

ANALISI

CLIMA

AZIENDALE

Azienda SRL

COESIO & PARTNERS
CONSULENTI DI DIREZIONE

PREMESSA

I. SCOPO

Scopo di questa Procedura è valutare il risultato dell'indagine sui 9 fattori ambientali secondo quanto rilevato dall'analisi dei questionari distribuiti al personale della Vostra società.

II. METODOLOGIA

Il metodo utilizzato consente di rilevare le percezioni individuali di bisogni ed interessi dell'organizzazione.

Le interpretazioni che ne derivano permettono di sviluppare piani d'azione per rinforzare i fattori positivi e correggere quelli negativi.

I risultati che emergono dalle analisi dei questionari danno un quadro della situazione organizzativa e facilitano la pianificazione dei miglioramenti.

Il sistema adottato analizza 9 fattori chiave che riguardano il modo in cui l'organizzazione gestisce le risorse umane.

A - RISORSE UMANE

Una delle più importanti risorse a disposizione della direzione, il Personale, è quella potenzialmente la risorsa più produttiva ma anche la più difficile da gestire.

I risultati positivi di un corretto impiego dipendono dalla capacità della Direzione di dirigere, coordinare, motivare e valutare individui e gruppi.

La corretta gestione della risorsa umana è la chiave della buona produttività di ogni Organizzazione.

B - CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI

Stabilire ed ottenere obiettivi è il processo su cui si basa ogni Organizzazione. Possono esistere sistemi anche sofisticati per tenere sotto controllo i progressi e i risultati della nostra attività ma nessun progresso potrà mai ottenersi senza la prioritaria definizione di obiettivi espressi con decisione, semplicità e chiarezza.

C - RICONOSCIMENTO

Un bisogno critico della psiche umana è il riconoscimento in termini di appartenenza, di contributo alle realizzazioni ed al miglioramento, di partecipazione a qualcosa o al successo. Questi bisogni esistono ad ogni livello di organizzazione: impiegato od operaio, produzione o amministrazione. Tutte le organizzazioni devono utilizzare opportunamente, fra le varie tecniche di direzione, anche dei validi strumenti di riconoscimento.

D - COMUNICAZIONE

L'informazione, verbale o scritta, è il punto di forza di una organizzazione. Qualità e quantità delle comunicazioni determinano la capacità di dialogo operativo tra i vari settori. Possiamo comunicare qualsiasi informazione e quindi anche obiettivi, piani, risultati, necessità oppure semplicemente dati tecnici, ma teniamo presente che quel documento di comunicazione che utilizziamo è un documento che rimane e quindi non può essere banale.

E - RESPONSABILITÀ

Perché la persona esprima tutta la sua potenzialità, ha bisogno di sapere che cosa ci si aspetta da lei. La responsabilità si identifica nella definizione, accettazione e comunicazione dei compiti e ruoli assegnati ad una mansione, ad una posizione o ad un'unità organizzativa.

F - CLIMA

L'impressione generale che la persona ricava dal proprio posto di lavoro è strettamente correlata al suo particolare stato di soddisfazione morale e materiale che le viene trasmesso dall'ambiente circostante. Il clima è lo stato o la condizione di una unità organizzativa o di un'intera organizzazione misurata in termini di influenze positive o negative, di attitudini e/o relazioni che condizionano l'ambiente umano in un certo momento.

G - COINVOLGIMENTO

Ognuno di noi ha bisogno di sentirsi parte dell'organizzazione, cioè di essere coinvolto come persona. La partecipazione sviluppa le opportunità esistenti o potenziali di utilizzo delle capacità creative e produttive dei singoli e dei gruppi.

H - PIANIFICAZIONE

E' essenziale, perché un'operazione risulti lineare, che venga pianificata sia con riferimento al tempo impiegato dalle singole persone o dai gruppi, sia con riferimento al sistema di bisogni e di opportunità, definendo priorità, sviluppando strategie e realizzando tattiche per raggiungere gli obiettivi.

I - MISURA E CONTROLLO

Per essere significative, le varie attività devono essere misurate. I controlli però sono possibili solo quando esistono standards validi, razionali e pratici coi quali poter valutare in modo leale ed in maniera partecipativa il lavoro individuale o di gruppo.

ANALISI

L'analisi delle schede distribuite ha evidenziato i risultati riportati nella tabella allegata.

Nel commentarne qui di seguito i valori risultanti ci proponiamo di ricavare alcune riflessioni utili ad aiutarci ad orientare il nostro modo di gestire il Personale.

RISORSE UMANE

Questa voce evidenzia il grado di insoddisfazione delle persone in rapporto allo stile, forma e sistemi adottati dal management nel dirigerle.

- *il 14% della forza lavoro evidenzia una situazione critica.*
- *il 86% avverte un disagio molte forte.*

In generale la situazione pare abbastanza negativa e probabilmente un fattore determinante è da individuarsi nel processo di rapido sviluppo dell'azienda e della difficoltà delle risorse umane di comprendere e affiancare la direzione nelle inevitabili criticità di tale processo. Ci proponiamo tuttavia di analizzare dettagliatamente la situazione che può derivare da condizioni di lavoro non adeguate alle aspettative createsi o ad evidente asimmetria informativa tra proprietà e management sulle prospettive di crescita aziendale.

CAUSE POSSIBILI

- *Incertezza di come ci si trova ubicati nella struttura organizzativa.*
- *Ambiguità nelle relazioni con i colleghi.*
- *Disaccordo sulle politiche dell'organizzazione.*
- *Diffidenza circa l'atteggiamento del management.*
- *Problemi personali, familiari ed economici.*
- *Insoddisfazione per la propria crescita professionale (carriera).*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Sempre maggior distacco e scarso contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali.*
- *Dissensi con colleghi e direzione che diventano sempre più evidenti.*
- *Si accentua lo stress*
- *Si deformano i rapporti umani e affiorano scorrettezze tra colleghi.*
- *Subentra l'autocompiacimento.*
- *Si rinforza l'insensibilità.*

CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI

E' la valutazione su quali siano gli obiettivi personali e dell'organizzazione. Chi vive in modo critico o molto forte questo parametro spesso non è sicuro del proprio ruolo e della importanza che viene attribuita alla sua funzione (o alla sua persona).

- *l' 24% del personale palesa una situazione critica.*
- *il 62% evidenzia un disagio forte*
- *il 14% non segnala disagi*

Qui la situazione è notevolmente critica. Ci proponiamo di concentrare la nostra attenzione sulle situazioni più negative.

CAUSE POSSIBILI

- *-Incertezza derivante da una certa mancanza generale di importanza attribuita, nell'organizzazione, agli obiettivi.*
- *Confusione derivante da frequenti cambiamenti di obiettivi.*
- *Mancanza di direttive su ciò che ci si aspetta dai singoli.*
- *Comunicazioni carenti ed inadeguate con la "Direzione".*
- *Attriti personali con la "Direzione".*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Ciascuno stabilisce obiettivi propri che possono essere in conflitto con quelli dell'organizzazione.*
- *Atteggiamenti di indifferenza.*
- *Sensibile calo di resa nel lavoro del singolo.*
- *Disaccordo su quanto tempo sia necessario dedicare a determinati obiettivi.*
- *Tempo speso più per decidere che cosa fare che per realizzare il lavoro.*
- *Conflitti su cose banali.*
- *Si medita e si discute sulle cose senza concludere.*

RICONOSCIMENTO

Coloro che manifestano per questa voce una valutazione negativa, non sono soddisfatti del sistema di riconoscimento in uso. Secondo loro l'organizzazione non si preoccupa degli individui e valuta le funzioni più di coloro che le rendono operanti.

Nel nostro caso:

- *il 76% del Personale evidenzia una situazione critica*
- *il 24% non avverte disagi.*

CAUSE POSSIBILI

- *Incertezza su come la direzione valuta il lavoro dei suoi collaboratori.*
- *Insoddisfazione per la sensazione di essere solamente "un altro numero".*
- *Risentimento perché i superiori si preoccupano solamente di "qualcuno".*
- *Sensazione che il Capo sia troppo occupato per complimentarsi del lavoro svolto dai collaboratori.*
- *Amarezza perché nessuno si accorge dei collaboratori finché non fanno qualcosa di sbagliato.*
- *Disappunto perché l'opinione dei singoli viene richiesta raramente.*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Calo di motivazione.*
- *Deterioramento dei rapporti fra chi opera e chi dovrebbe dare la valutazione del lavoro svolto.*
- *Perdita di soddisfazione personale del proprio lavoro.*
- *Tendenza a cercare altre vie per ottenere gratificazione.*
- *Atteggiamento diffuso di far trascorrere le otto ore aspettando l'uscita.*

COMUNICAZIONE

Coloro che fanno ricadere la loro valutazione in un livello molto forte sono generalmente frustrati essendo inadeguate le informazioni necessarie a svolgere il loro lavoro. Questa condizione può diventare un problema molto serio. In tal caso, le conseguenze sul morale e, in ultima analisi, sull'efficienza possono diventare molto importanti.

Nel nostro caso:

- *il 71% del Personale evidenzia una situazione critica.*
- *il 29% non avverte disagio o lo avverte in maniera irrilevante.*

CAUSE POSSIBILI

- *Frustrazione per la sensazione di sentirsi esclusi dai flussi informativi principali dell'organizzazione.*
- *Confusione poiché si ignora ciò che sta succedendo.*
- *Ambiguità che riguarda il lavoro ed il compito assegnato.*
- *Risentimento perché la Direzione non prende un ruolo di guida.*
- *Insoddisfazione perché certe decisioni vengono prese arbitrariamente.*
- *Distribuzione irregolare di politiche e procedure.*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Duplicazione di lavori nelle unità e nell'organizzazione.*
- *I cambiamenti organizzativi possono avvenire in modo traumatico.*
- *Spreco di energie a causa di istruzioni e di indicazioni confuse .*
- *Incertezza a causa di mancanza di feed-back sulle prestazioni.*
- *Si ignora se vi siano possibilità di miglioramento all'interno dell'organizzazione.*
- *Alti livelli di stress a causa di frequenti "sorprese".*

RESPONSABILITÀ

Tanto più forte diventa la valutazione di questa voce quanto meno chiaro è per la persona il compito a lei affidato e quindi imprecisati sono gli obiettivi.

Nel nostro caso:

- *il 76% del Personale evidenzia una situazione critica.*
- *il 24% non avverte un disagio*

CAUSE POSSIBILI

- *Incertezza sui punti di riferimento.*
- *Idee vaghe di che cosa ci si aspetta da ciascuno.*
- *Sensazione che non ci sia uno sforzo coordinato di gruppo.*
- *Incertezza sulle priorità.*
- *Sensazione che il lavoro venga assegnato in modo arbitrario.*
- *Insoddisfazione perché si ha la sensazione che le proprie potenzialità non vengano utilizzate al meglio.*
- *Frequenti duplicazioni nell'assegnazione dei compiti e delle mansioni.*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Duplicazione di sforzi all'interno dell'unità e dell'organizzazione.*
- *Cambiamenti che coinvolgono l'individuo possono non essere capiti o non comunicati.*
- *Risentimento perché si percepiscono favoritismi.*
- *Mancanza di soddisfazione personale sul lavoro.*
- *Continuano a sussistere problemi che potrebbero essere invece da tempo risolti.*
- *Il potenziale individuale non viene tenuto in considerazione.*
- *Difficoltà nel lavoro di routine per assenze di fatto ingiustificate.*

CLIMA

Tale voce misura il grado di soddisfazione dell'ambiente di lavoro. Le persone che si pongono in modo critico nei confronti di questa voce possono sentirsi estranee all'organizzazione ed in caso estremo, contrarie.

Nel nostro caso:

- *il 29% del personale avverte un debole disagio.*
- *il 71% non avverte disagio o lo avverte in maniera irrilevante.*

CAUSE POSSIBILI

- *Frustrazione per la mancanza di accoglimento da parte del superiore, o dei colleghi, delle proprie idee.*
- *Insoddisfazione sulla quantità di informazioni che si ricevono prima o dopo che sono state prese le decisioni.*
- *Sensazione che le persone non lavorino come un gruppo.*
- *Sensazione che le persone di talento non vengano valorizzate.*
- *Alcune disposizioni vengono disattese.*
- *Scontento relativo al mancato riconoscimento delle prestazioni.*
- *Sensazione di lavorare troppo.*
- *Sensazione di non sapere ciò che succede nell'organizzazione.*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Motivazione in diminuzione.*
- *Frustrazione in aumento.*
- *Conflitto tra colleghi.*
- *Formazione di gruppi conflittuali.*

COINVOLGIMENTO

Le persone che vedono questa voce in modo negativo non sentono di far parte del gruppo.

- *il 76% del Personale evidenzia un disagio tra il forte e il molto forte.*
- *il 24% avverte un debole disagio.*

CAUSE POSSIBILI

- *Incertezza a causa di comunicazioni inadeguate tra le persone ed il loro capo.*
- *Insicurezza per cambiamenti improvvisi ed inaspettati nell'organizzazione.*
- *Sensazione che non vi sia un obiettivo globale sul quale il management è impegnato.*
- *Insoddisfazione perché le proprie mansioni e responsabilità non sono ben definite.*
- *Insofferenza per dover assistere a decisioni improduttive.*
- *Frustrazioni per avere scadenze e carichi di lavoro non realistici.*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Confusione come risultato di cambiamenti inaspettati ed apparentemente arbitrari.*
- *Diminuzione delle motivazioni.*
- *Riduzione di rendimento.*
- *Diminuzione di stima per la Dirigenza.*
- *Aumento dello stress.*
- *Divergenze tra colleghi.*

PIANIFICAZIONE

Le persone che vivono in modo critico questa voce avvertono la mancanza di pianificazione sia a livello personale che di organizzazione. Questa preoccupazione riguarda, in taluni casi, l'utilizzazione del proprio tempo personale, ma più frequentemente, le persone si sentono frustrate perché devono far fronte a compiti assegnati all'ultimo momento, portare a termine onerosi lavori in tempi non realistici, o assumere responsabilità per loro rilevanti senza adeguata preparazione.

Nel nostro caso:

- *il 67% del Personale evidenzia un disagio tra il forte e il molto forte.*
- *il 33% non avverte disagio.*

CAUSE POSSIBILI

- *Frustrazioni a causa di inefficacia delle comunicazioni.*
- *Manca di contatto con il proprio superiore.*
- *Nessun incoraggiamento ad incrementare le proprie capacità.*
- *Insoddisfazione per non essere incoraggiati a prendere parte nella pianificazione dell'attività organizzativa.*
- *Risentimento perché l'organizzazione sembra più interessata al profitto che alle persone.*
- *Manca di sensazione di appartenenza al gruppo.*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Disinteresse per il lavoro.*
- *Isolamento dagli altri.*
- *Impaziente attesa dell'orario di uscita dal lavoro.*
- *Dissapori con i colleghi.*

MISURA E CONTROLLO

Le persone che esprimono disagio su questo parametro si sentono vulnerabili per quanto concerne il modo col quale sono valutate. In situazioni nuove o poco conosciute questa sensazione è normale ma di breve durata. Tuttavia, se l'organizzazione non riesce mai a stabilire delle chiare misure delle prestazioni, sussiste allora il rischio che le persone siano indotte a pensare che sia accettata la prestazione di basso valore.

Nel nostro caso:

- *il 76% del Personale evidenzia un disagio tra il forte e il molto forte.*
- *il 24% non avverte disagio o lo avverte in maniera irrilevante.*

CAUSE POSSIBILI

- *Incertezza sul modo in cui si viene valutati.*
- *Mancanza di consapevolezza per quanto riguarda le funzioni del proprio lavoro.*
- *Incertezza su quanto pensa il proprio superiore delle prestazioni dell'individuo.*
- *Risentimento perché la misura degli standards viene determinata senza il proprio apporto.*
- *Insoddisfazione derivante dalla sensazione che il proprio lavoro non venga apprezzato.*

POSSIBILI EFFETTI DELLE PREOCCUPAZIONI PERSONALI SULL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO CIRCOSTANTE

- *Si desume che è accettabile una prestazione di basso livello.*
- *Prevale l'atteggiamento che è possibile "farla franca".*
- *Le persone si sentono vulnerabili sui modi di valutazione.*
- *Confusione.*
- *Promozioni ed aumenti sono determinati in modo arbitrario*

CONCLUSIONI

E' evidente che il livello di soddisfazione delle risorse umane è basso, evidenziando un disagio che si estende a tutte le altre aree di verifica dalla chiarezza degli obiettivi, alla comunicazione sino alla pianificazione ed il controllo.

Pur tuttavia emerge un dato positivo, una gruppo di risorse umane, che rappresenta un nocciolo duro appare soddisfatto o perlomeno si dichiara tale, ma tale omogeneità non è tale da coinvolgere il resto dell'organizzazione nella mission aziendale.

Riteniamo che parte di tale insoddisfazione nasca da una inadeguata suddivisione delle responsabilità ed criticità nei processi organizzativi non ancora risolti.

La struttura che si dichiara soddisfatta dell'organizzazione aziendale non riesce ancora a fare da collante per il livello di coordinamento e di comunicazione.

Le probabili soluzioni necessitano di una analisi dei processi e delle relative criticità, con maggior definizione degli obiettivi e delle performance per processi.

Inoltre riteniamo di poter consigliare azioni di maggior coinvolgimento del personale sia nella definizione degli obiettivi che nella identificazione di possibili elementi motivanti per il miglioramento delle performance (premi per obiettivi)

L'analisi delle procedure evidenzia una dettagliata descrizione delle attività, mentre poco eloquente ci è apparsa nella parte relativa la definizione degli obiettivi e la misurazione della soddisfazione dei clienti.

Tabella dei risultati dell'indagine al Personale

<u>PERSONALE</u>		<u>Livelli</u>				
		<u>V</u>	<u>IV</u>	<u>III</u>	<u>II</u>	<u>I</u>
		<u>CRITICA</u>	<u>MOLTO FORTE</u>	<u>FORTE</u>	<u>DEBOLE</u>	<u>MOLTO DEBOLE</u>
<i>Risorse umane</i>	<i>A</i>	<i>3</i>	<i>18</i>			
<i>Chiarezza di obiettivi</i>	<i>B</i>	<i>5</i>	<i>9</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
<i>Riconoscimento</i>	<i>C</i>	<i>16</i>				<i>5</i>
<i>Comunicazione</i>	<i>D</i>	<i>15</i>				<i>6</i>
<i>Responsabilità</i>	<i>E</i>	<i>16</i>				<i>5</i>
<i>Clima</i>	<i>F</i>	<i>5</i>	<i>8</i>		<i>3</i>	<i>5</i>
<i>Coinvolgimento</i>	<i>G</i>	<i>1</i>	<i>16</i>			<i>5</i>
<i>Pianificazione</i>	<i>H</i>	<i>3</i>	<i>8</i>	<i>3</i>	<i>6</i>	<i>1</i>
<i>Misura e controllo</i>	<i>I</i>	<i>16</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>4</i>	<i>0</i>