

INDAGINE DI CLIMA

CHE COS'È E PERCHÉ SI CONDUCE

L'obiettivo è avere **dati oggettivi e rilevabili regolarmente** (tipicamente ogni sei mesi) **del grado di coinvolgimento, positivo o negativo, delle persone che compongono l'azienda.**

Dall'indagine devono nascere indicazioni chiare di **azioni che vanno messe in atto per migliorare i fattori che risultano critici**: la possibilità di ripetere l'indagine in un arco di tempo stabilito darà quindi modo di **misurare oggettivamente** se le azioni messe in atto hanno sortito i risultati desiderati.

PREMESSE DI METODO

Il modello di analisi di clima adottato nasce dagli studi di **Frederick Herzberg** ⁽¹⁾, che formulò una **teoria dei bisogni di realizzazione delle persone al lavoro** essenzialmente basata sulla

(1) Lo psicologo [Frederick Herzberg ndr], nella metà del secolo scorso, condusse una ricerca utilizzando un campione di 200 professionisti tra ingegneri e contabili nella zona di Pittsburg, Pennsylvania. La domanda posta ai soggetti esaminati era quella di raccontare degli eventi che li avevano fatti sentire soddisfatti o insoddisfatti nell'ambito professionale. Herzberg giunge a concludere, in ragione alle caratteristiche degli eventi emersi, innanzitutto che soddisfazione e insoddisfazione sono tra loro indipendenti e si fondano su fattori differenti. In secondo luogo deduce che gli elementi che generano insoddisfazione sono connessi ad esempio alle relazioni orizzontali e verticali nell'azienda, alla retribuzione, alla sicurezza personale data dalle regole interne. Essa è dunque collegata al campo del **contesto organizzativo**. Herzberg denomina questi come **Fattori igienici**, ossia **elementi che, se presenti, eliminano l'insoddisfazione ma non creano soddisfazione**.

Egli deduce poi che gli elementi che generano soddisfazione riguardano i risultati intrinseci del lavoro come ad esempio il raggiungimento di un obiettivo difficile, il riconoscimento, la promozione, la responsabilità, una qualifica ottenuta, la professionalità e la crescita di carriera. Herzberg denomina quest'altri come **Fattori Motivanti**, **i quali sono fonti di soddisfazione ma l'assenza di essi non causa l'insoddisfazione**. La presenza di questi fattori quindi genera un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro, portando ad una **maggiore motivazione e produttività sul lavoro**. Lo psicologo inoltre sostiene che esista una posizione "zero" nella quale non sono presenti né la soddisfazione e nemmeno l'insoddisfazione. [...]

Herzberg con la teoria dei due fattori ha contribuito a migliorare il rapporto tra datore di lavoro e dipendenti focalizzandosi sulle esigenze dei lavoratori e dimostrando **come tenere alta la motivazione grazie a fattori che influiscono sulla soddisfazione**.

Citato da https://it.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg (verificato in data 01/04/2019)



cosiddetta "piramide dei bisogni di Maslow" (si veda l'immagine precedente).

Sostanzialmente il lavoro di Herzberg indica sia quali fattori indagare per rilevare la possibile **insoddisfazione** delle persone al lavoro, sia quali vadano ricercati per rilevare gli elementi di **soddisfazione**.

Nel 1968 R. Tagiuri, nella sua definizione individua nel "clima organizzativo", una qualità relativamente duratura dell'ambiente interno di un'organizzazione che:

- è *esperenziata* dai suoi membri;
- influenza il loro comportamento;
- può essere descritta in termini di valori di una particolare serie di caratteristiche (o attributi) dell'organizzazione.

Sells e Evans sempre nel 1968 che interpretano il clima in relazione ai connotati culturali di una organizzazione e che identificano il clima come la percezione della cultura o dei tratti culturali di un'organizzazione: il clima organizzativo appare come una funzione dei **modelli culturali delle organizzazioni** e include quegli orientamenti generalizzati dei membri che sono:

- condivisi dalla maggioranza dei membri di un'unità organizzativa e
- acquisiti in relazione a specifici fattori della situazione organizzativa.

Il clima organizzativo è una percezione multidimensionale del carattere o degli attributi essenziali di un sistema organizzativo. Evans non limita la percezione dell'oggetto clima ai soli membri dell'organizzazione, infatti anche i soggetti esterni possono averne percezione; inoltre essa non incorpora gli effetti del clima sul comportamento, che per l'autore costituiscono una variabile dipendente.

STRUTTURAZIONE DI UN'INDAGINE DI CLIMA

L'indagine avviene **in forma anonima** ma accompagnata da dati che permettono la stratificazione dei lavoratori in base ad alcuni parametri di interesse (sezione aziendale, sesso, età, tempo di collaborazione in azienda, scolarità...). I parametri di segmentazione vanno formulati in forma inclusiva. Nelle aziende di piccole dimensioni occorre inoltre porre attenzione a che le domande di segmentazione non vadano a ledere l'anonimato ⁽²⁾ che è elemento fondamentale in questo contesto per garantire libertà di espressione.

Sono presenti soprattutto domande con risposte in forma fissa (scale Likert), ma anche domande a risposta libera per dare spazio al contributo delle persone mantenendo la libertà dell'anonimato.

⁽²⁾ Se ad esempio nella struttura è presente una sola donna, non si potrà fare una segmentazione sulla base dell'indicazione di sesso.

A ciascuna domanda "chiusa" sul clima si può rispondere attraverso una scala Likert a sette valori:

1. Fortemente in disaccordo
2. In disaccordo
3. Abbastanza in disaccordo
4. Neutrale
5. Abbastanza in accordo
6. In accordo
7. Fortemente in accordo

Parte delle domande è posta in forma "negativa", ovvero se la persona risponde "Fortemente in accordo" sta dando un'indicazione di un aspetto negativo in azienda. Questa formulazione garantisce che le persone valutino con maggiore attenzione le proprie risposte. Nell'esposizione del report finale la "scala inversa" di tali domande viene opportunamente armonizzata.

Ogni sezione (si veda qui nel seguito) è eseguita "nuclearmente", cioè le domande delle diverse sezioni non sono mischiate. All'interno della singola sezione invece tipicamente le domande sono date in ordine casuale per non concentrare l'attenzione su particolari sotto-temi e aumentare quindi il grado di affidabilità.

La somministrazione è preceduta da una breve ma chiara premessa che aiuti la persona a interpretare chiaramente le modalità di risposta da adottare. Può essere utile una breve sessione di lancio dell'iniziativa, in cui inquadrare gli obiettivi e le modalità.

È fondamentale che ci sia una restituzione generalizzata dei risultati e una presentazione delle iniziative che saranno conseguentemente adottate.

SEZIONI

L'indagine di clima viene articolata su una **pluralità di sezioni**, ognuna delle quali può venir **personalizzata** assieme alla dirigenza per adattarla al contesto peculiare dell'azienda, a meno che non abbia una sua standardizzazione formale.

- Ⓐ **Engagement aziendale:** indagine basata sulla **metodologia Q12 di Gallup**, è una metodologia fortemente documentata e che permette di correlare le risposte dei partecipanti a parametri di eccellenza dell'azienda, quali Produttività - Redditività - Capacità di trattenere - Customer Satisfaction. È cioè dimostrato che le aziende che ottengono i migliori risultati nel questionario Q12 hanno indici di performance aziendale nettamente migliori di quelle che hanno risultati Q12 bassi.



- ⓑ **Fattori di fidelizzazione:** una vasta letteratura individua in una serie precisa di **22 fattori** quelli che tipicamente sono ritenuti atti a fidelizzare la persona al proprio lavoro. Al partecipante all'indagine viene chiesto di compilare la propria personale *classifica* di tali fattori: i risultati generali danno indicazioni molto chiare del tipo di clima presente e delle eventuali azioni correttive.
- Ⓒ **Empowerment del personale:** attraverso la somministrazione di 5 domande specifiche viene esplorato quanto la persona si sente messa in grado di esprimere il meglio di sé al lavoro. Il report finale fornisce indicazioni molto chiare dei fattori critici su cui fare leva per il miglioramento.
- Ⓓ **Indice di esperienza positiva e Indice di esperienza positiva negativa:** 10 domande molto semplici su cui una vasta statistica mondiale dà indicazioni precise del percepito positivo/negativo della persona nel proprio contesto.
- Ⓔ **Clima organizzativo:** sono a disposizione un vasto repertorio di domande che afferiscono a macro-fattori tipicamente indagati per cogliere il clima organizzativo aziendale. Di solito si accompagna l'indagine con domande in cui si chiede alle persone di valutare l'importanza di ognuno dei macro-fattori.
 - *Ambiente di lavoro*
 - *Mission, vision, valori e senso di appartenenza*
 - *Inclusione, trasparenza e correttezza dei comportamenti*
 - *Organizzazione, cambiamento, innovazione*
 - *Benessere organizzativo*
 - *Il mio lavoro*
 - *La mia remunerazione e la mia carriera*
 - *La mia formazione e la mia crescita*
 - *Relazioni con i colleghi*
 - *Relazioni con i superiori gerarchici*
 - *Valutazione*
 - *Stress*
 - *Importanza delle dimensioni per un buon clima organizzativo*
 - *Suggerimenti*
 - *Domande aperte*
- Ⓕ **Suggerimenti:** tipicamente si fornisce una lista fissa di possibili suggerimenti da mettere in atto e si lascia quindi uno spazio libero per ulteriori proposte.
- Ⓖ **Domande a risposta libera:** da confezionare ad hoc sui desiderata aziendali: si suggerisce di lasciare ampia libertà di temi e contributi.

COSTI

- Predisposizione dell'indagine (da fare una sola volta):
 - **600€**
- Esecuzione dell'indagine ⁽³⁾ e relativo report con discussione dei risultati e proposte di azione:
 - **600€**

⁽³⁾ Si suppone che l'azienda abbia uno strumento adeguato alla somministrazione dell'indagine in forma online anonima. Se tale strumento risultasse mancante, lo scrivente può suggerirne uno che sia adeguato.