

UNIVERSITA' DELLA MAGNA GRAECIA

Testimonianza Aziendale



**Employee satisfaction: strumenti
per il miglioramento del clima organizzativo**

Dr. Raffaele Crispino

Catanzaro, 16 Aprile 2005

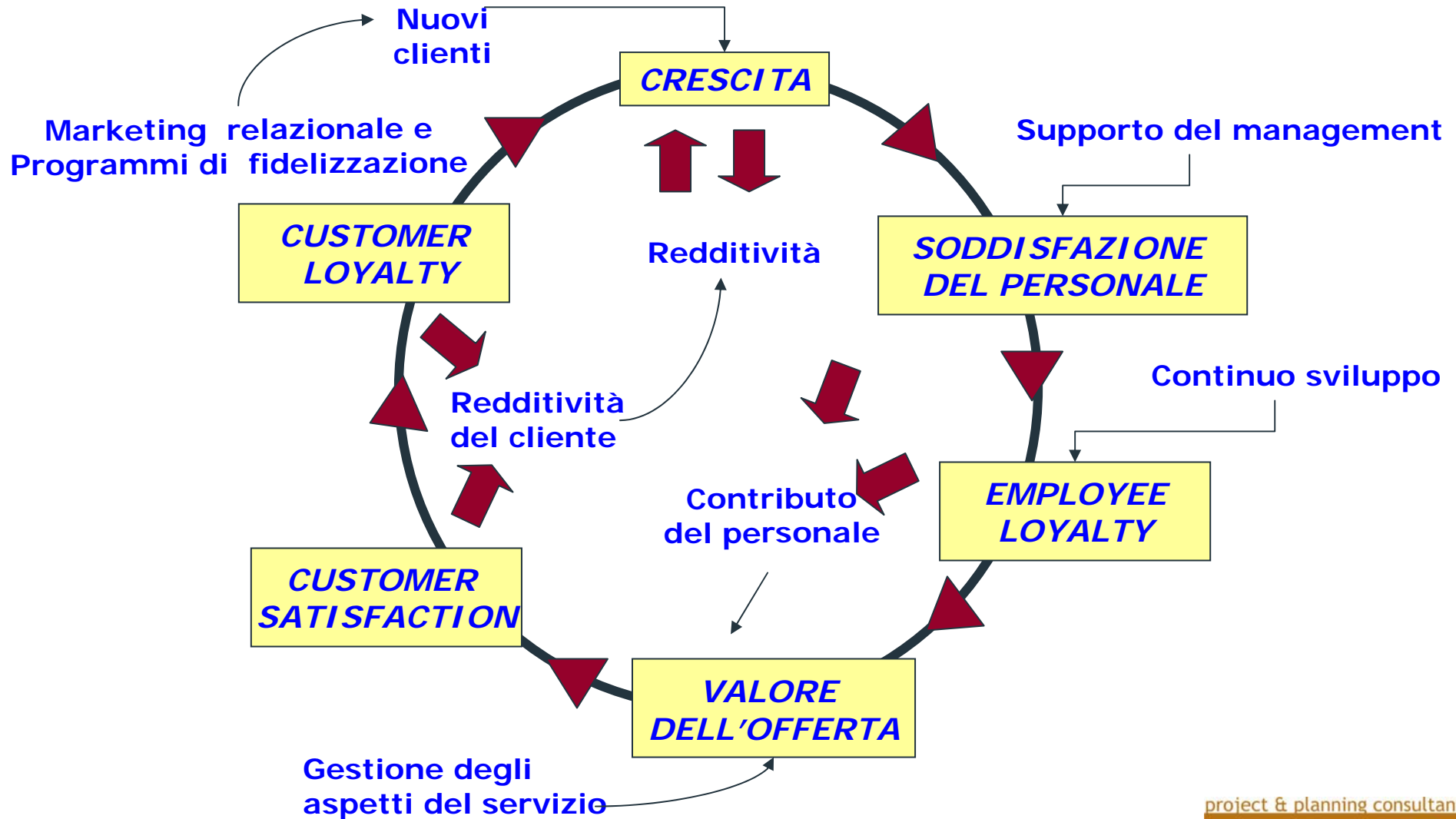


Agenda ::

- ② Sistema di riferimento
- ② Gli obiettivi dell'*employee satisfaction*
- ② I requisiti dell'*employee satisfaction*
- ② Metriche
- ② Modelli rappresentativi
- ② Caso: il benessere organizzativo nella PA
- ② Discussione finale

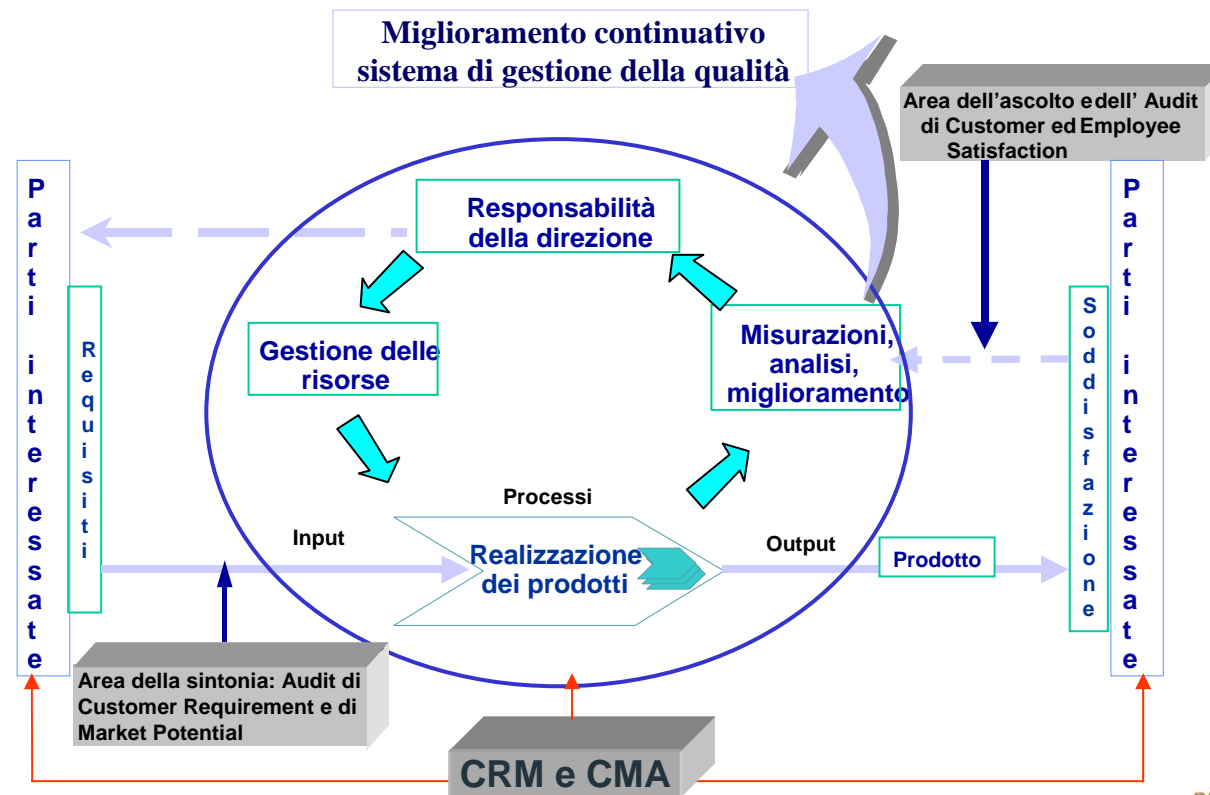


Il sistema di riferimento



Il sistema di riferimento

Anche un approccio ispirato alla ISO 9004:2000 conduce ad un **modello** che copre **tutte le aree aziendali, non si limita ai clienti, ma a tutte le parti interessate**, basandosi su focalizzazione sul cliente, coinvolgimento delle persone, approccio sistemico per processi e decisioni basate su dati di fatto.



Fonte: ISO 9004:2000

project & planning consultants



Il sistema di riferimento

Di fronte alle sfide attuali, le organizzazioni sono obbligate a continui cambiamenti

Strategia

Processi aziendali



Marketing e Comunicazione

Persone e cultura

"Maggiore coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti, vero punto di forza dell'organizzazione"

... ma se le persone non cambiano le organizzazioni restano immutate



Il sistema di riferimento

Rappresentano **fattori di criticità per le organizzazioni:**

- 🕒 la percezione di essere solo in minima parte responsabile e protagonisti del proprio futuro,
- 🕒 il confronto con aspettative non soddisfatte,
- 🕒 un senso d'ansia per cambiamento dettato da continui fenomeni di ristrutturazione



La condivisione degli obiettivi :

- 🕒 rende i lavoratori consapevoli di essere parte integrante della vita dell'azienda;
- 🕒 favorisce performance migliori

Occorre quindi strutturare un ambiente di lavoro sereno e consapevole, che permetta un fluido scambio di informazioni a tutti i livelli



Il sistema di riferimento

L'Employee Satisfaction:

- ☉ fornisce dati sulla struttura organizzativa, sui rapporti in essa esistenti e sulle attività da porre in essere per migliorarla;
- ☉ consente di valutare la situazione attuale per poter individuare possibili strategie migliorative.

Puntando a un modello ideale in cui il dipendente è, nel proprio ambito di competenze, protagonista e soggetto attivo del cambiamento

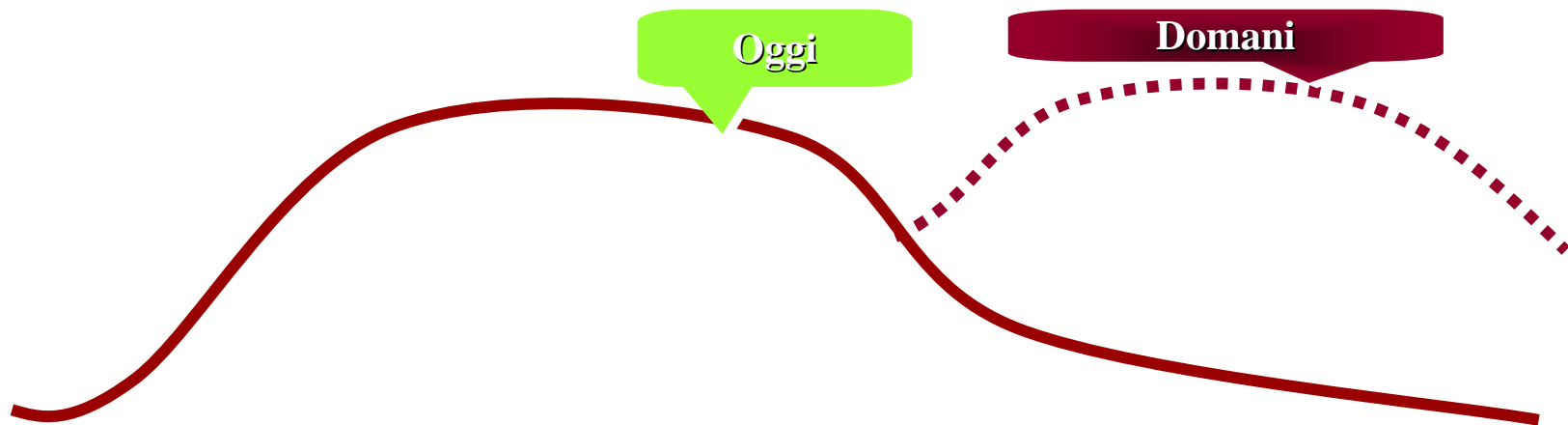


... costituisce uno strumento fondamentale per l'avvio di nuove procedure, l'inserimento di nuovi programmi, ma soprattutto per favorire il cambiamento organizzativo



Il sistema di riferimento

L'Employee Satisfaction è un percorso di innovazione che investe le modalità di Comunicazione, soprattutto interna ...



... comunicare all'interno dell'organizzazione significa condividere le conoscenze e gli obiettivi generali, allineandoli alle aspettative individuali. Bisogna, pertanto, centrare l'attenzione sulla percezione lavorativa del personale ad ogni livello, ovvero su come le persone **percepiscono** la propria organizzazione

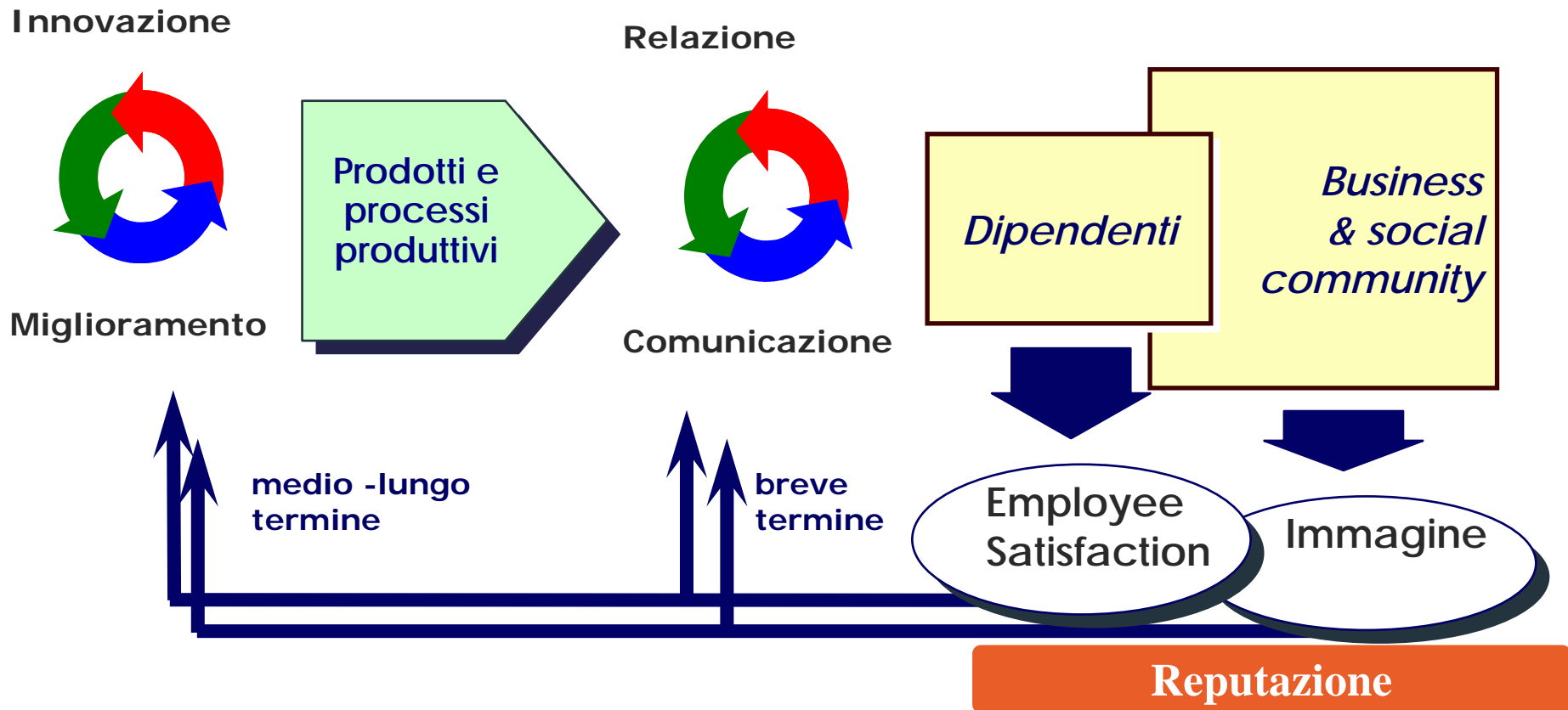


L'EMPLOYEE SATISFACTION: LA VOCE DEL CLIENTE INTERNO



GLI OBIETTIVI DELLA EMPLOYEE SATISFACTION

La misura della *employee satisfaction* è un input essenziale ai processi interni di miglioramento e innovazione, ma anche...



... alla gestione proattiva e all'immediata revisione delle modalità di relazione e comunicazione con i dipendenti.



GLI OBIETTIVI DELLA EMPLOYEE SATISFACTION



Misurare il gap di soddisfazione
Minimizzare il gap di comprensione



I requisiti della Employee Satisfaction

AFFIDABILE: misura precisa del gap fra percezione e aspettative del dipendente

DISCRIMINANTE: identificazione dei fattori più influenti ai fini del miglioramento

COMPARABILE: predisposta per consentire comparazioni infraziendali e interaziendali

RIPETIBILE: realizzabile con facilità e tempestività in modo sistematico

NON ANONIMA: dare voce al singolo dipendente

**“ON LINE”
CON AZIONI:** in grado di attivare azioni immediate di recupero/gestione delle criticità

**“ON LINE”
CON PROCESSI:** in grado di indicare la direzione, oltre che la entità dei miglioramenti necessari

CONDIVISA: momento di interazione e dialogo tra dipendenti e azienda, in cui lo scopo dell'indagine è definito e condiviso

PARTECIPATA: i risultati devono essere sintetizzati e presentati ai dipendenti



Metriche: la soddisfazione per fattore

La *Employee Satisfaction* non è intesa come misura assoluta, ma è definita come il Gap tra la Percezione e le Aspettative del dipendente sui fattori che determinano il valore del servizio reso.

"Tenuto conto delle Sue aspettative, Lei ritiene che il "...fattore xy..." sia ?		
Inferiore alle aspettative...	In linea con le aspettative	Superiore alle aspettative...

In questo modo si misura sia la mancanza, sia l'eccesso di qualità percepita



Metriche: la soddisfazione per fattore

"Tenuto conto delle Sue aspettative, il "...fattore xy..." risulta ?						
Inferiore alle aspettative...			In linea con le aspettative	Superiore alle aspettative...		
... e inaccettabile	... e grave	... ma non grave		... ma non apprezzabile	...e apprezzabile	
Perché?				Perché?		

La domanda è posta a tre livelli :

- 1° livello: distingue i fattori **in linea con le aspettative** (*basic*), da quelli che determinano un **gap** di soddisfazione (*exciting*)
- 2° livello: misura la **gravità** dell'insoddisfazione (*3 punti*) e l'intensità della soddisfazione (*2 punti*), *pesando adeguatamente gli estremi*
- 3° livello: rileva le **cause** delle (in)soddisfazioni estreme bilanciando in modo ottimale il **risultato** e la **durata** dell'intervista



Metriche: la soddisfazione globale e per area

**Per
ogni
area**

Tenuto conto dell'insieme dei fattori considerati nell' "...Area X...", Lei giudica l' "...Area X..." ?

Inferiore alle aspettative...

In linea con le
aspettative

Superiore alle aspettative...

Vi sono altre esigenze e motivi di insoddisfazione?.....
.....

**Glo-
bale**

Tenuto conto dell'insieme dei fattori considerati, Lei giudica il Suo rapporto con l'Azienda ...?

Inferiore alle aspettative...

In linea con le
aspettative

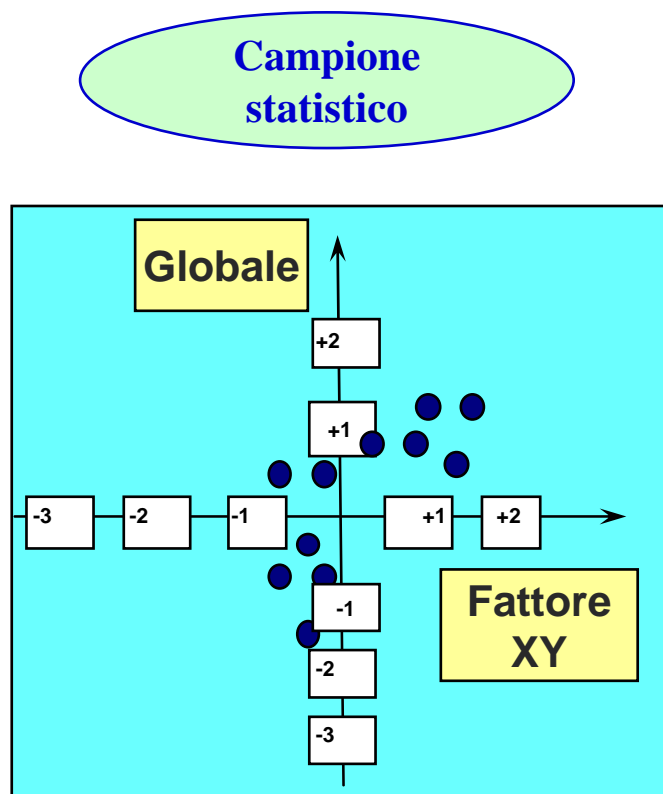
Superiore alle aspettative...

"Vi sono altre esigenze e raccomandazioni che desidera comunicare?.....
.....

Per ogni singola area di indagine e sull'insieme delle aree è sottoposta la stessa domanda, integrata da una domanda aperta.



Metriche: l'importanza percepita per fattore e per area



Opzione!

**Censimento/
campione non
statistico**

Per ogni area

Quali, fra i fattori considerati, hanno maggiore influenza sul Suo giudizio relativo all'Area X?

Fattore	Peso
Primo:.....	40%
Secondo:.....	25%
Terzo:.....	15%
Altri "n"	20%/n

Globale

Quali, fra le aree considerate, hanno maggiore influenza sul Suo giudizio globale?

Area	Peso
Primo:.....	40%
Secondo:.....	25%
Terzo:.....	15%
Altri "n"	20%/n

L'importanza percepita dall'utente è ricavata:

- dalla **correlazione** fra la soddisfazione per fattore e quella globale nel **caso di campione statistico** (quanto il fattore XY determina la soddisfazione globale...)
- da un **esplicita domanda**, semplificata e opportunamente indicizzata negli **altri casi**



Metriche: l'importanza autopercepita dall'azienda

AREE	AREA1		..AREA2,3,4...		AREA10		Totale Area
Import. Area	...%		...%		...%		100%
FATTORI		Import. fattore		Import. fattore		Import. fattore	
Fatt. 1		...%		...%		...%	
Fatt. 2		...%		...%		...%	
Fatt. 3		...%		...%		...%	
.....		...%		...%		...%	
Fatt. 10		...%		...%		...%	
Total e Items		100%		100%		100%	CSI

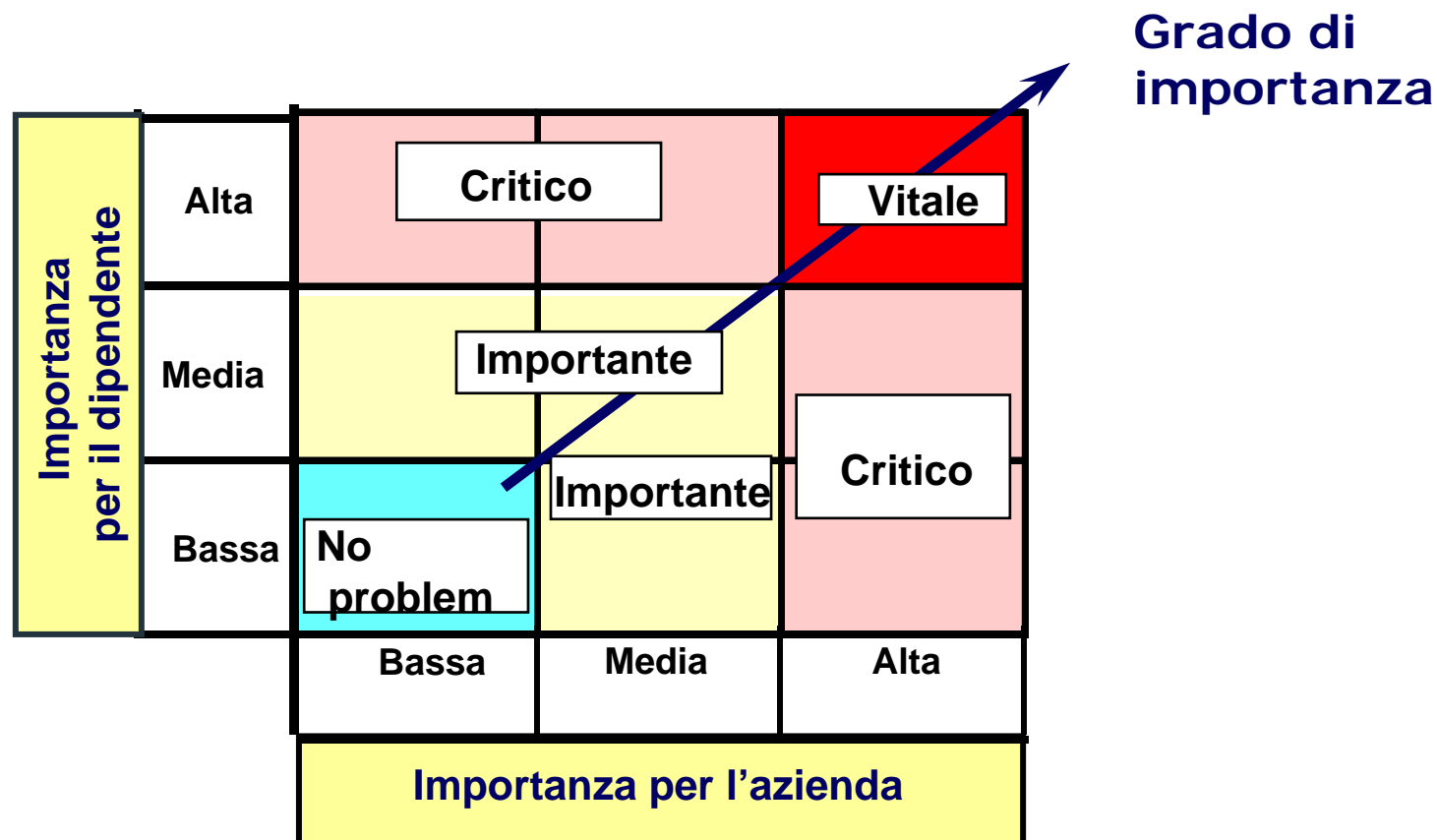
L'indicazione dell'importanza autopercepita dall'azienda

Per area

Per fattore/area


Occorre rilevare presso il management, e inserire nel sistema, l'importanza autopercepita dall'azienda, cioè la stima del peso dei singoli fattori/aree sul valore percepito dal dipendente. Il confronto tra la percezione interna e quella reale costituisce un primo risultato importante per allineare le concezioni dell'azienda a bisogni ed aspettative effettivi.

Modelli: la mappa del grado di importanza



La rilevanza del fattore è classificata su 4 livelli in relazione all'incrocio tra grado di importanza attribuito dai clienti e l'autopercezione dell'azienda

Modelli: l'identificazione dei fattori critici

Grado di criticità 

Livello di importanza	Vitale	Eccellenza		Emergenza	
	Critico				
	Importante			Da migliorare	
	No problem	Fare meno ?	Da monitorare		
		Basso	Medio	Alto	Molto Alto
Indice di insoddisfazione (*)					

(*) % grave+ inaccettabile

Il grado di criticità è determinato, per ogni fattore *i*, dall'incrocio fra il grado di insoddisfazione e il grado di importanza.

Grazie per l'attenzione

project & planning consultants



consulenti per le vostre idee

Raffaele Crispino ■ Project & Planning Allaxia Qualified Business Partner ■

■ crispinor@projectplanning.it ■