



QU.C.A- QUESTIONARIO CLIMA E BENESSERE AZIENDALE

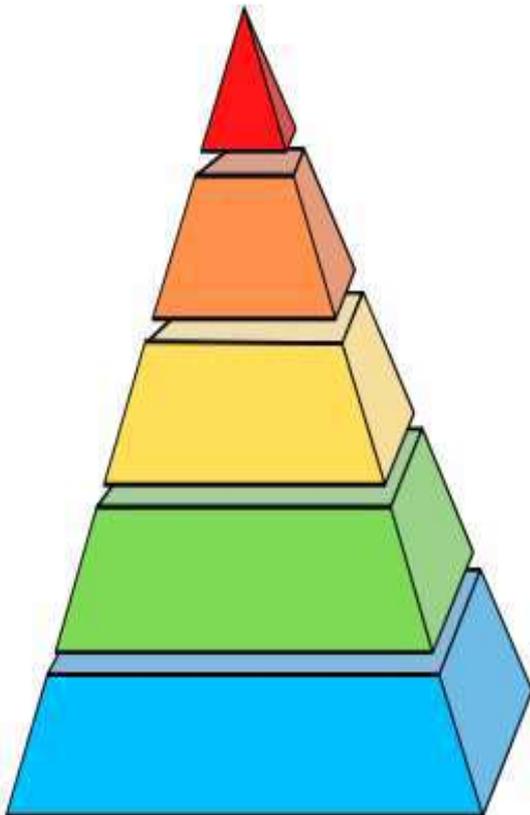
ANALISI DI BISOGNI ATTESI E SODDISFAZIONE PERCEPITA

A FAVORE DI xxxxxx

PREMESSE TEORICHE PER LA LETTURA DEL QUESTIONARIO

Il questionario QU.C.A. fa riferimento al modello piramidale teorizzato da Maslow (1954 e successive revisioni) rispetto ai bisogni motivazionali, applicati in ambito lavorativo. Prevede l'analisi dei bisogni percepiti dal lavoratore a livello valoriale (cosa mi piacerebbe avere/cosa ritengo importante) e la valutazione soggettiva di quanto i diversi bisogni siano soddisfatti nella situazione lavorativa che vive.

Si riportano di seguito le categorie di bisogni utilizzate.



SUDDIVISIONE DEI BISOGNI:

AUTOREALIZZAZIONE:

Bisogni legati alla possibilità di autogestione del proprio tempo e lavoro, possibilità di fare carriera e di prendere parte alle decisioni

STIMA:

Bisogni legati alla possibilità di ricevere riconoscimenti per il proprio operato, di sentirsi apprezzati e adeguatamente ricompensati

AFFILIAZIONE e SOCIALIZZAZIONE:

Bisogni legati alla possibilità di avere un buon gruppo di lavoro, instaurando relazioni positive e comunicative con colleghi e superiori

SICUREZZA:

Bisogni legati all'aver garanzie a lungo termine rispetto alle condizioni di lavoro individuate al gradino precedente (esempio tipologia di contratto o affidabilità dell'azienda)

FISIOLOGICI:

Bisogni legati alle caratteristiche del lavoro quali stipendio, orarie organizzazione del tempo, possibilità di prendersi cura di sé (ad esempio della propria salute tramite DPI) e della propria famiglia, fatica e possibilità di recupero delle energie

ANALISI DELLA PARTECIPAZIONE

Il questionario QU.C.A. per L'analisi del Clima e del Benessere Aziendale è stato compilato da 59 persone.

Si è proceduto, nel rispetto dell'anonimato, ad analizzare la partecipazione allo scopo di desumere il grado di interesse e coinvolgimento dello stesso.

Nel farlo è stato preso in considerazione il tempo medio di compilazione del questionario.

TEMPO DI COMPILAZIONE

È stato misurato il tempo di compilazione del questionario in minuti.

Per sua struttura, numero di domande e tipologia di risposta, il tempo per una corretta compilazione del QU.C.A. è stimato tra i 13 e i 15 minuti.

Come visibile dal **GRAFICO 1**, metà dei compilanti ha impiegato un tempo congruo, leggermente superiore, per terminare il questionario; il 60 % infatti dei compilanti ha impiegato un massimo di 19 minuti.

Vi sono tuttavia nel campione una decina di persone che hanno impiegato un tempo irrisorio, troppo limitato per supporre una compilazione corretta, e una ventina al contrario superiore alle attese, indice di una compilazione frammentata e diluita di circa 1 ora; ciò potrebbe aver influito sulla qualità delle risposte e sul grado di attenzione.

Riteniamo infine che il tempo impiegato possa essere un buon indice di interesse e coinvolgimento nella valutazione.

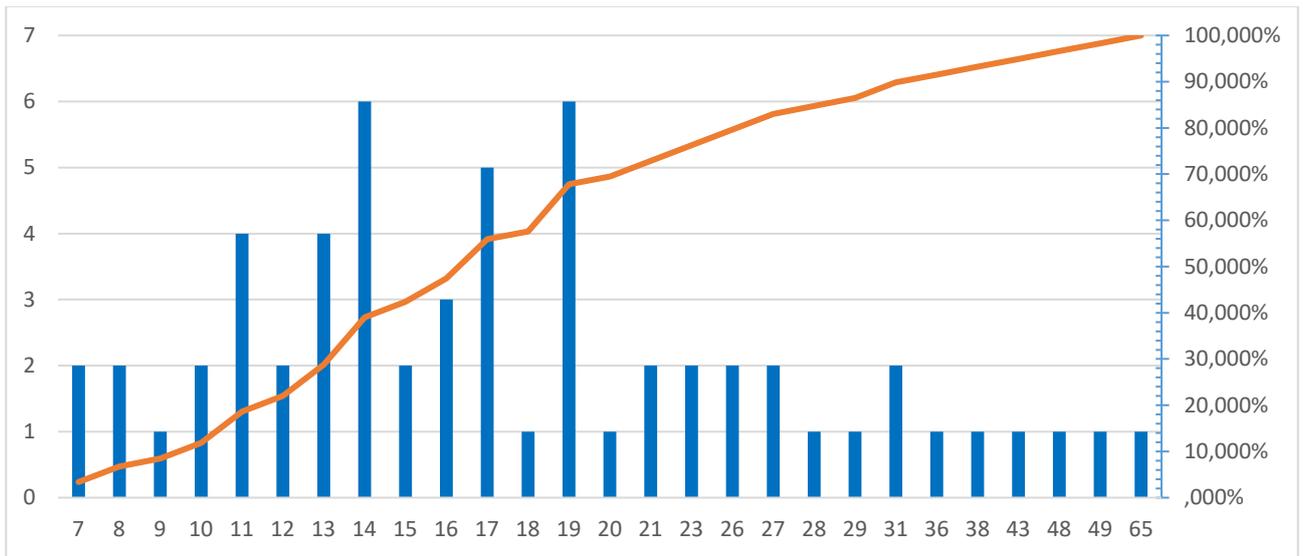


GRAFICO 1. Tempo di compilazione dei partecipanti al questionario.

ANALISI DESCRITTIVA DEL CAMPIONE

Il questionario QU.C.A. prevede una scheda ANAGRAFICA iniziale di raccolta dati, utili a descrivere il campione costituito dai partecipanti come ad esempio l'età, la situazione familiare o gli anni di servizio in azienda.

Le informazioni così ottenute permettono una lettura qualitativa approfondita di alcuni indicatori e la verifica di possibili correlazioni; come spiegato nell'introduzione infatti, i bisogni dell'individuo legati alla sfera lavorativa non possono essere ritenuti indipendenti da quelli complessivi. In altri termini vi è una inevitabile commistione tra i bisogni di vita e i bisogni lavorativi, che determina nel life time (corso della vita) la rilevanza data a un fattore piuttosto che un altro¹.

Si riportano di seguito gli indici richiesti ai partecipanti con la scheda anagrafica.

- Età (a scelta tra fasce prestabilite)
- Situazione familiare (vivere da soli o in coppia/famiglia)
- Figli (presenza e numero)
- Titolo di studio (a scelta tra licenza media/ diploma/ laurea/ master-specializzazione)
- Da quanti anni lavora in azienda (a scelta tra fasce prestabilite)

In **ALLEGATO 1** è possibile visionare il questionario QU.C.A. per intero.

¹ Si parla di correlazione, mentre non è possibile parlare di causa-effetto; la modulazione dei bisogni nell'individuo segue percorsi soggettivi e propri per ognuno, non determinati.

Il **GRAFICO 2** illustra le età dei partecipanti ed evidenzia come quasi la totalità del campione abbia tra i 30 e i 60 anni. Solo il 22% del campione ha meno di 30 o più di 60 anni.

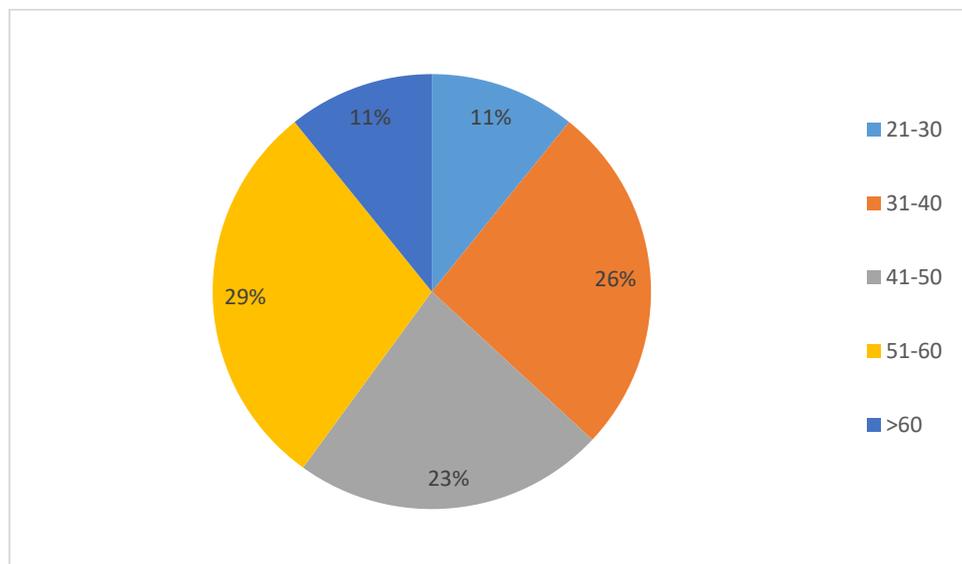


GRAFICO 2. Età dei partecipanti al questionario

Nella sezione d'analisi dati vengono riportate specifiche interessanti in base alla fascia d'età. L'indagine ha infatti evidenziato delle differenze in termini sia di aspettative che di percepito in base all'età anagrafica.

Altro punto di interesse, specialmente se in riferimento ai BISOGNI FISILOGICI (comprendono item riferibili al concetto di bilanciamento vita-lavoro- work life balance), è l'analisi della situazione familiare dei partecipanti. Il **GRAFICO 3** mostrano come la maggior parte del campione viva in coppia o famiglia (80 %), mentre il **GRAFICO 4** rivela una distribuzione quasi 50-50 della presenza di figli a carico.

Tali dati saranno utili all'analisi di specifici item del questionario, come ad esempio:

- Item 9.9- Quanto è importante avere tempo da dedicare alla famiglia?

Si specifica che anche in questo caso ciò che si andrà a fare sono IPOTESI DI CORRELAZIONE; non è affatto possibile invece stabilire o immaginare rapporti netti di CAUSA-EFFETTO.

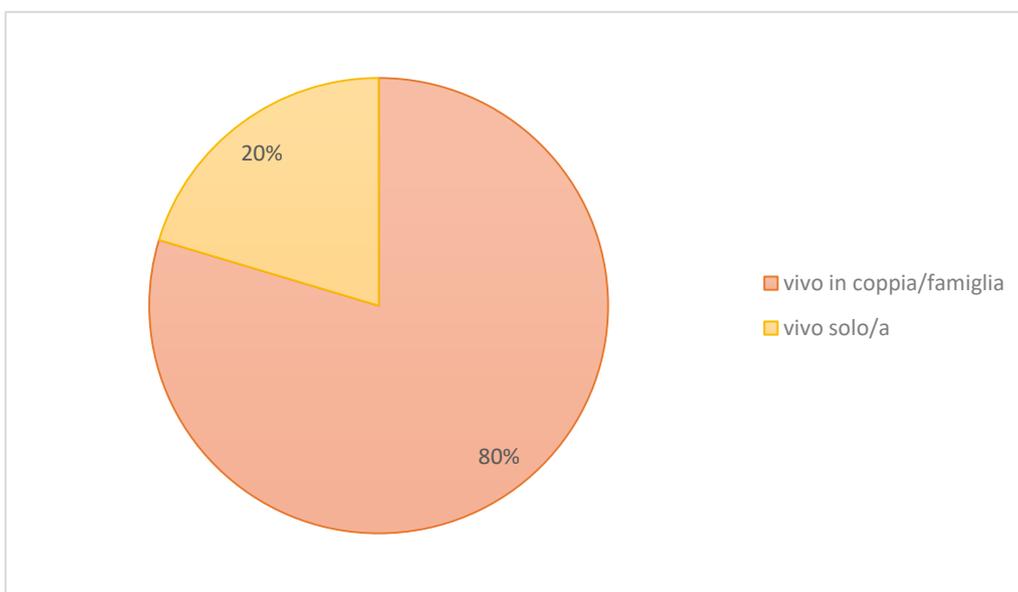


GRAFICO 3. Situazione familiare

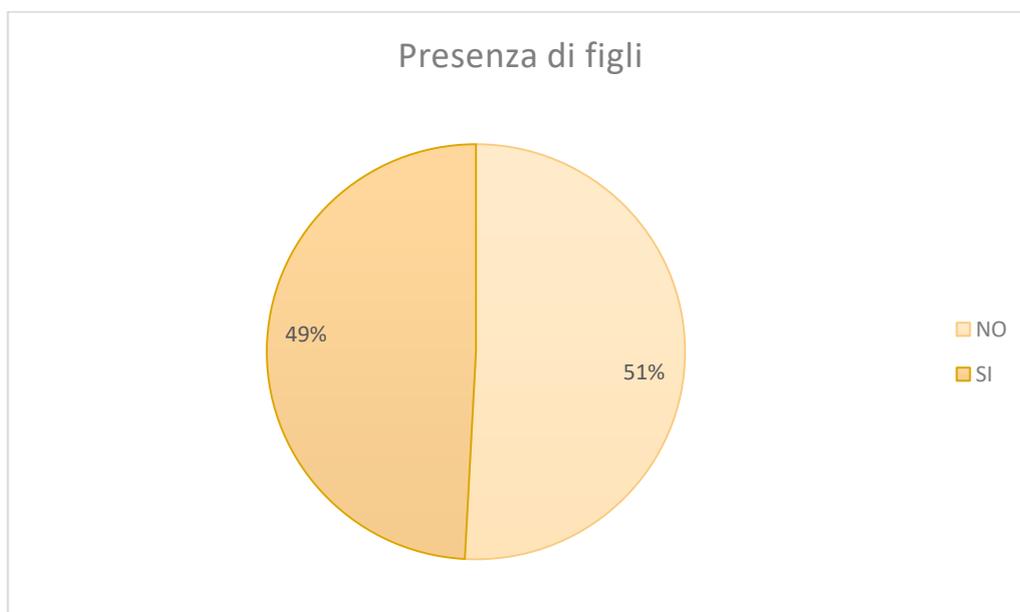


GRAFICO 4. Presenza di figli

Il **GRAFICO 5** mostra la distribuzione per titoli di studio.

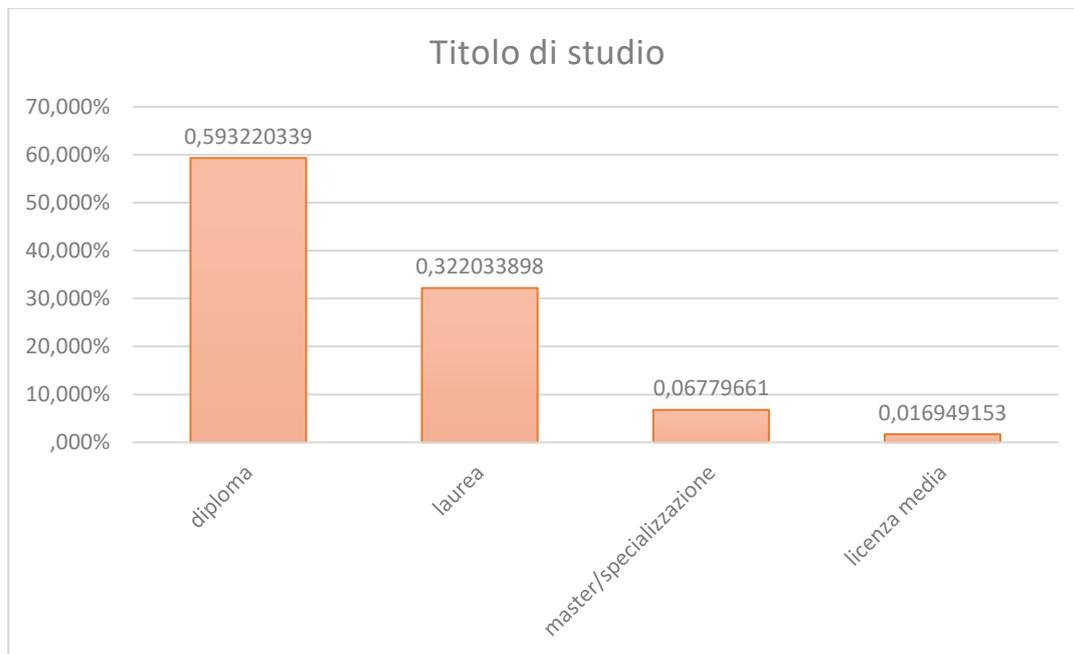


GRAFICO 5. Titolo di studio

Un dato di particolare rilievo sembra essere il numero di anni di lavoro in azienda; **GRAFICO 6**.

In questo caso il campione denota una situazione molto chiara: la maggior parte dei dipendenti appartiene al gruppo dei “neo assunti”, ovvero opera in azienda da massimo tre anni.

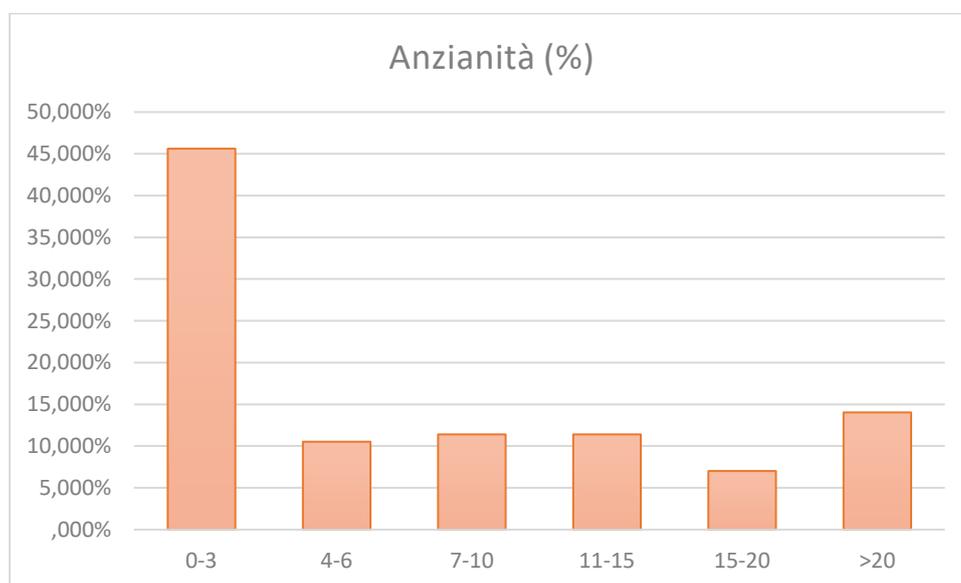


GRAFICO 6. Anni di lavoro in azienda

Questo dato, alla luce delle indicazioni della letteratura, è di grande rilevanza in relazione alla possibile percezione di stress e conseguente clima aziendale; le ricerche infatti evidenziano come siano proprio i neo assunti ad essere considerati “gruppi a rischio burn-out”.

I neo assunti si configurano come il gruppo verso il quale sia maggiormente necessario agire in termini di PREVENZIONE di insorgenza di burn-out e insoddisfazione lavorativa; ci si aspetta infatti che tale gruppo sia caratterizzato da forti aspettative e motivazioni nei confronti del lavoro e tali caratteristiche possono esporre maggiormente alla delusione delle attese. In tal senso il Q.U.C.A. potrebbe risultare un utile strumento per individuare dinamiche ad oggi poco funzionali e da modificare a beneficio di chi è appena arrivato.

Per chi si trova in azienda da molti anni invece l’alta percezione di stress rischia di essere fattore già in essere e perciò l’intervento in tal senso è maggiormente supportivo e di rilevanza.

Tale indicazione non è da ritenersi inevitabile, ma piuttosto un fattore di rischio da monitorare e riferire alla situazione corrente, integrando con le specifiche del caso, ad esempio le età degli appartenenti ai diversi gruppi; **GRAFICO 7**.

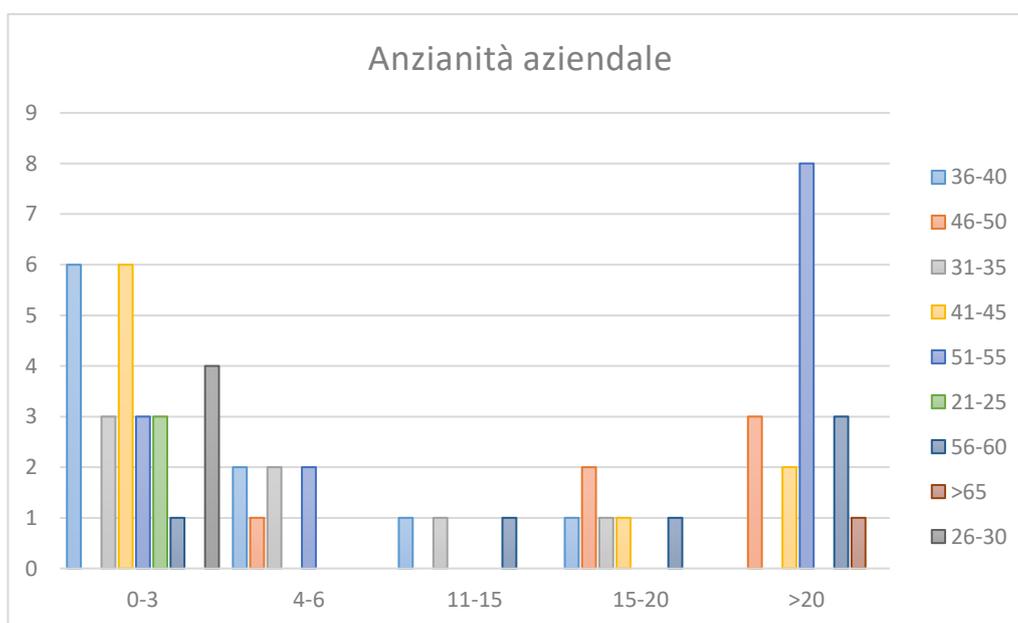


GRAFICO 7. Distribuzione delle età all’interno dei gruppi per anzianità di servizio

È interessante notare come, a dispetto delle aspettative che ci portano a sospettare la presenza solo di giovani e giovanissimi tra i neo assunti, nel gruppo 0-3 vengano rappresentate molteplici fasce d'età. È il gruppo 36-45 ad essere maggiormente presente.

Possiamo quindi integrare quanto detto prima con altri elementi, immaginando che chi faccia parte di questo gruppo non sia solo chi si affaccia al modo del lavoro per la prima volta, carico di aspettative rispetto alla professione di per se stessa. Ci troviamo con molta probabilità davanti a persone con alle spalle anni di esperienza in questo o altro settore, forse più sensibili ad altri aspetti correlati al lavoro, quali ad esempio condizione economica, sicurezza, clima lavorativo, o che hanno già potuto sperimentare disillusione in altri luoghi professionali; ciò potrebbe corrispondere ad un carico di frustrazione pregressa o ad una maggior facilità all'allineamento al ribasso e demotivazione.

APPROCCIO AL QUESTIONARIO E AI RISULTATI

PRESENTAZIONE DEL QU.C.A.

Composto da DUE fasi distinte, oltre alla sezione ANAGRAFICA, il questionario ha lo scopo di confrontare aspettative e percezione delle condizioni reali, così da poter stimare la soddisfazione o meno dei “bisogni” dichiarati importanti dal soggetto.

Per quanto riguarda le precedenti sezioni, quella denominata FASE A chiede di stimare l'importanza personalmente data ai bisogni proposti su una scala da 1 a 5, dove 1 significa “per nulla” e 5 “mol-tissimo”; quella denominata FASE B, di valutare quanto ogni bisogno sia attualmente soddisfatto o meno dalla propria realtà aziendale odierna, utilizzando la medesima scala likert.

Abbiamo perciò presentato due liste ognuna composta da 43 item, appaiate tra loro.

Ad esempio:

- *Fase A_ item 1: Di quanta energia fisica ha bisogno per dedicarsi alle attività extra lavorative che la interessano?*
- *Fase B_ item 1: Quanta energia fisica le resta dopo il lavoro per dedicarsi alle attività extra lavorative che la interessano?*

Per visionare il questionario completo si rimanda sempre all'ALLEGATO 1.

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI

Per ogni categoria di bisogno si è proceduto al calcolo e al confronto di:

- Media di categoria_ media dei punteggi dati da tutto il campione di riferimento a tutti gli item appartenenti al medesimo bisogno, divisi *tra fase A-BISOGNO ATTESO e fase B- SODDISFAZIONE PERCEPITA*
- Medie per item_ media dei punteggi dati da tutto il campione di riferimento a ogni singolo item della categoria analizzata (a cui si fa riferimento con breve descrizione), divisi *tra fase A-BISOGNO ATTESO e fase B- SODDISFAZIONE PERCEPITA*
- Medie complessive divise per età dei partecipanti

Si riporta infine per categoria la tabella dei dati di riferimento, di cui è possibile quindi visionare la MEDIA e la DEVIAZIONE STANDARD.

La MEDIA è un buon indice complessivo, tuttavia per sua natura non fa emergere le differenze tra individui, che possono anche essere consistenti e farne quindi una misura poco rappresentativa. Abbiamo quindi proceduto al calcolo della deviazione standard, indice che ci permette di capire se il campione è ben rappresentato. I dati raccolti ci mostrano in generale un'ottima coesione del campione, dal momento che complessivamente le deviazioni standard sono tutte comprese tra 0 e 0,83, con un'ulteriore compattezza per bisogni di AFFILIAZIONE, STIMA e AUTOREALIZZAZIONE ove il gruppo si dimostra ancor più coeso, con valori di D.S. inferiori allo 0,5.

ULTERIORI APPROFONDIMENTI

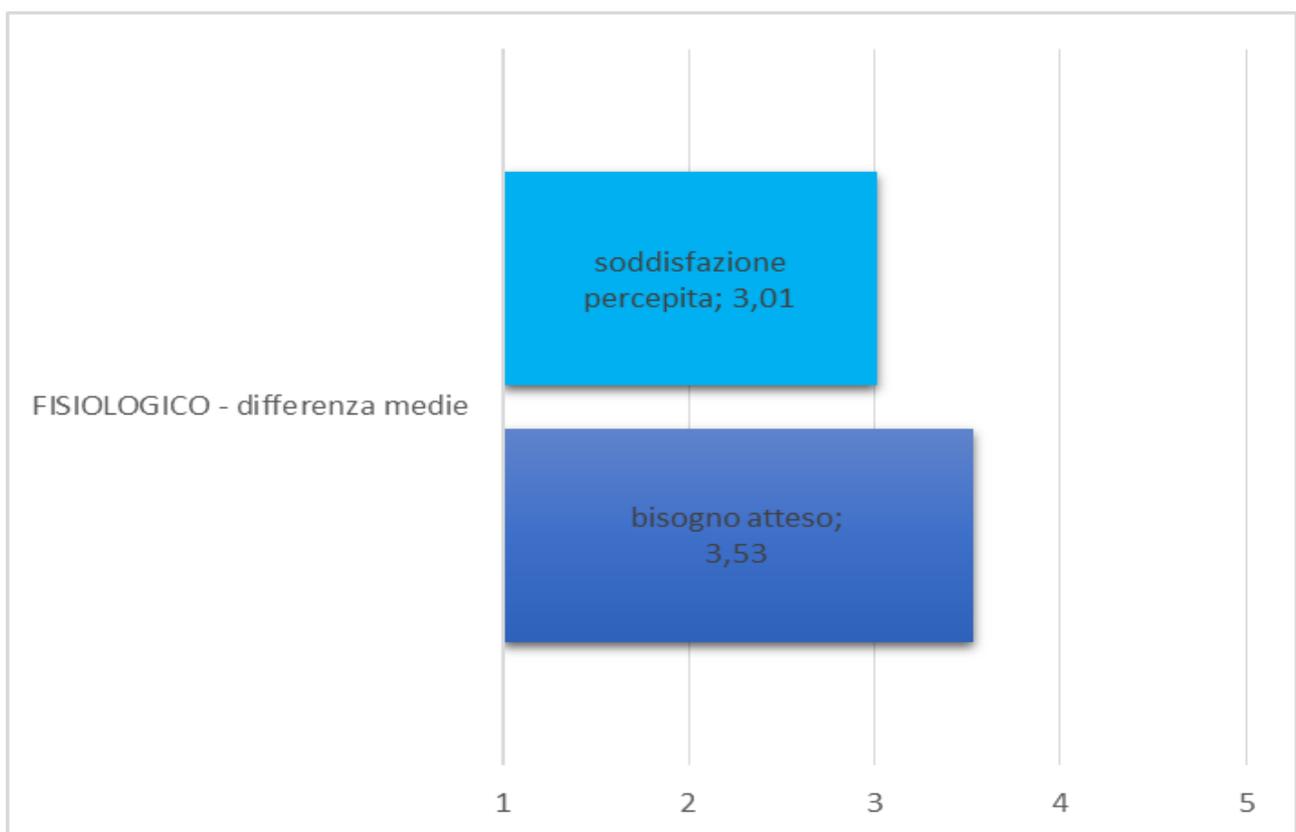
Si fa presente che i dati ottenuti potrebbero generare ulteriori e più approfondite indagini, andando ad esempio a confrontare gruppi divisi per le diverse variabili anagrafiche, anche incrociando tra loro alcune variabili potenzialmente significative.

ANALISI DEI DATI RACCOLTI

-Campione Complessivo-

CATEGORIA FISILOGICO

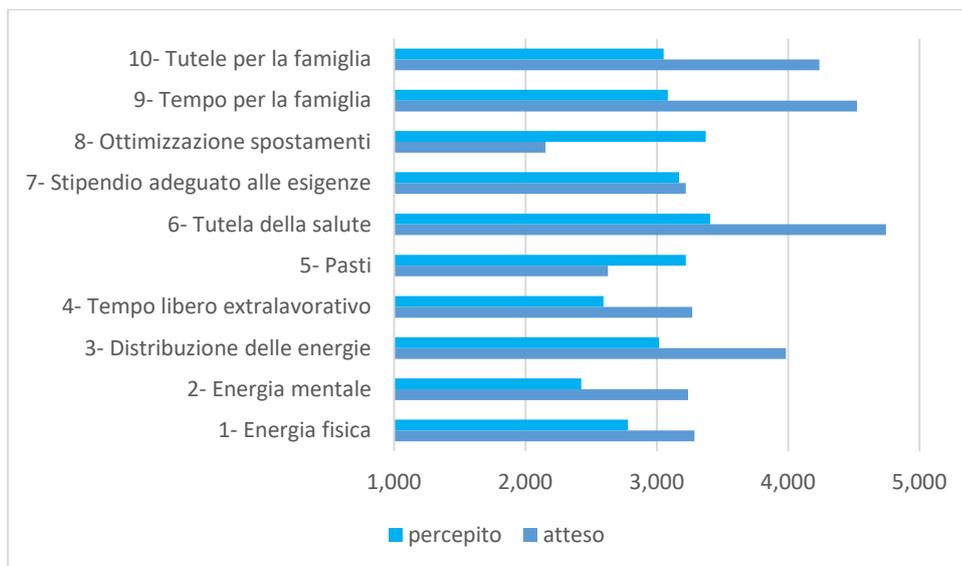
- **Medie di categoria**



- **Indicazioni**

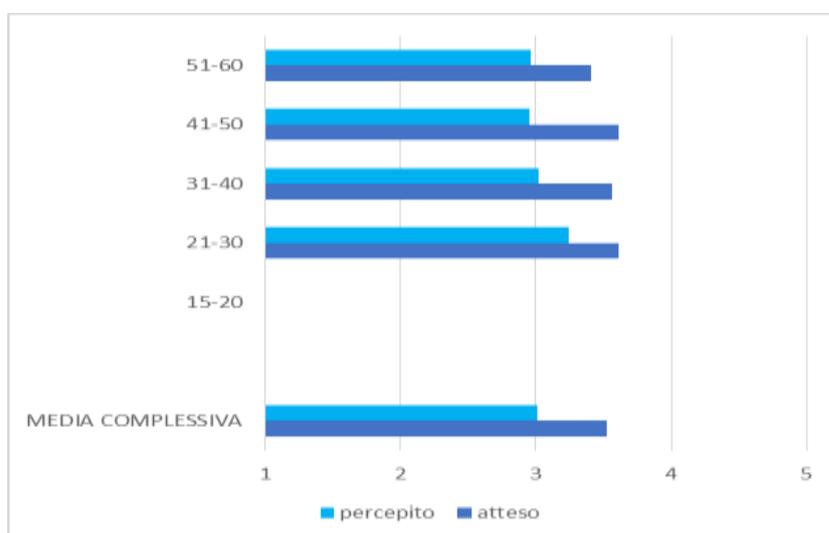
L'analisi della categoria FISIOLOGICO rileva un valore di partenza di bisogno atteso medio e a cui corrisponde un similare livello di soddisfazione percepita; la distanza infatti è poco superiore allo 0,5. La deviazione standard del valore "soddisfazione percepita" indica compattezza di giudizio. La deviazione standard della categoria "bisogno atteso" segnala invece maggiori differenze tra singoli item all'interno della categoria. Ottiene infatti il valore è più alto nel test e ciò potrebbe indicare maggior differenziazione nelle tematiche sottese.

• Medie per item



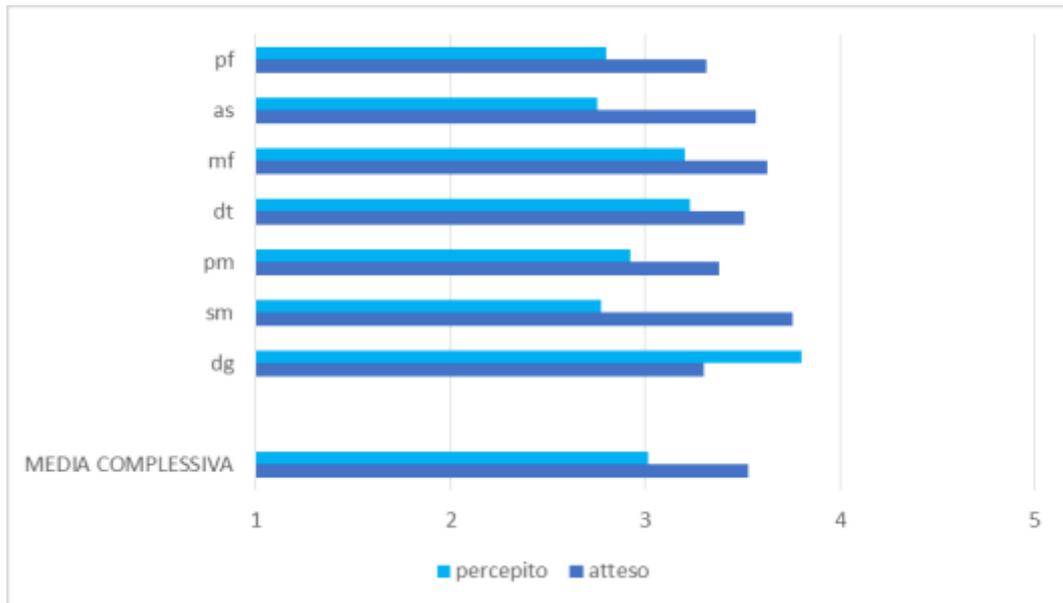
Il grafico mostra le differenze tra bisogni attesi e percepiti ai singoli item, rivelando ad esempio situazioni di interesse (maggior discrepanza) per la tutela della propria salute e la distribuzione di tempo e risorse per la propria famiglia.

• Medie complessive divise per età



Il grafico diviso per età mostra buona omogeneità rispetto al valore atteso/percepito espresso dal campione; non vi sono praticamente differenze significative tra i gruppi.

- **Medie per gruppo di lavoro**



dg- Dirigenza; sm- Sales Manager; pm- Project manager; dt- Technical Department; mf- Manufacturing; as- After Sales; pf- Purchasing Finance & control

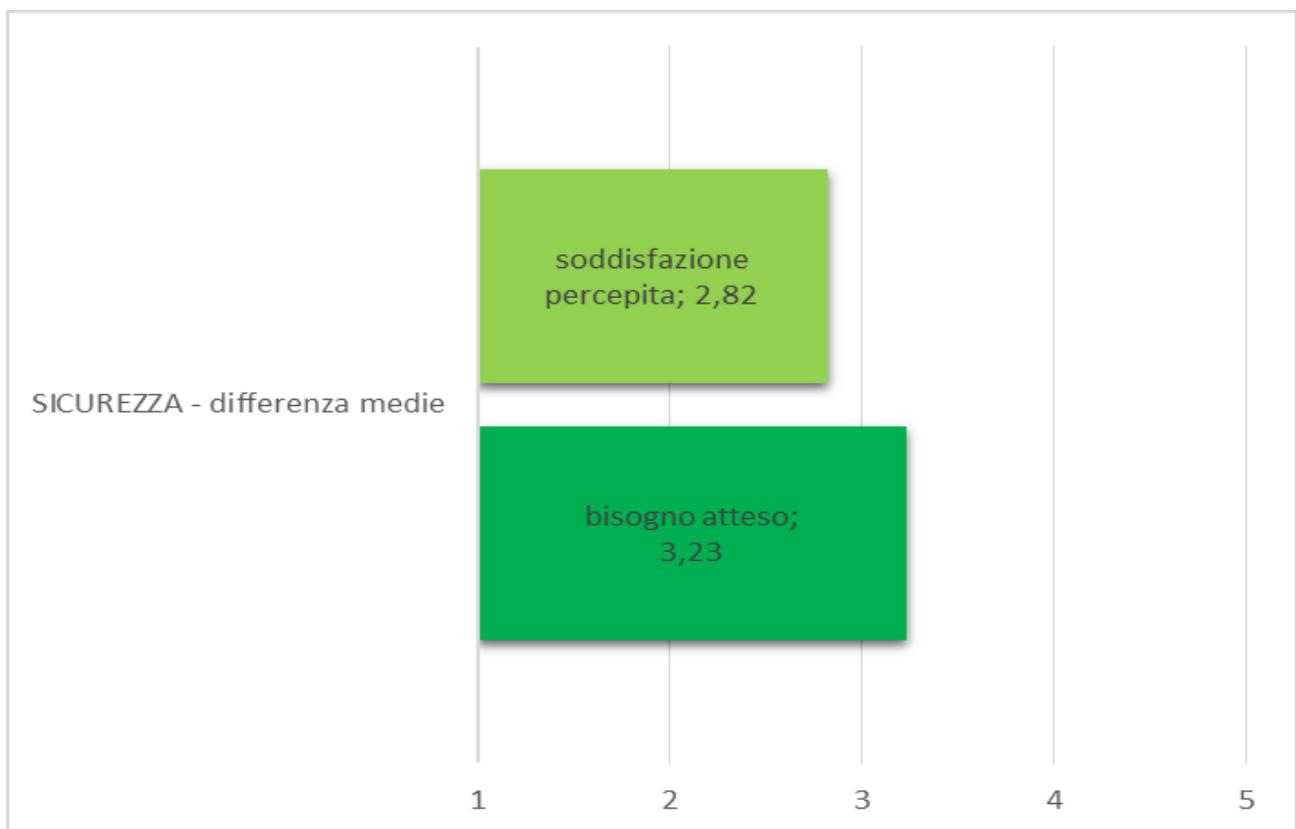
L'analisi per settore aziendale ci mostra una situazione meno omogenea, con gruppi che mostrano diversi rapporti tra atteso e percepito. La media complessiva non risulta rappresentativa per il gruppo "Dirigenza", ove la soddisfazione percepita non solo è pari ma supera le attese. Profilo opposto invece abbiamo per i gruppi "After Sales" e soprattutto "Sales Manager" che mostra una differenza di 1 punto tra atteso e percepito, segnalando un dominio di possibile scontento.

• Tabella dati

Domanda 8 - FISIOLOGICO - bisogno atteso	media per item
Quanta energia fisica le serve per dedicarsi alla vita extra-lavorativa?	3,29
Quanta energia mentale le serve per dedicarsi alla vita extra-lavorativa?	3,24
Quanto è importante che i suoi carichi di lavoro siano ben distribuiti?	3,98
Di quanto tempo libero necessita per fare ciò che le interessa?	3,27
Quanto tempo le serve per dedicarsi in modo adeguato ai pasti?	2,63
Ritiene importante tutelare la propria salute?	4,75
Di quanti soldi necessita per vivere in modo adeguato alle sue esigenze?	3,22
Le pesano gli spostamenti in auto o altri mezzi?	2,15
Quanto è importante avere del tempo da dedicare alla famiglia?	4,53
È importante che l'azienda sostenga la possibilità di avere e provvedere adeguatamente ai figli, qualora se ne abbiano?	4,24
MEDIA DELLE MEDIE	3,53
dev.standard	0,83
Domanda 13 - FISIOLOGICO - soddisfazione percepita	media per item
Quanta energia fisica le resta dopo il lavoro per dedicarsi alla vita extra-lavorativa?	2,78
Quanta energia mentale le resta dopo il lavoro per dedicarsi alla vita extra-lavorativa?	2,42
Il suo lavoro le permette di distribuire le energie nel corso del turno?	3,02
Ha a disposizione tempo libero extra lavorativo?	2,59
Il suo lavoro permette di dedicarsi adeguatamente ai pasti?	3,22
Ritiene di poter tutelare la sua salute nel luogo di lavoro?	3,41
Il suo stipendio le permette di soddisfare in modo adeguato le sue esigenze?	3,17
L'organizzazione del lavoro le permette di ottimizzare gli spostamenti in auto o altri mezzi?	3,37
Il suo lavoro le permette di dedicarsi alla sua famiglia?	3,08
Ritiene che il suo lavoro sostenga adeguatamente la possibilità di avere figli e provvedervi?	3,05
MEDIA DELLE MEDIE	3,01
dev.standard	0,32

CATEGORIA SICUREZZA

- **Medie di categoria**



- **Indicazioni**

La categoria SICUREZZA presenta punteggi simili alla precedente, intorno al valore centrale 3, con una discrepanza tra atteso e percepito molto bassa e non significativa.

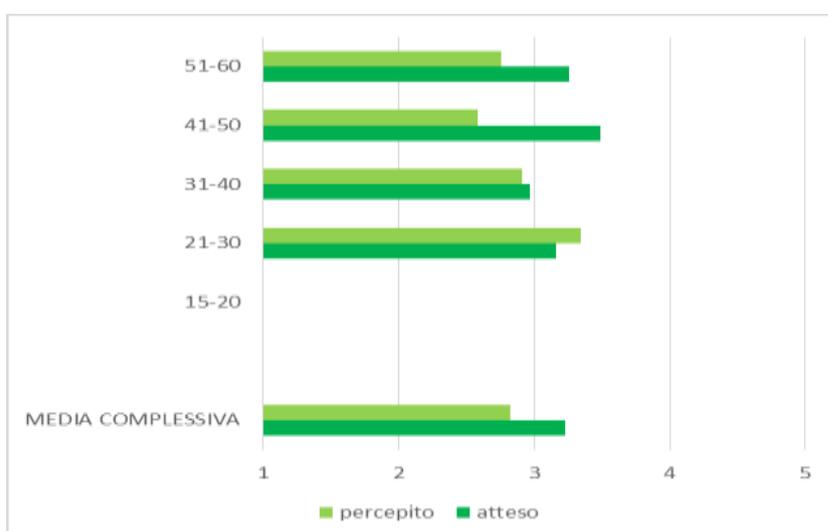
I risultati divisi per item tuttavia invitano ad analizzare tale categoria di bisogno più nel dettaglio; all'interno infatti ci sono domini che mostrano un andamento differente rispetto alla media, con discrepanze più significative tra atteso e percepito.

- **Medie per item**



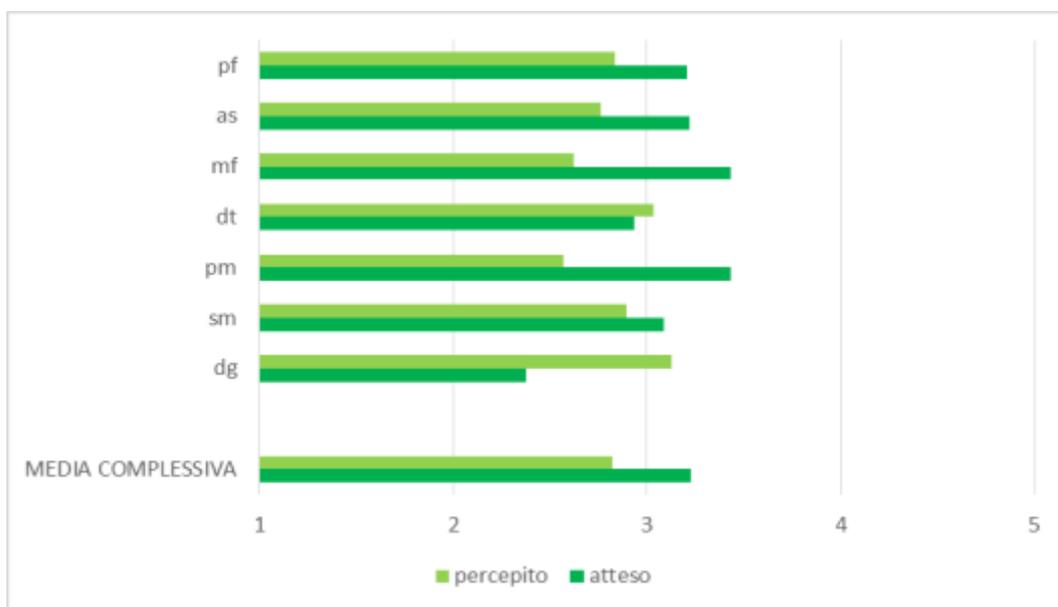
Si segnala che risultano percepiti con più insoddisfazione (discrepanza maggiore di 1) gli indici che si riferiscono ad una condivisione nella gestione a medio-lungo termine dei compiti, item 10.1/15.1, così come il coinvolgimento nella programmazione futura, item 10.3/15.3.

- **Medie complessive divise per età**



La distribuzione per età mostra in questa categoria un campione meno coeso. Sotto i 40 anni abbiamo una situazione ove aspetti valoriali e soddisfazione percepita non mostrano differenze e individuano pertanto una dimensione non frustrante; in particolare nella fascia 20-31 troviamo una soddisfazione percepita addirittura superiore al valore atteso (differenza non significativa ma che indica a nostro avviso un pieno soddisfacimento). Lo stesso non si può dire per la fascia 41-50 ove la differenza tra atteso e percepito di circa 1 punto segnala un dominio di possibile scontento/frustrazione.

- **Medie per gruppo di lavoro**



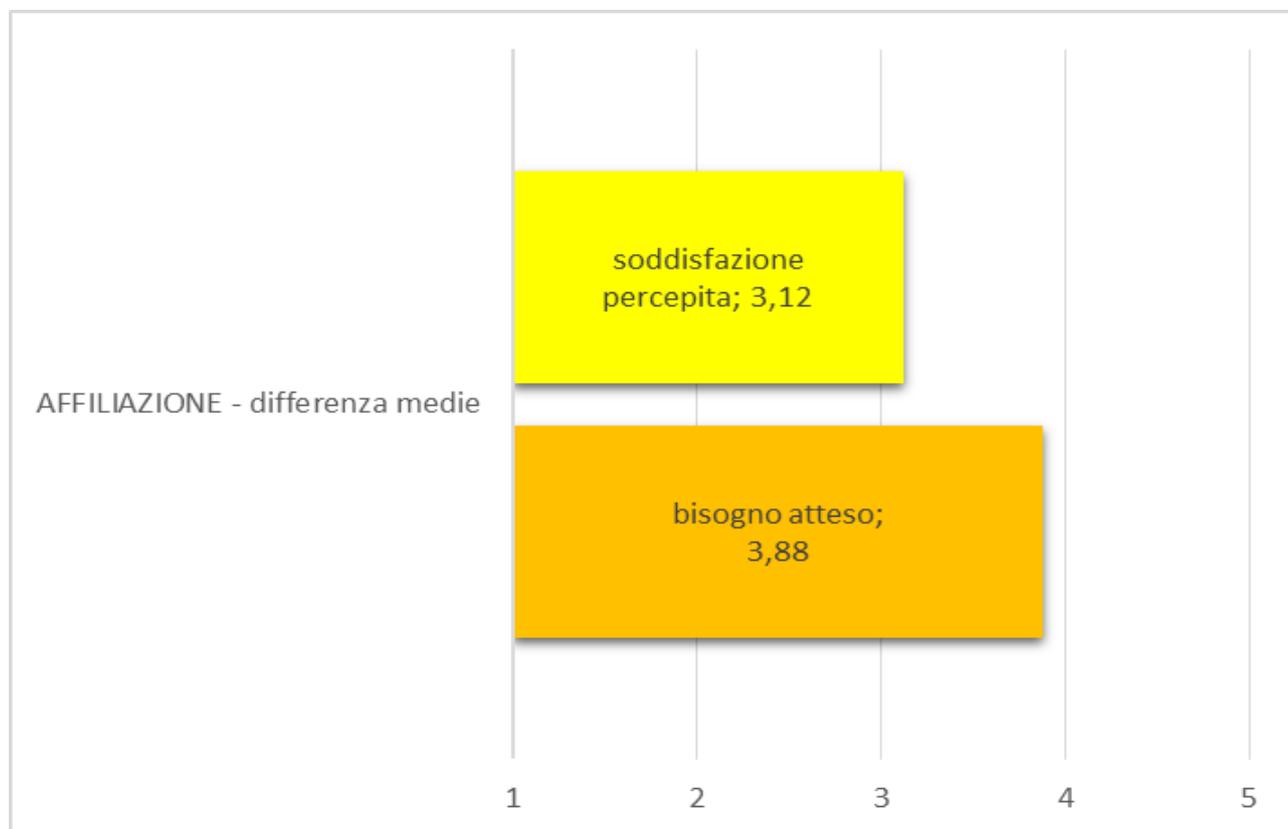
dg- Dirigenza; sm- Sales Manager; pm- Project manager; dt- Technical Department; mf- Manufacturing; as- After Sales; pf- Purchasing Finance & control

Ancor più per il dominio SICUREZZA la media complessiva non sembra rappresentare adeguatamente la situazione rilevata dai diversi settori aziendali. Anche in questo caso il gruppo “dirigenza” mostra un’inversione di rotta con valori percepiti che superano le attese. Vale la pena approfondire il significato da attribuire a tale tendenza, che si ripeterà anche in altri domini.

Profili di possibile frustrazione riguardano in questo caso in special modo i gruppi “Project Manager” e “Manufacturing”. In generale si rimanda all’azienda una possibile riflessione che intrecci le macro

CATEGORIA AFFILIAZIONE

- **Medie di categoria**



- **Indicazioni**

La categoria AFFILIAZIONE presenta livelli di interesse in termini di aspettative più alti, denotando l'importanza data dai dipendenti a tale bisogno, che si settano sul punteggio di 3,88.

Si noti inoltre che la deviazione standard è bassa; appare chiaro anche dal grafico relativo alle medie per item come quasi tutti gli item di categoria ottengano punteggi vicini o superiori a 4 risultando rilevanti per il personale.

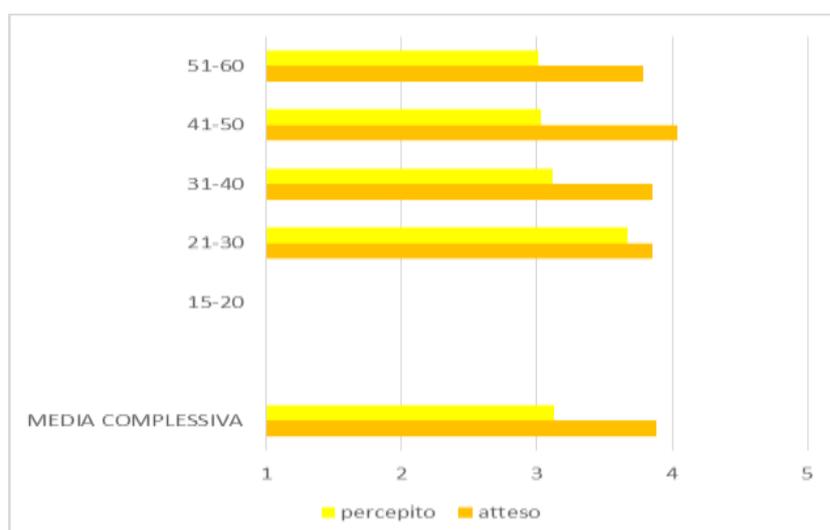
A ciò si accompagna una discrepanza media tra atteso e percepito che supera lo 0,70 e arriva a toccare nel suo punteggio massimo l'1,36.

- **Medie per item**



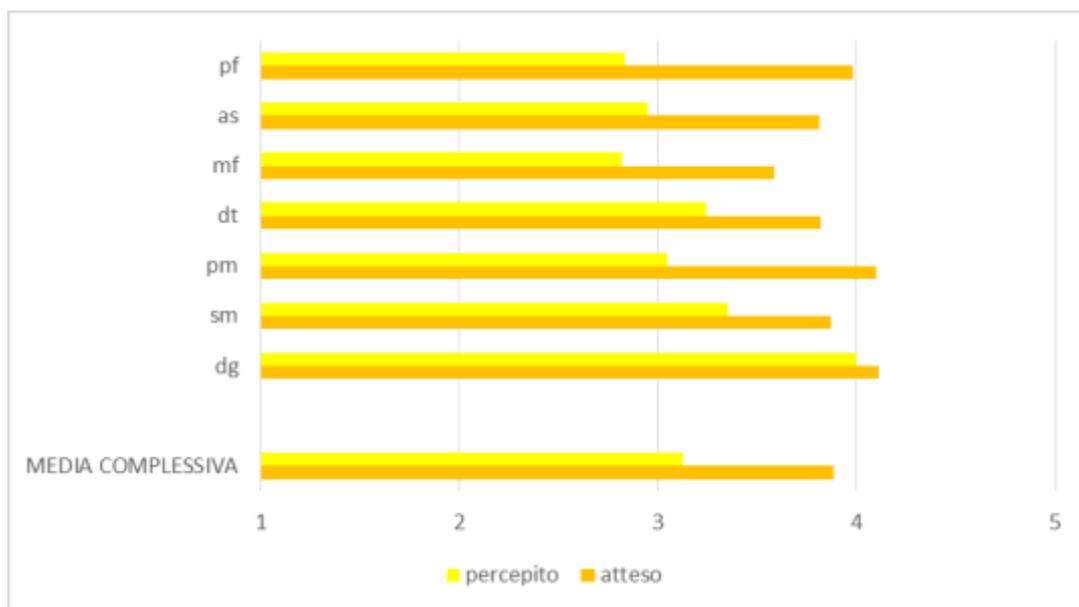
Elemento di spicco sembra essere la relazione dei dipendenti con le critiche. I risultati sembrano infatti suggerire la presenza di un gruppo di lavoro che si percepisce non libero di formulare critiche ai colleghi ma che al contempo si riconosce come poco incline ad accettarle benché a livello di bisogno percepito siano proprio questi due item ad ottenere maggiore importanza; item 10.4/15.4 e 10.5/15.5.

- **Medie complessive divise per età**



Anche in questa categoria troviamo un maggior scontento nella fascia 41-50, così come una maggior soddisfazione dichiarata per il gruppo 21-30. In generale si noti come la discrepanza tra atteso e percepito mostra una situazione più compromessa per fasce d'età maggiori, che costituiscono la maggior parte del campione.

• Medie per gruppo di lavoro



dg- Dirigenza; sm- Sales Manager; pm- Project manager; dt- Technical Department; mf- Manufacturing; as- After Sales; pf- Purchasing Finance & control

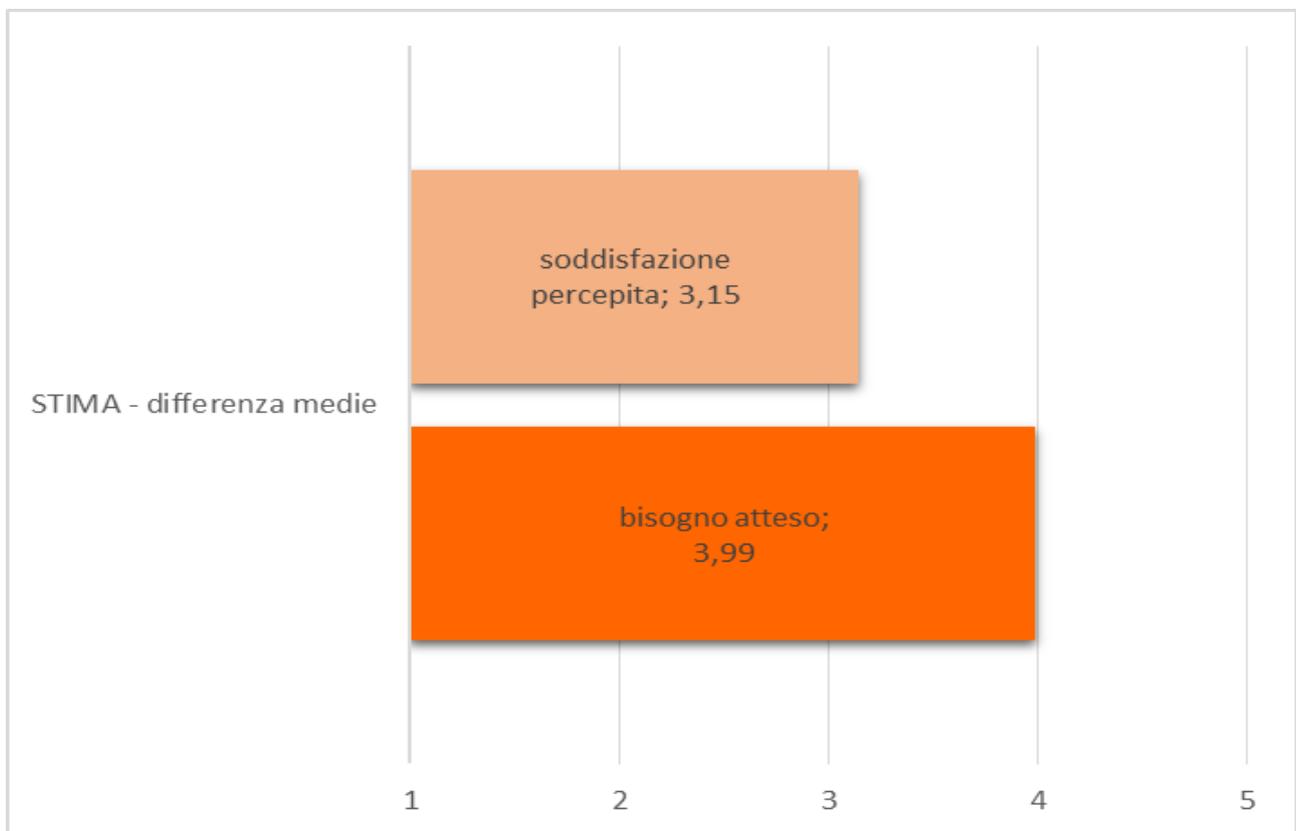
Anche per la categoria AFFILIAZIONE il gruppo più soddisfatto sembra essere quello dirigenziale. Maggior discrepanza tra atteso e percepito invece per i gruppi "Project Manager", "Purchasing and Finance" e "After Sales"; in particolare i primi due mostrano una differenza superiore ad 1 punto, quindi particolarmente significativa.

• Tabella dati

Domanda 10 - AFFILIAZIONE - bisogno atteso	media per item
La infastidisce "portare a casa" i problemi del lavoro?	3,61
Ritiene importante essere sostituibili tra colleghi in caso di necessità?	3,85
È importante ricevere supporto efficace nei momenti di difficoltà?	4,12
Ritiene importante sentirsi liberi di fare delle critiche costruttive?	4,05
Ritiene importante saper accettare le critiche costruttive?	4,24
È importante avere occasioni sul lavoro per coltivare le relazioni tra colleghi?	3,58
Quanta importanza ha avere relazioni soddisfacenti con i colleghi?	3,92
Ritiene importante avere relazioni soddisfacenti con i superiori?	3,76
Ritiene importante sentirsi parte di un gruppo?	3,83
	MEDIA DELLE MEDIE 3,88
	dev.standard 0,22
Domanda 15 - AFFILIAZIONE - soddisfazione percepita	media per item
Le capita di portare a casa i problemi del lavoro?	3,46
Siete intercambiabili tra colleghi in caso di necessità?	2,49
Riceve un aiuto efficace nei momenti di difficoltà, qualora lo chieda?	3,32
Si sente libero di fare critiche costruttive?	3,03
Riceve osservazioni e indicazioni utili al miglioramento?	2,98
Ci sono occasioni di socializzazione con i colleghi?	3,12
Quanto soddisfacenti sono le relazioni con i colleghi?	3,37
Riesce ad avere relazioni soddisfacenti con i superiori?	3,14
Si sente parte di un gruppo a lavoro?	3,19
	MEDIA DELLE MEDIE 3,12
	dev.standard 0,28

CATEGORIA STIMA

- **Medie di categoria**



- **Indicazioni**

Anche la categoria di bisogni STIMA individua un'area di interesse per il personale; ottiene infatti un punteggio che sfiora il 4 e presenta una buona compattezza (bassa deviazione standard.)

Al contempo la discrepanza tra bisogno atteso e soddisfazione percepita individua una possibile area di investimento e miglioramento. La differenza tra atteso e percepito è la più alta del test (> 0,8).

Si segnala che l'analisi per item mostra coppie ove la differenza è superiore a 1 punto, in tematiche già evidenziate come interessanti in altri domini.

È un risultato da non sottovalutare vista l'importanza data dal campione agli aspetti valoriali di partenza e le correlazioni tra questo dominio e la motivazione nonché resa sul lavoro e stress lavoro

correlato percepito, sottolineate dalla letteratura scientifica di riferimento, così come da pregresse ricerche su campo.

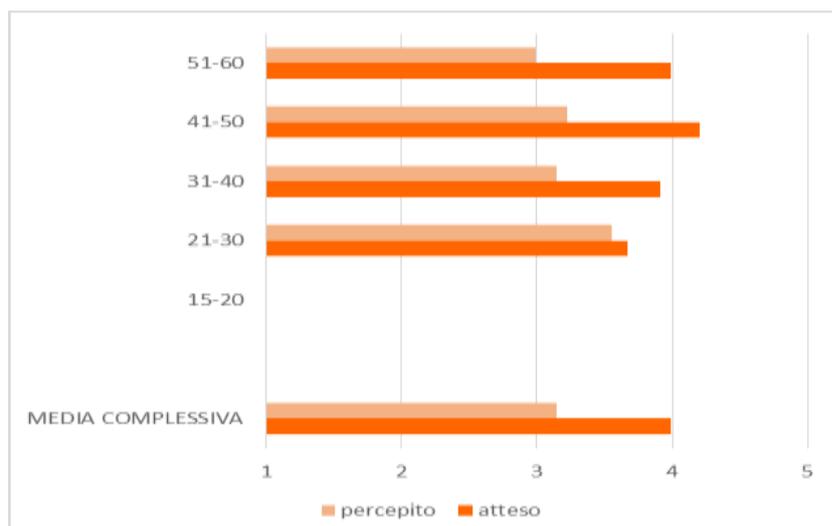
- **Medie per item**



Così come già osservato per la categoria affiliazione, emerge interesse e al tempo stesso insoddisfazione rispetto all'espressione libera delle proprie idee, item 11.4/16.4.

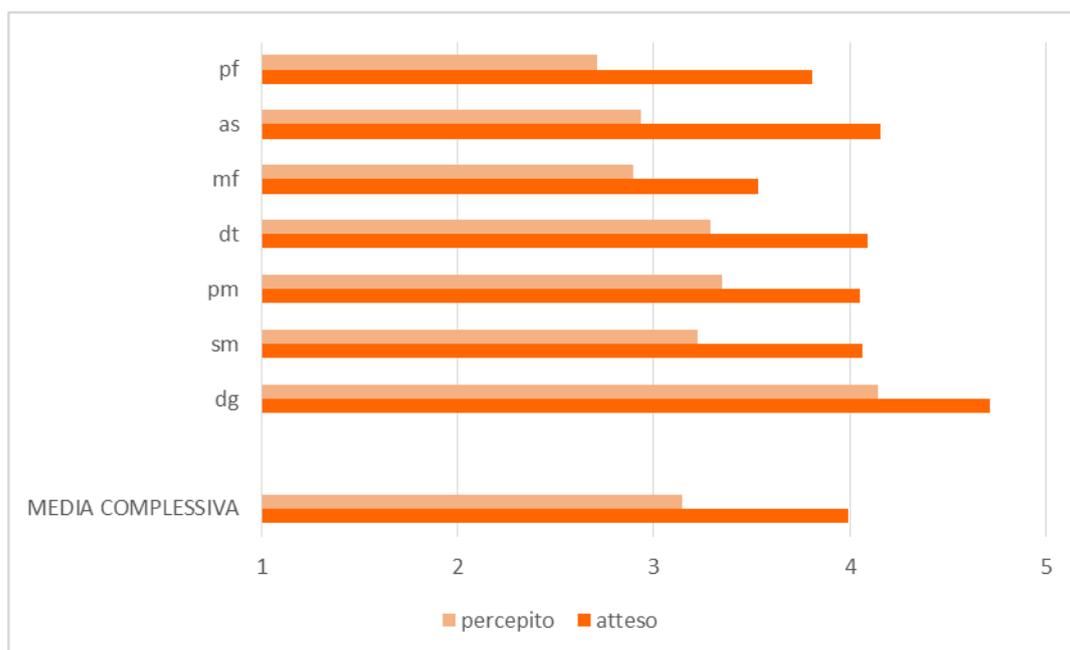
Ad emergere come possibile fonte di frustrazione sono anche aspetti legati alla carriera personale quali la congruenza percepita tra il suo sviluppo e i propri meriti, item 11.5/16.5.

- **Medie complessive divise per età**



L'analisi per fasce d'età conferma la validità di quanto già constatato per il campione unitario, tolta la fascia 21-30; anche in questo caso infatti mostra risultati indicanti una maggior soddisfazione percepita. Anche in questo caso le fasce maggiormente insoddisfatte sembrano essere quelle dai 40 in su, ove la differenza tra valore atteso e soddisfazione percepita è di 1 punto. Potrebbe essere utile per tanto approfondire quali aspetti inerenti a questo dominio siano vissuti come maggiormente frustranti.

• Medie per gruppo di lavoro



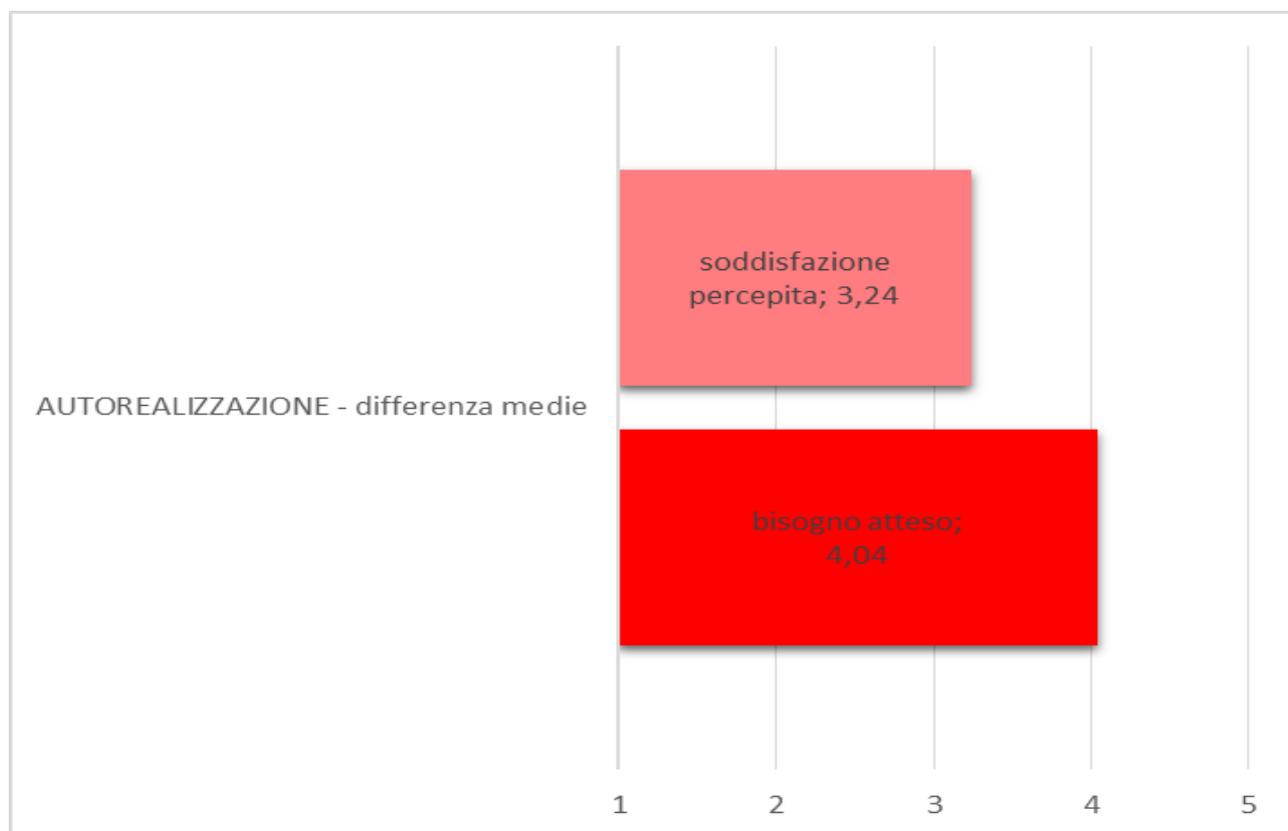
dg- Dirigenza; sm- Sales Manager; pm- Project manager; dt- Technical Department; mf- Manufacturing; as- After Sales; pf- Purchasing Finance & control

Per la categoria STIMA la media complessiva è rappresentativa per i gruppi "Sales Manager", "Project Manager" e "Technical Department". Il gruppo "Dirigenza" in questo caso mostra la stessa tendenza degli altri gruppi, con valori attesi superiori a quelli percepiti; tuttavia entrambi i valori risultano più elevati.

A mostrare livelli maggiori di possibile frustrazione, con differenze superiori a 1, sono i gruppi "After Sales" e "Purchasing and Finance", meritevoli di approfondimento.

CATEGORIA AUTOREALIZZAZIONE

- **Medie di categoria**



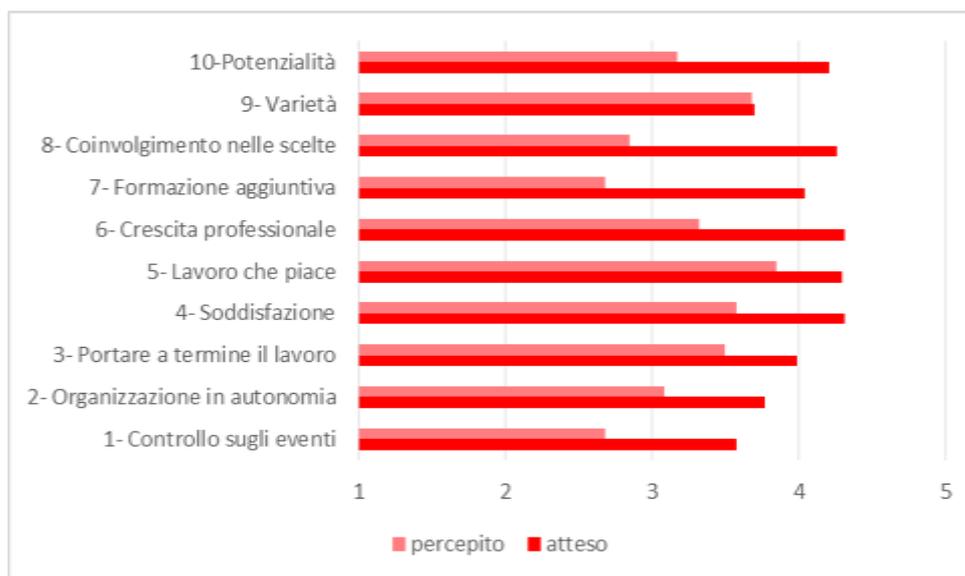
- **Indicazioni**

L'insieme degli item associati alla categoria AUTOREALIZZAZIONE hanno l'obiettivo di misurare le percezioni dell'individuo rispetto a desideri e opportunità di mettere a frutto le proprie potenzialità in modo compatibile con le proprie attitudini e preferenze professionali. Tale categoria guadagna la prima posizione come valore atteso, con un punteggio superiore a 4 e una bassa dev. standard, indice di un campione compatto.

Complessivamente la distanza di tale valore rispetto alla soddisfazione percepita è pari allo 0,8 individuando anche qui un'area di interesse e potenziale investimento; l'analisi delle singole coppie di item mostra una situazione mista, con aspetti che sembrano trovare una buona soddisfazione ed

altri invece più compromessi. Per avere una visione chiara di tale bisogno si suggerisce di porre maggior attenzione alla singola coppia di item, piuttosto che al risultato di categoria nel suo complesso.

• Medie per item



Dati positivi emergono per ciò che riguarda l'apprezzamento per il tipo di lavoro svolto, la varietà e la possibilità di portare a termine i propri lavori.

Tra gli aspetti a cui prestare attenzione in termini di possibile frustrazione troviamo nuovamente il tema del coinvolgimento nelle scelte a lungo termine; gli item 12.8/17.8 ottengono infatti la discrepanza maggiore di categoria e di per se significativa, pari a 1,41.

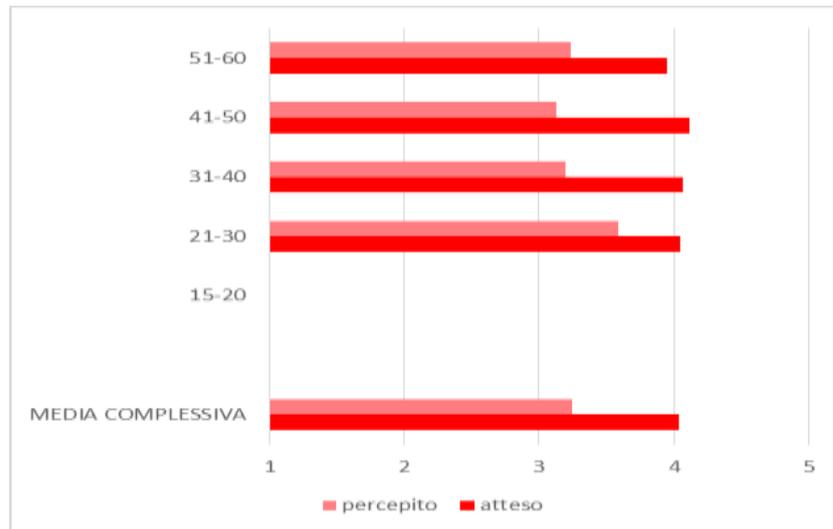
Si riscontrano delle maggiori discrepanze tra attese e realtà percepita anche negli item che riguardano le opportunità di crescita professionale, item 12.6/17.6, e la relativa formazione aggiuntiva, item 12.7/17.7.

Queste distanze sono in linea con quelle individuate negli item della categoria STIMA e ci indicano in modo indiretto il valore che può rivestire per il lavoratore la capacità dell'azienda di garantire valutazioni e scelte riguardanti il lavoratore basate su di un chiaro sistema meritocratico e di "investimento" sui dipendenti.

Considerato quanto scritto, all'eventuale implementazione di un nuovo modello di misurazione della performance potrebbe essere collegato un sistema di incentivazioni che ove possibile come

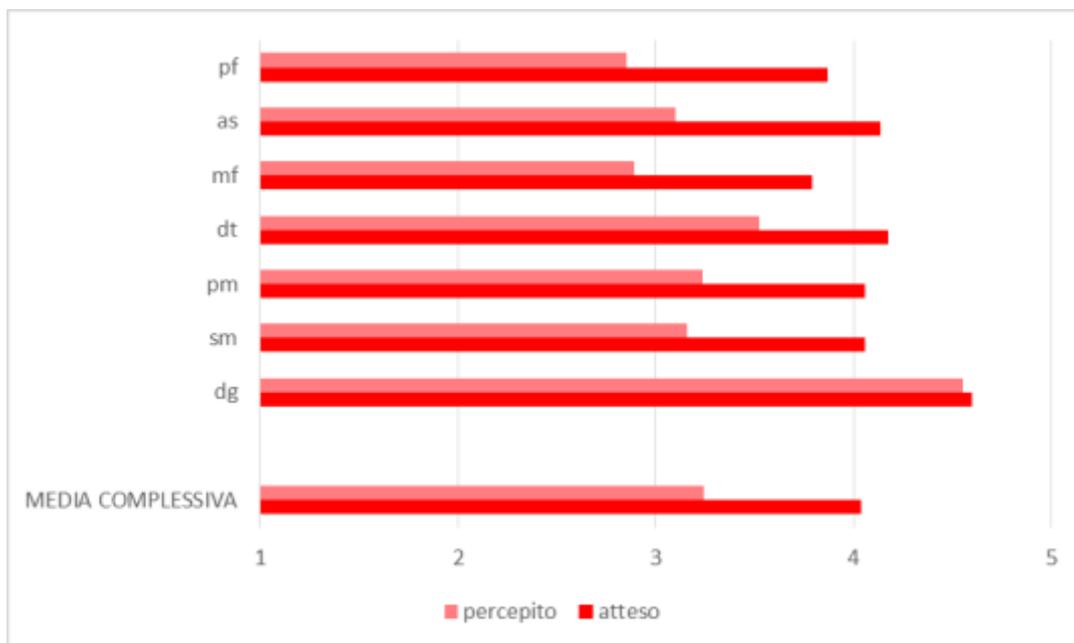
premio e valorizzazione dei buoni risultati raggiunti dal collaboratore, utilizzi anche la formazione e lo sviluppo di competenze aggiuntive.

- **Medie complessive divise per età**



Anche in questo caso la media complessiva risulta rappresentativa per tutte le fasce d'età, ad eccezione della più giovane. Anche in questo caso la fascia 21-30 mostra una maggior soddisfazione.

- **Medie per gruppo di lavoro**



dg- Dirigenza; sm- Sales Manager; pm- Project manager; dt- Technical Department; mf- Manufacturing; as- After Sales; pf- Purchasing Finance & control

Per la categoria AUTOREALIZZAZIONE possiamo fare considerazioni simili alla precedente. La media complessiva è abbastanza rappresentativa per i gruppi “Sales Manager”, “Project Manager”, “Manufacturing” e “Technical Department”, il gruppo “Dirigenza” continua a mostrare i valori più alti di categoria e anche una particolare soddisfazione.

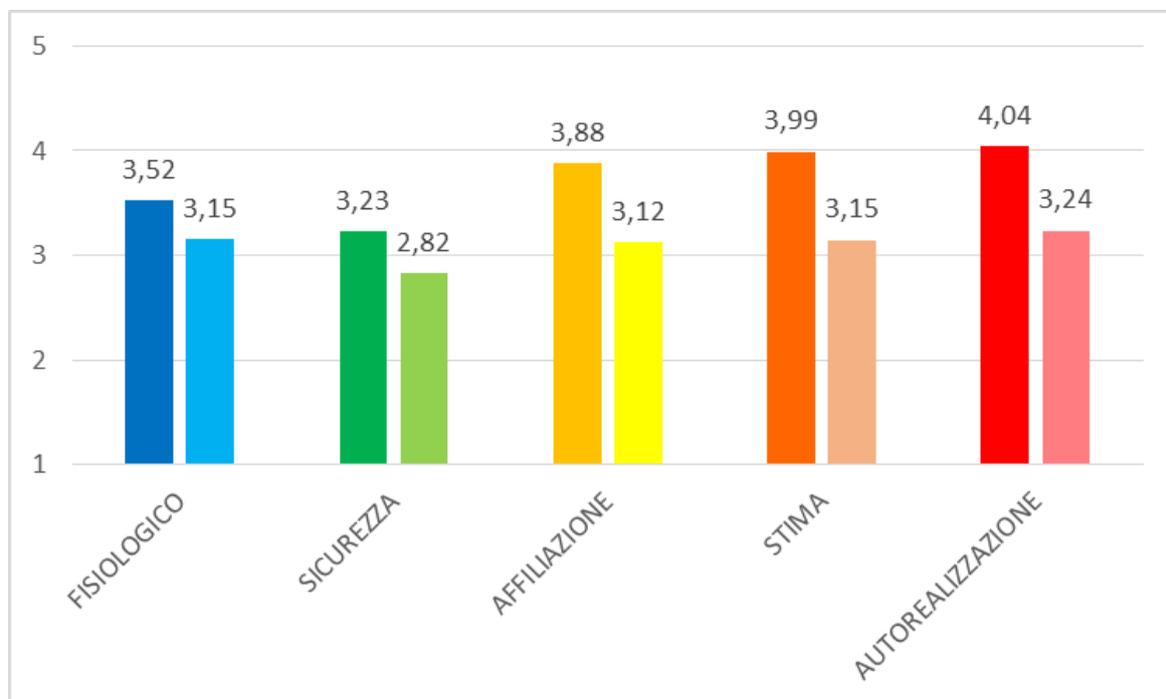
A mostrare livelli maggiori di possibile frustrazione, con differenze superiori a 1, anche in questo caso sono i gruppi “After Sales” e “Purchasing and Finance”, meritevoli di approfondimento.

- **Tabella dati**

Domanda 12 - AUTOREALIZZAZIONE - bisogno atteso	media per item
È importante avere il controllo degli avvenimenti?	3,58
Ritiene importante la possibilità di organizzare il lavoro autonomamente?	3,76
Le piace concretizzare il suo lavoro, ovvero seguirlo dall'inizio alla fine?	3,98
Quanta importanza ha essere soddisfatto nel lavoro?	4,31
È importante fare un lavoro che piace?	4,29
Ritiene importante continuare a crescere professionalmente?	4,31
Ritiene importante fare formazione aggiuntiva per lo svolgimento del suo lavoro?	4,03
Ritiene importante essere coinvolto nelle scelte lavorative che la riguardano?	4,25
È importante che il lavoro sia vario?	3,69
È importante sfruttare le proprie potenzialità nel lavoro?	4,20
MEDIA DELLE MEDIE	4,04
dev.standard	0,28
Domanda 17 - AUTOREALIZZAZIONE - soddisfazione percepita	media per item
Riesce nel lavoro ad avere il controllo degli avvenimenti?	2,68
Ha la possibilità di organizzare il suo lavoro autonomamente?	3,08
Le capita di seguire un suo lavoro dall'inizio alla fine?	3,49
Si sente soddisfatto del suo lavoro?	3,58
Quanto le piace il suo lavoro?	3,85
Il suo lavoro le permette di continuare a crescere professionalmente?	3,32
Riceve formazione aggiuntiva per lo svolgimento del suo lavoro?	2,68
Ritiene di essere coinvolto nelle scelte lavorative che la riguardano?	2,85
Quanto è vario il suo lavoro?	3,68
Quanto sente di poter sfruttare le sue potenzialità?	3,17
MEDIA DELLE MEDIE	3,24
dev.standard	0,42

5 CATEGORIE A CONFRONTO

-Campione complessivo-



Nota per la lettura del grafico: il colore più scuro individua il BISOGNO ATTESO, il colore chiaro individua la SODDISFAZIONE PERCEPITA.

Si riportano, ai fini di una lettura grafica immediata e complessiva, i valori ottenuti a tutte e cinque le categorie di bisogno analizzate.

L'analisi complessiva dei risultati tende ad evidenziare:

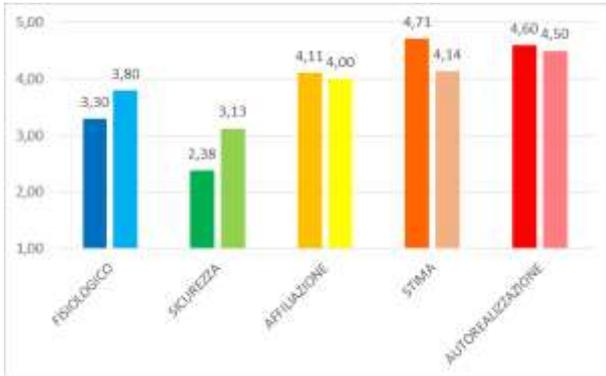
- Maggior interesse del campione per i bisogni afferenti ai domini AFFILIAZIONE, STIMA e AUTOREALIZZAZIONE.
- La discrepanza tra bisogno atteso e percepito è per tutte le categorie inferiore a 1 punto. Benché siano proprio i bisogni di maggior interesse a presentare la discrepanza maggiore (intorno a 0,8), sono gli stessi bisogni con soddisfazione percepita più alta.

Così come riportato più estesamente nei grafici specifici, si evince come il quadro generale sia positivo; la discrepanza tra i valori attesi e percepiti è infatti ridotta, soprattutto per le categorie FISIOLOGICI e SICUREZZA, ove è inferiore al mezzo punto.

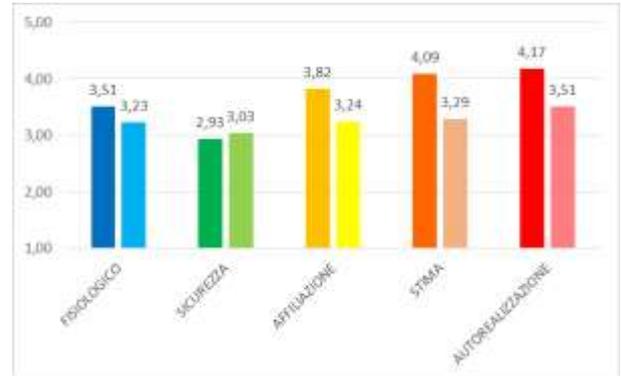
Si mantiene inferiore a 1 anche la differenza nelle categorie AFFILIAZIONE, STIMA e AUTOREALIZZAZIONE, che al contempo ottengono importanti indicazioni rispetto alla desiderabilità di tale bisogni. Si configurano quindi queste categorie come il punto di intervento su cui l'azienda può avere maggiore marginalità di miglioramento per trasformare motivazione in performance.

5 CATEGORIE A CONFRONTO

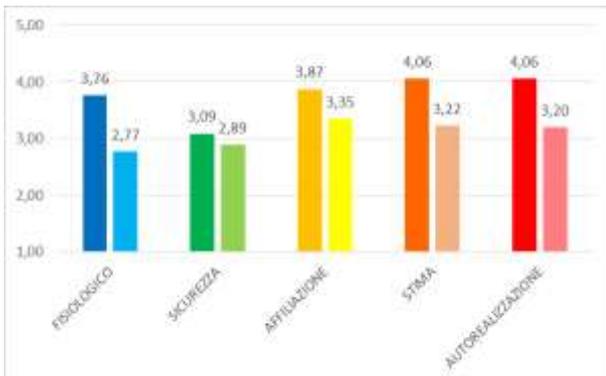
-Per gruppi professionali-



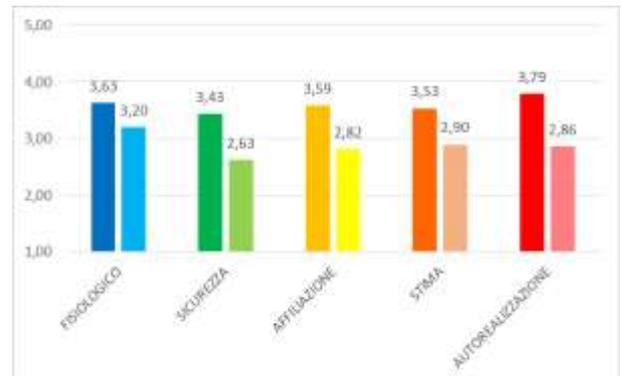
Dirigenza



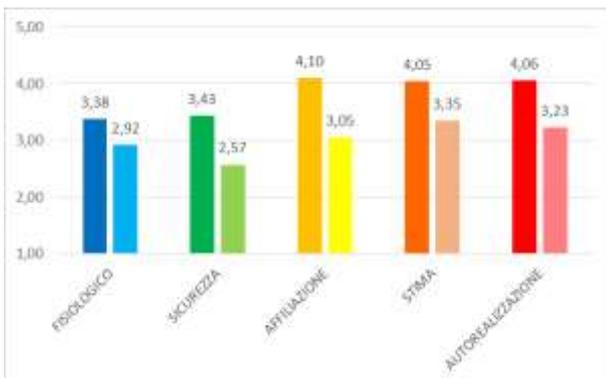
Technical Department



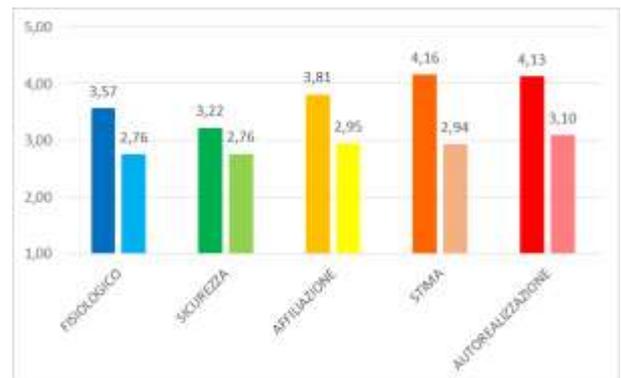
Sales Manager



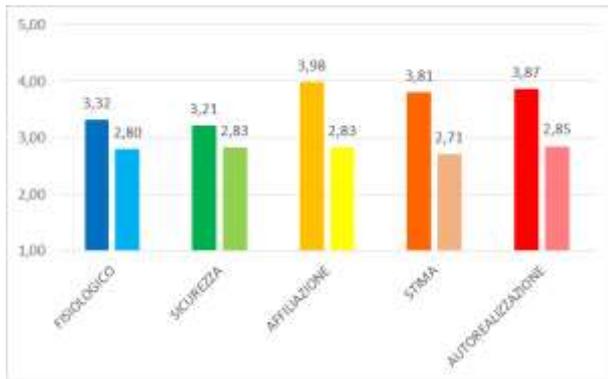
Manufacturing



Project Manager



After Sales



Purchasing Finance & control