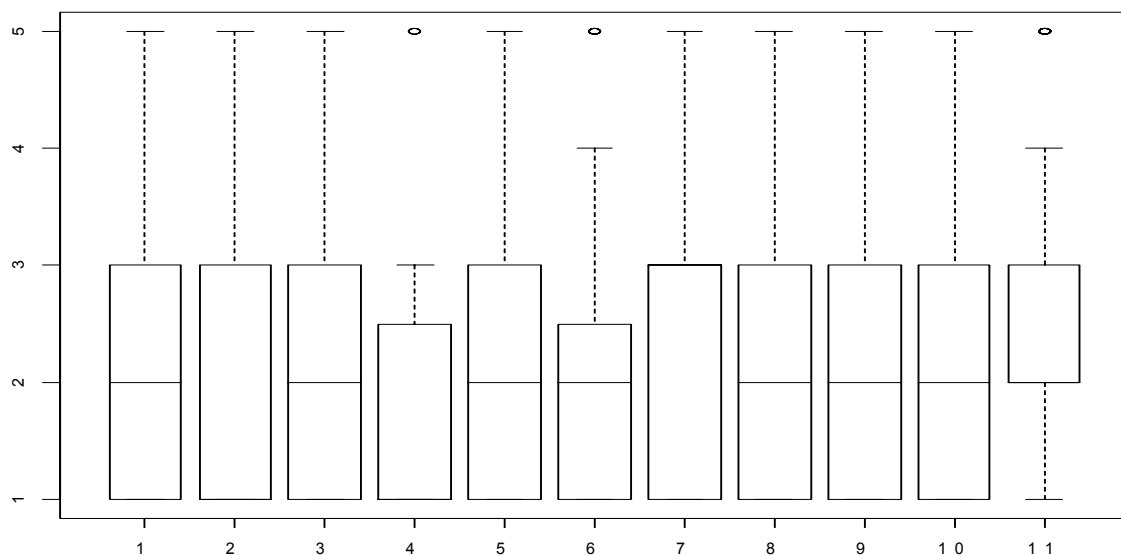
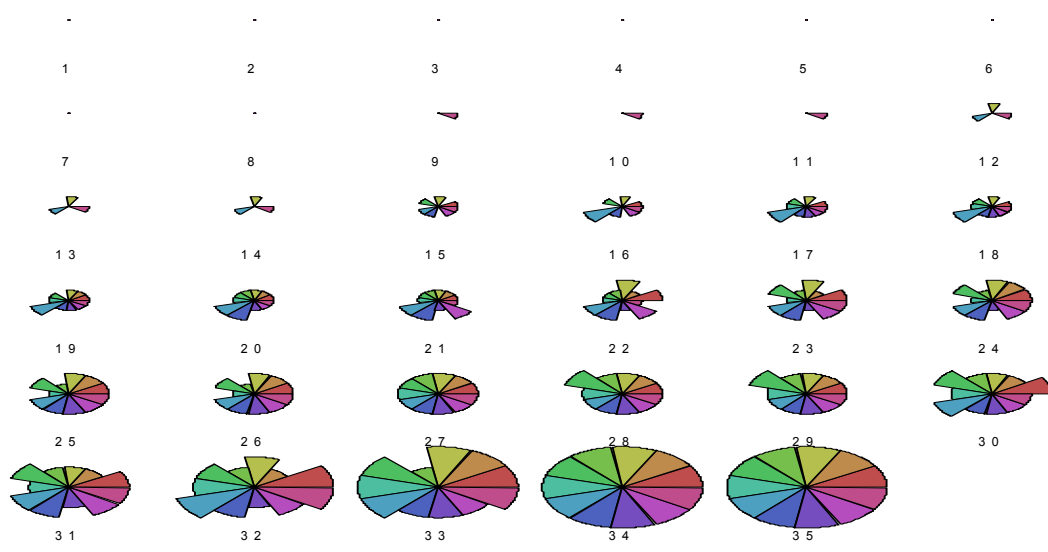


Grafico a stella:



Coefficienti di correlazione:

	S - I	A - N	G - I	O - D	E - I	C - I	F - R	A - I	A - P	D - E	F - D
S - I	1	13.68	17.48	12.45	31.73	15.97	16.94	26.93	15.97	33.97	12.15
A - N		1	11.86	18.95	13.98	14.20	9.230	14.20	17.11	13.88	10.54
G - I			1	10.75	15.15	11.59	15.28	14.30	12.15	15.68	14.77
O - D				1	12.61	13.68	8.582	13.88	13.68	13.03	9.725
E - I					1	16.94	15.02	21.14	17.29	24.22	12.53
C - I						1	13.49	15.68	29.05	15.54	9.858
F - R							1	16.28	12.15	15.68	10.64
A - I								1	15.54	42.53	10.75
A - P									1	15.68	10.38
D - E										1	8.323
F - D											1

Infine, anche per l'ultima domanda dell'area E, i risultati ci portano al rifiuto dell'ipotesi nulla; perciò fra le definizioni del *Responsabile* esistono delle relazioni.

CONCLUSIONI

Dall'*Analisi del Clima Aziendale* abbiamo dunque ottenuto i seguenti risultati:

- nel complesso l'Azienda ha avuto risultati abbastanza positivi, in particolare per quanto riguarda il *flusso e la fluidità del lavoro*, la *comunicazione* e la *motivazione*. I punti critici sono rappresentati dai *rapporti interfunzionali* e dai *rapporti con la gerarchia*;
- l'area che complessivamente è risultata essere la migliore dal punto di vista di quantità di risposte positive, è l'Area C, seguita dall'Area B, dall'Area E, dall'Area A e infine dall'Area D;
- dal *test sulla differenza di proporzioni*, è risultato che per tutte le aree di interesse esiste una significativa differenza nella soddisfazione dei dipendenti tra le diverse aree dell'Azienda;
- per quanto riguarda l'*analisi della correlazione*, da tutte le domande di ogni area abbiamo ottenuto lo stesso risultato: esistono delle relazioni tra le diverse risposte delle domande.

BIBLIOGRAFIA

BAILEY K. D. *Metodi della ricerca sociale*. il Mulino 1995

ERCOLANI A, ARENI A, LEONE L. *Statistica per la psicologia: fondamenti di psicometria e statistica descrittiva*. il Mulino 2001

ERCOLANI A, ARENI A, LEONE L. *Statistica per la psicologia: statistica inferenziale e analisi dei dati*. il Mulino 2002

PACE L, SALVAN A. *Introduzione alla statistica: inferenza, verosimiglianza, modelli*. Cedam 2001

PICCOLO D. *Statistica*. il Mulino 1998