



**Dipartimento di Economia e Management cattedra di Organizzazione
Aziendale**

**Benessere, commitment ed engagement organizzativo: il caso *Calligaris*
*S.p.A.***

Relatore

Prof. Luigi Moschera

Candidato

Veronica Cocetta

Matr. 198841

Anno accademico 2017/2018

Ai miei genitori,

ai miei nonni,

a mia sorella.

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
1. CAPITOLO 1.....	4
CLIMA E BENESSERE ORGANIZZATIVO	4
1.1. Il Clima organizzativo	5
1.2. Il Benessere aziendale	8
1.3. Il <i>Commitment</i> e l' <i>Engagement</i> organizzativo.....	10
2. CAPITOLO 2.....	14
IL CASO CALLIGARIS spa.....	14
2.1. La Calligaris S.p.A	15
2.2. La ricerca: la metodologia di ricerca.....	20
3. CAPITOLO 3.....	25
I RISULTATI DELL'INDAGINE	25
3.1. Analisi dei risultati: aspetti sociodemografici dei lavoratori	26
3.2. Analisi dei risultati: Benessere, Commitment ed Engagement organizzativo.....	30
CONCLUSIONE.....	63
Bibliografia.....	65
Sitografia.....	66

INTRODUZIONE

Ad oggi è sempre più importante l'analisi del clima organizzativo, questo, con le sue varie sfaccettature, è un argomento ampiamente trattato da diversi media, riviste orientate a professionisti e nella ricerca accademica. Il vastissimo repertorio letterario riguardante questa materia porta ad avere diverse definizioni e significati legati al termine ed alle componenti di clima aziendale però, nonostante questo, esse sono elementi importanti che devono continuare a ricevere le giuste attenzioni per garantire il proseguimento della vita all'interno dell'organizzazione.

Lo scopo di questo elaborato è quello di fare un'analisi del clima organizzativo dell'azienda considerata, la *Calligaris S.p.A.*, analizzandone i fenomeni del *commitment*, *engagement* e benessere aziendale, vedendo anche se esistono delle variabili che hanno peso su questi tre elementi.

Lo scritto parte con una rapida definizione del clima organizzativo, per poi proseguire più nello specifico con la spiegazione e definizione delle tre componenti sopra citate. In seguito, viene introdotto il caso pratico oggetto di questa tesi, l'analisi riguardante la *Calligaris S.p.A.*, facendo inizialmente una panoramica dell'azienda e spiegando poi il metodo utilizzato per l'analisi e le variabili considerate.

Infine, nel terzo capitolo, vengono spiegati i risultati ottenuti dal questionario somministrato ad alcuni dipendenti dell'azienda considerando prima gli aspetti sociodemografici, poi quelli riguardanti in particolare i tre aspetti del clima considerati e, per finire, vedere se esistono delle variabili che hanno peso su questi elementi. Le variabili considerate sono età, genere e area funzionale.

1. CAPITOLO 1

CLIMA E BENESSERE ORGANIZZATIVO

1.1. Il Clima organizzativo

Innanzitutto, introduciamo brevemente il concetto di Clima Organizzativo potendolo descrivere come il contesto che si crea in azienda e che rappresenta ciò che percepiscono i dipendenti. Gli studi a riguardo sono cominciati a partire dagli anni '30 dai quali si giunge all'affermazione che “*il clima organizzativo rappresenta una combinazione strutturata di singole percezioni frutto di relazioni ed esperienze maturate dalle persone nelle organizzazioni*”¹. Tale costrutto è legato in particolare a ricerche elaborate da altri studiosi, quale Lewin², che considerano le dinamiche di gruppo e giungono alla conclusione che l'influenza di un particolare stile di *leadership* e del contesto sociale è rilevante sulle azioni messe in atto e sul clima psicologico di un gruppo. Attorno agli anni '60 altri studiosi analizzano l'argomento dell'*organizational climate* con l'identificazione di tre componenti (politiche organizzative, fattori personali e variabili legate al lavoro dei singoli) che portano alla definizione di sistema organizzativo come sistema regolato dal clima³. Ulteriori studi fatti alla fine degli anni '60 confermano la relazione tra *leadership* e clima ma cominciano ad emergere difficoltà che portano alla distinzione tra clima psicologico ed organizzativo. Tale distinzione viene chiarita in particolare da James e Jones i quali affermano che il clima organizzativo fa riferimento a caratteristiche organizzative ed alle loro conseguenze principali, invece il clima psicologico è riferito a caratteristiche individuali, chiamate processi psicologici intervenienti, attraverso i quali il soggetto trasforma l'interazione tra caratteristiche organizzative percepite e

¹ Laura Innocenti; “Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance”, 2013, Franco Angeli editore; p. 17

² Per approfondimenti si veda: “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates” K Lewin, R Lippitt, RK White - The Journal of social psychology, 1939 - Taylor & Francis

³ Laura Innocenti op. cit. p 18-19

individuali di diverse aspettative, comportamenti e condotte⁴. Si può quindi riassumere dicendo che il clima psicologico è considerabile come una percezione di quello organizzativo. Per completare questa introduzione sul clima aziendale si riportano di seguito (Tab. 1.1) alcune delle principali definizioni utili per comprendere al meglio come si è sviluppato il concetto nel tempo.

Tabella 1- Definizioni di clima organizzativo

<p>Forehand e Glimer (1964)</p>	<p>Il clima è un insieme di caratteristiche che descrivono un'organizzazione che 1) la distinguono da altre organizzazioni; 2) sono relativamente durature nel tempo; 3) influenzano il comportamento degli individui nell'organizzazione.</p>
<p>Evan (1968)</p>	<p>Il clima organizzativo è una percezione multidimensionale del carattere e degli attributi essenziali di un sistema organizzativo.</p>
<p>Litwin e Stringer (1968)</p>	<p>Il clima è un insieme o aggregato di aspettative o incentivi e anche un costrutto morale che: 1) consente l'analisi delle determinanti dei comportamenti motivati in complesse ed effettive situazioni sociali; 2) semplifica i problemi della misura dei determinanti situazionali legati alle percezioni e ai convincimenti individuali; 3) consente la specifica definizione della situazione globale di influenza sia dell'ambito esterno sia dei vari</p>

⁴ James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. citato in Laura Innocenti P. 21-22

	tipi di ambienti interni all'organizzazione.
Schneider e Barlett (1968; 1970) Schneider e Hall (1972)	Il clima organizzativo è una caratteristica delle organizzazioni che si riflette nelle descrizioni che i membri fanno delle politiche, delle pratiche e delle condizioni esistenti nell'ambiente di lavoro.
Quaglino et al. (1995)	Il clima è un insieme di percezioni soggettive, socialmente condivise dai membri di un'organizzazione il cui contenuto riflette sensazioni, vissuti e stati d'animo presenti nella relazione tra gli individui e l'organizzazione stessa.
D'Amato, Majer (2001)	Il clima è una percezione riassuntiva sviluppata dagli individui in merito al loro ambiente lavorativo
Spaltro, de Vito Piscicelli (2002)	Il clima è quella condizione psicologica esistente in un'organizzazione che ne determina il funzionamento ed il risultato. Comprende i processi di lavoro e si origina, come percezione dell'organizzazione, nei piccoli gruppi di lavoro.

Fonte: adattamento da Laura Innocenti op. cit. p24-25

1.2. Il Benessere aziendale

Valenza fondamentale in campo economico e sociale, soggetto nel tempo a diversi studi, è stata acquisita dal benessere aziendale, elemento che incide in modo diretto sul clima organizzativo. Questo va inteso in senso stretto come condizione tipica di chi sta bene, è a proprio agio nell'ambiente in cui si trova ed è sicuro di quello che sta facendo e vivendo⁵. È quindi un concetto che riguarda benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori. Negli ultimi anni questo aspetto è stato ritenuto sempre più importante dato che il benessere dei dipendenti è in grado di influire economicamente su profitti e risparmi aziendali⁶. In un'organizzazione ci si riferisce in particolare al rapporto dei lavoratori nei confronti dell'azienda. Sul benessere aziendale influiscono diversi aspetti, alcuni dei quali verranno spiegati di seguito:

- Soddisfazione
- Motivazione
- Concentrazione
- Paura del cambiamento⁷

Da studi effettuati è risultato che il livello di soddisfazione dei lavoratori incide positivamente sul numero di giorni lavorativi e quindi sulla loro produttività. Questa affermazione può essere fatta sulla base di studi che hanno portato alla formulazione dell'indice principale di misurazione del benessere, il *well-being*

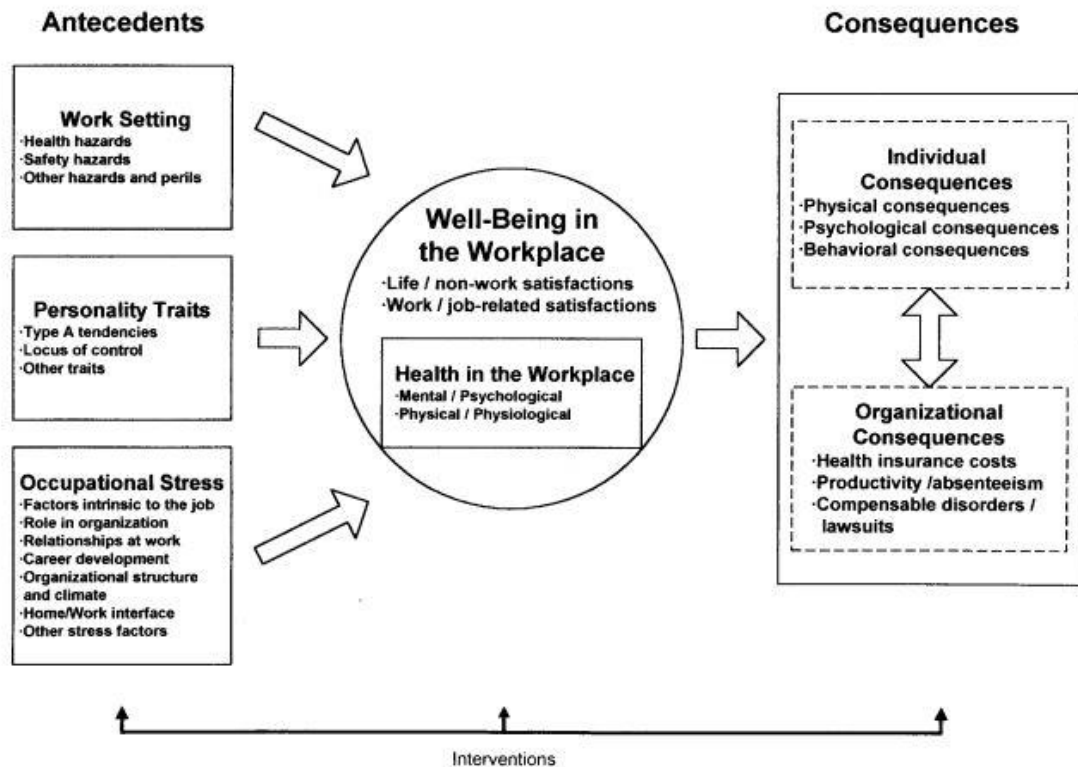
⁵ Giancarlo Manzoni, Loris De Martin (2007); edizioni Fag; "Benessere e cambiamento in azienda"; p.26

⁶ Giancarlo Manzoni, Loris De Martin (2007); op. cit. p.27

⁷ Domenico Malara; (07/11/2017); I fattori che influenzano il benessere aziendale; <https://blog.insideout-training.it/i-fattori-che-influenzano-il-benessere-aziendale>

index di Gallup-Healthways⁸. Questo prende in considerazione diversi aspetti del benessere quali la salute fisica, emozionale, fattori ambientali e soddisfazione generale che incidono appunto sulla salute, felicità e produttività della persona⁹.

Figura 1: Struttura per stabilire il well-being nel posto di lavoro¹⁰



Fonte: Karen Danna, Ricky W. Griffin, *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*; *Journal of Management*; 1 Giugno 1999

In secondo luogo, compare la motivazione dei dipendenti, legata fortemente all'ambiente circostante poiché riferita alla condivisione dei valori e azioni

⁸ Evers, K.E., Prochaska, J.O., Castle, P.H. et al.; Development of an individual well-being scores assessment; December 2012, Springer Berlin Heidelberg

⁹ Evers, K.E., Prochaska, J.O., Castle, P.H. et al.; Development of an individual well-being scores assessment; December 2012, Springer Berlin Heidelberg

¹⁰ Karen Danna, Ricky W. Griffin, Texas A&M University; *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*; *Journal of Management*; 1 Giugno 1999, Vol. 25, No. 3, 357-384; P.360

dell'organizzazione. Per quanto riguarda la concentrazione, come gli altri aspetti, è fortemente influenzata dal clima ed allo stesso tempo alla motivazione¹¹. È risaputo infatti che quando si ama ciò che si fa ci si riesce a concentrare meglio e mantenere alta l'attenzione senza fare eccessiva fatica. Infine, punto chiave del benessere aziendale, troviamo il cambiamento. Questo aspetto può essere sinonimo di sviluppo e crescita ma, la paura di affrontarlo potrebbe creare delle difficoltà all'interno dell'organizzazione. È quindi importante per un'azienda far sì che il benessere personale dei dipendenti abbia dei livelli elevati per poter ottenere dei risultati più brillanti e sfruttare al massimo le loro potenzialità.

1.3. Il *Commitment* e l'*Engagement* organizzativo

Il *Commitment* organizzativo può essere definito come il legame tra un lavoratore di un'organizzazione e l'organizzazione stessa. In particolare, utilizzando una delle definizioni che ha ottenuto maggiore consenso da parte degli studiosi, si può definire come “l'attaccamento psicologico provato dalla persona per l'organizzazione di appartenenza”¹². Si possono trovare diverse definizioni di *commitment* organizzativo ma tra queste si può notare un tratto comune cioè “*la visione che il commitment sia uno stato psicologico che caratterizza la relazione tra impiegato e organizzazione e ha implicazioni per la decisione di continuare ad appartenere a tale organizzazione*” quindi, gli impiegati *committed* saranno più propensi a rimanere nell'azienda rispetto a quelli *uncommitted*.

¹¹ Domenico Malara; (07/11/2017); I fattori che influenzano il benessere aziendale; <https://blog.insideout-training.it/i-fattori-che-influenzano-il-benessere-aziendale>

¹²O'Reilly & Chatman (1986); Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*

A fine anni '80 però la definizione viene integrata da altri due studiosi, Allen e Meyer, che propongono una concettualizzazione tripartita del *commitment*:

- *Commitment* affettivo
- *Commitment* strumentale
- *Commitment* normativo¹³

Il *commitment* affettivo si riferisce al legame emozionale ed all'immedesimazione e complicità con l'organizzazione¹⁴. I lavoratori con un elevato *commitment* affettivo decidono di proseguire a lavorare per l'azienda per loro volontà. Il *commitment* strumentale invece è riferito alla cognizione dei costi legati all'abbandono dell'organizzazione. Questi impiegati, dunque, rimarranno in azienda per convenienza economica, più che per ragioni sentimentali, e continueranno a lavorare nello stesso posto perché per loro è necessario. Infine, il *commitment* normativo è dato da un senso di obbligo nei confronti dell'azienda. Difatti, i lavoratori caratterizzati da un alto *commitment* normativo non cambiano posto di lavoro in quanto si sentono in dovere verso l'organizzazione in cui si trovano¹⁵. È ragionevole pensare che un lavoratore possa riconoscersi in tutte e tre queste forme ma in diverse dosi per ognuna. Ad esempio, può avere un forte desiderio e bisogno di rimanere in azienda ma non si senta obbligato a farlo o viceversa. In ogni caso i diversi tipi di *commitment* hanno implicazioni diverse nel comportamento e nel turnover dei dipendenti.

L'*engagement* lavorativo è un ulteriore concetto ampiamente studiato nei settori delle risorse umane e psicologici, se ne possono ritrovare pertanto diverse definizioni. Il coinvolgimento lavorativo è definito come "uno stato d'animo

¹³ Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*

¹⁴ John P. Meyer, Natalie J. Allen; op. cit. p.67

¹⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen; op. cit. p.67

positivo, appagante, legato al lavoro, più comunemente caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento"¹⁶. È quindi definibile come il coinvolgimento ed il contributo personale percepito dai dipendenti. I lavoratori coinvolti sono infatti più attivi, credono in sé stessi, hanno valori che rispecchiano quelli dell'organizzazione e sono più soddisfatti. I concetti di vigore, dedizione e assorbimento sono le componenti fisiche, emotive e cognitive dell'*engagement*; maggiore è il vigore, maggiore è la prontezza di un individuo a dedicare sforzi nel proprio lavoro senza affaticarsi troppo facilmente e rimanendo risoluti di fronte alle difficoltà¹⁷. La dedizione è la forte identificazione con il proprio lavoro e racchiude i sentimenti di entusiasmo, ispirazione orgoglio e sfida. Infine, la terza dimensione è l'assorbimento. Questo è caratterizzato dall'essere immersi nel proprio lavoro in modo che il tempo sembri passare rapidamente senza troppe distrazioni¹⁸. Questa componente si riferisce quindi alla piena concentrazione e soddisfazione che un individuo riceve dallo svolgere il proprio compito. È per questo che si può dedurre che gli impiegati con un *engagement* maggiore saranno meno spinti a staccarsi dal loro lavoro.

Si può quindi notare una sottile differenza tra *commitment*, *wellbeing* ed *engagement* che però è importante sottolineare: mentre i primi due riguardano più un aspetto psicologico del legame tra lavoratore ed organizzazione, quindi permettono ad un individuo di riconoscersi con essa generando un senso di appartenenza, sicurezza e soddisfazione, il secondo riguarda quanto l'individuo si

¹⁶ Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente Ronzalez-Roma and Arnold B. Bakker; (2001); "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach"; Utrecht University; p.74

¹⁷ Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente Ronzalez-Roma and Arnold B. Bakker; (2001); "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach"; Utrecht University; p.75

¹⁸ Chughtai, A.A. and Buckley, F. (2008), "Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 47-48

senta coinvolto ed importante all'interno delle dinamiche aziendali. Sono dunque tre variabili che dipendono l'una dall'altra positivamente.

Infatti, un dipendente *engaged* (coinvolto) sarà più motivato ad essere *committed* (impegnarsi) nel proprio lavoro ed allo stesso modo un impiegato con un alto livello di *wellbeing* (benessere).

Tali aspetti verranno in seguito presi in considerazione anche nell'indagine presentata.

2. CAPITOLO 2

IL CASO CALLIGARIS spa

La trattazione prosegue con la presentazione del caso di un'azienda che opera a livello internazionale nel mercato dell'arredamento: dopo una breve presentazione della società il focus si sposterà sull'analisi effettuata attraverso il questionario formulato appositamente. Di tale questionario verrà fornita innanzitutto una panoramica generale riguardo il campione analizzato, per poi approfondire ogni singolo aspetto che lo riguardi.

L'azienda oggetto del caso è la *Calligaris S.p.A.*

2.1. La Calligaris S.p.A.

Calligaris S.p.A. è un'importante azienda nel campo del mobile e arredamento nata dalla passione per il legno.

Il *business* fondato da Antonio Calligaris nel 1923 è ora diventato una multinazionale ed è uno dei principali gruppi italiani completamente integrati, produttore e distributore di mobili e accessori per interni con una vasta gamma di prodotti che vanno da tavoli e sedie a letti, armadi, divani, articoli per l'illuminazione e oggetti. Sotto la guida del suo management, cerca di promuovere il design italiano nella vita di tutti i giorni in giro per il mondo.

Nel 1923 Antonio Calligaris ha prodotto la prima sedia "Marocca" e suo figlio Romeo ha seguito le sue orme. Nel 1960 la compagnia si è sviluppata in un'impresa industriale ben strutturata, espandendosi nelle esportazioni nel decennio successivo. Gli anni '80 hanno visto il boom del design "Made in Italy" e negli anni '90 il marchio Calligaris è stato distribuito in tutto il mondo attraverso le nuove filiali estere della società.

Ad oggi il Gruppo, con oltre 800 prodotti a catalogo venduti, conta circa 600 dipendenti, ha filiali operative in Stati Uniti, Giappone, Francia, Regno Unito, Russia, Germania, oltre 620 negozi e 3 Flagship Store, cinque impianti di produzione, di cui uno in Croazia e distribuisce i suoi prodotti in 100 paesi in tutto il mondo¹⁹.

Figura 2: Storia della Calligaris S.p.A



La nostra storia

1923 - LA NASCITA DELL'AZIENDA

Calligaris nasce nel 1923 a Manzano, in provincia di Udine, come piccolo laboratorio artigianale fondato da Antonio Calligaris per la produzione della sedia **MAROCCA**, caratterizzata da una struttura in legno, dalla seduta impagliata a mano e dalle gambe leggermente arcuate, tipico manufatto della zona che verrà successivamente identificata come il "distretto della sedia". Il taglio e l'assemblaggio delle parti in legno era affidato principalmente agli uomini, mentre l'impagliatura veniva realizzata a domicilio dalle donne che, in circa due ore, riuscivano a completare una seduta.



1920-1960: LE PRIME PRODUZIONI

Il laboratorio di Antonio Calligaris organizza la produzione, facendo arrivare il legname dalle montagne circostanti e la paglia dalla laguna friulana. Ai garzoni di bottega è affidata la colorazione della paglia, tinta con colori naturali. I macchinari sono pochi, la maggior parte della lavorazione avviene ancora a mano e sono soprattutto le donne a occuparsi dell'intreccio delle sedute e della finitura delle sedie.

Negli anni cinquanta, il figlio Romeo eredita l'attività del padre che riuscirà a sviluppare anche grazie al periodo di boom economico del dopoguerra.

¹⁹ Dati da Calligaris.com



1960-2000: DA IMPRESA A BRAND

Nel 1984, Alessandro Calligaris, terza generazione della famiglia, assume la presidenza dell'azienda.

Calligaris amplia la propria gamma con soluzioni d'arredo complete: sedie, tavoli, mobili, letti, divani, complementi d'arredo e oggettistica.

Il legno non è più l'unico materiale su cui Calligaris misura la propria vocazione all'innovazione, l'azienda infatti lavora anche il metallo, la plastica, il cuoio e il vetro. Nel 1998, inaugura la prima filiale statunitense a High Point (North Carolina).

1960-1980: CALLIGARIS È UN'INDUSTRIA

Negli anni sessanta, il boom economico coincide con la modernizzazione dell'attività della famiglia Calligaris: l'impresa passa alla terza generazione Calligaris, ai figli Alessandro e Walter che credono in una macchina impagliatrice automatica capace di impagliare una sedia in un minuto e venti secondi usando delle fibre sintetiche simili alla paglia.

Gli anni a seguire registrano una crescita costante della capacità produttiva dell'azienda che si trasforma in una realtà industriale ben strutturata, leader di un'area geografica nota in tutto il mondo come il "distretto della sedia", che inizia a gettare le basi per la conquista di altri mercati.

Viene realizzato il primo catalogo e iniziano le esportazioni all'estero. Da questo momento Calligaris inizia a distribuire i propri prodotti al consumatore finale tramite rivenditori dislocati nel territorio italiano ed europeo.

Fonte: Calligaris.com

Ad oggi la guida è del presidente Alessandro Calligaris, conta un più di 600 dipendenti ed ha ottenuto nel 2017 un fatturato di 140 milioni di euro con un EBITDA di 22,7 milioni²⁰, cresciuti rispetto al 2016 in cui il fatturato è stato di 116.7 milioni con un EBITDA di 18.3 milioni²¹. Dal prossimo autunno l'azienda subirà dei notevoli cambiamenti, infatti verrà sancito il passaggio del controllo al fondo 7 Alpha Private Equity, un gruppo che si occupa del segmento mid-cap nell'Europa continentale che ha già sottoscritto l'accordo. In ogni caso per

²⁰ <http://nuovavenezia.gelocal.it/focus/2018/05/22/news/calligaris-continua-la-crescita-di-fatturato-e-utile-1.16867723?fsp=2.5672>

²¹ http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2017/12/18/news/calligaris_un_gigante_a_4_gambe_partiti_con_una_sedia_impagliata-184457222/

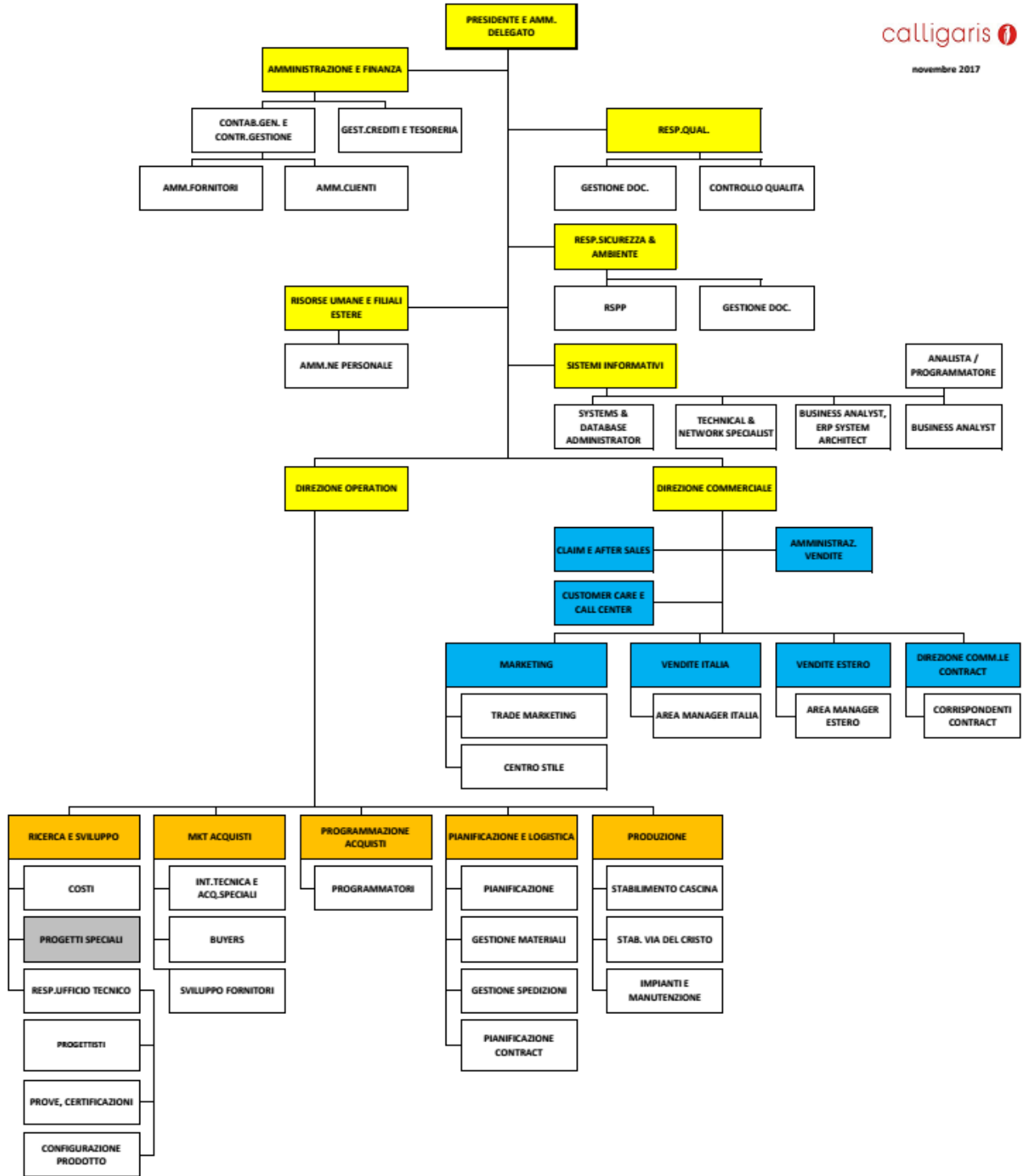
mantenere il legame con la tradizione, la famiglia Calligaris manterrà il 20% delle azioni lasciando nel ruolo di presidente sempre Alessandro Calligaris²².

L'organigramma dell'azienda è di tipo funzionale. Questo significa che l'azienda è suddivisa in aree omogenee in base all'attività: l'amministrazione, qualità, sicurezza, risorse umane, sistemi informativi, direzione operation, direzione commerciale, ricerca e sviluppo, acquisti, logistica e produzione. Questo tipo di struttura permette di avere un'elevata specializzazione nei singoli ruoli e dunque maggiore efficienza nelle varie funzioni. Ha però anche degli svantaggi in quanto si rischia che ogni funzione operi come se fosse un'azienda a sé stante e quindi di basso coordinamento portando a difficoltà nel perseguire gli obiettivi comuni²³.

²²<https://www.udinetoday.it/cronaca/calligaris-ceduto-controllo-azienda-friulana-design-arredamento.html>

²³ Richard L. Daft; "organizzazione aziendale" sesta edizione; 2017; Maggioli editore

Figura 3: Organigramma della Calligaris S.p.A



Fonte: Calligaris S.p.A.

2.2. La ricerca: la metodologia di ricerca

La metodologia di somministrazione è stata quella del questionario da compilare fatto pervenire online attraverso un indirizzo e-mail. Questo, compilato in forma anonima è stato suddiviso in due parti distinte, la prima parte riguardante i dati sociodemografici mentre la seconda contenente le domande riferite a benessere, *commitment* ed *engagement*. Il questionario è stato somministrato nel mese di luglio 2018 ed i risultati raccolti attorno la prima settimana di agosto. I risultati sono poi stati analizzati attraverso l'utilizzo di un software appositamente progettato, Qualtrics.

L'universo preso in considerazione si compone di 30 soggetti tra responsabili di funzione e area manager, è quindi una ricerca concentrata sul *middle management* dell'azienda (le funzioni evidenziate in giallo, arancione e blu nell'organigramma). La scelta del campione è stata effettuata considerando la struttura di *Calligaris S.p.A.* e considerando eventuali criticità nel proporre il questionario a tutto il personale. Poiché il campione non può considerarsi rappresentativo della popolazione questi risultati non porteranno a conclusioni generali estendibili ad una popolazione più ampia. Delle 30 persone rese partecipi al questionario, 27 sono quelle che effettivamente hanno fornito una risposta.

La prima parte del questionario, riguardante le variabili sociodemografiche, si compone di dieci domande:

- Età
- Genere
- Nazionalità

- Titolo di studio
- Tipologia contrattuale: TD/TI
- Tipologia contrattuale: part-time/full-time
- Da quanto lavora nell'azienda
- Il suo è l'unico reddito familiare
- Area funzionale

La seconda parte, quella del questionario vero e proprio, è composta da ulteriori sei sezioni a matrice con scala Likert (si veda box 2.1) a risposta singola secondo una scala da 1 (mai/completamente in disaccordo) a 7 (sempre/completamente d'accordo) o con risposte da menu a tendina con una scala che va da 0 a 10.

Tabella 2- La scala Likert²⁴

La scala Likert fu ideata dallo psicologo americano Rensis Likert nel 1932 con lo scopo di elaborare un nuovo strumento, più semplice rispetto ad altri, per la misurazione di opinioni e atteggiamenti (cfr. Likert, 1932).

È molto utilizzata perché di facile costruzione, è costituita da una serie di affermazioni (item) semanticamente collegate agli atteggiamenti su cui si vuole indagare: ciascun item rileva lo stesso concetto sottostante, per questo motivo è una scala unidimensionale. Gli item sono presentati agli intervistati sotto forma di batterie. L'intervistato è chiamato ad esprimere il suo grado di accordo/disaccordo con ciascuna affermazione scegliendo tra cinque o sette modalità di risposta che vanno da: completamente d'accordo, d'accordo, incerto, in disaccordo, in completo disaccordo.

A ciascuna categoria di risposta vengono associati numeri in rapporto monotono (di solito da 1 a 5 o da 1 a 7) per cui al punteggio basso corrisponde un basso (o un alto) consenso e ad un punteggio alto corrisponde un alto (o un basso) consenso.

²⁴ Per approfondimenti si veda: Alberto Marradi, Giancarlo Gasperoni; 2012; "Costruire il dato: Le scale Likert"; FrancoAngeli; p.18-21

Il ricercatore sceglie un certo numero di frasi (items) semanticamente collegate all'atteggiamento da rilevare.

Il punteggio da attribuire ad ogni soggetto sull'atteggiamento rilevato con la batteria Likert equivale: alla SOMMA dei punteggi ottenuti su ciascuna frase oppure alla MEDIA di tali punteggi

Le domande proposte riguardano per l'appunto i concetti trattati nel capitolo 1 e sono quindi divisibili per argomento.

Per quanto riguarda benessere e soddisfazione, è stato chiesto di esprimere un giudizio, utilizzando le scale sopra citate, riguardo le seguenti affermazioni:

- La mia mansione è generalmente caratterizzata da pochi compiti e ripetitivi
- Nello svolgimento dei compiti lavorativi devo tenere attentamente sotto controllo il tempo
- Nel mio lavoro avverto costantemente la pressione temporale
- Non ho tempo sufficiente per poter fare il mio lavoro al meglio
- Il mio lavoro mi permette di stabilire l'ordine con il quale le attività devono essere svolte
- Il mio lavoro mi dà la possibilità di usare la mia iniziativa o il mio giudizio personale nell'eseguire le attività
- Il mio lavoro mi lascia considerevoli margini di indipendenza e libertà su come svolgere le diverse attività
- Complessivamente sono soddisfatto/a del mio lavoro e contributo nell'azienda
- Valuterei opportunità di mobilità interna
- Vedo prospettive di crescita in azienda nel breve termine

- Non vedo prospettive di crescita in azienda per i prossimi cinque anni
- Non penso mai di cambiare lavoro
- Retribuzione
- Premi, incentivi, benefit
- Possibilità di maggiore libertà e tempo libero
- Possibilità di crescita professionale e miglioramento delle capacità

professionali

- Possibilità di carriera
- Rapporti con colleghi e superiori

L'analisi prosegue con giudizi espressi riguardo al *commitment* aziendale assieme alla percezione delle *performance* dei lavoratori:

- Come valuta globalmente la performance dei suoi collaboratori/colleghi?
- Come valuta globalmente la sua performance all'interno dell'azienda?
- Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce agli obiettivi dell'azienda
- Gli obiettivi della mia unità sono chiari
- Le persone della mia unità lavorano insieme
- Le persone della mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di

difficoltà

- Nella mia unità i compiti ed i ruoli organizzativi sono chiari
- Mi sento emotivamente legato/a all'azienda dove sto lavorando
- Mi sento parte di questa azienda
- Raccomanderei l'azienda come un buon posto in cui lavorare
- I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi in questa azienda

- Ritengo che i problemi dell'azienda per cui sto lavorando siano anche miei problemi

- Sono orgoglioso/a di dire agli altri che lavoro presso questa azienda
- Mi sento in dovere di lavorare bene per non deludere l'azienda presso cui lavoro

Infine, termina con l'analisi dei giudizi espressi riguardo all'*engagement*, ultimo argomento oggetto del questionario:

- Nel mio lavoro mi sento pieno/a di energia
- Sono entusiasta del mio lavoro
- Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione
- La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro
- Sono felice quando lavoro intensamente
- Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio
- Sono immerso/a nel mio lavoro
- Mi lascio prendere completamente quando lavoro

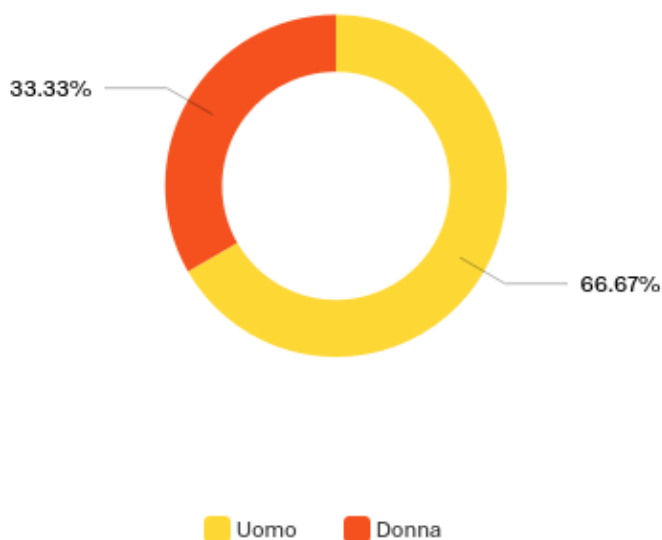
3. CAPITOLO 3

I RISULTATI DELL'INDAGINE

3.1. Analisi dei risultati: aspetti sociodemografici dei lavoratori

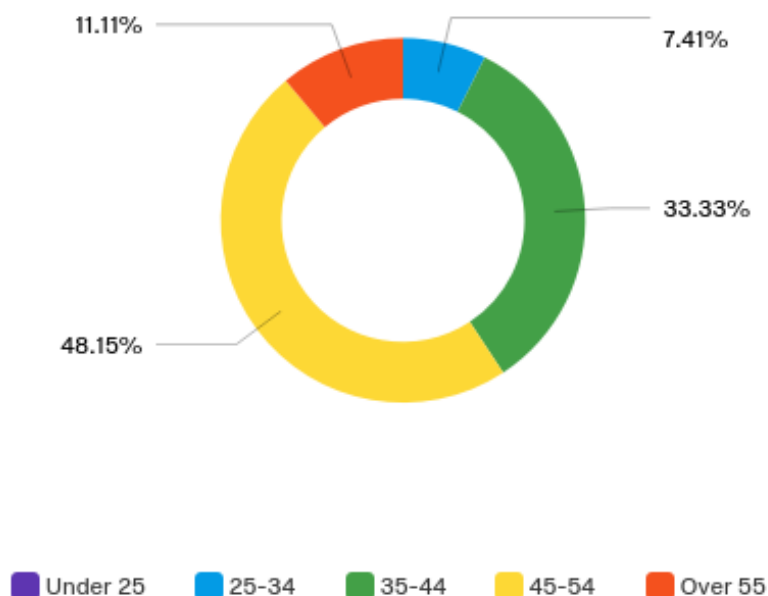
La distribuzione in termine di genere tra i partecipanti all'indagine vede una presenza maschile nettamente superiore rispetto a quella femminile: 66.67% di uomini e del 33.33% di donne (fig. 4)

Figura 4: Il genere dei lavoratori coinvolti nell'indagine (val %)



La totalità dei lavoratori che hanno partecipato all'indagine è di nazionalità italiana e con fasce di età diverse ma con predominanza delle fasce dai 45 in su. Il 7.41% rientra nella fascia 25-34, il 33.33% in quella 35-44, il 48.15% va da 45 a 54 ed il restante 11.11% è over 55. (Fig. 5)

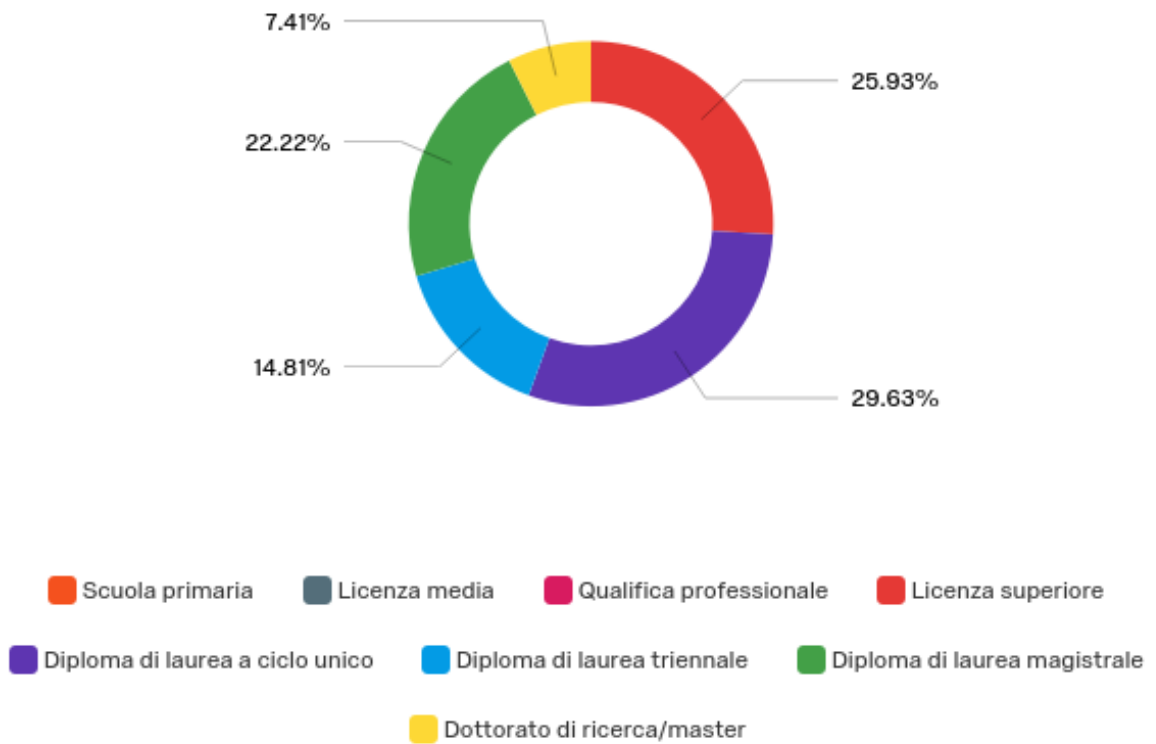
Figura 5: La distribuzione delle fasce di età dei lavoratori coinvolti nell'indagine (val %)



La totalità dei lavoratori intervistati ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato *full time*, questo può spiegarsi con il fatto che i soggetti analizzati facciano parte del *middle management* quindi abbiano incarichi non soggetti a contratti *part time*.

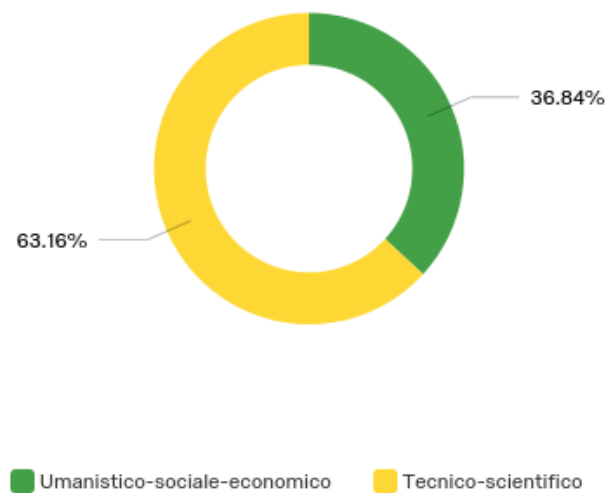
Per quanto concerne il livello di istruzione si può fare riferimento alla figura 3.3 dalla quale si può notare come il 25.93% degli intervistati abbia una licenza superiore mentre la parte restante sia in possesso di un diploma di laurea o più: il 29.63% ha ottenuto un diploma di laurea a ciclo unico, il 14.81% possiede una laurea triennale, il 22.22% possiede una laurea magistrale e solo due soggetti (7,41%) possiedono un dottorato di ricerca o master (fig. 6).

Figura 6: Titolo di studio dei lavoratori partecipanti all'indagine (val %)



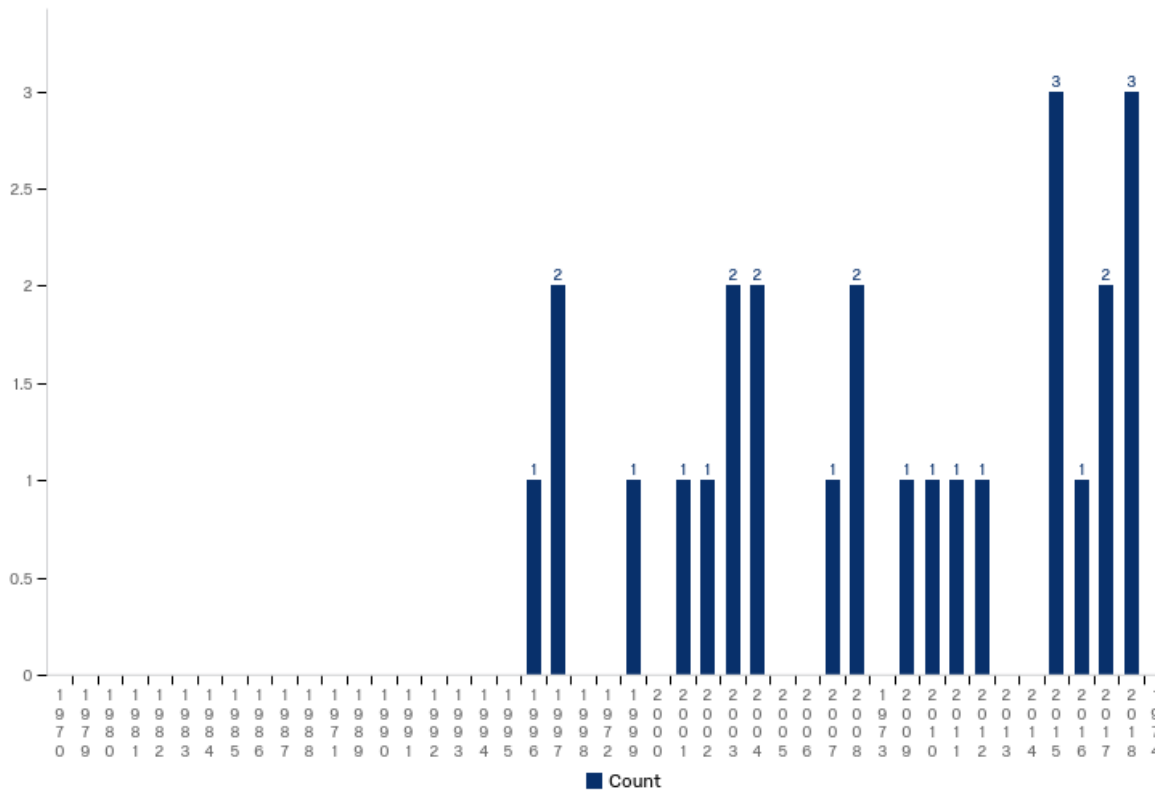
L'ambito della laurea è per maggioranza di tipo tecnico-scientifico (63.16%), il restante 36.84% è di tipo umanistico-sociale-economico (fig. 7).

Figura 7: Ambito della laurea dei lavoratori soggetti all'indagine (val %)



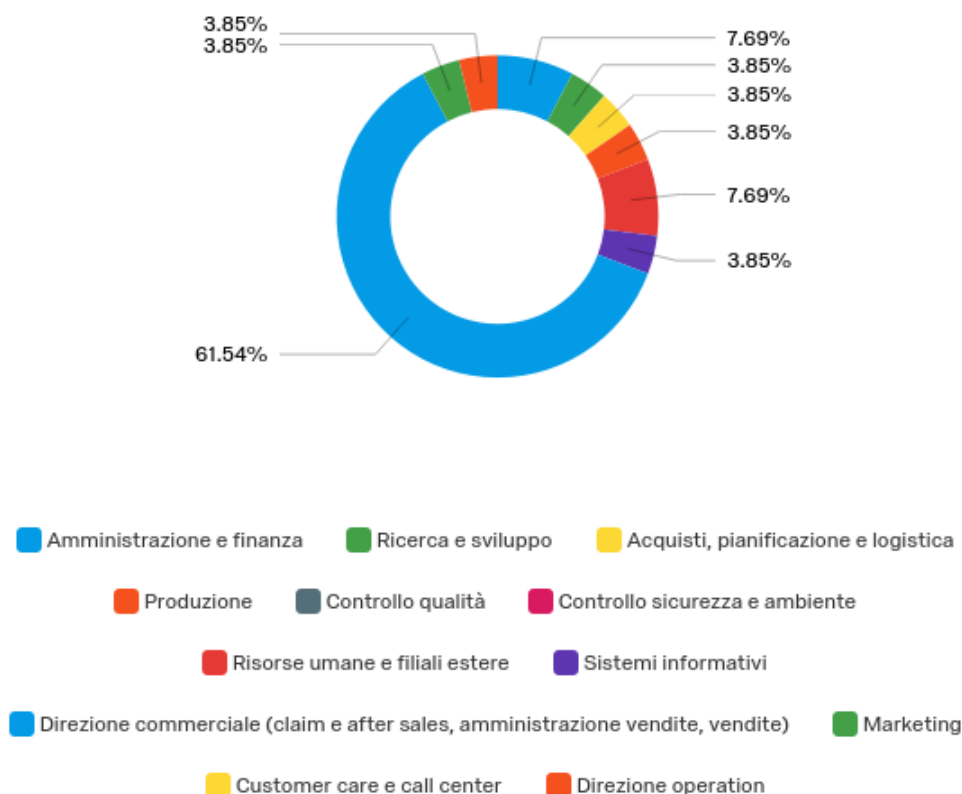
Altro aspetto considerato nell'analisi è il tempo trascorso in azienda dalla prima assunzione. Il lavoratore con più anzianità è entrato nell'organizzazione nel 1996 mentre gli ultimi tre assunti risultano dell'anno corrente, 2018 (fig.8).

Figura 8: Anno di assunzione dei lavoratori presi in considerazione per l'analisi



Per capire meglio la composizione del campione si può osservare anche la suddivisione per varie aree funzionali dei dipendenti presi in analisi. La maggior parte (61.54%) fa parte della direzione commerciale, il 7.69% del totale appartiene al settore di amministrazione e finanza ed in eguale percentuale a quello di risorse umane e filiali estere. Il resto del campione, a percentuali uguali del 3.85%, fa parte delle altre aree funzionali: ricerca e sviluppo, acquisti, pianificazione e logistica, produzione, controllo qualità, controllo sicurezza e ambiente, sistemi informativi, marketing, *customer care* e *call center*, direzione *operation*. (Fig 9)

Figura 9: Ripartizione dei lavoratori nelle diverse aree funzionali (val %)



3.2. Analisi dei risultati: Benessere, Commitment ed Engagement organizzativo

Di seguito vengono esposti i risultati ottenuti dalla seconda parte del questionario, si potranno quindi evidenziare i livelli di benessere, commitment ed engagement dei lavoratori presi in considerazione nei confronti dell'azienda.

Verranno considerate le medie delle risposte parte delle quali fa riferimento ad una scala di 7 risposte che varia da “mai” a “sempre” o da “per niente d'accordo” a “molto d'accordo”, altre ad una scala che va da 0 a 10. Si farà riferimento ad una media di 4, per la scala da 1 a 7, o 5, per la scala da 0 a 10, come posizione neutra, una media inferiore a 4 o 5 come bassa ed una media superiore a 4 o 5 come alta.

Il primo aspetto analizzato riguarda benessere e soddisfazione (Fig. 10 e 11). questo aspetto è stato analizzato in tre tranches di domande, la prima tranche fa riferimento ad una scala di risposte che va da “mai” a “sempre”.

All'affermazione “La mia mansione è generalmente caratterizzata da pochi compiti e ripetitivi” la reazione dei partecipanti è stata piuttosto unanime con risposte che vanno da “mai” a “a volte” ed una media bassa di 1.86 che tende al “raramente” dunque possiamo assumere che gli intervistati abbiano mansioni piuttosto dinamiche, ciò è anche dovuto al fatto che i rispondenti ricoprono ruoli dinamici e non ripetitivi o di routine facendo parte del management. Per le affermazioni riguardanti la gestione del tempo invece le risposte sono state più varie. Queste affermazioni sono: “Nello svolgimento dei compiti lavorativi devo tenere attentamente sotto controllo il tempo”, “Nel mio lavoro avverto costantemente la pressione temporale” e “Non ho tempo sufficiente per poter fare il mio lavoro al meglio” alle quali sono conseguite risposte che vanno da “molto raramente” a “sempre” con medie attorno al 5 per le prime due e poco maggiore di 4 per la terza, riferite quindi alle risposte “frequentemente” e “a volte”. Possiamo dunque desumere che i lavoratori in questione svolgano attività impegnative che riempiono le loro giornate e non lasciano loro tempo libero, esponendoli anche a degli stress dovuti alla pressione temporale che potrebbero ridurre la loro produttività. Le tre domande successive si riferiscono all'indipendenza sul posto di lavoro ed alla possibilità di organizzarsi autonomamente. Queste sono: “Il mio lavoro mi permette di stabilire l'ordine con il quale le attività devono essere svolte”, “Il mio lavoro mi dà la possibilità di usare la mia iniziativa o il mio giudizio personale nell'eseguire le attività” e “Il mio lavoro mi lascia considerevoli margini di indipendenza e libertà su come svolgere le diverse attività”. Anche in questo caso le risposte sono state piuttosto varie sulla scala da

1 a 7 ma le medie si concentrano tutte attorno al “frequentemente” e “molto spesso”, 5 e 6. Il risultato indica che i dipendenti si sentono abbastanza liberi di organizzare il loro lavoro come pensano sia meglio. Questo è un fattore positivo poiché, nonostante la pressione temporale constatata con le risposte ottenute precedentemente, il fatto di potersi gestire in autonomia il tempo, l’iniziativa e l’ordine in cui svolgere le attività potrebbe influire positivamente su benessere e produttività dei dipendenti.

Figura 10: Massimo, minimo, media e deviazione standard delle affermazioni riguardanti benessere e soddisfazione

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
1	La mia mansione è generalmente caratterizzata da pochi compiti e ripetitivi ----	1.00	4.00	1.86	1.10
2	Nello svolgimento dei compiti lavorativi devo tenere attentamente sotto controllo il tempo	3.00	7.00	5.45	1.27
3	Nel mio lavoro avverto costantemente la pressione temporale	2.00	7.00	5.18	1.56
4	Non ho tempo sufficiente per poter fare il mio lavoro al meglio	2.00	7.00	4.32	1.69
5	Il mio lavoro mi permette di stabilire l'ordine con il quale le attività devono essere svolte	2.00	7.00	4.82	1.27
6	Il mio lavoro mi dà la possibilità di usare la mia iniziativa o il mio giudizio personale nell'eseguire le attività	4.00	7.00	5.73	1.01
7	Il mio lavoro mi lascia considerevoli margini di indipendenza e libertà su come svolgere le diverse attività	4.00	7.00	5.68	0.76

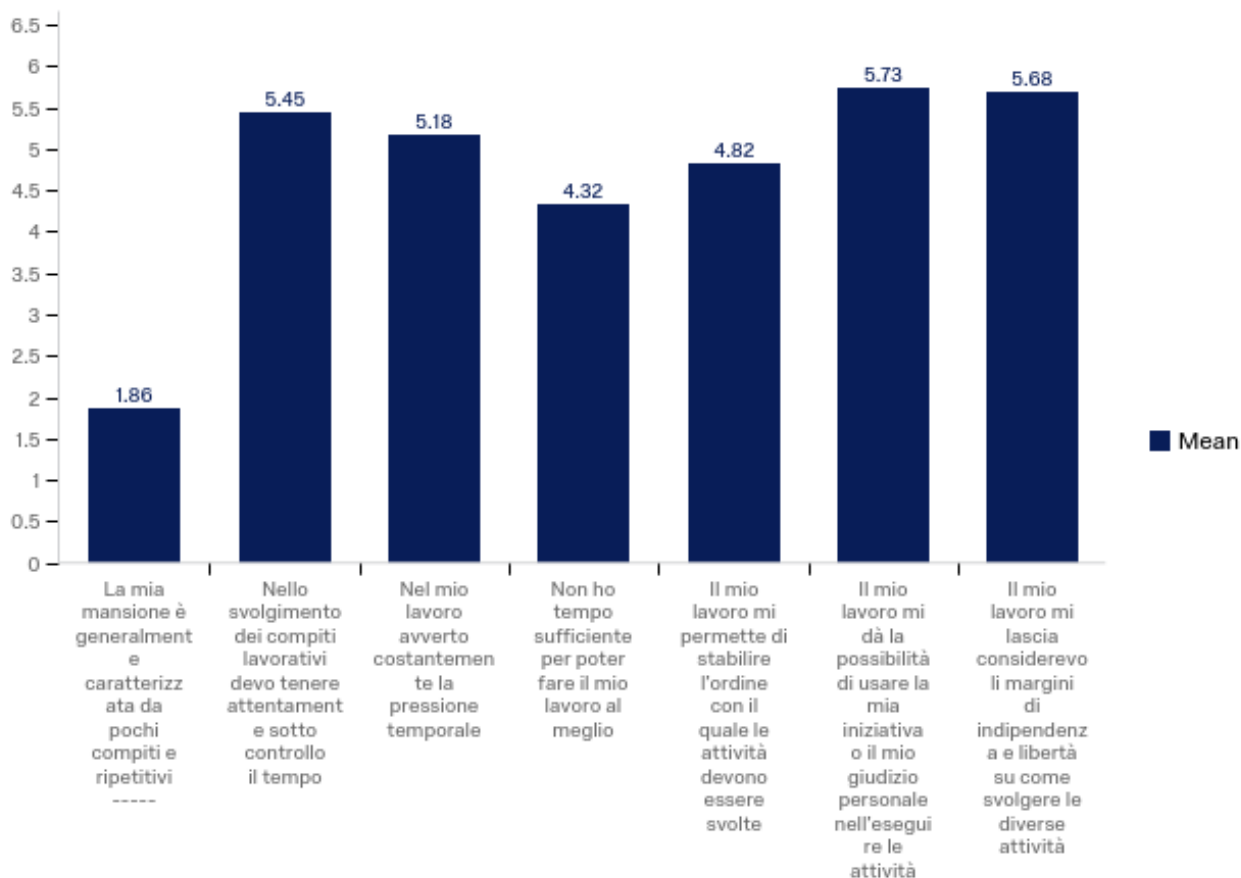
Tabella 3 – Media e deviazione standard

Considerando le risposte con valori che vanno da 1 a 7 per minimo intendiamo il più basso valore utilizzato dagli intervistati in quella specifica domanda, analogamente per massimo si intende il valore più alto.

Per media si intende la media ponderata dei valori scelti con il numero di voti che ha ottenuto tale valore il tutto diviso per il numero dei votanti totali, ad esempio se “mai” (1) è stato scelto tre volte e il “molto raramente” (2) il restante delle volte il calcolo della media sarà dato da: $(3*1+2*24):27$.

La deviazione standard è un indice di dispersione, un’elevata deviazione standard indica che i risultati sono distribuiti su un vasto range mentre un valore basso indica che i risultati sono vicini alla media o valore atteso.

Figura 11: Media delle risposte riguardanti la fig. 10



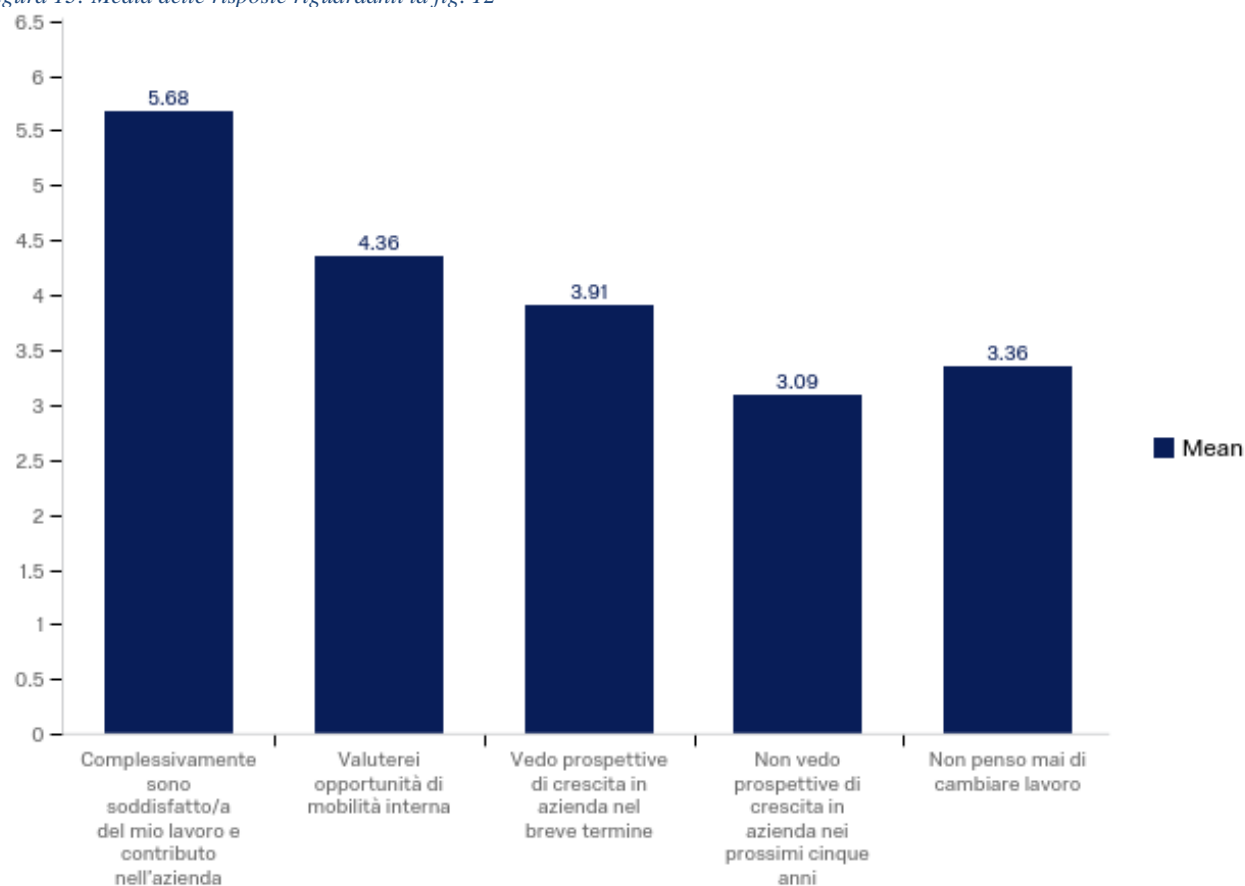
Nella seconda tranche di domande (Fig. 12 e 13) ci si riferisce ad una scala di risposte che va da “completamente in disaccordo” a “completamente d’accordo”.

All’affermazione “Complessivamente sono soddisfatto/a del mio lavoro e contribuito nell’azienda” si riscontrano risposte che vanno da 3 (abbastanza in disaccordo) a 7 (completamente d’accordo) ma con una media abbastanza alta di 5.86 (tendente al “molto d’accordo”). Si può dunque affermare che, complessivamente, i lavoratori sono soddisfatti del loro lavoro e pensano di apportare un contributo essenziale al fine del successo dell’azienda. Questo fattore è importante in quanto un dipendente convinto di essere essenziale per l’organizzazione in cui lavora è più motivato e soddisfatto del suo operato. Le tre affermazioni successive fanno riferimento alle possibilità di crescita e mobilità nell’azienda: “Valuterei opportunità di mobilità interna”, “Vedo prospettive di crescita in azienda nel breve termine” e “Vedo prospettive di crescita in azienda nel breve termine”. Le risposte ottenute sono distribuite lungo tutta la scala (da 1 a 7) ma nella prima si riscontra una media neutra di 4 mentre nelle restanti due la media è più bassa con un punteggio che si aggira attorno al 3. Questo significa che i lavoratori intervistati non pensano sia possibile, o pensano sia difficile per loro, muoversi internamente all’azienda o crescere sia nel breve che nel lungo periodo. Tale percezione potrebbe essere leggermente negativa in quanto un lavoratore che non vede prospettive di crescita nella sua carriera potrebbe essere meno motivato, di conseguenza avere un livello di benessere inferiore. La quinta asserzione “Non penso mai di cambiare lavoro” riguarda invece le possibilità che i dipendenti vogliano cambiare lavoro. Anche in questo caso le risposte sono state piuttosto varie ma dalla media di 3.36 si evince che i rispondenti sono “abbastanza in disaccordo” con l’affermazione e quindi che diversi pensino o abbiano per lo meno valutato l’opzione di cambiare lavoro.

Figura 12: Massimo, minimo, media e deviazione standard delle affermazioni riguardanti benessere e soddisfazione

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
1	Complessivamente sono soddisfatto/a del mio lavoro e contributo nell'azienda	3.00	7.00	5.68	0.87
2	Valuterei opportunità di mobilità interna	1.00	7.00	4.36	1.72
3	Vedo prospettive di crescita in azienda nel breve termine	1.00	7.00	3.91	1.41
4	Non vedo prospettive di crescita in azienda nei prossimi cinque anni	1.00	7.00	3.09	1.53
5	Non penso mai di cambiare lavoro	1.00	7.00	3.36	1.37

Figura 13: Media delle risposte riguardanti la fig. 12



Nell'ultima tranche di domande riguardanti benessere e soddisfazione viene utilizzata sempre una scala di risposte che va da “completamente in disaccordo” a “completamente d'accordo” (fig. 14 e 15).

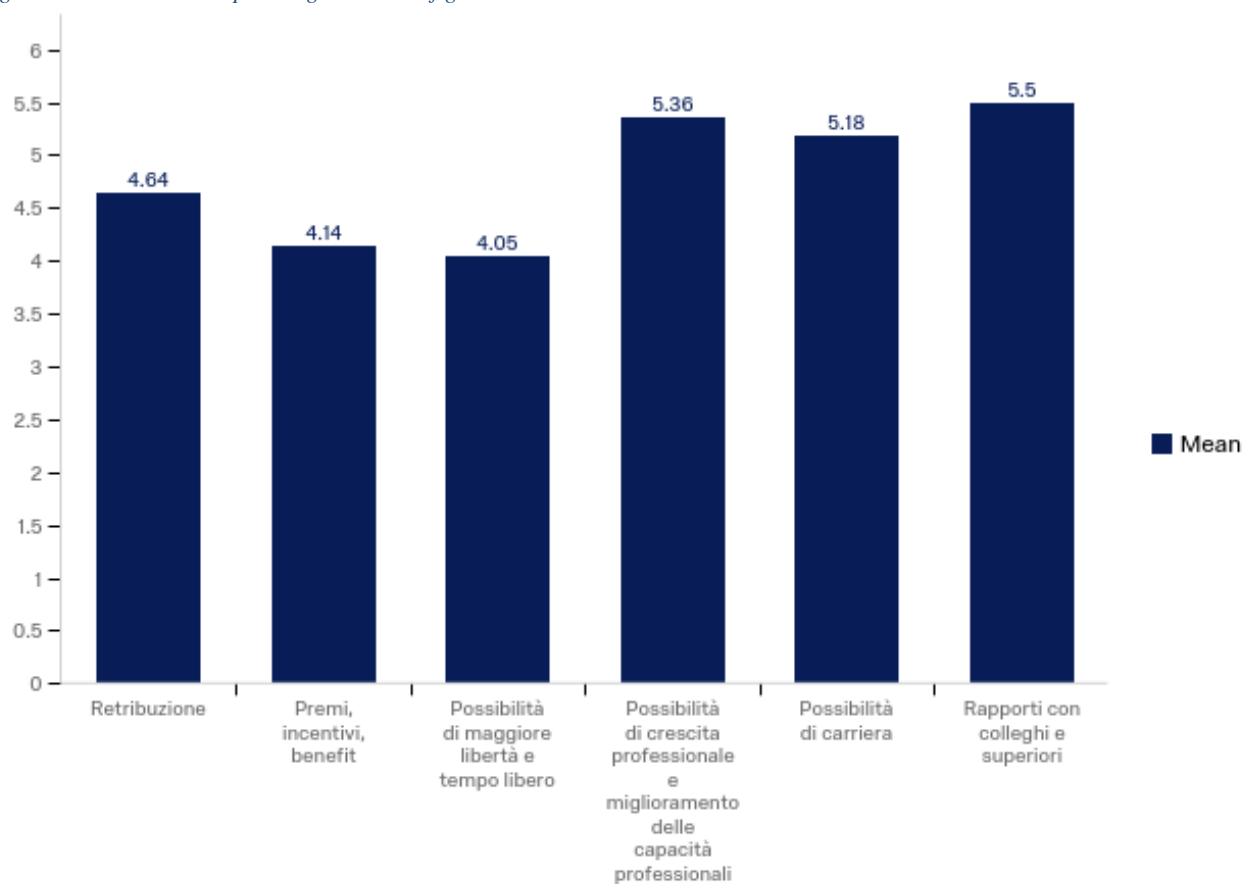
L'opinione adesso viene ricercata riguardo ai rapporti interpersonali tra colleghi, retribuzione, incentivi e possibilità di miglioramento. Il primo aspetto valutato è “Retribuzione” che ha ricevuto risposte che partono da “abbastanza in disaccordo” a “molto d'accordo” con una media che si concentra attorno al 5, dunque “abbastanza d'accordo”. Questo implica che la soddisfazione media riguardo il salario è abbastanza alta, aspetto positivo dato che un dipendente soddisfatto della propria retribuzione è più motivato ed il suo benessere è più elevato. Seconda voce da analizzare riguarda “Premi, incentivi, benefit”, questa ha ricevuto risposte che partono da “molto in disaccordo” a “completamente d'accordo”. La media di queste risposte è comunque rimasta neutra a 4 (né in accordo né in disaccordo) il che implica che la soddisfazione nei confronti di eventuali riconoscimenti non è particolarmente sentita o che magari non sono presenti particolari tipi di ricompense extra. I dipendenti potrebbero avvertire questa “mancanza” e percepire un minor livello di soddisfazione generale nei confronti del proprio lavoro ma, essendo il punteggio ottenuto neutro, questo risultato non dovrebbe influenzare particolarmente il benessere totale. Prendiamo ora in considerazione la terza affermazione: “Possibilità di maggiore libertà e tempo libero”. Questa ha ricevuto risposte lungo tutta la scala ottenendo anch'essa una media neutra, ciò può significare che i lavoratori in media non percepiscono particolare bisogno di ulteriore tempo libero. La seguente affermazione “Possibilità di crescita professionale e miglioramento delle capacità professionali” ha ottenuto risposte che vanno da “abbastanza in disaccordo” a “completamente

d'accordo" ma anche in questo caso la media dei riscontri è stata neutra. Questo potrebbe indicare che nell'azienda ci sono possibilità di crescita e miglioramento professionale ma queste potrebbero eventualmente essere incentivate per aumentare il livello di soddisfazione e benessere di chi ha fornito una risposta inferiore a 4. Con l'affermazione "Possibilità di carriera" si vede un leggero aumento della media che è in questo caso di 5 (abbastanza d'accordo), nonostante le risposte siano sempre comprese tra "abbastanza in disaccordo" e "completamente d'accordo". In questo caso possiamo affermare che buona parte dei rispondenti siano consapevoli che in azienda esistano possibilità di migliorare e avanzare di carriera. L'ultimo punto da analizzare è "Rapporti con colleghi e superiori" ed ha avuto risposte che vanno da "abbastanza in disaccordo" a "molto d'accordo" con una media di 5.5. Questo è un punteggio medio/alto che indica che i lavoratori sono abbastanza soddisfatti dei rapporti con colleghi e superiori, elemento importante al fine di mantenere l'equilibrio ed il benessere all'interno di un'azienda.

Figura 14: Massimo, minimo, media e deviazione standard delle affermazioni riguardanti benessere e soddisfazione

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
1	Retribuzione	3.00	6.00	4.64	0.98
2	Premi, incentivi, benefit	2.00	6.00	4.14	1.32
3	Possibilità di maggiore libertà e tempo libero	1.00	7.00	4.05	1.58
4	Possibilità di crescita professionale e miglioramento delle capacità professionali	3.00	7.00	5.36	1.07
5	Possibilità di carriera	3.00	7.00	5.18	1.19
6	Rapporti con colleghi e superiori	4.00	7.00	5.50	0.94

Figura 15: Media delle risposte riguardanti la fig. 14



In secondo luogo, sono stati analizzati i giudizi espressi riguardo al *commitment* aziendale assieme alla percezione della *performance* dei lavoratori (Fig. 16 e 17).

La prima parte di domande si concentra sulla *performance* e prevede di esprimere un giudizio con una scala che va da 0 a 10. La prima affermazione proposta “Come valuta globalmente la performance dei suoi collaboratori/colleghi?” ha avuto una media di risposte di 7.4 con un minimo di 5 ed un massimo di 12²⁵, che corrisponde ad un minimo di 3 e un massimo di 10. Ciò significa che in generale la percezione che i lavoratori hanno dei loro colleghi è positiva, questo è un aspetto essenziale per aumentare il benessere e rendere migliore il clima aziendale. Quando gli intervistati sono stati interpellati riguardo il loro contributo, esprimendo un giudizio riguardo la sentenza “Come valuta globalmente la sua performance all’interno dell’azienda?”, notiamo che il minimo delle risposte si alza a 6 e arriva sempre ad un massimo di 10 indicando che, con una media di 8 su 10, valutando buono il proprio lavoro, essi sono convinti di apportare un contributo essenziale per l’azienda, diventandone più legati e accrescendo la propria autostima. La terza e la quarta affermazione “Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisca agli obiettivi dell’azienda” e “Gli obiettivi della mia unità sono chiari” sono riferite a come vengono percepiti i compiti e gli obiettivi individuali e collettivi che i lavoratori hanno all’interno dell’organizzazione. La prima ha avuto come risposte un minimo di 6 ed un massimo di 10 ed ha ottenuto una media di 8.73, è quindi importante notare come gli impiegati siano consapevoli di quali siano i loro compiti e come questi siano funzionali al benessere ed al successo dell’organizzazione. La seconda

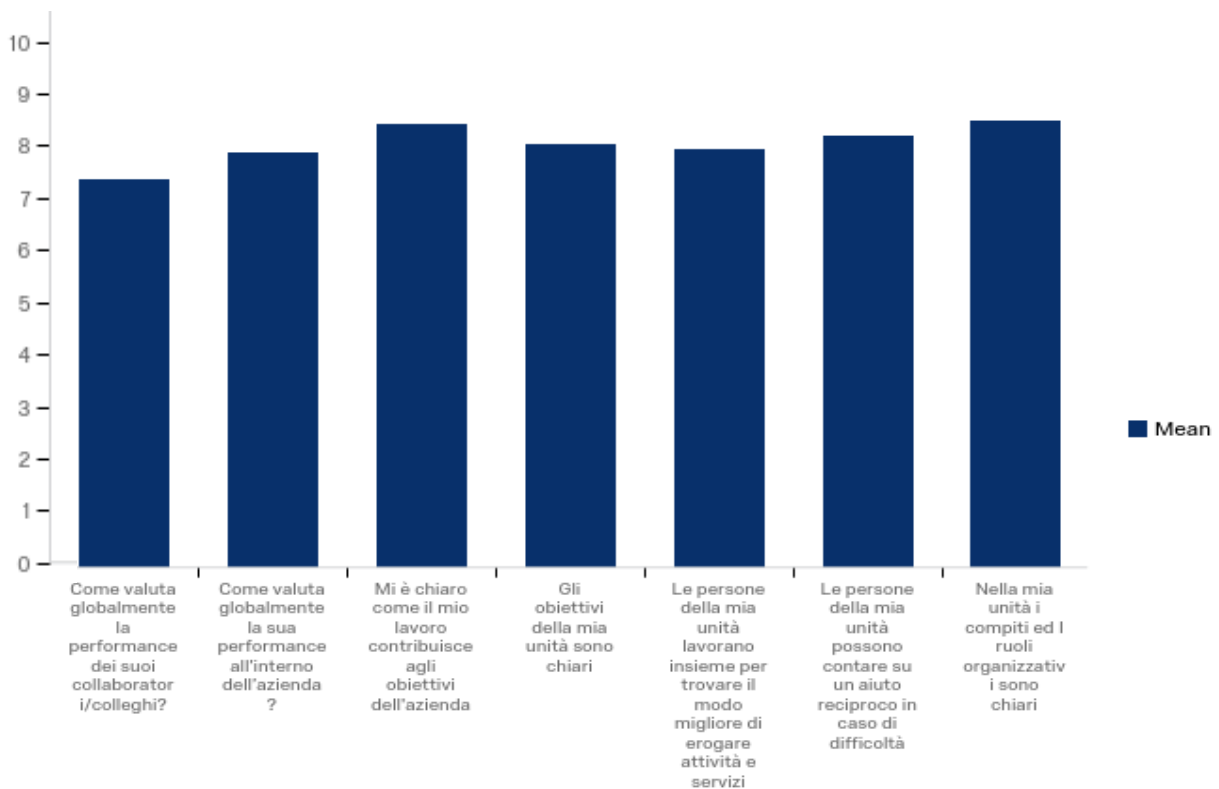
²⁵ Per un errore del software dei sondaggi risulta 12 come numero massimo anziché 10 quindi sarà da considerare la tabella tenendo in considerazione questo errore, le medie scritte nel testo sono state ricalcolate con i valori corretti

affermazione ha ottenuto come risposte un minimo di 5 ed un massimo di 10 con una media leggermente più bassa, di 8.27, che è comunque molto positiva ed implica che, oltre ad avere chiari gli obiettivi singoli, i lavoratori hanno chiari anche gli obiettivi collettivi della propria unità, aspetto essenziale per una buona coordinazione del lavoro. Parlando di coordinazione, la quinta e la sesta affermazione si riferiscono proprio all'organizzazione all'interno delle unità ed alla collaborazione tra colleghi: "Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi", "Le persone della mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà". Entrambe hanno ottenuto risposte con un punteggio minimo di 6 ed un massimo di 10 con medie piuttosto alte, rispettivamente di 8.13 e 8.45. Questi risultati fanno emergere un ulteriore fattore positivo che è quello dell'armonia tra colleghi e della collaborazione, che porta ad un clima aziendale ancora migliore. L'ultima affermazione di questa serie, "Nella mia unità i compiti ed i ruoli organizzativi sono chiari", è quella che ha ottenuto la media più alta di 8.82. Questo risultato è, come quelli precedenti, significativo dal momento che, affinché un'organizzazione funzioni correttamente ed al meglio, è indispensabile che i compiti siano chiari ed i ruoli propriamente distinti e riconosciuti da tutti i lavoratori.

Figura 16: Massimo, minimo, media e deviazione standard delle affermazioni riguardanti commitment e performance

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
1	Come valuta globalmente la performance dei suoi collaboratori/colleghi?	5.00	12.00	9.41	1.37
2	Come valuta globalmente la sua performance all'interno dell'azienda?	8.00	12.00	10.05	0.98
3	Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce agli obiettivi dell'azienda	8.00	12.00	10.73	1.39
4	Gli obiettivi della mia unità sono chiari	7.00	12.00	10.27	1.48
5	Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi	8.00	12.00	10.14	1.32
6	Le persone della mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà	8.00	12.00	10.45	1.44
7	Nella mia unità i compiti ed i ruoli organizzativi sono chiari	8.00	12.00	10.82	1.30

Figura 17: Media dei punteggi per domanda con una scala da 0 a 10



La seconda tranche di questa parte di domande si concentra sul *commitment*. La valutazione è stata effettuata utilizzando una scala che va da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo). (Fig. 18 e 19)

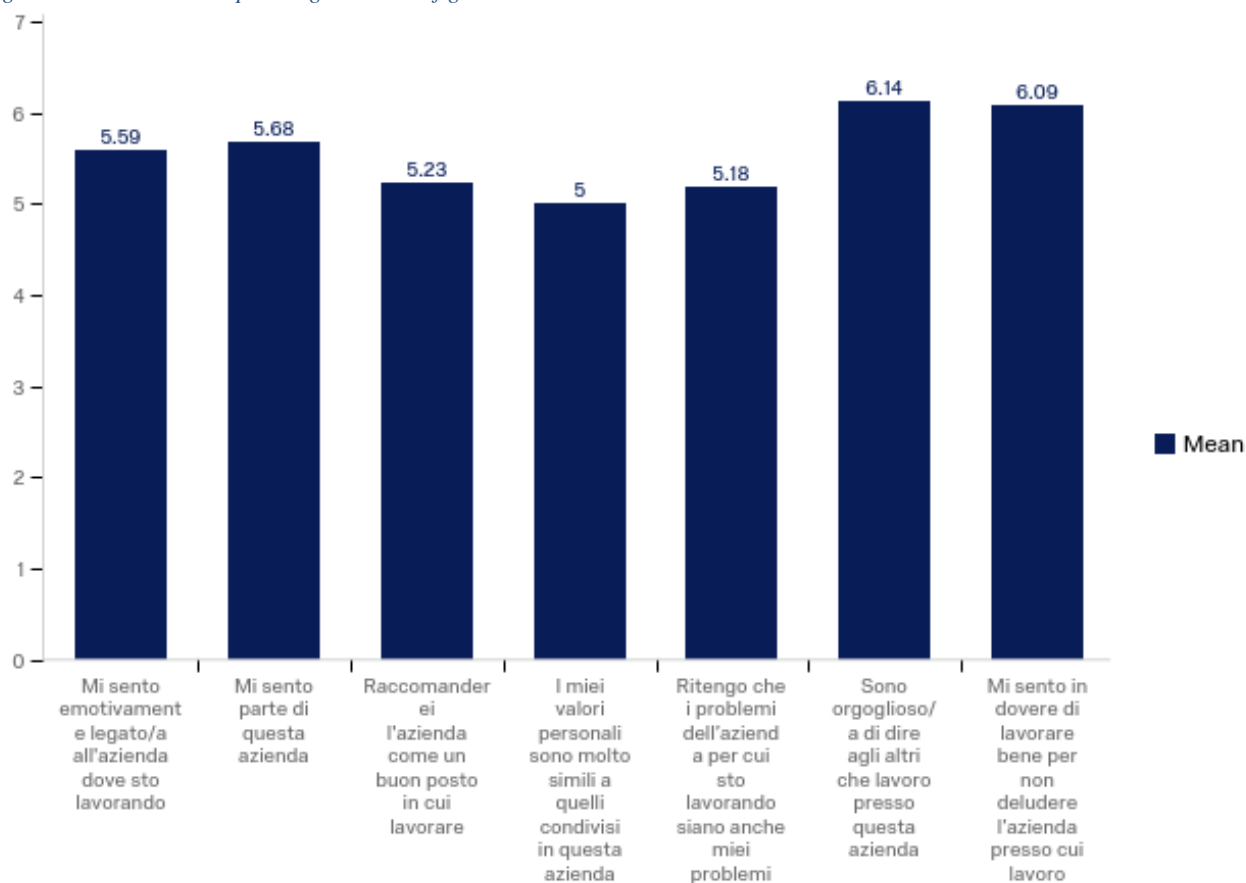
La prima asserzione “Mi sento emotivamente legato/a all'azienda dove sto lavorando” ha ottenuto risposte con un minimo di 3 (abbastanza in disaccordo) ad un massimo di 7 (completamente d'accordo) con una media abbastanza alta di 5.59. Questo mostra che il livello generale di *commitment* dei lavoratori nell'azienda in questione è medio/alto. Nella seconda affermazione, “Mi sento parte di questa azienda”, l'aspetto sopra citato viene ancora più sottolineato dalle risposte dei partecipanti. Il minimo ottenuto è 4 (né in accordo né in disaccordo) sempre con un massimo di 7 (completamente d'accordo) con una media simile a quella precedente, di 5.68. Tale punteggio porta alla deduzione che i dipendenti siano coinvolti nel loro lavoro ma, aspetto ancora più importante, che siano coinvolti nell'azienda e si sentano parte di essa. Nella terza affermazione, “Raccomanderei l'azienda come un buon posto in cui lavorare”, sono state ottenute risposte più varie che vanno da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) il che porterebbe a pensare che i dipendenti intervistati non consiglierebbero l'attuale azienda come posto di lavoro. Considerando però la media abbastanza alta di 5.23, tutto sommato si può affermare che la maggioranza concordi sul fatto che *Calligaris S.p.A.* sia un buon ambiente lavorativo e lo raccomanderebbe ad altri. La quarta e la quinta asserzione fanno riferimento ad un aspetto più personale, la condivisione di valori e di problemi tra i lavoratori e l'azienda: “I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi in questa azienda”, “Ritengo che i problemi dell'azienda per cui sto lavorando siano anche miei problemi”. Entrambe hanno ottenuto una risposta minima di 2 (molto in disaccordo) ed un massimo di 7 (completamente

d'accordo), la media è leggermente più bassa rispetto a quelle precedenti, è infatti rispettivamente di 5 e 5.18. Questi però non sono valori negativi ed implicano che molti dei dipendenti si sentono un tutt'uno con l'organizzazione tanto da dividerne qualità, virtù e principi oltre alle eventuali problematiche e difficoltà. La penultima frase di questa sezione del questionario è quella che ha ottenuto una media di voti più alta, 6.14 con un minimo di 5 ed un massimo di 7. "Sono orgoglioso/a di dire agli altri che lavoro presso questa azienda" è un'affermazione forte che fa capire quanto gli intervistati siano sentimentalmente legati alla società poiché l'orgoglio è un sentimento che lega profondamente e mostra la fierezza di appartenere a qualcosa generando autostima e fiducia in sé. Come ultima affermazione riguardante il *commitment* troviamo "Mi sento in dovere di lavorare bene per non deludere l'azienda presso cui lavoro". Anche in questo caso la media delle risposte è stata piuttosto alta, un 6.09, con un minimo che va da 3 (abbastanza in disaccordo) ed un massimo di 7 (completamente d'accordo). Come l'orgoglio, il "sentirsi in dovere" di fare qualcosa per l'organizzazione di cui si fa parte è sintomo di profondo coinvolgimento ed una media abbastanza alta come quella ottenuta mostra che in *Calligaris S.p.A.* questo sentimento è condiviso dalla maggior parte dei rispondenti.

Figura 18: Massimo, minimo, media e deviazione standard delle affermazioni riguardanti commitment e performance

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
1	Mi sento emotivamente legato/a all'azienda dove sto lavorando	3.00	7.00	5.59	1.11
2	Mi sento parte di questa azienda	4.00	7.00	5.68	0.82
3	Raccomanderei l'azienda come un buon posto in cui lavorare	1.00	7.00	5.23	1.62
4	I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi in questa azienda	2.00	7.00	5.00	1.31
5	Ritengo che i problemi dell'azienda per cui sto lavorando siano anche miei problemi	2.00	7.00	5.18	1.34
6	Sono orgoglioso/a di dire agli altri che lavoro presso questa azienda	5.00	7.00	6.14	0.76
7	Mi sento in dovere di lavorare bene per non deludere l'azienda presso cui lavoro	3.00	7.00	6.09	0.90

Figura 19: Media delle risposte riguardanti la fig. 18



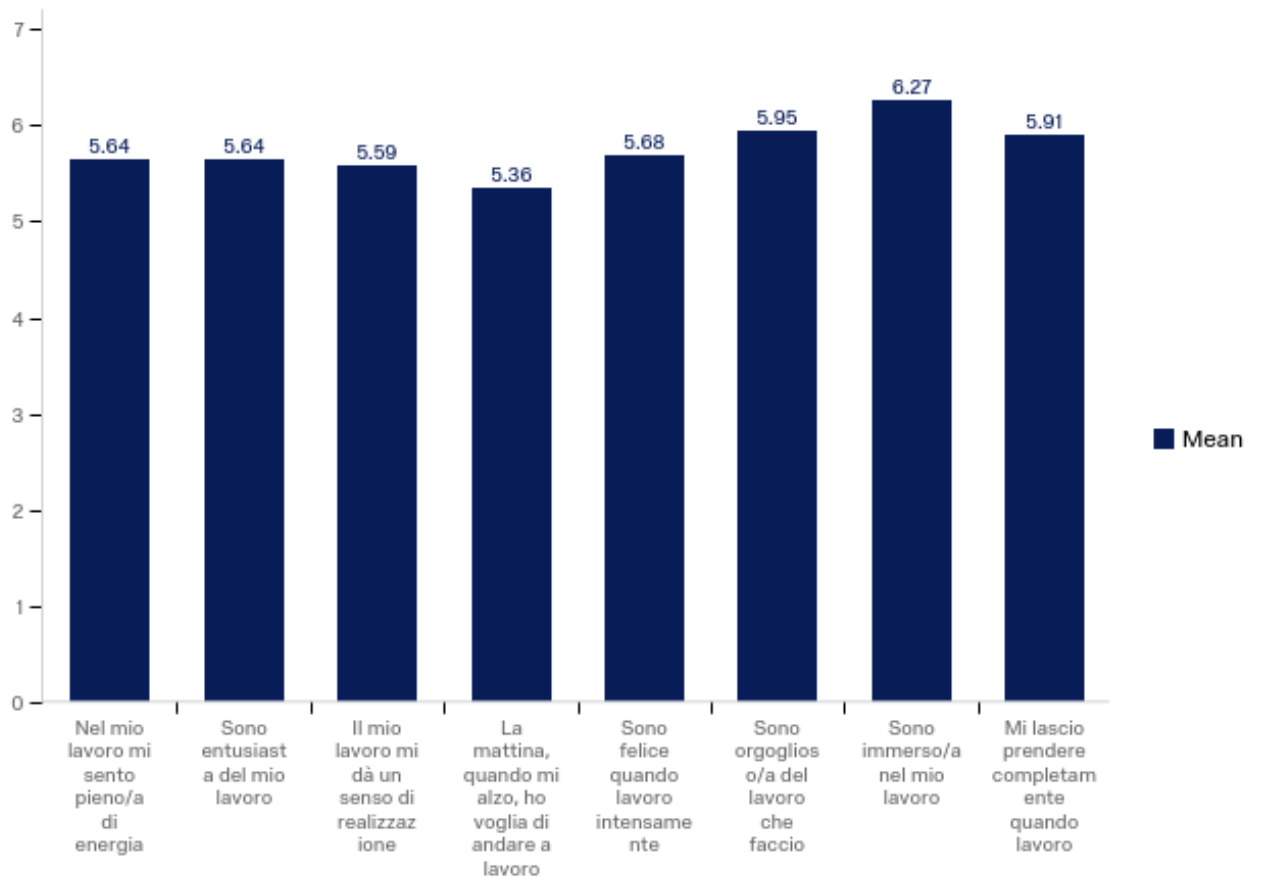
Infine, l'analisi del questionario si conclude con le considerazioni riguardo l'*engagement* (fig. 20 e 21). Le asserzioni riguardanti questa parte fanno riferimento ad una scala di possibili risposte che va da 1 (mai) a 7 (sempre). Le risposte alla prima affermazione "Nel mio lavoro mi sento pieno/a di energia" vanno da un valore minimo di 3 (molto raramente) ed un massimo di 7 (sempre) ed hanno raggiunto una media abbastanza elevata di 5.64. L'essere "pieno di energia" porta i lavoratori ad essere più coinvolti nel loro lavoro, questa situazione potrebbe accantonare l'accumulo di stress percepito solitamente in casi di stanchezza. La seconda affermazione "Sono entusiasta del mio lavoro" vede come minimo punteggio delle risposte "a volte" (4) e come massimo "sempre" (7) con una media di 5.64, punteggio particolarmente alto. Si può quindi affermare che c'è parecchio entusiasmo da parte dei dipendenti il che è positivo perché può portare ad un migliore output. Il concetto è simile per la terza e quarta affermazione: "Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione", "La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare al lavoro". In queste due sentenze il minimo valore ottenuto nelle risposte è stato 5 (frequentemente) ed il massimo sempre 7 (sempre), le medie però sono risultate leggermente diverse purché sempre alte. Rispettivamente alla prima il risultato è stato 5.59, dunque ritroviamo un alto senso di realizzazione che si può correlare direttamente all'entusiasmo. Per quanto riguarda la seconda la media ottenuta è di 5.36, lievemente più bassa ma sempre significativa del fatto che i lavoratori siano gratificati dal loro lavoro e quindi ci vadano volentieri senza particolare stress. L'affermazione seguente, "Sono felice quando lavoro intensamente", indica che l'eseguire un certo lavoro non è un peso per gli impiegati, anzi, svolgere la loro attività anche in maniera intensa li soddisfa e li rende contenti. Dai risultati del questionario il punteggio minimo

delle risposte ottenute è di 3 (raramente) mentre il massimo è sempre 7 ed il punteggio ottenuto con la media dei voti è medio/alto di 5.68, questo significa che la maggioranza prova soddisfazione nel lavorare con un ritmo impegnativo. Terzultima affermazione riguarda sempre l'orgoglio per il proprio impiego: "Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio". In questo caso il punteggio minimo delle risposte è leggermente più alto, 5 (frequentemente), e la media ottenuta ammonta a 5.95, punteggio abbastanza elevato che sottintende che i dipendenti siano soddisfatti del loro lavoro e coinvolti, sentendosi legati emotivamente ad esso. Penultima asserzione riguarda specificamente il coinvolgimento nell'attività. "Sono immerso/a nel mio lavoro", infatti, indica quanto la persona sia interessata a ciò che fa e quanto essa sia dedita al lavoro che svolge. Con un minimo di 5, un massimo di 7 ed una media di 6.27 possiamo affermare che la complicità nel proprio lavoro è particolarmente alta. Ultima affermazione riguardante l'analisi dell'*engagement* è: "Mi lascio prendere completamente quando lavoro". Analogamente a quanto detto precedentemente, possiamo parlare di coinvolgimento nella professione e, analizzando i dati ottenuti, la media di 5.91 afferma chiaramente che la maggior parte degli intervistati si sente trascinato dal proprio impiego e dunque si impegna affinché l'azienda prosegua la propria attività nel migliore dei modi.

Figura 20: Massimo, minimo, media e deviazione standard delle affermazioni riguardanti l'engagement

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
1	Nel mio lavoro mi sento pieno/a di energia	3.00	7.00	5.64	0.83
2	Sono entusiasta del mio lavoro	4.00	7.00	5.64	0.93
3	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione	4.00	7.00	5.59	0.83
4	La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro	2.00	7.00	5.36	1.19
5	Sono felice quando lavoro intensamente	3.00	7.00	5.68	1.02
6	Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio	5.00	7.00	5.95	0.56
7	Sono immerso/a nel mio lavoro	5.00	7.00	6.27	0.54
8	Mi lascio prendere completamente quando lavoro	4.00	7.00	5.91	0.90

Figura 21: Media delle risposte riguardanti la fig. 20



Si possono ora analizzare i risultati sotto un altro punto di vista, osservandoli prima dividendo il campione in base all'età (inferiore ai 44 anni e superiore ai 44), in seguito in base al genere ed infine in base all'area funzionale dividendo gli impiegati nel settore commerciale, che formano la maggioranza, dal resto.

In primo luogo, quindi, consideriamo la divisione dei dipendenti in persone di età inferiore o uguale ai 44 anni e persone di età superiore ai 44.

I primi tre grafici, fig. 22, 23 e 24, rappresentano le risposte alle domande riguardanti il benessere e soddisfazione per le persone di età superiore ai 44 anni. Questo campione comprende 16 individui, tra uomini e donne di ogni area funzionale.

Si può osservare come nella prima, terza e quinta affermazione riguardanti il primo grafico, la media delle risposte sia leggermente più bassa rispetto alla media generale, rispettivamente 1.83 anziché 1.86, 5 anziché 5.18 e 4.75 invece di 4.82. Queste non sono differenze significative dunque non variano le osservazioni fatte in precedenza. Allo stesso modo non variano particolarmente le medie superiori a quelle analizzate in precedenza poiché la differenza è di poche cifre dopo la virgola.

Figura 22- media dei risultati per i soggetti con età superiore ai 44 anni

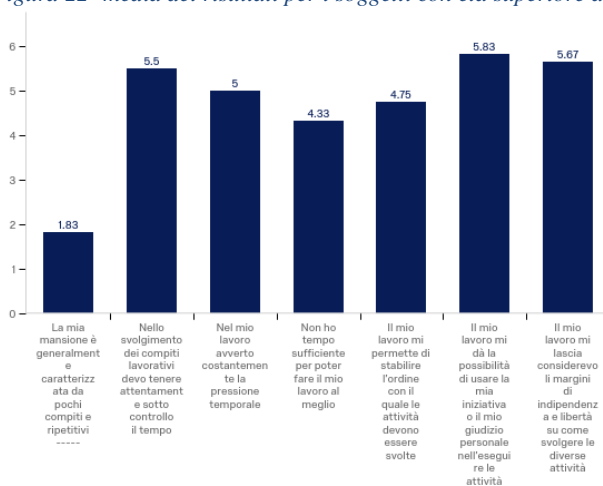


Figura 23- media dei risultati per i soggetti con età superiore ai 44 anni

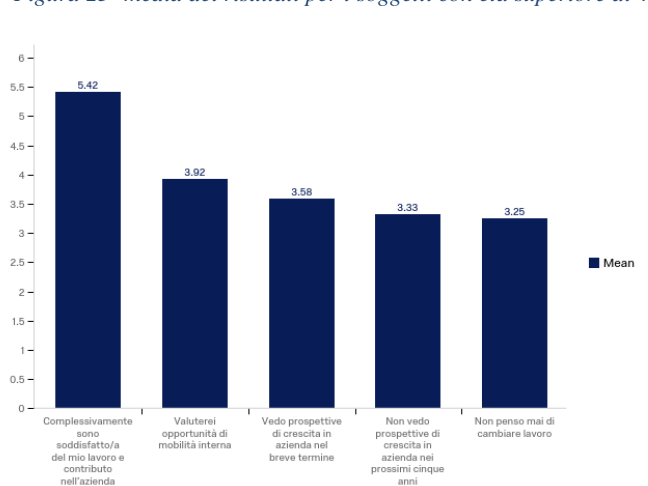
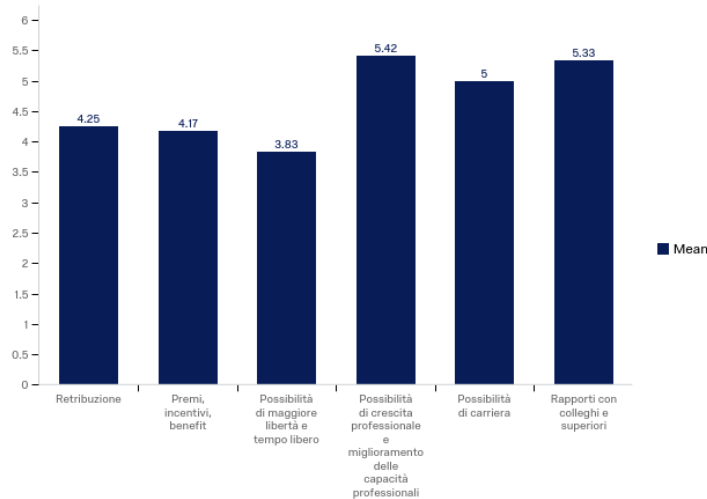


Figura 24- media dei risultati per i soggetti con età superiore ai 44 anni



Osservando ora il secondo grafico possiamo notare delle differenze un po' più sostanziali, le risposte sono tutte sotto la media tranne per la quarta affermazione che è poco più alta. Questo indica che, complessivamente, la soddisfazione dei lavoratori con età superiore ai 44 anni è inferiore.

Considerando l'ultimo grafico che riguarda le affermazioni su benessere e soddisfazione, si può osservare che anche in questo caso le medie sono generalmente più basse rispetto a quelle viste in precedenza. Retribuzione, possibilità di tempo libero, possibilità di carriera e rapporti con colleghi e superiori sono quindi aspetti considerati meno soddisfacenti da parte dei lavoratori che stiamo considerando.

Per quanto riguarda *commitment e performance*, osservando le figure 25 e 26, possiamo continuare l'analisi delle differenze tra over 44 e il campione totale. In questi due grafici solo due risposte sono sopra la media. Questo significa che nel complesso i livelli di attaccamento psicologico e di percezione delle performance proprie e dei colleghi in azienda sono più bassi per il campione preso in considerazione.

Figura 25- Media dei risultati per i soggetti con età superiore ai 44 anni

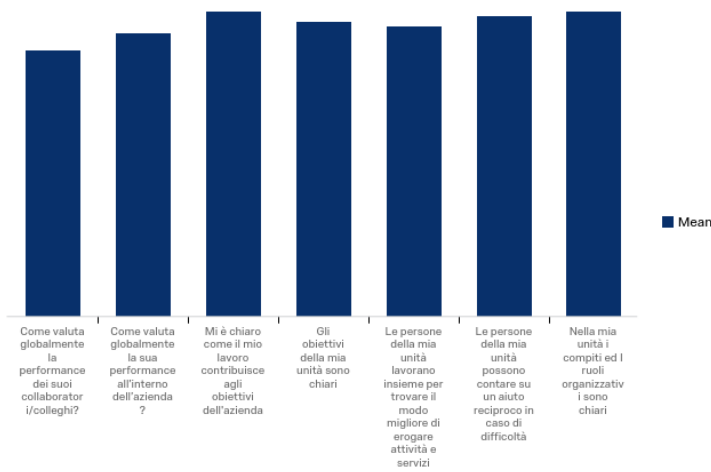
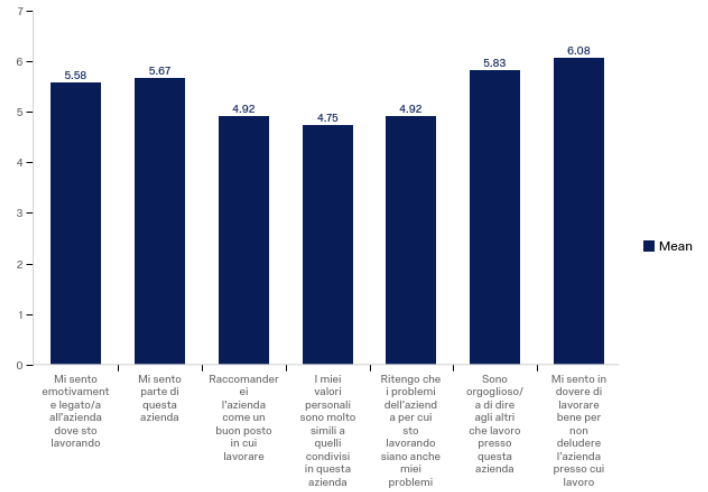
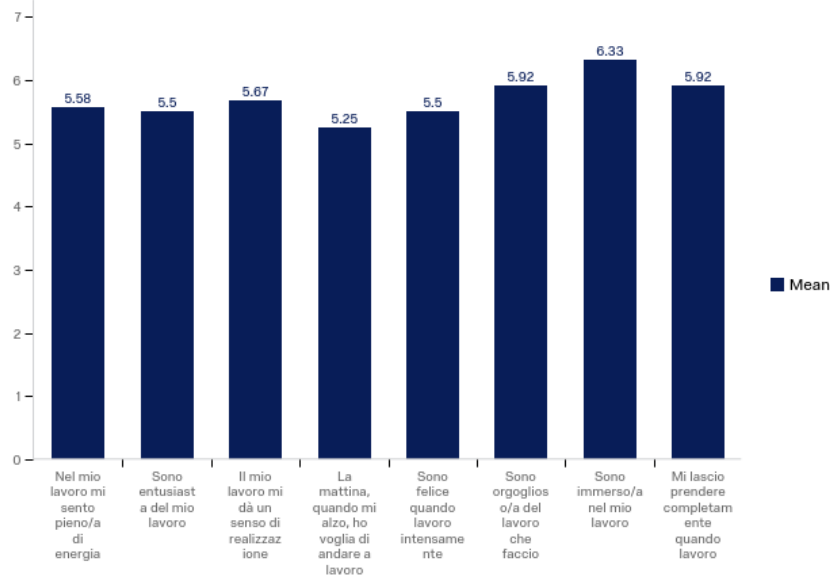


Figura 26- Media dei risultati per i soggetti con età superiore ai 44 anni



Per quanto riguarda i risultati ottenuti dalle affermazioni riguardanti l'engagement, invece, le risposte sopra la media sono state tre: la terza, la settima e l'ottava. Dunque, possiamo affermare che per quanto riguarda la realizzazione e l'immersione nel lavoro i risultati dei lavoratori sopra i 44 anni sono positivi, mentre per quanto riguarda il resto delle risposte possiamo riscontrare un livello di coinvolgimento più basso.

Figura 27- Media dei risultati per i soggetti con età superiore ai 44 anni



Analizziamo ora le risposte dei lavoratori di età inferiore ai 44 anni (fig. 28, 29 e 30), un campione di 11 persone, per capire come il loro livello di benessere, *commitment ed engagement* vari rispetto al risultato globale.

Per quanto riguarda le risposte che concernono il benessere e la soddisfazione, possiamo affermare che, in generale, il campione preso in considerazione ha una media più alta rispetto a quella totale nella maggioranza dei casi. Sono solo sei le risposte sotto la media, tre nel primo gruppo di domande, una nel secondo e due nel terzo. Questo implica che gli under 44 sono più soddisfatti e hanno un livello di benessere superiore rispetto ai loro colleghi più anziani.

Figura 29- media dei risultati per i soggetti con età inferiore ai 44 anni

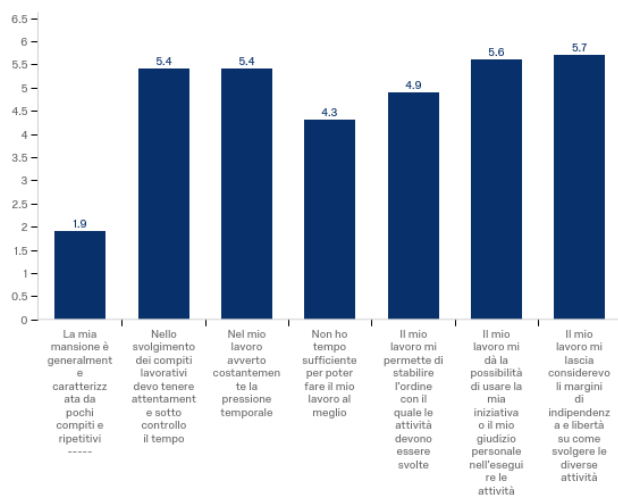


Figura 28- media dei risultati per i soggetti con età inferiore ai 44 anni

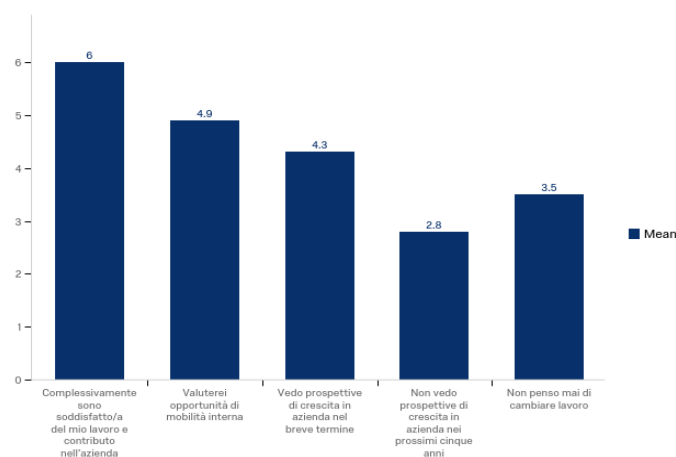
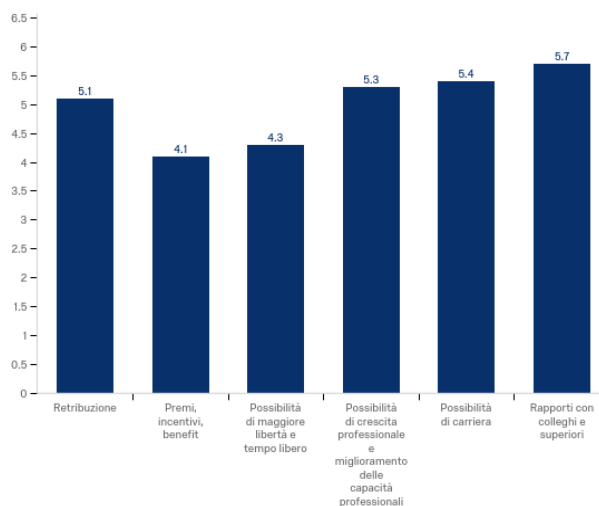


Figura 30- media dei risultati per i soggetti con età inferiore ai 44 anni



Consideriamo ora i risultati ottenuti per *commitment e performance* (fig. 31 e 32). A differenza degli over 44, solo tre risposte sono sotto la media, considerati entrambi i gruppi di affermazioni. Questo porta a dedurre che il livello di coinvolgimento emotivo e percezione delle performance, proprie e dei colleghi, da parte dei lavoratori più giovani è più alto rispetto a quello degli altri.

Figura 32- media dei risultati per i soggetti con età inferiore ai 44 anni

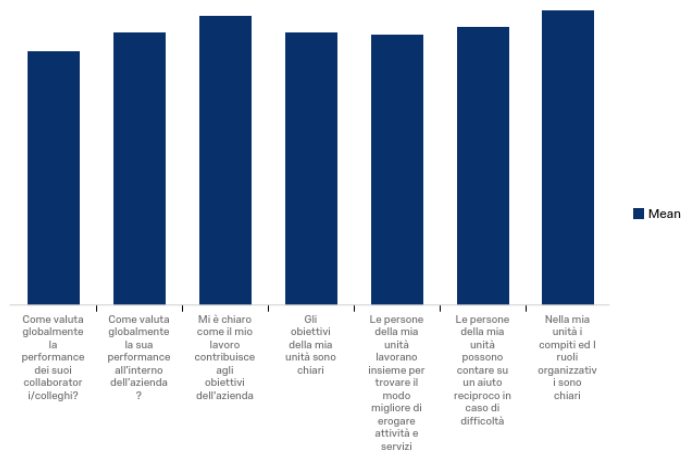
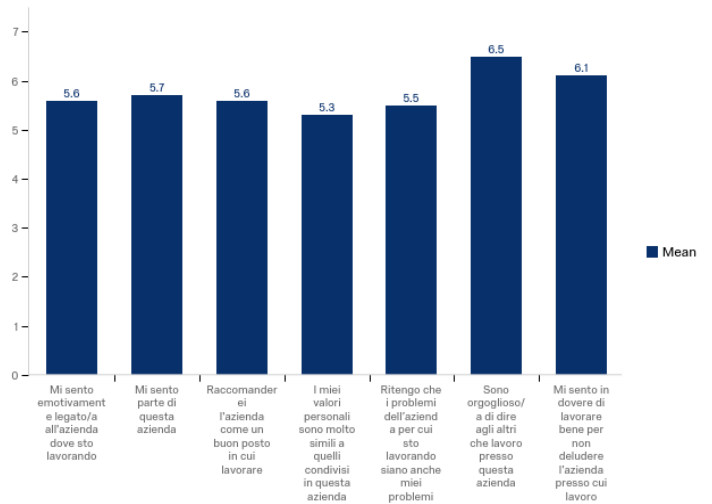
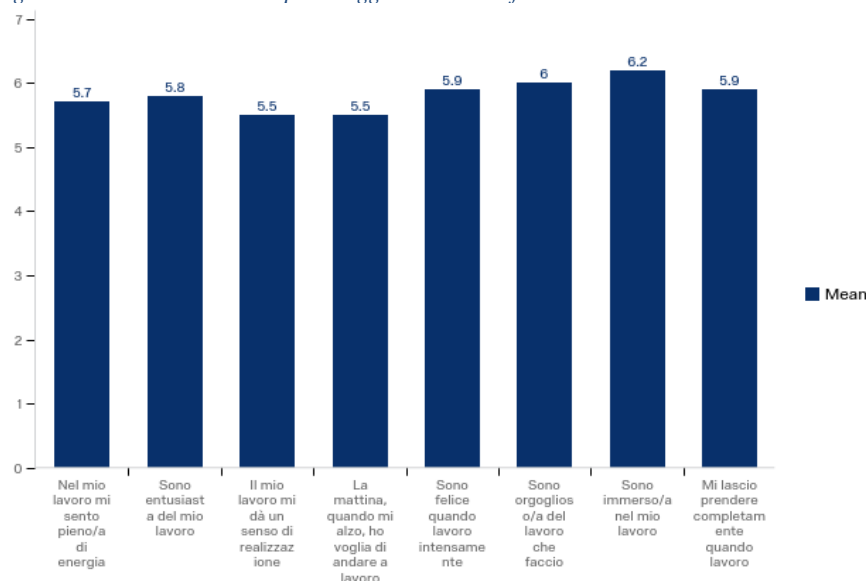


Figura 31- media dei risultati per i soggetti con età inferiore ai 44 anni



Infine, per quanto riguarda l'engagement dei lavoratori con meno di 44 anni (fig. 32), possiamo nuovamente affermare che le medie ottenute sono superiori, anche se non di troppo, rispetto a quelle globali. Questo porta a dedurre che, come per gli altri fattori, anche il livello di coinvolgimento lavorativo è superiore alla media ottenuta in precedenza.

Figura 33- media dei risultati per i soggetti con età inferiore ai 44 anni



Proseguiamo ora la nostra analisi considerando una diversa distinzione, quella in base al genere. Il campione comprende 18 uomini e 9 donne e non considera più l'età dei lavoratori.

Analizzando le risposte che concernono il benessere e la soddisfazione degli uomini (fig. 34, 35 e 36) si può vedere che la maggior parte delle medie è inferiore a quella globale. Solo in cinque affermazioni, tra tutti e tre i blocchi di domande, la media è superiore indicando che in generale la percezione di soddisfazione che gli uomini hanno in azienda è più bassa mentre il livello di benessere è buono date le risposte sotto la media al primo blocco di domande.

Figura 35- Media dei risultati per i soggetti di genere maschile

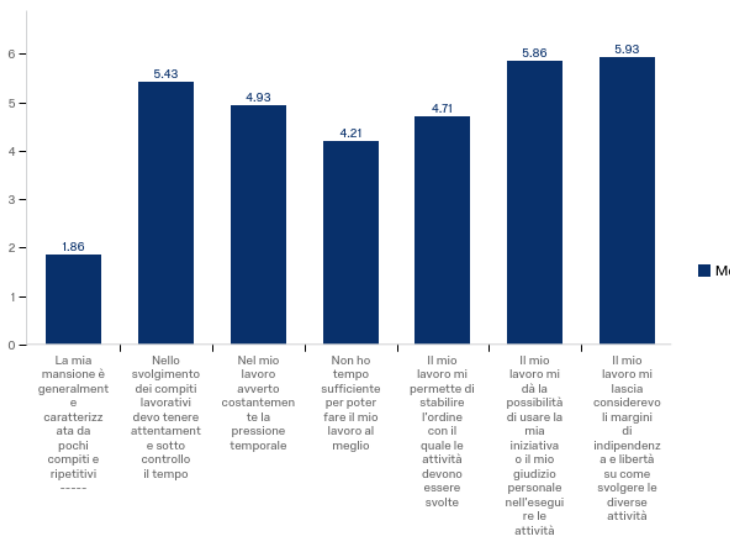


Figura 34- Media dei risultati per i soggetti di genere maschile

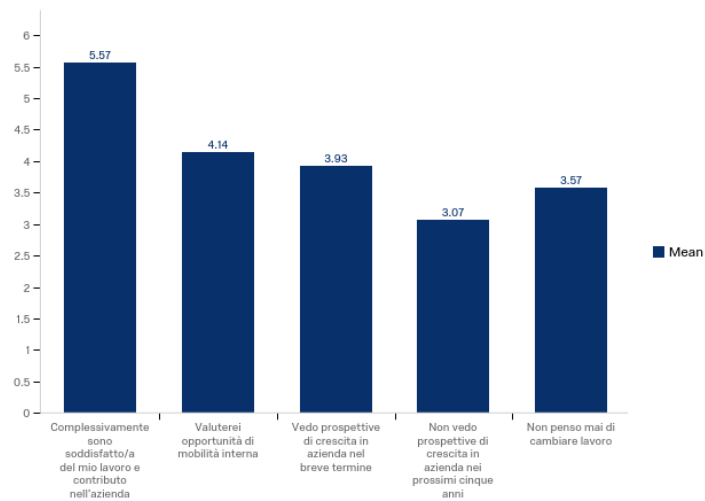
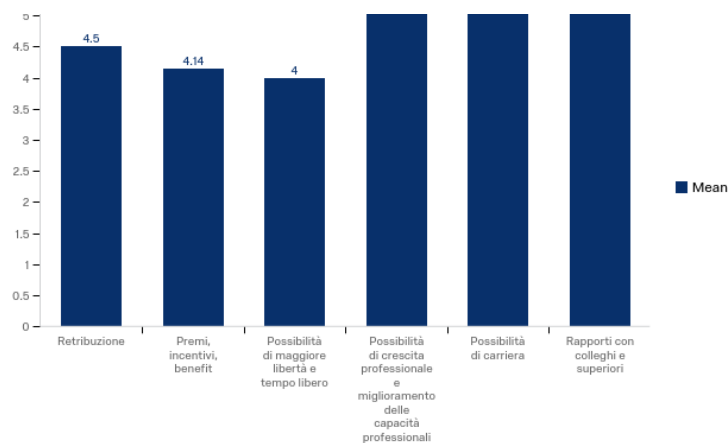


Figura 36- Media dei risultati per i soggetti di genere maschile



Per quanto riguarda il *commitment e la performance* la situazione non è diversa da quella precedente (fig. 37 e 38). Infatti, i risultati sotto la media sono sempre prevalenti. Risultano positive le risposte riguardanti la chiarezza dell'impatto dei singoli compiti e obiettivi e la condivisione di valori tra dipendenti e azienda. Inferiori alla media, invece, le risposte riguardo la performance dei colleghi, la comprensione degli obiettivi dell'unità ed il legame emotivo con l'organizzazione.

Figura 38- Media dei risultati per i soggetti di genere maschile

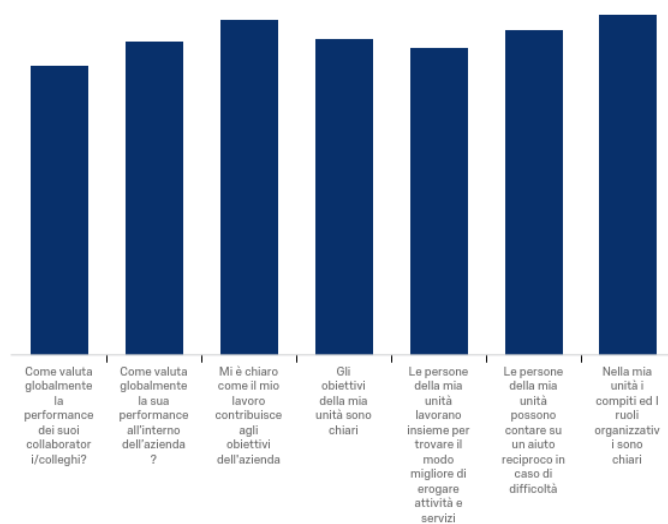
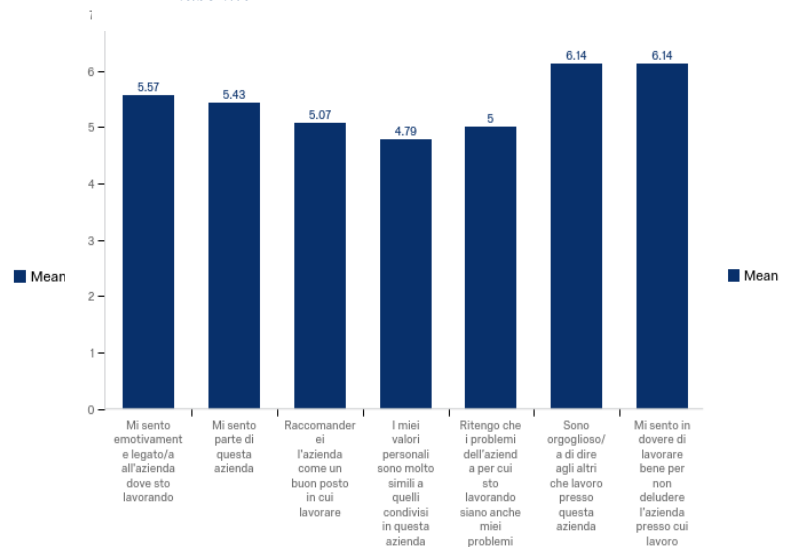
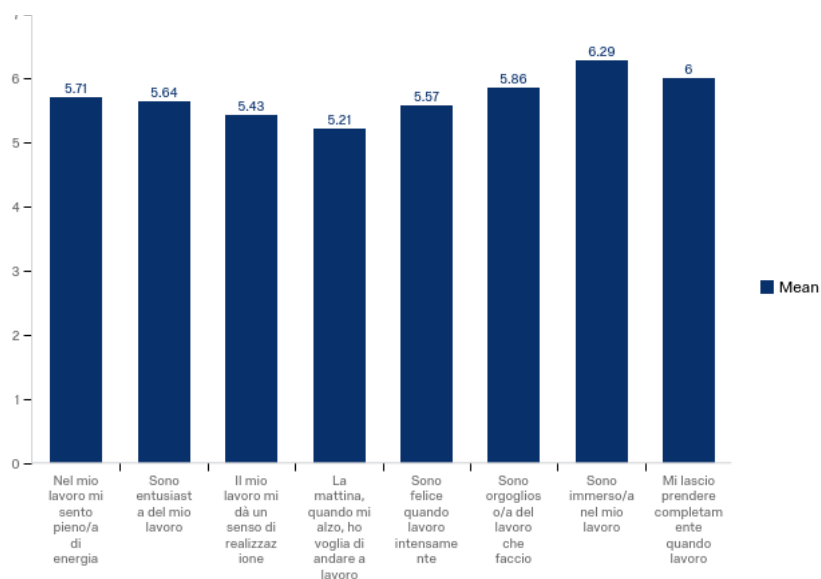


Figura 37- Media dei risultati per i soggetti di genere maschile



Infine, si considerino le risposte riguardanti l'*engagement* (fig. 39). In questo caso la maggioranza dei risultati risulta sopra la media, ciò implica un livello di coinvolgimento leggermente superiore rispetto a quello del campione totale, in particolare negli aspetti che riguardano l'immersione nel lavoro e l'entusiasmo.

Figura 39- Media dei risultati per i soggetti di genere maschile



Consideriamo ora i risultati ottenuti dalle risposte delle donne. Nei tre gruppi che riguardano benessere e soddisfazione (fig. 40, 41 e 42), due terzi delle risposte hanno una media superiore a quella totale. Questo significa che le donne percepiscono un maggiore senso di benessere e sono più soddisfatte rispetto agli uomini nella maggior parte dei casi. Unici punti in cui le risposte medie sono inferiori riguardano le possibilità di essere indipendenti, di usare iniziativa e le prospettive di crescita e miglioramento professionale.

Figura 40-Media dei risultati per i soggetti di genere femminile

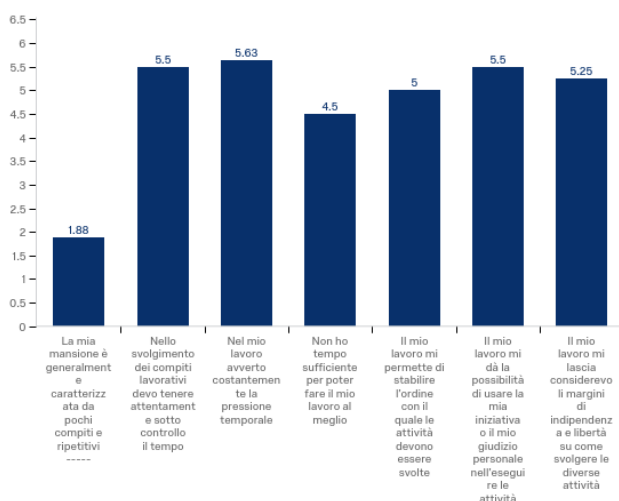


Figura 41-Media dei risultati per i soggetti di genere femminile

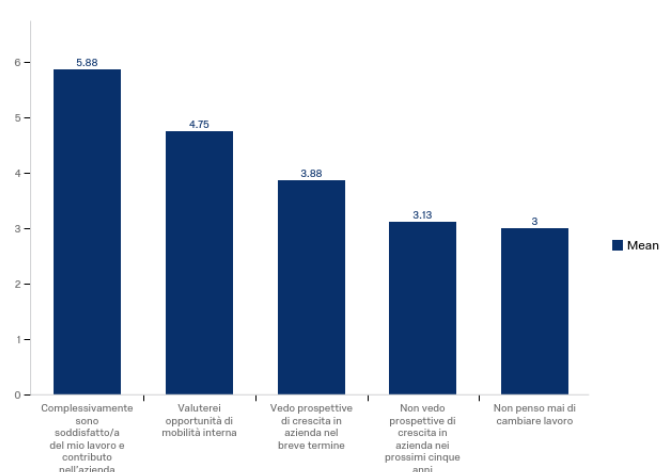
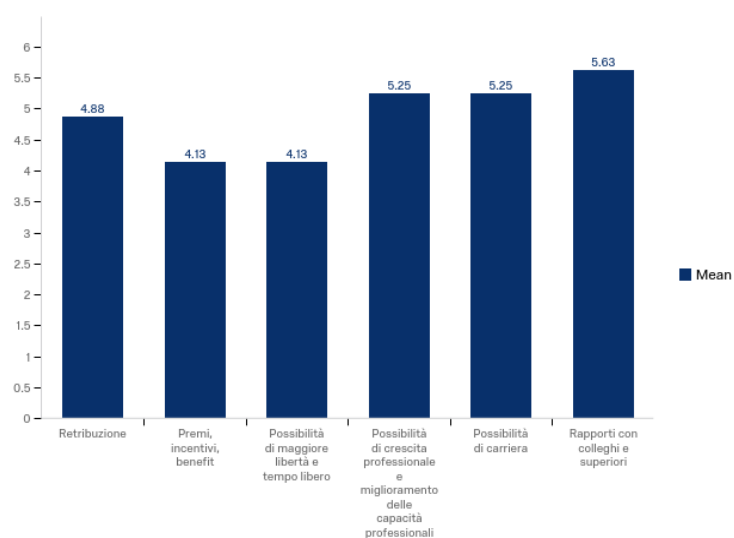


Figura 42-Media dei risultati per i soggetti di genere femminile



Parlando invece di *commitment e performance*, solo quattro tra i risultati sono caratterizzati da una media inferiore a quella totale (fig. 43 e 44). Queste, in particolare, riguardano il contributo delle lavoratrici nell'azienda, la chiarezza dei compiti e ruoli organizzativi ed il senso di appartenenza all'organizzazione. Tutte le altre affermazioni hanno ottenuto risultati molto positivi, ciò indica che *commitment e performance* sono percepite in maniera positiva più dalle donne che dagli uomini.

Figura 43-Media dei risultati per i soggetti di genere femminile

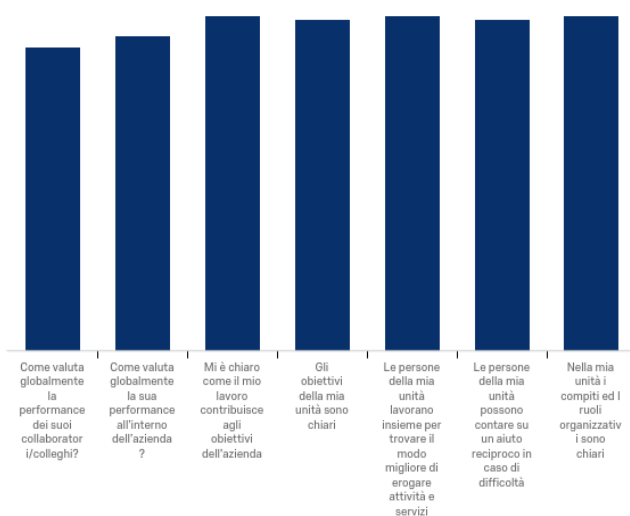
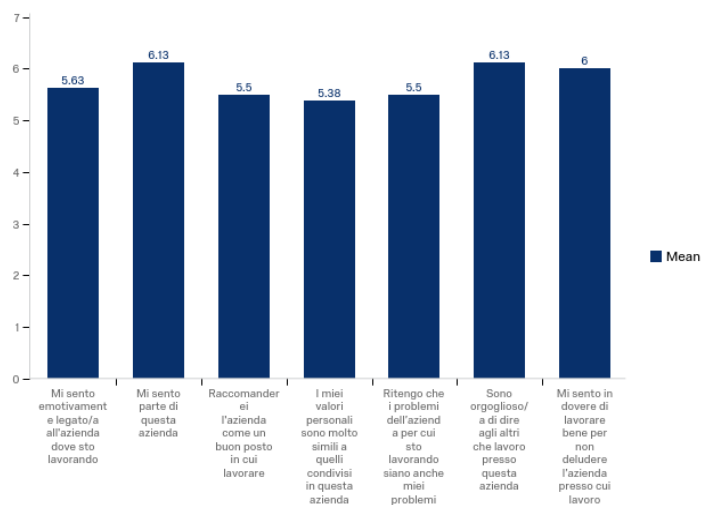
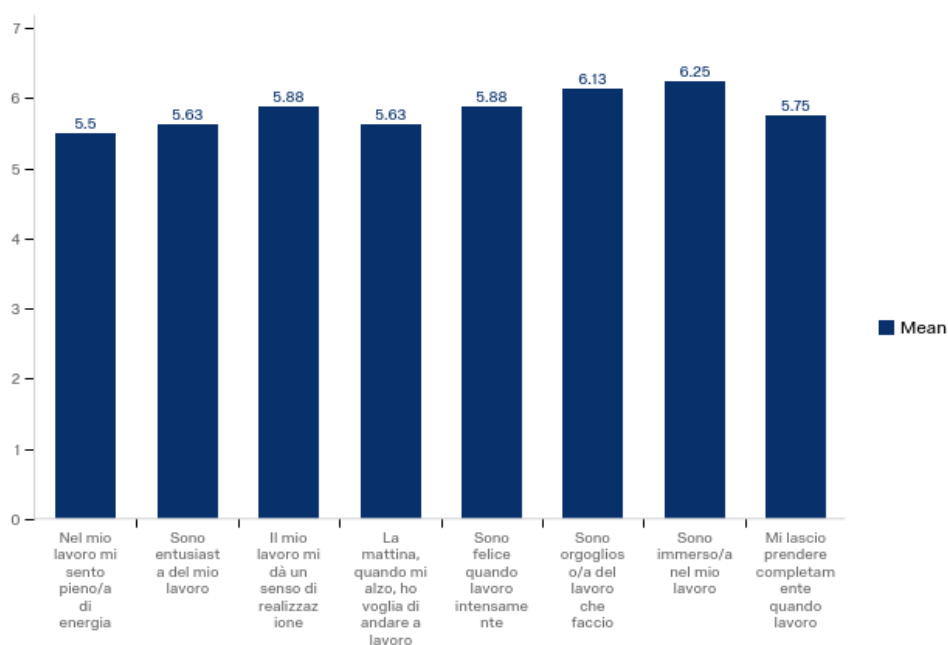


Figura 44-Media dei risultati per i soggetti di genere femminile



Per concludere l'analisi dal punto di vista delle donne consideriamo le risposte che riguardano l'*engagement* (fig. 45). In questo caso, a differenza degli altri due temi, la maggior parte dei riscontri è risultata sotto la media. L'entusiasmo, il senso di realizzazione, l'immersione ed il coinvolgimento nel lavoro risultano inferiori rispetto a quelli degli uomini. Nel complesso però i risultati dell'analisi delle donne sono per la maggior parte sopra la media, a differenza da quelli ottenuti dall'analisi del genere maschile.

Figura 45-Media dei risultati per i soggetti di genere femminile



Per concludere, consideriamo un'ulteriore suddivisione del campione in base all'area funzionale di appartenenza al fine di avere una visuale ancora più completa del clima aziendale di *Calligaris S.p.A.* Il campione si compone di 16 soggetti appartenenti al settore commerciale e di 11 facenti parte del resto delle aree funzionali.

Iniziamo sempre dall'analisi delle risposte riguardanti benessere e soddisfazione (fig. 46, 47 e 48). Si può notare come, per gli individui considerati, la soddisfazione è più alta della media mentre per le risposte che riguardano il benessere nell'azienda, metà sono sopra la media il resto sotto. Si può generalmente affermare che per coloro che fanno parte della direzione commerciale questi valori siano positivi.

Figura 46-Media dei risultati per i soggetti della direzione commerciale

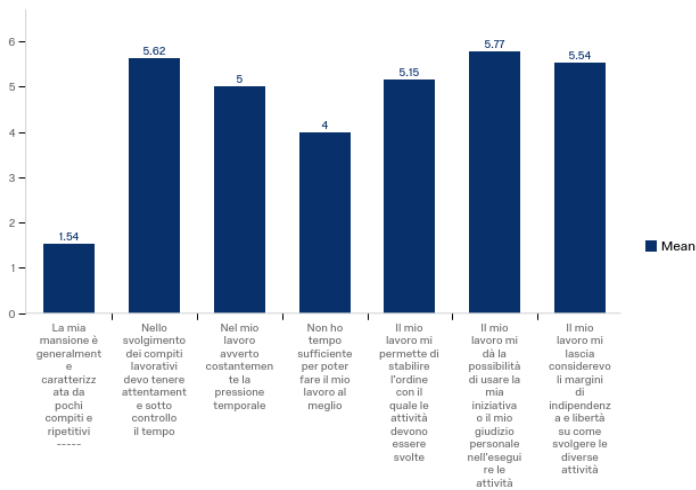


Figura 47-Media dei risultati per i soggetti della direzione commerciale

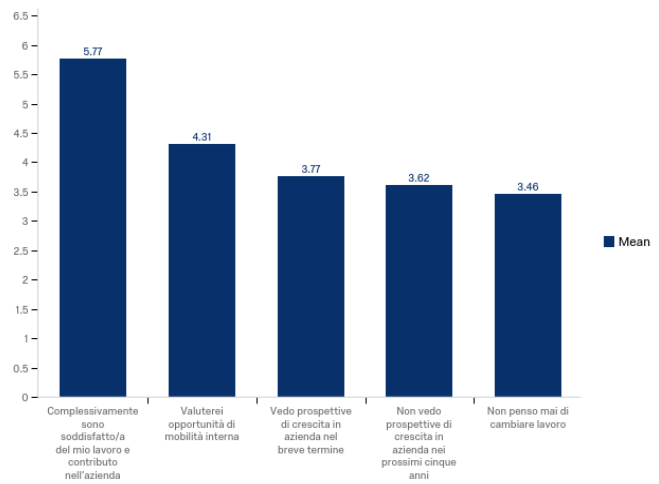
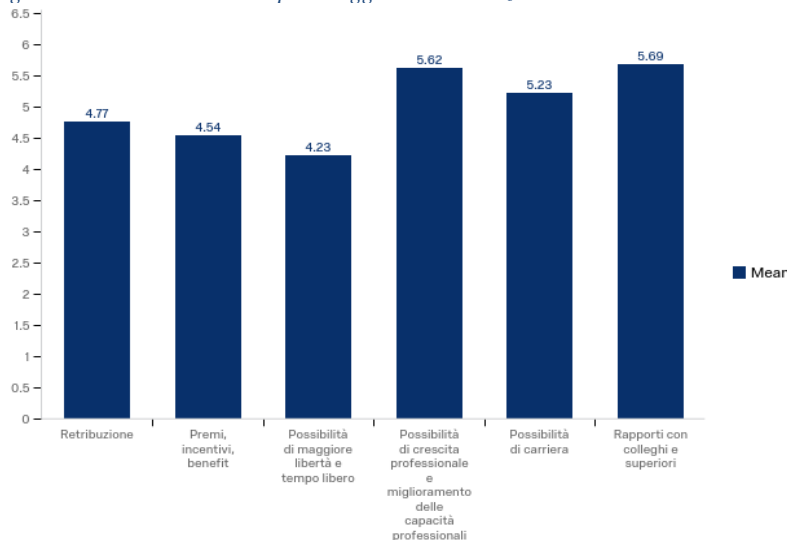


Figura 48-Media dei risultati per i soggetti della direzione commerciale



In secondo luogo, consideriamo i risultati che riguardano il *commitment e la performance* sempre per coloro che fanno parte della direzione commerciale (fig. 49 e 50). Anche in questo caso la maggior parte dei responsi sono stati sopra la media il che implica che i lavoratori considerati hanno una buona considerazione dei colleghi e sono emotivamente coinvolti con l'azienda.

Figura 50-Media dei risultati per i soggetti della direzione commerciale

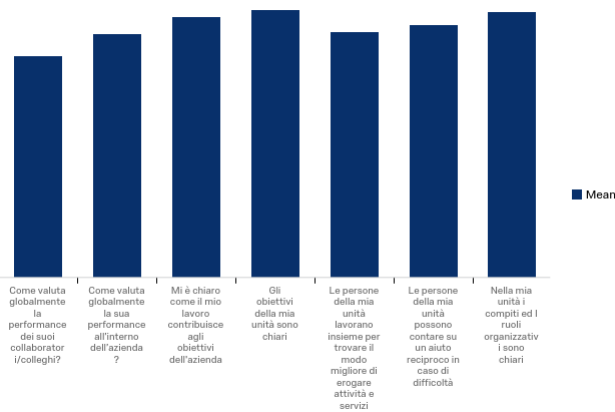
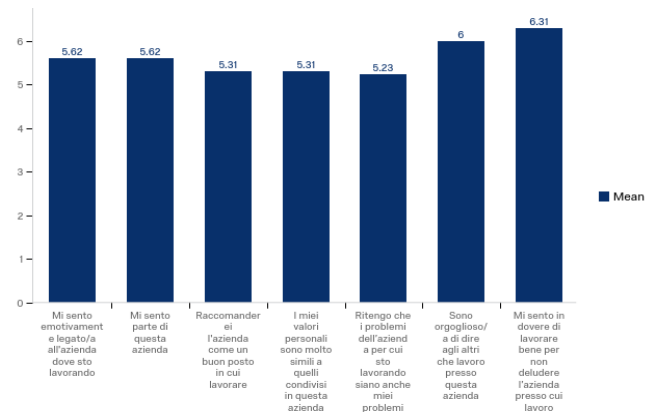
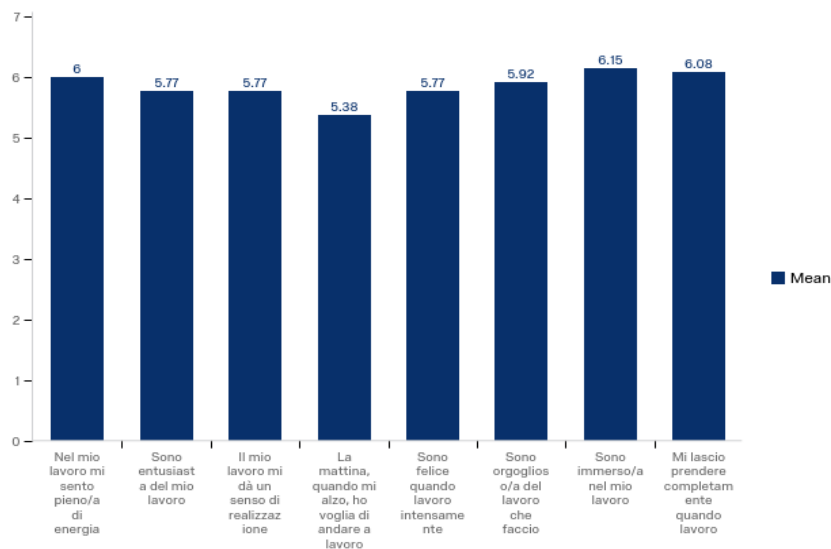


Figura 49-Media dei risultati per i soggetti della direzione commerciale



Per quanto riguarda l'*engagement*, come per i risultati precedenti, la media è al di sopra di quella totale (fig. 51). Anche per questa variabile si può dunque affermare che coloro che lavorano nel settore commerciale dimostrano un più alto livello di coinvolgimento lavorativo, emozionale e un più elevato senso di benessere.

Figura 51-Media dei risultati per i soggetti della direzione commerciale



Ultime osservazioni riguardano coloro che non fanno parte della direzione commerciale. A differenza dei soggetti analizzati in precedenza, si può notare come la maggior parte dei risultati sia sotto la media in tutte e tre le categorie analizzate. Considerando quella del benessere e soddisfazione (fig. 52, 53 e 54), notiamo come il livello sia, al contrario di prima, inferiore. Unici punti sopra la media riguardano la pressione temporale, avvertita maggiormente, ed il maggior grado di accordo riguardo le opportunità di mobilità e crescita interna.

Figura 52-Media dei risultati per i soggetti che non fanno parte della direzione commerciale

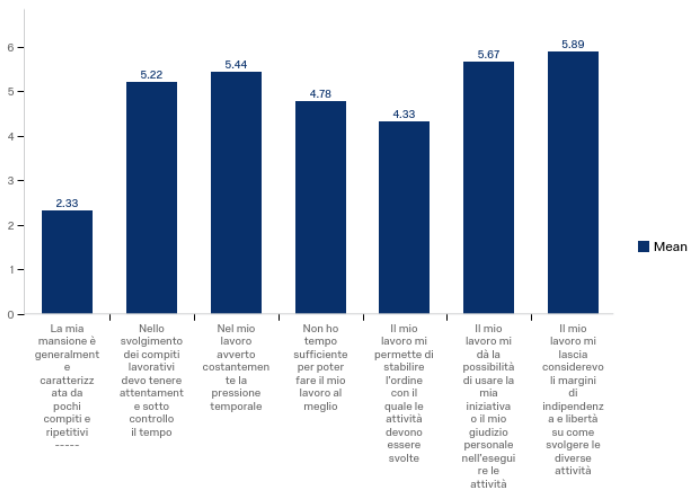


Figura 53-Media dei risultati per i soggetti che non fanno parte della direzione commerciale

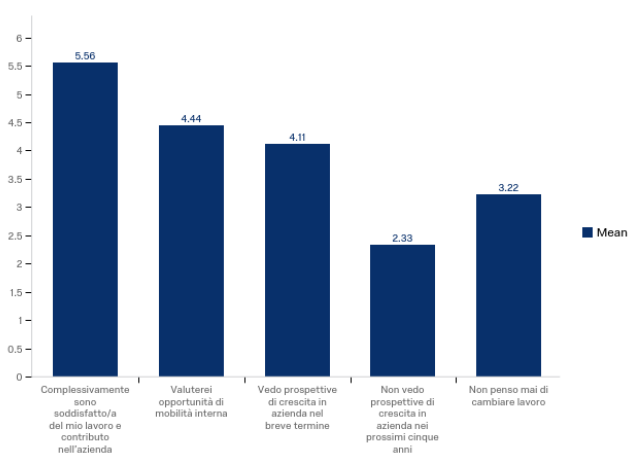
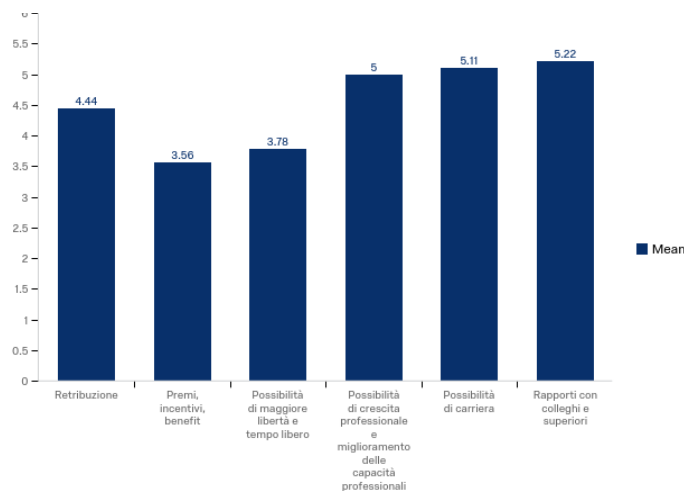


Figura 54-Media dei risultati per i soggetti che non fanno parte della direzione commerciale



Anche per quanto riguarda la parte di *commitment e performance*, i risultati sono stati sotto la media generale (fig. 55 e 56). Solo tre risposte sono risultate positive e riguardano la percezione del lavoro tra colleghi, il sentirsi parte

dell'azienda e l'essere orgoglioso di lavorare per essa. Si può quindi affermare che per quanto riguarda coloro che non fanno parte della divisione commerciale in media il coinvolgimento affettivo è inferiore.

Figura 56-Media dei risultati per i soggetti che non fanno parte della direzione commerciale

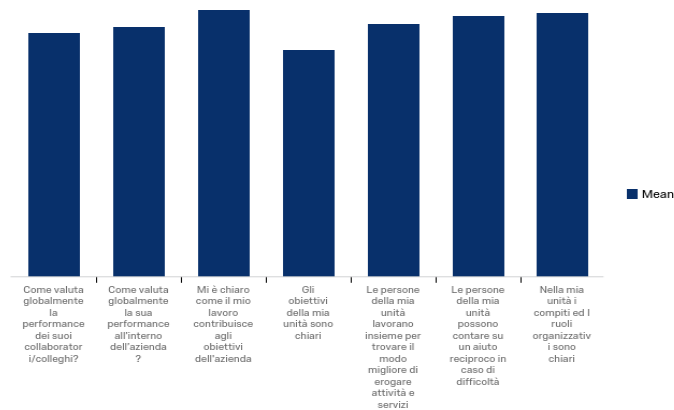
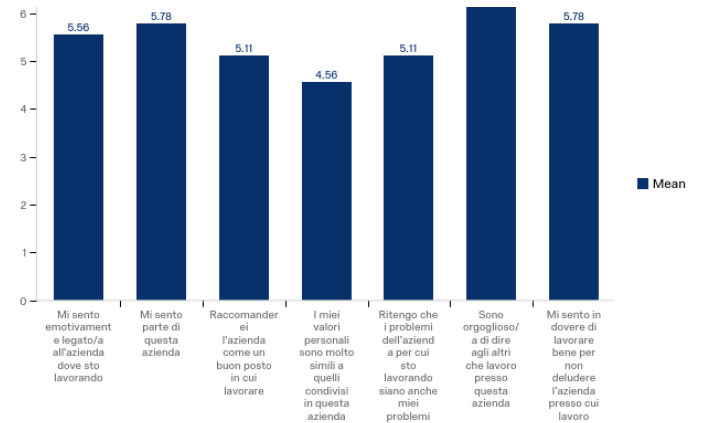
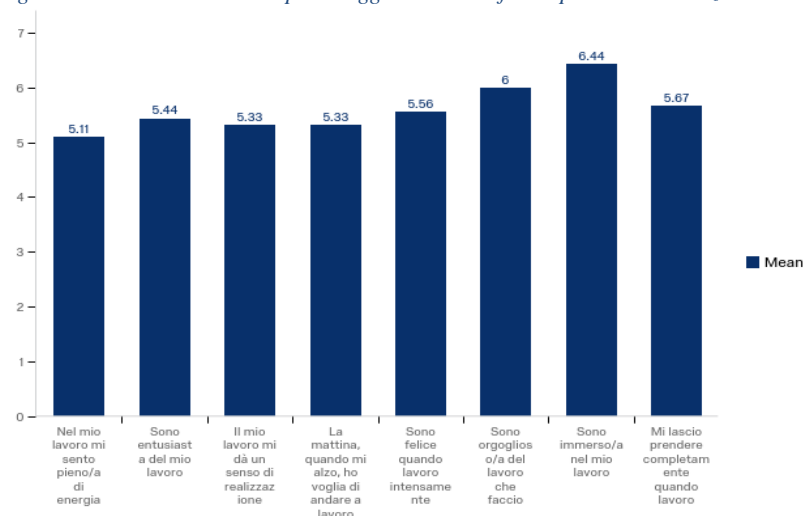


Figura 55-Media dei risultati per i soggetti che non fanno parte della direzione commerciale



Infine, per quanto riguarda l'engagement, le osservazioni seguono l'andamento di quelle precedenti (fig. 57). Tutte le risposte sono risultate sotto la media tranne due: “Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio” e “Sono immerso/a nel mio lavoro”. Anche il livello di coinvolgimento lavorativo, dunque, è inferiore per coloro che lavorano in ambiti diversi da quello commerciale.

Figura 57-Media dei risultati per i soggetti che non fanno parte della direzione commerciale



CONCLUSIONE

Lo scopo di questo elaborato è stato quello di definire ed analizzare il concetto di clima aziendale, presentato inizialmente, con particolare attenzione su benessere aziendale, *commitment ed engagement* analizzando in seguito in che misura questi aspetti siano presenti tra i dipendenti della *Calligaris S.p.A.* con risultati piuttosto positivi.

Nonostante il limitato numero di partecipanti al questionario, si è dunque potuto evincere il clima globale dell'azienda che è risultato complessivamente positivo senza evidenti problematiche interne all'organizzazione o tra colleghi.

Dopo aver eseguito una panoramica sulle varie componenti del clima aziendale ed aver fornito una breve descrizione dell'azienda, è stata condotta una ricerca quantitativa eseguita tramite l'utilizzo di un questionario somministrato ad un gruppo selezionato tra il *middle management* di *Calligaris S.p.A.*

La scelta di intervistare questa azienda è giustificata dal fatto che si tratti di una realtà non troppo grande e quindi più facilmente analizzabile a livello di clima organizzativo e dall'esperienza di tirocinio che ho potuto effettuare al suo interno un anno fa.

L'indagine ha inizio con l'analisi della parte introduttiva riguardante i dati sociodemografici degli intervistati, inquadrati per fasce di età, titolo di studio, genere, cittadinanza e tipologia contrattuale. In seguito, si è passati allo studio dei risultati del questionario, questo è stato suddiviso in tre sezioni per distinguere meglio le varie componenti del clima aziendale. Nella prima ci si è concentrati su benessere e soddisfazione, nella seconda su *commitment e performance* ed infine

nell'ultima sull'*engagement*. Per finire, l'analisi è stata segmentata in base ad altre tre variabili: età, genere ed area funzionale. È stato osservato il peso che queste hanno sugli elementi considerati e sopra menzionati. Abbiamo potuto constatare che per i dipendenti over 44, benessere, *engagement e commitment* hanno un livello più basso rispetto a quello ottenuto per coloro con un'età inferiore ai 44 anni. Nella distinzione di genere è emerso che in media il benessere è leggermente più alto per gli uomini mentre la soddisfazione, al contrario, per le donne. Il *commitment* vede delle medie più alte per le donne mentre l'*engagement*, per poco, è più elevato negli uomini. Distinguendo infine per aree funzionali, si evince che coloro che fanno parte della divisione commerciale manifestano livelli più alti di tutti e tre gli elementi considerati.

In conclusione, considerando i dati analizzati, si può constatare che i dipendenti dell'azienda siano complessivamente soddisfatti del loro ambiente lavorativo. I livelli di benessere e soddisfazione, di *commitment e performance* e di *engagement* ottenuti studiando i punteggi dati dai lavoratori che hanno risposto al questionario, sono risultati generalmente alti.

Bibliografia

- *Alberto Marradi, Giancarlo Gasperoni; 2012; “Costruire il dato: Le scale Likert”; FrancoAngeli editore*
- *Chughtai, A.A. and Buckley, F. (2008), “Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis”, Journal of Behavioral and Applied Management*
- *Geldenhuis, M., Loba, K., & Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde,*
- *Giancarlo Manzoni, Loris De Martin (2007); “Benessere e cambiamento in azienda”; edizioni Fag*
- *James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81(12), 1096-1112.*
- *John P. Meyer, Natalie J. Allen; (1990) “The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization”; Journal of Occupational Psychology; 1-18*
- *John P. Meyer, Natalie J. Allen; (1997) “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application”*
- *Karen Danna, Ricky W. Griffin, Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature; Journal of Management; 1 Giugno 1999*
- *Karen Danna, Ricky W. Griffin, Texas A&M University; Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature; Journal of Management; 1 Giugno 1999, Vol. 25, No. 3, 357–384*
- *Laura Innocenti “Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance”, 2013, FrancoAngeli editore*

- O'Reilly & Chatman (1986); *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology*
- Richard L. Daft; "organizzazione aziendale" sesta edizione; 2017; Maggioli editore,
- Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente González-Romá, Arnold B. Bakker (2001); "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach"; *Journal of happiness studies; Utrecht University*

Sitografia

- Evers, K.E., Prochaska, J.O., Castle, P.H. et al. *Psych Well-Being* (2012); <https://doi.org/10.1186/2211-1522-2-2>
- <http://nuovavenezia.gelocal.it/focus/2018/05/22/news/calligaris-continua-la-crescita-di-fatturato-e-utile-1.16867723?fsp=2.5672>
- http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2017/12/18/news/calligaris_un_gigante_a_4_gambe_partiti_con_una_se-dia_impagliata-184457222/
- <https://blog.insideout-training.it/i-fattori-che-influenzano-il-benessere-aziendale>
- https://www.calligaris.com/it_it/calligaris-world/chi-siamo/
- <https://www.udinetoday.it/cronaca/calligaris-ceduto-controllo-azienda-friulana-design-arredamento.html>