



**TITOLO: Analisi di clima e valorizzazione delle risorse umane:
il caso Ericsson**

Proposte per l'IT-Sales Segment (IT-SS)

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

*Stefano Crea
Matr. 149771*

ANNO ACCADEMICO

2010/2011

INDICE

INTRODUZIONE	1
---------------------------	----------

CAPITOLO 1 – Human Resource Management

1 – Introduzione allo Human Resource Management.....	3
2 – Nascita ed evoluzione della funzione DRU	4
3 – Oggi: le risorse umane come fonte di vantaggio competitivo	11
3.1 – La Resource Based View	12
4 – Le attività della DRU	14

CAPITOLO 2 – Il clima organizzativo

1 – Introduzione	17
2 – Il clima organizzativo	18
3 – Cenni storici in merito al clima organizzativo	22
4 – La base comune agli studi sul clima organizzativo: Lewin, “teoria del campo”	22
5 – Definizioni di clima organizzativo – evoluzione storica	23
6 – Gli approcci al clima organizzativo	27
7 – Le componenti del clima organizzativo	32
8 – La rilevazione e misurazione del clima organizzativo: dimensioni e strumenti di analisi	36
8.1 – Organizational Climate Questionnaire (OCQ).....	37
8.2 – Team Climate Inventory (TCI)	38

8.3 – M-DOQ Organizational Questionnaire	38
8.4 –Work Environment Scale (WES).....	39
9 – Clima organizzativo e cultura organizzativa: differenze e relazioni.....	40
10 – Conclusioni	41

CAPITOLO 3 – Ericsson e il clima organizzativo: Dialog

1 – Introduzione	43
2 – Ericsson Telecomunicazioni	43
3 –Analisi di clima in Ericsson – il Dialog.....	45
4 – Gli indici del Dialog.....	48
4.1 – Human Capital Index (HCI).....	49
4.2 – Future Capital Index (FCI).....	53
4.3 – Motivated and Engaged	62
4.4 – “It begins with us” Index	66
4.5 – Leadership Index.....	67
4.6 – Gli altri indici	72
5 – Conclusioni	79

CAPITOLO 4 – Ericsson - Pride

1 – Introduzione	80
2 –Il caso: Ericsson acquisisce Pride	80
2.1 – Il ruolo del management in un’operazione di acquisizione	83

3 – Focus on: Commitment ed Engagement	83
3.1 – Il Commitment	83
3.2 – L’Engagement	85
4 – Pride e Ericsson – la situazione attuale.....	87
5 – Gli strumenti	88
6 – IT-Sales Segment: Focus Group	91
7 – IT-Sales Segment: il questionario	92
7.1 – Domande relative al Organizational Commitment – il modello considerato.....	92
7.2 – Domande relative al Company Engagement (CE) – il modello considerato	93
8 – Focus-Group su Organizational Commitment e Company Engagement	95
9 – Questionario su Organizational Commitment e Company Engagement	97
10 – Conclusioni	99
 CONCLUSIONI	 100
 BIBLIOGRAFIA	 102

INTRODUZIONE

Nel seguente lavoro sarà oggetto di approfondimento il “Clima Organizzativo”, tema di fondamentale importanza all’interno delle organizzazioni moderne, in quanto variabile determinante del comportamento individuale dei dipendenti e delle performance globali delle organizzazioni stesse.

Tale elaborato, sviluppato con il supporto della Dott.ssa Fulvia Santaguida (HR Manager di Ericsson Telecomunicazioni), si articola in due aree, e presenterà il template di alcuni focus group e di un questionario, che verranno implementati per l’analisi di clima organizzativo in una nuova area di Ericsson Telecomunicazioni chiamata “*It-Sales Segment*” (IT-SS).

Nella prima parte, teorica, verrà presentata l’evoluzione storica dello Human Resource Management (HRM) e si approfondirà il ruolo della Direzione Risorse Umane, con le varie funzioni ed aree di responsabilità. Presenteremo poi, nel secondo capitolo, l’impianto teorico alla base del concetto di “Clima Organizzativo”, tema di fondamentale rilevanza all’interno delle organizzazioni più attente alla gestione delle risorse umane. Partendo dalla “teoria del campo” di Lewin, passeremo in rassegna i vari approcci al Clima Organizzativo e descriveremo le componenti di un costrutto così variamente multideterminato. Infine presenteremo alcuni dei modelli più noti in letteratura per la sua diagnosi, quali il “Organizational Climate Questionnaire” (OCQ), il “Team Climate Inventory” (TCI), il “M-DOQ Organizational Questionnaire” e il “Work Environment Scale” (WES).

Dopo aver presentato l’impianto teorico del Clima Organizzativo emergente in letteratura, entreremo nel vivo di questo lavoro presentando il caso Ericsson, azienda leader nel mondo delle telecomunicazioni con una quota di mercato di circa il 40%.

Nella seconda parte dell’elaborato verrà quindi presentata brevemente Ericsson e nel dettaglio “*Dialog*”, la survey aziendale mediante la quale la casa svedese si preoccupa di determinare “che aria tira” tra le fila della propria organizzazione. Sulla base degli indici che compongono Dialog e con il supporto di un HR Manager di Ericsson, abbiamo presentato l’operazione di acquisizione di Pride, che ha portato alla nascita nel febbraio 2010 dell’It-Sales Segment di Ericsson.

L'IT-SS è una nuova realtà che ormai da un anno e mezzo è pienamente operativa e rappresenta per Ericsson il presupposto per un forte sviluppo all'interno del mercato dei Servizi, del Consulting e della System Integration. L'acquisizione con Pride è stata infatti finalizzata per poter fondere le competenze nel campo delle telecomunicazioni della casa svedese, con le competenze specifiche di Pride, società italiana leader nella consulenza e nella System Integration ICT.

Proprio su tale nuova unità organizzativa si è concentrata la nostra attenzione: nel quarto capitolo, su proposta dell'HR management di Ericsson, abbiamo individuato alcuni elementi su cui porre un focus (Company Engagement e Organizational Commitment) sviluppando alcuni focus group e un questionario di 35 domande. Per ogni strumento abbiamo inoltre proposto il background teorico, il campione di popolazione interessato, le modalità di somministrazione e ogni altra informazione utile per il loro utilizzo in azienda.

I risultati che emergeranno dal questionario da noi proposto, potranno essere utilizzati da Ericsson come termine di confronto con le rilevazioni future sul clima organizzativo dell'IT-SS, che verranno ottenute mediante Dialog.

CAPITOLO 1 - Human Resource Management

1. Introduzione allo Human Resource Management

Dalla nascita delle organizzazioni moderne ad oggi il ruolo delle persone e il loro peso nella realtà aziendale, è andato via via evolvendosi di pari passo con il cambiamento che ha interessato la società e l'ambiente di riferimento delle imprese.

Fin dai primi del '900, è possibile identificare un crescente interesse per l'area di direzione e gestione delle Risorse Umane, testimoniata, non da ultimo, dai primi corsi universitari tenuti presso centri di eccellenza quali la Columbia University e la London School of Economics nel primo dopoguerra: ma tale area di interesse rimarrà nell'ombra fino agli anni '70, soprattutto a causa della scarsa letteratura teorica sviluppata fino a quel momento.

E' proprio in questi ultimi quarant'anni infatti che nasce il filone degli studi dello Human Resource Management: benché non sia possibile fornire una definizione univoca, possiamo descrivere tale area come l'insieme degli approcci, delle tecniche, degli strumenti e dei processi con cui il management si preoccupa di gestire le persone all'interno dei contesti organizzativi. Il denominatore comune nell'ampia letteratura sia di stampo teorico che pratico che vi fa capo è il riconoscimento della centralità delle Risorse Umane all'interno delle moderne organizzazioni, e la ricerca di nuove modalità di gestione di questo fattore, ritenuto sempre più strategico per la sopravvivenza e lo sviluppo dei sistemi economici moderni (Boldizzoni, 2009).

In letteratura, sul piano teorico, è possibile identificare diverse tipologie di prospettive riguardo l'HRM: emerge un filone di studi e ricerche ("gestione strategica delle risorse umane" o SHRM – Strategic Human Resource Management) in cui si considerano i collegamenti tra ambiente e strategie d'impresa, quelli tra politiche e strumenti di gestione delle Risorse Umane, la volontà del management di mantenere un allineamento continuo tra le Risorse Umane ed i cambiamenti organizzativi e strategici (Beer et al. 1985); c'è inoltre un filone di studi che si focalizza maggiormente sulla persona vista come una "risorsa" per l'organizzazione, e sulla necessità da parte del management di creare condizioni di clima favorevole per coinvolgere il lavoratore nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Sul piano dei contributi operativi e le prassi manageriali invece è possibile identificare due macroaree (Boldizzoni, 2009): la prima identifica l'HRM come sinonimo di "direzione" o "gestione del personale" dando così un nome all'insieme delle modalità e strumenti implementati per l'integrazione delle persone nei contesti organizzativi, la seconda evidenzia l'HRM come l'insieme delle varie funzioni riconducibili alla gestione del personale che sono o dovrebbero essere progettate e utilizzate coerentemente con le strategie dell'impresa (Tichy et al. , 1984; Miles, Snow, 1984).

E' da tener presente tuttavia che diversi ricercatori hanno evidenziato una mancata concordanza tra la base teorica e la pratica manageriale emergente, evidenziando che in realtà molte aziende ancora utilizzano un approccio superato e non efficace nella gestione delle risorse umane, che non considera adeguatamente il capitale umano come un fattore fondamentale in chiave strategica.

2. Nascita ed evoluzione della funzione DRU

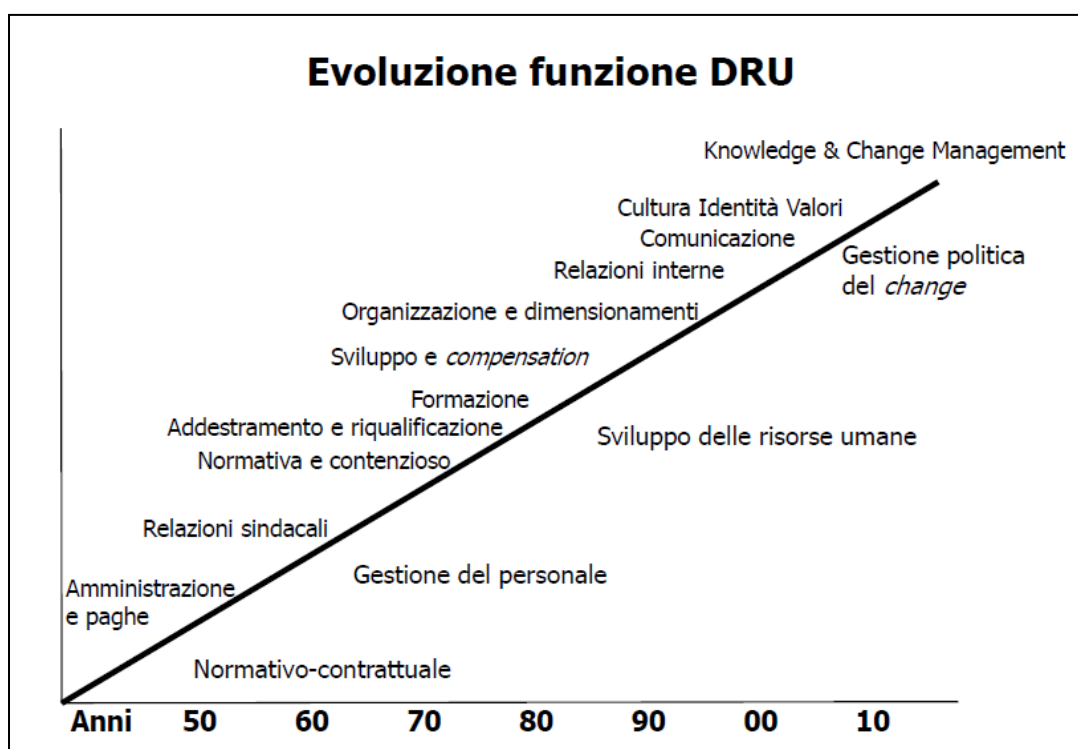


Figura 1 - Evoluzione funzione DRU - Fonte: materiale didattico "organizzazione aziendale" - Prof. Casalino, Luiss Guido Carli 2010/2011

La nascita e lo sviluppo della funzione risorse umane come area specifica all'interno delle imprese si colloca cronologicamente nei primi del '900 quando, con l'affermazione del sistema industriale, nascono imprese di grandi dimensioni la cui gestione ha comportato l'esigenza di individuare soluzioni di coordinamento, direzione e controllo del tutto nuove.

Da questo momento in poi, diversi elementi oltre al sopracitato fattore dimensionale, hanno concorso a rafforzare l'importanza della Direzione Risorse Umane: la presenza in diversi paesi occidentali di una legislazione del lavoro vincolante per le aziende, il maggiore rilievo assunto dai sindacati dei lavoratori, l'innovazione tecnologica e la necessità delle organizzazioni di disporre di personale specializzato.

L'evoluzione della DRU è da considerarsi funzione dei cambiamenti dell'ambiente di riferimento delle imprese, dovuti alla modifica degli assetti sociali economici politici e culturali che nel tempo si sono evoluti.

Nel contesto italiano è possibile osservare il legame che sussiste tra variabili ambientali e cammino evolutivo della DRU semplicemente analizzando le fasi storiche: osserviamo nel grafico che tale funzione si è arricchita notevolmente negli ultimi settant'anni. Dal dopoguerra agli anni '50, in piena ricostruzione del sistema industriale, la funzione del personale era una funzione amministrativa e disciplinare che non rivestiva particolare rilievo (Unnia, 1974), alle dipendenze della linea gerarchica di primo livello e del top management. Nel decennio successivo la DRU inizia a conquistare lentamente la propria autonomia rispetto alla linea e il focus di tale funzione riguarda il processo di integrazione dell'individuo nell'organizzazione: l'enfasi quindi è posta sul processo di selezione e addestramento. Negli anni settanta l'industria si sviluppa e il mercato del lavoro diventa più dinamico anche grazie ad alcune imprese che cominciano un processo di internazionalizzazione: in questo scenario la funzione del personale assume compiti più precisi e si trasforma da funzione prettamente amministrativa a funzione integrativa, che ha lo scopo di suscitare il consenso sugli obiettivi aziendali e nei confronti delle forme di autorità costituite nell'azienda (Sordi, Bernardi, 1978). Negli anni settanta si rafforza il ruolo dei sindacati, e la loro maggiore partecipazione a problematiche che fino ad allora erano appannaggio esclusivo del management, spinge le aziende a delegare la gestione del conflitto alla funzione del personale; proprio in questa occasione la DRU acquista maggiore visibilità e finisce per ricoprire un ruolo nuovo, di mediazione, tra società e azienda, tra personale e direzione generale. Ma la vera e propria affermazione della Direzione Risorse Umane avviene negli anni '80: con il progresso tecnologico e la

diffusione dei sistemi informatici, il forte dinamismo che è possibile osservare sui mercati e un certo clima di incertezza spinge la DRU a emergere nelle logiche aziendali proponendo un orientamento più proattivo che reattivo (come era sempre stato fino a quel momento). La funzione risorse umane è a questo punto pienamente legittimata ad operare alle dirette dipendenze del vertice aziendale per svolgere non solo le attività core (selezione, valutazione, sviluppo, formazione ...) ma anche altre attività nuove connesse per esempio alle relazioni esterne. Alla fine degli anni '80 la DRU è quindi una funzione aziendale pienamente riconosciuta e sufficientemente sviluppata, che viene coinvolta nella pianificazione strategica delle imprese ma che tuttavia non ricopre ancora il ruolo di primo piano che soltanto oggi è riuscita a conquistarsi. Se infatti negli anni '80 la risorsa umana rappresentava un fattore critico da ottimizzare e da gestire in termini di produttività, è solo negli anni '90 che ci si accorge della strategicità di tale risorsa e la sua capacità di essere una base per la costruzione di un vantaggio competitivo unico inimitabile e duraturo (Barney, 1991); proprio in virtù di tale nuovo approccio le Risorse Umane acquistano ulteriore importanza e le organizzazioni si concentrano sul proprio capitale umano adottando politiche di valorizzazione dei bisogni e delle potenzialità delle Risorse Umane.

Riassumendo, nel tempo si sono avvicinate diverse configurazioni della Direzione Risorse Umane (DRU), che possono essere sintetizzate in 3 passaggi fondamentali:

- 1) Amministrazione del personale
- 2) Gestione del personale
- 3) Direzione e Sviluppo delle risorse umane

Nei grafici che seguono è possibile osservare la collocazione nella struttura organizzativa e le caratteristiche a confronto delle configurazioni sopracitate, confrontate anche alla luce del modello di Ulrich.

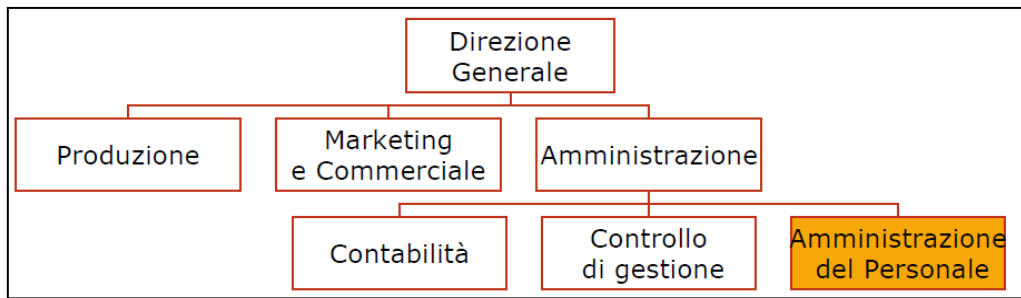


Figura 2 - Configurazione "Amministrazione del personale" - Fonte: Costa Gianecchini, 2009

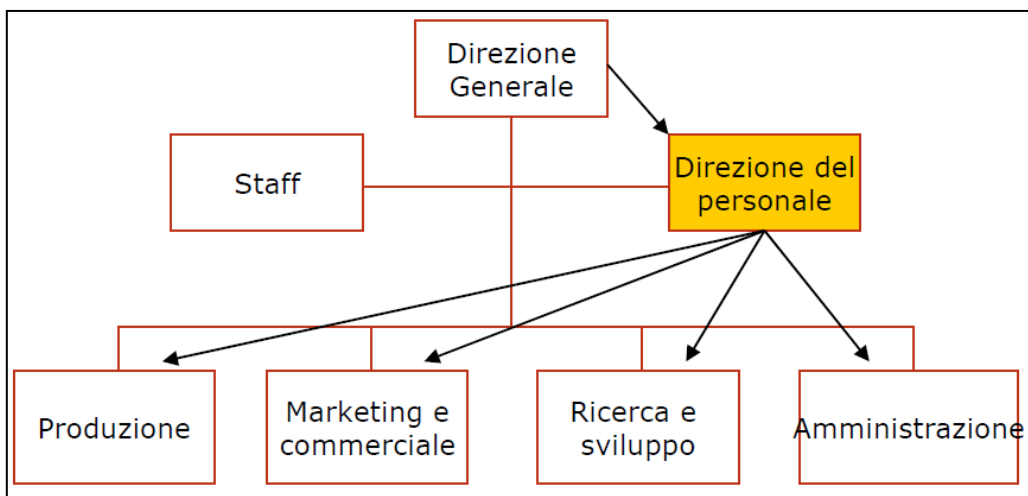


Figura 3 - Configurazione "Direzione del personale" - Fonte: Costa Gianecchini, 2009

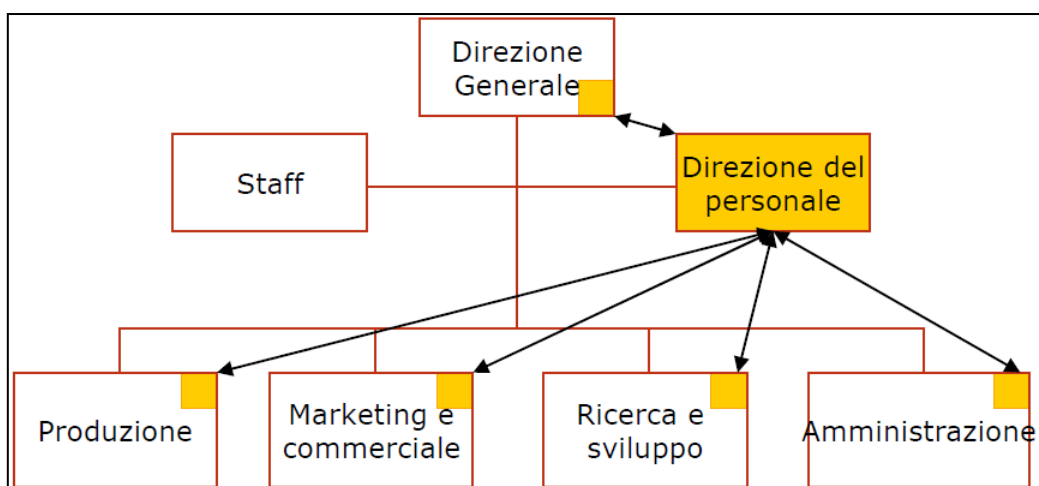


Figura 4 - Configurazione "Direzione e sviluppo delle risorse umane" - Fonte: Costa Gianecchini, 2009

VARIABILI	AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	GESTIONE DEL PERSONALE	DIREZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE
Task	- Curare gli aspetti amministrativi del rapporto di lavoro	- Definire le politiche del personale e offrire alla line i supporti tecnici per implementarle	- Costruire coerenza tra strategia, struttura organizzativa, bisogni e opportunità di sviluppo delle risorse umane
Segmentazione	- Per categorie contrattuali (dirigenti, impiegati, operai atipici, ecc)	- Per posizione funzionale e gerarchica - Stakeholder interni	- Per famiglie professionali - Individuale - Stakeholder interni ed esterni
Organizzazione e strumenti	- La Dru è un'appendice della funzione amministrativa - Outsourcing - Relazioni minime con il vertice e con la line - Assenza di strumentazioni tecniche e di politiche formalizzate	- Posizione di staff o di staff-line - Rapporti di interdipendenza con il vertice e con la line - Sviluppo di tecniche e politiche specifiche - Competenze elevate su problemi specialistici del personale	- Posizione staff-line con elevata pervasività - Rapporti interattivi con il vertice e la line - Ruolo centrale della line - Competenze elevate sulle tecniche del personale e sul business
Performance	- Legittimità normativa e correttezza amministrativa - Costo del servizio	- Efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse umane	- Contributo al vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane e dell'azienda
Diffusione	- Piccole imprese - Grandi imprese burocratizzate - Amministrazioni pubbliche	- Medie e grandi imprese che operano in business stabilizzati e mediamente perturbati	- Imprese basate sull'innovazione che operano in ambienti concorrenziali e tecnologici molto dinamici
Strategia, cultura e valori	- Ancillare	- Strumentale	- Costitutivo
Ruoli secondo il modello di Ulrich	- Esperto funzionale (administrative expert)	- Esperto funzionale (amministrativo e gestionale) - Employee champion	- Multiruolo: esperto funzionale ed employee champion con enfasi su agente di cambiamento, business partner

Figura 5 - Modelli di gestione delle Risorse Umane - fonte: Costa Gianecchini, 2009

Si sono quindi avvicinati nel tempo, all'interno delle organizzazioni, diversi approcci alla gestione delle persone: dalla semplice amministrazione del personale, in cui la DRU svolgeva esclusivamente funzioni di natura contabile e contrattuale (Costa, 1992), si passati ad un approccio più gestionale in cui la DRU ricopriva una posizione di staff e offriva al vertice strategico e alla linea operativa i supporti tecnici per implementare le loro scelte strategiche e gestionali in termini di personale. Successivamente si è andato affermando un modello basato sullo sviluppo del personale, in cui si osserva il coinvolgimento della linea nella definizione delle politiche del personale e la dislocazione presso questa del personale della DRU per funzioni di supporto; infine il modello emergente negli ultimi vent'anni è quello della valorizzazione delle risorse umane, che si basa sulla gestione e lo sviluppo dei cosiddetti "*invisible assets*" (Itami, 1987), ovvero elementi che non compaiono nel bilancio ma che rappresentano il potenziale competitivo di un'organizzazione. In quest'ultimo modello il ruolo della DRU non è più reattivo bensì proattivo rispetto alla strategia aziendale, e la valorizzazione delle Risorse Umane è inteso come processo attraverso il quale è possibile sviluppare competenze distintive su cui costruire un vantaggio competitivo (RBV theory).

Ma l'approccio al people management degli ultimi anni teso alla valorizzazione delle risorse umane non deve essere inteso come un punto di arrivo di un'evoluzione che trova le sue origini nel periodo post industriale, bensì solo come un indirizzo che spinge le imprese a sfruttare al meglio il proprio potenziale per raggiungere i propri obiettivi, avendo tenuto conto delle variabili che compongono l'ambiente e dei fattori che influenzano le organizzazioni stesse nel contesto attuale.

In realtà quindi le caratteristiche proprie dei precedenti modelli di gestione delle risorse umane non sono state cancellate, ma si sono a volte sommate ad altre, a volte modificate o sono rimaste costanti all'interno di modelli ancora esistenti in particolari nicchie ambientali che ne permettono la sopravvivenza e lo sviluppo (Boldizzoni, 2009).

Coerente con l'idea secondo cui i modelli di gestione delle persone che si sono susseguiti nel tempo non identificano un percorso evolutivo (nel senso di miglioramento continuo) ma molto più semplicemente un progressivo aggiustamento tra people management e contesto di riferimento, è il cosiddetto "modello di Ulrich", sviluppato dall'omonimo studioso sulla base di ricerche svolte nel 1996 in numerose società americane.

Tale modello sostiene che il ruolo della DRU all'interno di ciascuna impresa è funzione di due elementi:

- 1) L'orientamento, che può essere al breve termine/operativo, o futuro/strategico
- 2) L'attenzione alla gestione, che può essere sui processi o sulle persone

Osservando la matrice definiamo 4 aree, che identificano 4 diversi ruoli che la DRU assume a seconda del posizionamento dell'impresa in oggetto in riferimento alle due dimensioni sopracitate. Tali ruoli sono quello di “business partner” (focus sulla gestione strategica da parte dell'impresa), di “agente del cambiamento” (focus sulla gestione delle trasformazioni e delle innovazioni organizzative), di “esperto funzionale” (focus sulla gestione dei processi e delle attività della funzione HR) e “portavoce del personale” (focus sulla gestione dei comportamenti e dei valori aziendali). Secondo tale modello *“l'efficacia e l'efficienza della funzione Risorse Umane è legata alla capacità di implementare nel tempo e svolgere contemporaneamente tutte queste attività e ruoli, secondo un mix flessibile e variabile in funzione delle necessità contingenti dell'impresa”* (Boldizzoni, 2009).



Figura 6 - modello di Ulrich - fonte: Ulrich, 1997

3. Oggi: le risorse umane come fonte di vantaggio competitivo

“Un tempo, la ricchezza era semplice. O la possedevi oppure no. Era concreta, materiale. Ed era facile comprendere che la ricchezza dava potere e il potere ricchezza. Era facile perché si fondavano entrambi sulla terra. La terra era il capitale più importante.

La terra era qualcosa di finito, nel senso che se qualcuno la usava, nessun altro poteva usarla contemporaneamente. Meglio ancora, era tangibile [...]. Nelle economie avanzate [...] ciò che conta non sono gli immobili o le macchine dell'azienda, ma i contatti e la potenzialità della sua struttura di marketing e della sua forza di vendita, la capacità organizzativa del suo management e la genialità delle idee dei membri del personale [...] A differenza della terra o delle macchine, che possono essere usate solo da una persona o da un'impresa alla volta, la conoscenza può essere impiegata contemporaneamente da molti differenti utilizzatori, e se viene usata con intelligenza, può persino generare maggiore conoscenza. E' intrinsecamente inesauribile e non esclusiva ...” (Alvin Toffler)

Le parole del futurologo Toffler a nostro avviso rappresentano un ottimo spunto di riflessione per comprendere il grande valore che le Risorse Umane rivestono ai giorni nostri per le organizzazioni. Oggi le imprese devono confrontarsi con un ambiente competitivo sempre più dinamico, veloce e in continuo cambiamento, caratterizzato da una crescente incertezza. La tendenza prevalente è quella della globalizzazione dei mercati e ogni impresa deve saper competere con aziende di tutto il mondo che posseggono conoscenze e competenze molto diverse da quelle proprie: questo pone il management di fronte a scelte complesse che rendono difficile anche l'individuazione di strategie veramente efficaci per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

In questa prospettiva si assiste al “*powershift*” evidenziato da Toffler: le imprese non possono più adottare un approccio “classico” per la ricerca di un vantaggio competitivo che consenta loro di creare maggior valore rispetto ai competitors, e per questo pongono oggi maggiore attenzione al fattore Risorse Umane, quale risorsa chiave su cui fondare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. Le premesse teoriche a favore della “focalizzazione” delle speranze delle imprese su tale risorsa vanno ricercate nella teoria della Resource Based View, la quale trova le sue radici nel pensiero di Penrose (1959) e la sua teorizzazione e formalizzazione nel pensiero di Wernerfelt e Rumelt (1954).

3.1 La Resource Based View

La prima ad intuire un approccio basato sulle risorse è stata Penrose, la quale nel 1959 propone l'idea di azienda come portafoglio di risorse non solo fisiche, ma anche immateriali, il cui corretto coordinamento è alla base del comportamento di un'impresa vincente. Secondo Penrose, ogni impresa è differente da tutte le altre in virtù delle risorse possedute e, grazie a questa unicità, può costruire percorsi di crescita e diversificazione originali e coerenti con il proprio patrimonio di competenze. L'accento cade così sulla capacità di gestire tali risorse per ottenere vantaggi di differenziazione derivanti non da una loro maggiore dotazione di risorse, ma da un più efficace combinazione delle stesse.

Nel 1971 Andrews, dal campo dell'analisi strategica, propone un'importante contributo: egli sottolinea che la coerenza tra le risorse interne possedute dall'impresa ed il contesto ambientale in cui essa opera è un elemento ulteriore che spiega il vantaggio competitivo di un'azienda rispetto ai concorrenti: è questo tra l'altro un risultato coerente con lo strumento da lui concepito per analizzare i punti di forza e debolezza di un'impresa, che prende il nome di "analisi S.W.O.T."

La teorizzazione e la formalizzazione della Resource Based View avviene negli anni '80, per mano di Wernelfelt, il quale, nel 1984 sostiene l'esigenza di ricercare le ragioni di una determinata performance sia all'interno sia all'esterno dell'impresa, nel settore in cui essa opera; le differenze di performance tra le imprese, secondo l'autore, sono inoltre riconducibili alle caratteristiche uniche che contraddistinguono ciascuna impresa, determinate proprio dal tipo di risorse e di competenze di cui è stata in grado di dotarsi. Da qui l'enfasi che viene posta sulla capacità di riconoscere gestire e valorizzare questo patrimonio interiore fondamentale per il successo e la creazione di valore.

Con la RBV si supera quindi il limite del determinismo ambientale che lascia poco spazio alle scelte autonome dell'impresa la quale potrebbe solo adattarsi alle condizioni del settore, per avvicinarsi maggiormente all'idea che il vantaggio competitivo venga costruito attraverso l'acquisizione lo sviluppo e la valorizzazione di risorse interne differenziate rispetto a quelle accessibili ai concorrenti, le quali vengono opportunamente trasformate in capacità distintive (Costa, Gianecchini, 2009). Quando si parla di risorse si fa chiaramente riferimento, citando Barney, a "tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell'impresa, informazioni, conoscenze, ecc che le consentono di concepire e implementare strategie che ne aumentano l'efficacia e l'efficienza"; per poter generare un

vantaggio competitivo sostenibile una risorsa deve risultare rispondente alle seguenti caratteristiche:

- deve essere eterogenea (ossia diversa da impresa ad impresa);
- non deve essere trasferibile attraverso il mercato se non perdendo valore;
- deve generare valore;
- deve essere rara;
- deve essere inimitabile o non facilmente imitabile;
- non essere sostituibile;
- non essere trasparente nel suo contributo al risultato (ambiguità causale).

Il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'impresa acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative con queste caratteristiche: la politica di gestione delle risorse umane ha in questo caso un ruolo "costitutivo" della strategia. Tale carattere costitutivo attribuito alle risorse umane, legato alla visione delle stesse come autonome portatrici di valore sottoforma di idee e capacità di innovazione, dal punto di vista del rapporto tra gestione delle risorse umane e strategia (Boxall e Pourcell, 2003) si evidenzia con il cambiamento del ruolo della risorsa umana nella definizione della strategia stessa: da reattivo a proattivo.

L'idea, suggerita da Itami (1987), è che esistono nell'impresa degli asset che non si materializzano in impianti, fabbricati, prodotti, ma sono intangibili, e costituiscono il fondamento del suo potere competitivo pur non comparendo nel bilancio: si tratta del sapere tecnologico, dell'immagine, della conoscenza del mercato, della reputazione, delle competenze del management, della cultura aziendale, ecc. Si tratta quindi di risorse basate sull'accumulo di informazione e conoscenza, chiaramente apportate dalle risorse umane stesse (Costa, Gianecchini, 1997). Il loro valore non è facilmente misurabile e se opportunamente gestito non è sottoposto all'usura del tempo, ma suscettibile di crescita. Per cui, la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile non è più insita nel contenuto della strategia, delle innovazioni tecnologiche e delle iniziative dei competitors, bensì nella capacità dell'impresa di determinare una struttura organizzativa che sia capace di generare e ricombinare la conoscenza prodotta dalle persone alimentando così, continuamente, la strategia (Costa, Gianecchini, 2009).

4. Le attività della DRU

Alla luce di quanto fin'ora emerso sia riguardo il ruolo strategico che oggi la Direzione Risorse Umane ricopre, sia riguardo l'importanza delle persone nella definizione della strategia e nel raggiungimento di un vantaggio competitivo, identifichiamo le attività che vengono correntemente svolte dalla DRU in azienda. Queste possono essere sintetizzate come segue:

- Pianificazione delle risorse umane
- Reclutamento e Selezione
- Amministrazione del Personale
- Retribuzione e Sistemi di compensation
- Formazione e Sviluppo
- Relazioni sindacali

Tali attività possono essere suddivise sulla base di un modello proposto da Wright (1998), in 3 diverse categorie (attività trasformativazionali, tradizionali e transazionali), alle quali la ricerca svolta dall'autore associa una percentuale di tempo medio generalmente speso dalle imprese nello svolgimento delle suddette.

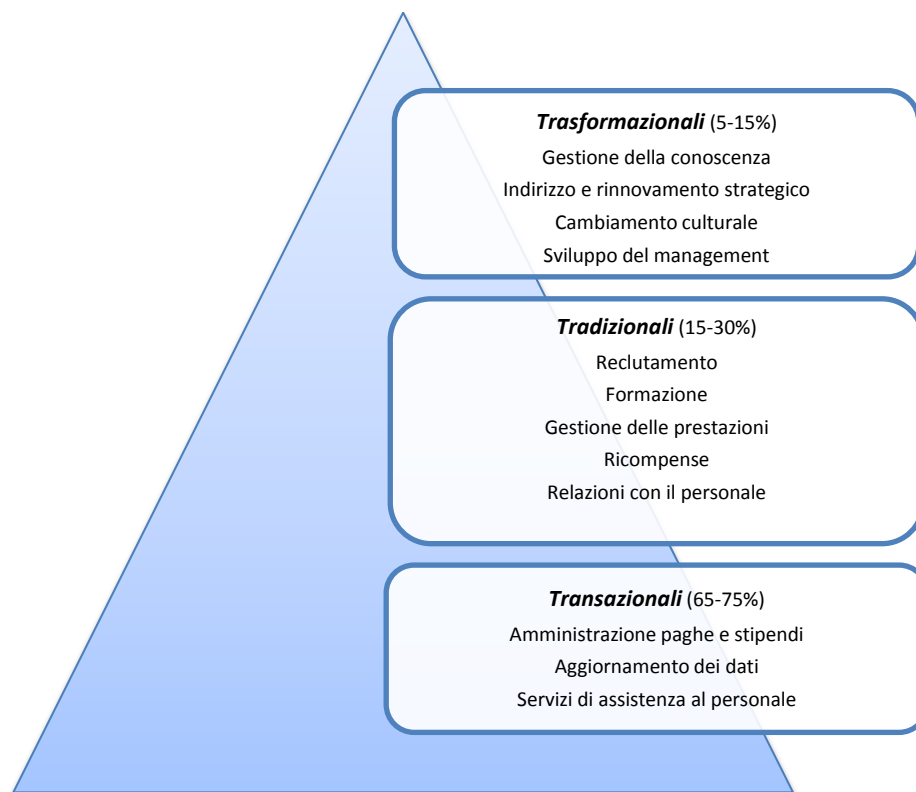


Figura 7 - Categorie di attività della DRU e % di tempo dedicato ad esse - Fonte: NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, 2006

Le attività transazionali descrivono compiti quotidiani come la gestione amministrativa e hanno un basso valore strategico; le attività tradizionali quali la gestione delle prestazioni, la formazione, la ricerca e la selezione, le ricompense e le relazioni con il personale sono il cuore della DRU, e possono generare valore poiché spesso determinano le prassi e i sistemi che assicurano l'esecuzione della strategia; le attività trasformatrici infine sono quelle che presentano il più alto valore strategico e sono volte a creare la capacità distintiva di lungo termine e l'adattabilità dell'azienda: comprendono la gestione della conoscenza, lo sviluppo del management, il cambiamento culturale e i processi di indirizzo e rinnovamento strategico (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

Al fine di far rivestire efficacemente alla DRU, nell'esercizio delle sue funzioni, un effettivo orientamento strategico, è necessario che la funzione DRU stessa si consideri una unità di business, impegnandosi in un processo di pianificazione finalizzato a servire al meglio le esigenze dei propri clienti interni. Si tratta perciò di applicare alla funzione il processo di gestione strategica che viene attuato dalle unità che si rivolgono al mercato finale, definendo la sua offerta in base alla clientela, ai suoi bisogni e alle tecnologie che consentono di soddisfarli.

L'orientamento al cliente necessita in via preliminare la sua individuazione: sono considerati clienti interni i manager di linea, i pianificatori strategici e i dipendenti. Tali soggetti mostrano una richiesta di "prodotti" diversa: i dirigenti di linea desiderano dipendenti altamente qualificati; i pianificatori strategici necessitano di informazioni e suggerimenti per la propria attività e di programmi che supportino la realizzazione del piano strategico una volta che questo sia stato definito; infine i dipendenti desiderano ricompense adeguate e decisioni di promozione eque.

Le tecnologie con cui la DRU soddisfa i bisogni dei propri clienti sono anch'esse variegate: i sistemi di selezione consentono di individuare candidati che posseggono conoscenze, competenze e capacità utili per creare valore nell'azienda; la formazione e i sistemi di sviluppo soddisfano sia le necessità dei manager di linea, offrendo loro opportunità di accrescere il capitale umano, sia quelle dei dipendenti migliorando la loro employability (Gabrielli, 2010); i sistemi di gestione della prestazione identificano le aspettative che gravano sugli individui e garantiscono che essi pongano in essere comportamenti in linea con gli obiettivi organizzativi; infine anche i sistemi retributivi offrono benefici a tutti i clienti interni, assicurando ai manager che i dipendenti utilizzeranno le loro competenze a vantaggio dell'organizzazione fornendo ai pianificatori

soluzioni con cui sostenere la realizzazione del piano strategico, e ricompensando le persone per le competenze e gli sforzi attuati.

Oggi, al fine di migliorare l'efficienza della Direzione Risorse Umane nell'esplicazione delle proprie attività, è da segnalare un ricorrente ricorso all'outsourcing: più in particolare, nell'ambito del modello precedentemente esposto, si evidenzia la pratica di molte imprese (sempre più evidente) che cedono alcune attività precedentemente svolte internamente, a società terze che si occupano specificatamente del settore HR. Tale strategia trova un fondamento in due diverse motivazioni: la possibilità per l'impresa di identificare un partner esterno che sia in grado di fornire un servizio migliore (più efficace) o più efficiente (più economico).

I servizi che vengono ceduti in outsourcing sono rappresentati da attività transazionali (vedi Figura 7) e altri servizi, quali l'amministrazione delle paghe e dei contributi, la gestione delle pensioni integrative, le mense e via dicendo: non si cedono quindi le attività core, bensì quelle che non consentono di conseguire un vantaggio competitivo.

Per l'azienda l'opportunità di individuare il grado di soddisfazione dei propri clienti, l'andamento della gestione ed eventuali problemi, è rappresentata dalla possibilità di implementare diverse tipologie di strumenti quali indagini, sondaggi e analisi di clima al fine di determinare i risultati raggiunti e la direzione del cammino futuro dell'azienda: ed è proprio sull'analisi di clima che questo lavoro vuole concentrarsi nei capitoli successivi.

Nel prossimo capitolo illustreremo la base teorica proposta dalla letteratura riguardo l'analisi di clima organizzativo, e nei due capitoli successivi parleremo del caso Ericsson: mostreremo in particolare lo strumento con cui si effettua annualmente l'analisi di clima organizzativo (il *Dialog*), e proporremo nell'ultima parte, su richiesta di Ericsson stessa, dei questionari da sottoporre all'interno dell'unità organizzativa nata dall'acquisizione da parte della casa svedese, di Pride, nota società italiana che opera nel campo della consulenza.

CAPITOLO 2 – IL CLIMA ORGANIZZATIVO

1. Introduzione

La nozione di “clima organizzativo” ha acquistato progressivamente notevole rilevanza nel tempo, acquistando un crescente interesse tra gli studiosi che si preoccupavano di comprendere le organizzazioni non solo da un punto di vista strutturale, ma soprattutto da un punto di vista psicosociale. Con il termine *clima organizzativo* si intende la percezione di un determinato ambiente, solitamente lavorativo, da parte delle persone che ne fanno parte. Tale percezione è particolarmente rilevante perché è in grado di condizionare le attività operative che avvengono all'interno del contesto organizzativo.

Esistono molte definizioni di clima organizzativo, che analizzano tale costrutto secondo punti di vista differenti. Al suo interno, quindi, rientrano tutta una serie di percezioni che sono legate a variabili come, ad esempio, la struttura organizzativa, il rapporto con i colleghi e con i superiori, il carico di lavoro e gli stili gestionali predominanti all'interno dell'organizzazione.

E' importante sottolineare la specificità del costrutto di clima organizzativo: esso infatti presenta numerosi punti in comune con altri costrutti psicologici legati alle organizzazioni con i quali spesso ci sono delle relazioni, ma mantiene la propria specificità. Ci riferiamo in particolare alla motivazione, alla soddisfazione lavorativa e alla cultura organizzativa con la quale vi sono aspetti comuni.

Il riconoscimento di un legame tra gestione delle risorse umane e performance, e la conseguente importanza che assume il concetto di “benessere organizzativo” (Avallone, Bonaretti, 2003) percepito dai dipendenti in relazione al proprio ambiente lavorativo, hanno portato a concentrare l'attenzione dell'area HR delle imprese sul clima organizzativo e la sua diagnosi, conscia del fatto che da tale studio è possibile evidenziare azioni da adottare per migliorare la quotidianità aziendale sotto molteplici punti di vista.

D'altronde, come osservano Kreitner e Kinicki (2008), l'obiettivo che il management si propone è quello di “*lavorare con e attraverso gli altri per raggiungere gli obiettivi propri dell'organizzazione*”: ecco allora che la costruzione di un buon clima organizzativo è condizione necessaria (anche se non sufficiente) per disporre di forza lavoro motivata e capace di raggiungere ottime performance nell'interesse dell'impresa.

2. Il clima organizzativo

Osservando un'organizzazione, è importante poter capire se esista un clima collaborativo o antagonista rispetto agli obiettivi dell'impresa.

L'analisi di clima costituisce lo strumento fondamentale per capire quale impressione le persone abbiano dell'impresa per cui lavorano, per conoscere a fondo lo stato di benessere della stessa, per individuare il grado di realizzazione delle risorse, per conoscere i motivi di soddisfazione e d'insoddisfazione influenti nel determinare il livello di coinvolgimento, di motivazione e d'impegno con il quale i lavoratori gestiscono il rapporto con l'organizzazione.

Il benessere organizzativo rappresenta il risultato di un corretto modo di affrontare il lavoro e ne dimensiona le attività attraverso il rispetto reciproco dei rapporti tra i diversi livelli di responsabilità (struttura), eliminando e riducendo le situazioni di stress e conflittualità (manifesta o implicita) con conseguenze dirette sulla singola risorsa e sulla qualità delle prestazioni fornite. Un'organizzazione capace di creare ed assicurare benessere generalmente (Avallone, Bonaretti, 2003):

- assicura un ambiente di lavoro accogliente, salubre e confortevole;
- individua obiettivi espliciti e chiari;
- manifesta coerenza;
- riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei singoli;
- individua e incentiva potenzialità inesprese;
- pone notevole riguardo alla prospettiva dell'ascolto nei confronti delle risorse umane;
- mette a disposizione le informazioni per svolgere correttamente il lavoro;
- si prende cura delle proprie risorse, al fine di prevenire infortuni e rischi professionali;
- stimola un ambiente relazionale comunicativo e collaborativo;
- assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi;
- assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale;
- stimola il senso di utilità sociale contribuendo a dar senso alla giornata lavorativa dei singoli;

- è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione culturale e tecnologica.

Alcuni indicatori di benessere/malessere sono facilmente individuabili semplicemente ponendo un focus sull'ascolto, una prospettiva sempre più importante nelle realtà organizzative odierne, specie per la funzione HR (Gabrielli, 2010).

Da un'analisi di clima possono emergere diversi tipi di elementi, più o meno positivi, che devono essere presi in considerazione, analizzati, e gestiti. Tra i fattori positivi, segnaliamo:

- 👍 Effetto Hawthorne: indica l'insieme delle variazioni di un fenomeno o di un comportamento che si verificano per effetto della presenza di osservatori, ma che non durano nel tempo. Tale fenomeno fu scoperto nel 1927 dai sociologi Elton Mayo e Fritz J. Roethlisberger durante una ricerca su una possibile relazione tra ambiente di lavoro e produttività dei lavoratori. Presso lo stabilimento della Western Electric di Hawthorne, Chicago, i due sociologi realizzarono una serie di esperimenti per quantificare la produzione in relazione all'efficienza. Da questi esperimenti Mayo evinse che la produttività è strettamente legata all'atteggiamento nei confronti del lavoro e che la possibilità di comunicare all'altro i propri sentimenti e la possibilità di essere ascoltati e compresi erano fondamentali ai fini della produttività e della crescita della motivazione nel lavoro;
- 👍 Incoraggiamento a manifestare chiaramente le proprie percezioni attraverso una nuova riflessione su fattori fino a quel momento trascurati e spinta a razionalizzare situazioni ritenute problematiche per deprimere eventuali tensioni pregresse;
- 👍 Avviamento e sollecitazione verso aspettative fino a quel momento inavvertite: "qualcosa si sta muovendo";
- 👍 Evidenziazione di punti di forza e di debolezza: l'analisi di clima permette una discreta fotografia di come l'azienda è percepita dal cliente interno;
- 👍 Sviluppo del marketing aziendale interno;
- 👍 Avvio e prosecuzione di azioni di coinvolgimento, di condivisione della cultura organizzativa e degli obiettivi dell'azienda;
- 👍 Rappresenta un feedback per la società sia riguardo l'immagine che questa comunica, sia riguardo le modalità con cui agire (con interventi più mirati e specifici) sul potenziale interno alla propria società;

- 👍 Identificazione delle basi per un successivo cambiamento.

All'opposto, è possibile individuare aspetti negativi connessi all'analisi di clima:

- 👎 Con riferimento all'attendibilità, le risposte dei partecipanti possono essere corrotte da un inconsapevole (o peggio, consapevole) desiderio di aderire a quelle che si ritengono le attese del management, soprattutto se l'indagine viene implementata senza aver prima discusso adeguatamente premesse e finalità con i dipendenti;
- 👎 Alle volte mediante la sottoposizione di analisi di clima, si finisce per rinforzare atteggiamenti di resistenza da parte di chi è scettico rispetto all'indagine stessa;
- 👎 In alcuni casi si creano situazioni problematiche semplicemente attraverso la non corretta interpretazione delle domande in cui si articola un'indagine di clima;
- 👎 E' possibile che si crei frustrazione, sfiducia e rancore verso l'organizzazione qualora dopo l'analisi non vengano rilasciati concreti ed effettivi segnali di ritorno.

INDICATORI DI BENESSERE	INDICATORI DI MALESSERE
Soddisfazione per l'organizzazione	Insofferenza nell'andare al lavoro
Desiderio di impegnarsi	Assenteismo
Sensazione di far parte di un team	Disinteresse per il lavoro
Desiderio di andare al lavoro	Richieste di cambiare lavoro
Elevato coinvolgimento	Aggressività/nervosismo occasionali
Adesione ai valori organizzativi	Disturbi psicosomatici
Speranza di poter cambiare le condizioni negative	Sentimenti di inutilità
Percezione di successo dell'organizzazione	Aderenza formale alle regole
Relazioni interpersonali ricercate	Freddezza nelle relazioni
Immagine positiva del management	Immagine negativa del management

Tabella 1 - Segnali di benessere e malessere – Caporaso, 2010.

Operare un'indagine di clima consente di interpretare le organizzazioni non solo come insieme di risorse fisiche, ma anche come *"insieme di sentimenti, atteggiamenti, percezioni, come confluenza di fatti interni agli individui, fatti diametrali, cioè agenti nell'interno e per motivazioni intrinseche soggettive e psicologiche"* (Spaltro, 1977).

Un'analisi di clima organizzativo deve basarsi innanzitutto sul concetto di organizzazione come fenomeno soggettivo, e deve essere realizzata attraverso uno strumento soggettivo e pluralistico in quanto, mirando alla rivelazione dei "vissuti organizzativi" deve tendere a sviluppare la diagnosi "su e con" tutte le componenti dell'organizzazione.

Un'analisi di clima intesa come monitoraggio periodico, rappresenta per le imprese uno strumento preventivo per tarare interventi, rivedere priorità organizzative, intervenire per tempo sul malessere organizzativo. Qualora emergessero segnali di disagio, l'analisi dei dati consente di effettuare una diagnosi attendibile, senza saltare (al buio) dai "sintomi" come l'assenteismo, o la conflittualità, ad interventi di incerta efficacia. Inoltre tali indagini garantiscono la possibilità per la Direzione Risorse Umane di ricevere un valido feedback sulle politiche fino a quel momento implementate molto utile per il futuro.

E' importante che la rilevazione dei dati e la loro interpretazione si concluda con il rilascio delle considerazioni elaborate ai soggetti coinvolti, così da poter lasciare un segnale positivo all'interno dell'organizzazione ed evidenziare l'importanza che la risorsa umana ricopre all'interno di essa.

3. Cenni storici in merito al clima organizzativo

Storicamente poca attenzione è stata posta al miglioramento delle condizioni di lavoro delle persone, soprattutto in riferimento a variabili di tipo psicologico che vanno a modificare la percezione del clima che si respira all'interno dell'organizzazione.

Gli studi sul clima organizzativo si concentrano soprattutto a partire dagli anni '70 e tra questi non possiamo non ricordare i ricercatori che hanno dato un fondamentale contributo all'approfondimento di tale area di interesse: Lewin, Lippit e White, 1939; Campbell, Dunnette, Lawler e Weick, 1970; Field e Abelson, 1982; Glick, 1985; Hellriegel e Slocum, 1974; James e Jones, 1974; Litwin e Stringer, 1968; McGregor, 1960; Payne e Pugh, 1976; Peterson, Cameron, Mets, Jones & Ettington, 1987; Schneider, 1975; Tagiuri e Litwin, 1968; Tierney, 1990; Woodman e King, 1978.

4. La base comune agli studi sul clima organizzativo: Lewin, “teoria del campo”

Prima di approfondire il contenuto dei vari studi proposti nel tempo riguardo il clima organizzativo, è importante individuare quella che è la base comune alle diverse teorie e ricerche proposte nel tempo: il lavoro sviluppato dallo psicologo statunitense Kurt Lewin (1890 – 1947), pioniere della psicologia sociale, riguardo la dinamica di gruppo.

La teoria sviluppata da Lewin è la cosiddetta “teoria del campo”, che sostiene la possibilità di indagare il comportamento umano esprimendolo come la funzione:

$$C = f(A, P)$$

dove C, il comportamento umano, è espresso in funzione (f) dell'ambiente (A) in cui la persona vive e lavora, e della persona stessa (P), con le sue caratteristiche (personalità, carattere, esperienza).

Proprio causa della difficoltà di isolare le due componenti è Lewin stesso a proporre un modo diverso di definire la suddetta funzione mediante la seguente trasformazione

$$C = f(A, P) = f(SpV)$$

in cui Persona e Ambiente sono riunite all'interno della variabile “Spazio di Vita” (SpV) che racchiude in sé il concetto di interdipendenza tra le due componenti.

E' sempre Lewin, infine, che nel 1939 introduce il concetto di “*clima sociale*” (“social climate”) all'interno di una pubblicazione a cui collaborò con altri importanti ricercatori, descrivendo le diverse conseguenze prodotte dall'adozione di differenti stili di leadership sui gruppi. Egli afferma: *"Una proibizione o una meta da raggiungere possono giocare un ruolo essenziale nella situazione psicologica senza tuttavia essere chiaramente presenti alla coscienza. Lo stesso è vero, in particolare, per ciò che riguarda l'atmosfera sociale generale: il suo essere favorevole, ostile o tesa. Non v'è dubbio che, proprio queste caratteristiche generali della atmosfera sociale sono del più grande significato sul comportamento dell'uomo e del suo sviluppo. Tuttavia spesso ci si accorge all'improvviso di ciò solo quando tale atmosfera ha subito dei mutamenti [...]. L'atmosfera è qualcosa di tangibile, una proprietà della situazione sociale complessiva e potrà essere valutata scientificamente soltanto se verrà valutata da questo punto di vista"*.

Il contributo di questo psicologo si è rivelato fondamentale nel campo della ricerca sull'area del clima organizzativo, in quanto a trent'anni dalla pubblicazione lo studio sul “*social climate*” viene applicato in ambito manageriale per gli studi sull'efficienza organizzativa.

5. Definizioni di clima organizzativo – evoluzione storica

Le prime ricerche condotte in merito al clima organizzativo risalgono agli anni '30, quando Lewin, Lippit e White con il loro articolo del 1939 intitolato “*Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*”, parlano di clima sociale e dinamiche di gruppo all'interno di gruppi giovanili. Il concetto di clima organizzativo, inteso come correlato psicologico della motivazione al lavoro risale solo alla seconda metà del secolo scorso (Fleishman, 1953; Litwin, Stringer, 1968).

Argyris nel 1958 è il primo a coniare il termine “*organizational climate*” e a sviluppare su di esso un modello all'interno del quale è possibile distinguere 3 classi di variabili organizzative:

- 1) le procedure, le politiche e le posizioni formali nell'organizzazione;
- 2) i fattori personali (bisogni, valori e capacità individuali);
- 3) l'insieme di variabili legate agli sforzi degli individui per allineare i propri fini a quelli dell'organizzazione.

Queste variabili, nel loro complesso, vanno a definire il campo di analisi chiamato *“organizational behavior”*, ovvero quel *“livello di analisi discreto, risultante dall'interazione dei livelli di analisi individuale, formale, informale e culturale”* (Argyris, 1958). Argyris identificava il clima con lo stato del sistema: il clima, visto come un processo dinamico, è cioè un elemento di regolazione del sistema organizzativo che ne permette il funzionamento.

Negli anni '60 diversi studiosi, avvicinandosi allo studio del clima organizzativo, enfatizzarono il legame tra questo e lo stile di leadership adottato dal management: McGregor nel 1960 utilizza il concetto di *“managerial climate”* per indicare il clima percepito dalla forza lavoro derivante dalle pratiche gestionali adottate dai manager.

A seguire, nel 1964 Forehand e Gilmer definiscono il clima organizzativo come *“un insieme di caratteristiche relativamente durevoli che distinguono ogni organizzazione da un'altra e che influenzano il comportamento degli individui al suo interno”*, proponendo inoltre alcuni *“tratti”* attraverso cui analizzarlo, quali la dimensione, la struttura di autorità e le relazioni tra persone e gruppi, la complessità sistemica, la direzione dei fini organizzativi e lo stile di leadership.

Nel 1968, sulle orme del contributo di Lewin, Litwin e Stringer descrivono il clima come il risultato di affetti umani, motivazioni, successo e affiliazione, ricavato da una serie di studi sperimentali sul campo, attraverso la valutazione della percezione dei membri dell'organizzazione, dando l'avvio all'analisi e valutazione del clima organizzativo.

All'interno di questa ricerca simulano tre ambienti aziendali con differenti climi: il primo strutturato in modo autoritario, il secondo strutturato in modo democratico e il terzo orientato al successo individuale. L'esito di tale studio è in linea con le conclusioni lewiniane. I climi organizzativi variano in funzione dei diversi stili di leadership esercitati ed hanno un diverso effetto sulla motivazione della forza lavoro, nonché sulla performance raggiunta e sul livello di soddisfazione al lavoro.

Sempre nel 1968, Tagiuri descrive il clima organizzativo come un insieme di percezioni, stabili nel tempo, esperenziate dai membri di un'organizzazione che possono essere descritte come un'insieme di valori riferiti a degli attributi presenti all'interno dell'organizzazione.

Negli anni '70 Payne e Pugh propongono una definizione piuttosto complessa di clima, attraverso un approccio che sottolinea una relazione tra la struttura e i vari aspetti del clima stesso: essi concludono che il clima *“descrive i processi comportamentali caratteristici di*

un sistema sociale in un particolare momento. Questi processi riflettono i valori, gli atteggiamenti e le credenze dei membri dell'organizzazione che diventano, quindi, parte del concetto". Quindi strutture organizzative diverse producono climi organizzativi diversi. Nel 1970 Campbell descrive il clima organizzativo come *"un insieme di attributi specifici di una particolare organizzazione, deducibili dal modo in cui l'organizzazione si rapporta ai propri membri e al proprio ambiente. Per ogni lavoratore, membro dell'organizzazione, il clima prende la forma di una serie di atteggiamenti e di aspettative che descrivono l'organizzazione in termini di caratteristiche statiche (come il livello di autonomia), di conseguenze comportamentali e dei relativi risultati"*.

Nel 1973 Pritchard e Karasick contribuiscono ad una maggiore definizione del clima organizzativo ponendo un focus sulla relazione tra clima e soddisfazione al lavoro. Il clima è definito come una qualità relativamente durevole dell'ambiente interno di un'organizzazione:

- che la distingue da altre organizzazioni,
- che risulta dal comportamento e dalle politiche dei membri dell'organizzazione (specialmente dal top management),
- che è percepito dai membri dell'organizzazione,
- che serve come base per interpretare la situazione; che opera come una fonte di pressione per dirigere le attività.

Nel 1978 Schneider, definisce il clima come *"un insieme di percezioni globali che gli individui hanno del loro ambiente organizzativo e di lavoro; queste percezioni rifletterebero l'interazione tra le caratteristiche personali e organizzative, in quanto l'individuo, come elaboratore di informazioni, usa gli input che gli provengono dagli eventi oggettivi, dalle caratteristiche dell'organizzazione e dalle caratteristiche soggettive (valori, bisogni) del percettore"*.

Negli anni '80 il concetto di clima organizzativo assume sempre maggiore rilievo e vengono sviluppate diverse ricerche. Si evidenzia in questi anni una certa diversificazione delle posizioni degli studiosi in merito a cosa il clima organizzativo effettivamente rappresenti: alcuni autori enfatizzano l'importanza delle variabili organizzative, come la struttura organizzativa, la mole di lavoro, la retribuzione; altri, invece, si focalizzano su variabili psicologiche, come le relazioni con i colleghi e la percezione di equità aziendale.

Da tali diverse posizioni, nascono diversi approcci al Clima organizzativo che emergono da una classificazione proposta da Moran e Volkwein pubblicata nel 1992 sulla rivista specializzata Human Relations: i due ricercatori, sostenitori di un approccio culturale alla formazione del clima, affermano che il clima organizzativo è una caratteristica relativamente durevole di una organizzazione che la distingue da altre organizzazioni e che:

- ❖ incarna le percezioni collettive dei membri riguardo la loro organizzazione con riferimento a dimensioni quali l'autonomia, la fiducia, la coesione, il supporto, il riconoscimento, l'innovazione e l'equità;
- ❖ è prodotto dall'interazione tra i membri;
- ❖ serve come base per interpretare la realtà;
- ❖ riflette le norme, i valori e gli atteggiamenti della cultura organizzativa;
- ❖ agisce come una fonte per forgiare il comportamento.

6. Gli approcci al clima organizzativo

Coma appena evidenziato, le diverse posizioni emerse nel tempo hanno scaturito una pluralità di approcci al clima organizzativo che possono essere così sintetizzati (Moran&Volkwein, 1992):

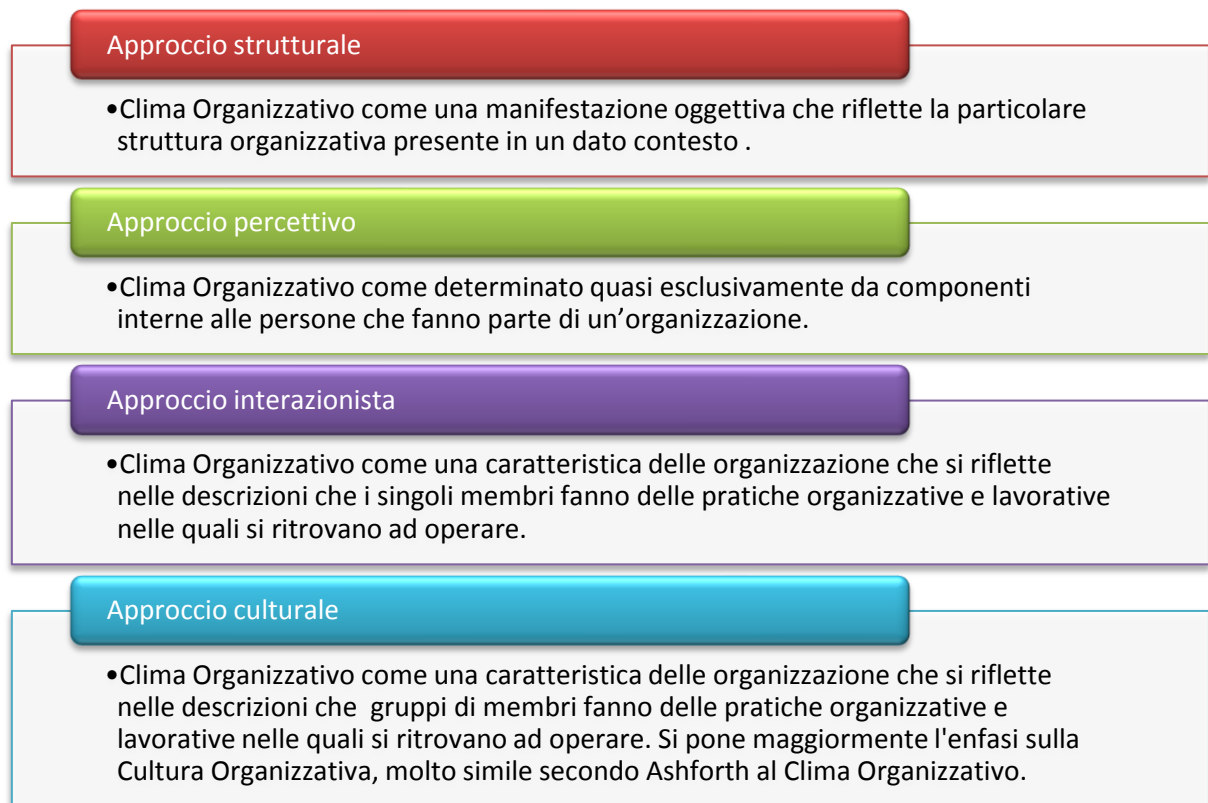


Figura 8 - Diversi approcci al clima organizzativo

➤ **Approccio strutturale:** secondo questo approccio il clima organizzativo individua una manifestazione oggettiva che riflette la particolare struttura organizzativa presente in un dato contesto (Guion, 1973). In questo caso, il clima è considerato come un attributo dell'organizzazione che esiste indipendentemente dalle percezioni individuali dei suoi membri; valori percezioni e atteggiamenti di questi ultimi vengono influenzati invece dalle condizioni esistenti nella struttura. In tale ottica il clima organizzativo nasce dagli aspetti oggettivi dell'organizzazione come :

- ❖ dimensioni;
- ❖ grado di centralizzazione delle decisioni;
- ❖ numero dei livelli gerarchici;

- ❖ tipo di tecnologia impiegata;
- ❖ ruoli formali;
- ❖ politiche del personale.

Secondo l'approccio strutturale quindi, l'organizzazione "autoproduce" un clima con caratteristiche indipendenti da quelle percepite dai suoi componenti, e le persone acquisiscono semplicemente il clima della struttura nella quale si trovano a operare. L'approccio strutturale pone le sue radici in quella corrente di pensiero secondo cui la realtà deriva unicamente da condizioni oggettive.



Figura 9 - Relazioni fra la struttura organizzativa e il clima organizzativo in base all'approccio strutturale -
Fonte: Moran&Volkwein (1992)

- **Approccio percettivo:** in maniera quasi del tutto opposta all'approccio strutturale, l'approccio percettivo si focalizza sulle prerogative dell'individuo affermando che i singoli rispondono ed interpretano le variabili situazionali in base ad aspetti psicologicamente significativi per loro, e non più basandosi esclusivamente sulle caratteristiche oggettive della situazione o della struttura. Il clima, in questo caso, viene definito quasi del tutto da componenti interne alle persone che fanno parte di un'organizzazione. Infatti, il clima organizzativo viene descritto come una qualità relativamente duratura di un'organizzazione che dipende dai comportamenti dei suoi membri (soprattutto dei vertici): esso è percepito dagli altri membri e ha una funzione di guida per interpretare e classificare situazioni e comportamenti che hanno luogo nell'organizzazione (Karasick, 1973). L'approccio percettivo crede quindi che il clima derivi da processi di elaborazione ed interpretazione psicologica compiuti su qualche elemento dell'ambiente, ritenuto di interesse (James e Jones, 1974). Le percezioni

costituiscono quindi una mappa cognitiva di funzionamento dell'organizzazione che suggerisce agli individui i comportamenti più appropriati da adottare a seconda dei casi. Importante conseguenza di questo approccio è che tali percezioni, e di conseguenza il clima organizzativo, risultano essere mediate da aspetti di personalità dei soggetti oltre a variabili più propriamente relazionali, come ad esempio lo stile di leadership (Field e Abelson, 1982).



Figura 10 - Relazioni fra la struttura organizzativa, percezione individuale e il clima organizzativo in base all'approccio percettivo - Fonte: Moran&Volkwein (1992)

- **Approccio interazionista:** sottolinea l'importanza delle relazioni interpersonali nella formazione del clima organizzativo e utilizza come presupposti per descrivere il clima:
 - ❖ le interazioni tra gli individui;
 - ❖ il modo in cui l'impresa viene vista da coloro che la vivono.

Secondo tale approccio, è solo all'interno dello scambio continuo con l'organizzazione, con i propri colleghi e superiori che gli individui sviluppano un clima organizzativo.

In tale senso gli studiosi Schneider e Bartlett nel 1970 descrivono il clima organizzativo come una caratteristica dell'organizzazione che si riflette nelle descrizioni che i membri fanno delle pratiche organizzative e lavorative nelle quali si ritrovano ad operare; tali percezioni derivano dall'interazione tra diverse caratteristiche individuali (Ciancaleoni, 2010).

Gavin (1975) definisce il clima organizzativo come la combinazione delle caratteristiche di personalità dei membri che ne fanno parte ed elementi strutturali dell'organizzazione. All'interno di tale approccio i membri di un'organizzazione, e più in generale le persone, sono visti come degli elaboratori attivi di informazioni:

traggono dall'esterno delle informazioni, le rielaborano, anche grazie alle relazioni interpersonali, giungendo poi ad una propria visione del mondo circostante, ad una propria percezione del clima organizzativo (Ciancaleoni, 2010).



Figura 11 – Relazioni tra le condizioni organizzative, la percezione individuale e le interazioni fra le persone del gruppo nel produrre il clima organizzativo - fonte: Moran&Volkwein (1992)

- **Approccio culturale:** tale approccio non si discosta molto da quello interazionista, poiché enfatizza l'importanza delle relazioni interpersonali nel determinare la percezione di Clima organizzativo nei membri. La differenza sostanziale, tuttavia, va individuata nell'importanza attribuita al concetto di cultura organizzativa, seguendo l'idea di Ashforth (1985) secondo cui non ci sono delle grandi differenze tra i concetti di clima organizzativo e di cultura organizzativa. Conseguentemente, all'interno di tale approccio l'attenzione viene riposta sui gruppi, più che sui singoli individui, ed in particolare su come i gruppi costruiscono e interpretano la realtà; tali processi sono però mediati dalla cultura organizzativa presente, dai valori sottostanti una data organizzazione. L'approccio culturale sottolinea il ruolo critico che riveste la cultura organizzativa nel modellare i processi che producono il clima, nonché il tipo di relazione che lega il clima stesso con la cultura. Mentre quest'ultima cresce lentamente nel tempo, il clima, pur essendo composto dagli stessi elementi della cultura, prende forma più rapidamente e più rapidamente si rinnova.

Il clima agisce infatti sul livello degli atteggiamenti e dei valori, mentre la cultura agisce anche su livelli più “profondi” (ideologie, filosofie di un’organizzazione).

Il clima aziendale è anche il risultato delle variazioni di breve periodo dell’ambiente interno ed esterno dell’organizzazione. Basti pensare ad una situazione in cui si verificano cambiamenti nel personale o tagli di budget: tali eventi possono sicuramente colpire velocemente il clima di un’azienda, ma è molto improbabile che abbiano lo stesso impatto sulla cultura.

Clima e cultura rappresentano dunque due elementi fondamentali all’interno di una realtà organizzativa, che nascono crescono e si modificano nel tempo influenzandone attivamente la storia.

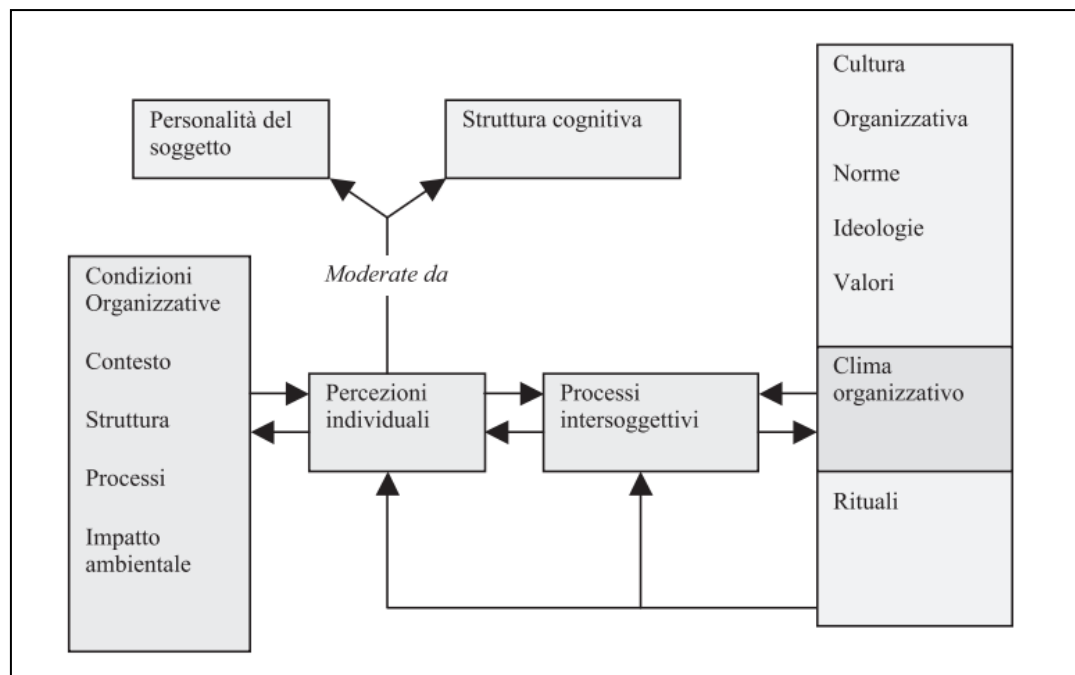


Figura 12 - Clima e Cultura organizzativa - Moran&Volkwein (1992)

7. Le componenti del clima organizzativo



Figura 13 - le componenti del clima organizzativo

Nonostante la presenza di diversi approcci al concetto di clima organizzativo e distinti quadri teorici di riferimento che comportano dei cambiamenti nel costrutto, si ha un sostanziale accordo sulla natura multidimensionale dello stesso (Ciancaleoni, 2010).

In particolare, molte sono le componenti del clima organizzativo e difficilmente se ne può fornire un elenco esaustivo, tuttavia le principali variabili possono essere individuate nelle seguenti:

1. **Motivazione al lavoro:** può essere definita come la spinta interiore che porta le persone ad impegnarsi nel proprio lavoro. La motivazione individua una variabile influenzata da caratteristiche individuali (come la personalità) ma è anche funzione delle pratiche organizzative generali e comuni per tutti i membri di

un'organizzazione capaci di incentivare la motivazione lavorativa. Tra queste pratiche si parla di incentivi materiali, soprattutto di natura economica, e non, come un impegno costante e attivo soprattutto del top management (Ciancaleoni, 2010).

2. **Stili di leadership:** solitamente, sulla base degli studi di Lewin, in un'organizzazione si distinguono tre distinti stili operativi differenti: autoritario, democratico e permissivo. Non esiste uno stile migliore per tutti i leader e per tutte le organizzazioni, in quanto questo è funzione delle caratteristiche relative alla personalità del leader e alle caratteristiche, valori e condizioni dell'organizzazione in cui ci si trova ad operare.
3. **Ambiente fisico:** all'interno di tale dimensione si collocano tutte le variabili connesse al comfort del proprio posto di lavoro, alla sicurezza sul lavoro e alle infrastrutture presenti nell'organizzazione (Ciancaleoni, 2010).
4. **Soddisfazione lavorativa:** si evidenziano diversi aspetti della soddisfazione lavorativa; si individua la soddisfazione relativa alle proprie mansioni, quella riguardo le relazioni con i colleghi, le soddisfazioni materiali (dipendenti soprattutto da incentivi retributivi ed altri bonus legati alle proprie performance).
5. **Relazioni con colleghi e superiori:** tale dimensione è correlata agli stili di leadership ma non è con essa coincidente: infatti, oltre a comprendere anche la relazione con i colleghi, non esiste uno stile di leadership che in assoluto genera delle relazioni disfunzionali all'interno dell'organizzazione, o viceversa delle relazioni positive, ma gli esiti dipendono dalla concordanza tra questo e il contesto intorno al quale si sviluppano (Ciancaleoni, 2010).
6. **Senso di appartenenza:** indica il sentimento che consente agli individui di sentirsi parte dell'organizzazione, riconoscendone la cultura, la mission, la vision e che la caratterizzano agli occhi degli stakeholder interni ed esterni.
7. **Coesione di gruppo:** considera tutti quegli atteggiamenti che denotano un'elevata (o scarsa) coesione all'interno del gruppo di lavoro; questa variabile acquisisce notevole rilievo all'interno di organizzazioni che prediligono il lavoro in team, soprattutto per ruoli ai vertici.
8. **Comunicazione aziendale:** è una dimensione di primaria importanza che dipende anche, ma non solo, dallo stile di leadership che viene utilizzato in maniera prevalente. La comunicazione all'interno delle organizzazioni si distingue in "orizzontale" (comunicazione tra colleghi), e verticale (comunicazioni "top-down", dal top management verso i livelli più operativi dell'organigramma organizzativo).

Gli strumenti che rendono possibili tali comunicazioni sono diversi, ed è compito dell'organizzazione individuare quelli che possano garantire una maggiore efficacia.

9. **Collaborazione:** all'interno di questa area si distinguono tutti i comportamenti collaborativi tra colleghi, anche appartenenti a gruppi di lavoro diversi. Ha una notevole influenza sulla collaborazione la gerarchia di valori che caratterizza l'organizzazione: vi sono organizzazioni improntate su una forte collaborazione tra reparti ed altre, invece, che mirano ad una maggior efficienza creando delle forti competitività tra i diversi gruppi di lavoro che si ripercuotono sui membri e sui loro comportamenti.
10. **Disponibilità delle informazioni:** tale dimensione sottolinea la facilità con cui i membri di un'organizzazione riescono a reperire le informazioni necessarie per lo svolgimento delle proprie mansioni. Ci si riferisce quindi a quanta burocrazia l'organizzazione necessita per far fronte a richieste interne di informazioni.
11. **Chiarezza del ruolo:** tale dimensione riflette quanto i propri membri hanno chiaro il ruolo che ricoprono all'interno dell'organizzazione e soprattutto le mansioni che gli competono. Infatti, una chiara identità di ruolo favorisce un buon clima organizzativo e dei comportamenti in linea con esso, in quanto funge da guida per i membri. Oltre ad essere una guida per i membri, la chiarezza del ruolo acquista importanza anche per i vertici aziendali che, così, sono in grado di modificare rapidamente eventuali comportamenti disfunzionali risalendo celermente ai problemi e al luogo all'interno del quale si generano (Ciancaleoni, 2010).
12. **Autonomia:** individua il grado con cui un dipendente dell'organizzazione è libero di assumere determinati comportamenti coerenti con le sue mansioni. Ovvero, quanto i singoli membri possono risolvere i propri problemi lavorativi escogitando da soli nuove modalità di risoluzione. Inoltre, per autonomia si intende anche il grado in cui i membri di un'organizzazione devono rendere conto al proprio superiore riguardo il proprio operato.
13. **Responsabilità:** tale dimensione fa riferimento alla distribuzione del potere e delle responsabilità nell'organizzazione; difatti possiamo osservare realtà in cui le responsabilità sono tutte centralizzate solo sul management, mentre in altri casi le responsabilità sono maggiormente distribuite sull'intera forza lavoro presente. Non è chiaramente possibile individuare una "soluzione ideale", in quanto essa dipende dal contesto organizzativo all'interno del quale vengono attuati questi assetti: ad

esempio, un'eccessiva centralizzazione delle responsabilità potrebbe portare a minor motivazione lavorativa e minor senso di appartenenza mentre un'eccessiva responsabilità potrebbe causare stress nei membri dell'organizzazione e poca chiarezza del ruolo sino a peggiori relazioni con i colleghi.

14. **Sistema di riconoscimenti:** a tale dimensione spesso si fa corrispondere esclusivamente la retribuzione di ogni singolo collaboratore dell'organizzazione, ma in realtà c'è molto altro da considerare. Accanto a tali incentivi economici e materiali si affiancano infatti molti altri incentivi non materiali (e non economici) che rivestono molta importanza nella definizione del clima organizzativo: si individua così il cosiddetto "sistema premiante". Il sistema premiante o "*Total Rewards System*" include tutte le tipologie di incentivi (o premi) espliciti o impliciti finalizzati a promuovere taluni comportamenti o disincentivarne altri. Nel sistema premiante di un'organizzazione oltre al sistema retributivo vengono ricompresi anche riconoscimenti formali come lo sviluppo e la carriera, la formazione e ogni iniziativa del management per esplicitare il proprio apprezzamento o per coinvolgere l'individuo (Gabrielli, 2010).

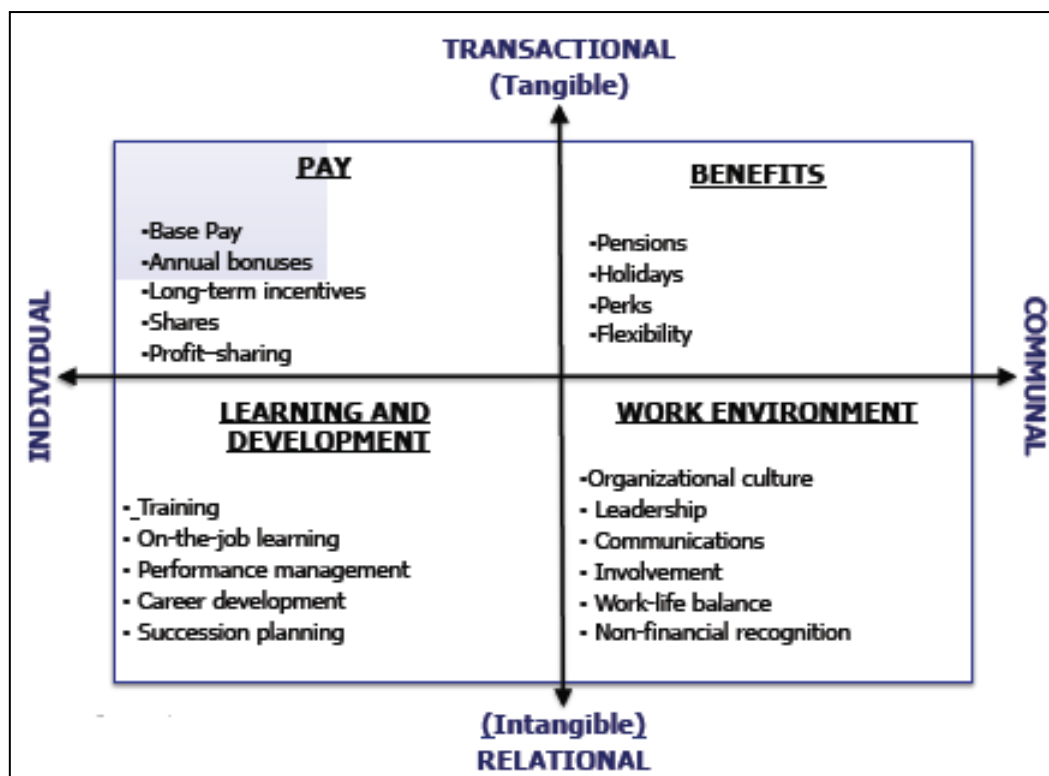


Figura 14 - Total Reward System (modello di Brown&Armstrong) - Fonte: Gabrielli, 2010

Come fin qui descritto, il clima organizzativo è un costrutto multidimensionale difficilmente definibile in maniera univoca. Quelli appena indicati possono essere descritti come i fattori principali, ma in base al retroterra teorico di riferimento le dimensioni possono cambiare.

8. La rilevazione e misurazione del clima organizzativo: dimensioni e strumenti di analisi

La rilevazione del clima organizzativo è un'attività molto complessa a causa della natura altamente soggettiva e multidimensionale del fenomeno. Le dimensioni cui si fa riferimento nello studio del clima sono assai numerose e comprendono tutti quegli aspetti della vita aziendale che, in modo più o meno intenso, riescono ad influire sull'entità e sulla percezione dello stesso.

Non emerge, dalla variegata letteratura presente sull'argomento, un orientamento unico nella definizione di queste dimensioni: ogni autore, partendo da studi precedenti, tende infatti ad eliminare alcune dimensioni e ad identificarne di nuove; altre volte vengono invece utilizzati termini diversi per identificare dimensioni tra loro molto simili.

Diverse sono le situazioni su cui è possibile porre un focus; per questo i vari studiosi, identificando di volta in volta le dimensioni per loro più significative, sono arrivati a costruire dei modelli di analisi con un numero variabile di dimensioni da considerare.

Le teorie e le pratiche che sono emerse nel tempo hanno messo in evidenza che, ad oggi, lo strumento maggiormente utilizzato per diagnosticare il clima all'interno delle realtà organizzative è il questionario che, in pratica, individua lo strumento attraverso il quale si "misurano" gli atteggiamenti, le opinioni, i pareri, le percezioni dei singoli nei confronti delle varie componenti dell'organizzazione.

I questionari più utilizzati nelle ricerche e nelle organizzazioni sono i seguenti:

- 1) Organizational Climate Questionnaire (OCQ, Litwin&Stringer, 1971)
- 2) Team Climate Inventory (TCI, Anderson&West, 1994)
- 3) Majer-D'Amato Organizational Questionnaire (M-DOQ, Majer&D'Amato, 2001)

8.1 Organizational Climate Questionnaire (OCQ)

L'OCQ è stato ideato da Litwin e Stringer nel 1968 al fine di analizzare le relazioni tra il contesto organizzativo e le percezioni dei suoi membri. I due autori individuano il clima organizzativo come la somma delle percezioni degli individui che lavorano in una organizzazione (Formisano, 2009).

Essi propongono un questionario che si compone di 50 item cui il campione dovrà esprimere una risposta mediante una scala di Likert a 4 punti dove le alternative possibili sono:

- ❖ decisamente d'accordo (valutazione = 4)
- ❖ in accordo (valutazione = 3)
- ❖ in disaccordo (valutazione = 2)
- ❖ assolutamente in disaccordo (valutazione = 1)

Il questionario è strutturato in modo tale da poter sviluppare la propria indagine sulla base di:

- ❖ Struttura: per analizzare l'esperienza dei lavoratori nei confronti di metodi, regole e procedure dell'organizzazione;
- ❖ Responsabilità: per individuare quanto i membri si sentono i capi di se stessi;
- ❖ Premi: la presenza o meno di premi incentivanti;
- ❖ Rischio: il senso di rischio e di sfida nel lavoro e nell'organizzazione;
- ❖ Supporto: la percezione di aiuto da parte dei managers e degli altri lavoratori;
- ❖ Calore: unione e fiducia che si percepisce nel contesto lavorativo;
- ❖ Standards: la percezione dell'importanza dei risultati impliciti ed espliciti.

8.2 Team Climate Inventory (TCI)

Un altro questionario presente in letteratura e utilizzato per misurare il clima organizzativo è il TCI, ideato nel 1994 da Neil R. Anderson & Michael A. West.

Tale questionario è composto da 61 items che fanno riferimento a 4 diverse dimensioni:

- ❖ La visione del team di lavoro, che cerca di ricavare informazioni sulla visione dei membri di un'organizzazione circa la chiarezza, l'attendibilità e i valori degli obiettivi del gruppo.
- ❖ La sicurezza di partecipazione, che viene divisa in due componenti: la partecipazione e la sicurezza del gruppo.
- ❖ L'orientamento al compito, dove si analizza l'impegno all'orientamento di merito, di valutazione e di operazione.
- ❖ Il sostegno all'innovazione, che analizza quanto tempo, risorse e pratiche vengono utilizzate per sviluppare e sostenere nuove idee e sviluppi.

8.3 M-DOQ Organizational Questionnaire

Il Majer-D'Amato Organizational Questionnaire muove dalla definizione di clima come costruito multi-dimensionale complesso, determinato e influenzato da una pluralità di cause che si traducono poi, in una pluralità di effetti (Quaglino, Mandler, 1987).

Il questionario si compone generalmente di 120 item cui il campione risponde esprimendo il proprio pensiero mediante una scala Likert a 4 punti. Le affermazioni che compongono la survey fanno riferimento a 13 dimensioni che sono:

I 13 fattori sono:

- ❖ Team: che analizza la coesione di gruppo;
- ❖ Leadership: che analizza le relazioni e comunicazioni con i superiori;
- ❖ Job involvement: coinvolgimento nel lavoro e nella organizzazione;
- ❖ Autonomia: autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro;
- ❖ Libertà: libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee;
- ❖ Coerenza: coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa;
- ❖ Dinamismo: vitalità organizzativa e propensione all'innovazione;

- ❖ Job description: chiarezza dei ruoli e dei compiti;
- ❖ Equità: sensibilità sociale e sentimento d'imparzialità;
- ❖ Sviluppo: apertura al progresso sociale e personale;
- ❖ Comunicazione: disponibilità/chiarzza nella diffusione delle informazioni;
- ❖ Environment: ambiente fisico e psicologico;
- ❖ Incentivazione (reward): riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale.

Molto diffuso, anche in Italia, è una particolare versione di tale strumento per l'analisi di clima, che prende il nome di M-DOQ10: tale questionario indaga solo 10 delle 13 dimensioni proposte da Majer e D'Amato (comunicazione, autonomia, team, coerenza, job description, job involvement, incentivazione, leadership, dinamismo, sviluppo) e si compone generalmente di 70 item.

8.4 Work Environment Scale (WES)

Il Work Environment Scale è uno strumento sviluppato da Rodolph Moos nel 1994, il quale propose una particolare scala (Work Environment Scale) che consente di valutare il clima sociale all'interno di gruppi di lavoro, concentrando la sua attenzione sui rapporti fra gli impiegati, fra gli impiegati ed i responsabili, sulla struttura organizzativa e sul funzionamento dell'unità organizzativa.

Essa si compone di 90 item con 10 subscale (Formisano, 2009):

- ❖ Coinvolgimento: quanto i dipendenti si sentono coinvolti ed impegnati nel loro lavoro;
- ❖ Coesione tra colleghi: quanto i dipendenti sono reciprocamente solidali, amichevoli;
- ❖ Supporto dei superiori: quanto i superiori incoraggiano e sostengono i dipendenti;
- ❖ Autonomia: quanto i dipendenti sono incoraggiati a prendere decisioni autonome e ad essere autosufficienti;
- ❖ Orientamento al compito: il grado di importanza dato alla buona pianificazione, all'efficienza ed al lavoro svolto;
- ❖ Pressione sul lavoro: il grado di pressione sul lavoro e di urgenza che domina nell'ambiente di lavoro;

- ❖ Chiarezza: quanto gli impiegati conoscono effettivamente i loro compiti quotidiani e quanto le regole e le norme sono chiaramente comunicate ed esplicitate;
- ❖ Controllo: quanto i superiori utilizzano regole e sistemi di pressione per controllare i dipendenti;
- ❖ Innovazione: il grado di importanza attribuito alla varietà, al cambiamento ed ai nuovi approcci di lavoro;
- ❖ Comfort fisico: quanto la comodità e la bellezza dell' ambiente fisico contribuisce a rendere più gradevole il lavoro.

9. Clima organizzativo e cultura organizzativa: differenze e relazioni

Nel paragrafo 5 abbiamo descritto quello che viene comunemente individuato in letteratura come l'approccio culturale al tema del clima organizzativo: un approccio secondo cui, in estrema sintesi, le persone interpretano e comprendono la realtà attraverso la definizione di una cultura organizzativa, dove questa individua l'insieme degli assunti di base di un gruppo che si rivelano validi per far fronte a problemi di adattamento esterno ed interno.

La cultura è un insieme di significati condivisi da un gruppo: non si tratta di un processo mentale soggettivo, ma di qualcosa che nasce dall'interazione tra più soggetti. La cultura, oltre a fornire uno strumento con cui interpretare la realtà, fornisce una guida per i propri comportamenti e per le interazioni tra i diversi soggetti: citando Goodenough (1971), *“la cultura è un sistema di conoscenze apprese attraverso percezioni, credenze e valutazioni, che aiutano gli individui ad agire in modo accettabile con altri membri di altri gruppi”*.

In sintesi, la cultura è alla base delle relazioni sociali, e anche se poco visibile, è un aspetto sempre presente e fortemente radicato in ogni singola realtà: dato un gruppo (sia esso un luogo, una popolazione, un'azienda), una persona esterna può impiegare diverso tempo per comprendere la cultura in esso presente, mentre i membri del gruppo stesso la assorbono in modo assolutamente naturale.

Il clima aziendale, a differenza della cultura, è maggiormente soggetto al cambiamento: risulta essere quindi maggiormente dinamico rispetto alla cultura aziendale. Mentre l'analisi del clima organizzativo nasce dal desiderio di inquadrare le influenze ambientali sulla motivazione e il comportamento, la cultura è un costrutto antropologico approfondito anche nell'ambito degli studi organizzativi.

La cultura aziendale viene descritta, infatti, come l'espressione dei modi di percepire, sentire e decidere che sono stati usati nel passato e sono stati istituzionalizzati in procedure standard, script e assunzioni che guidano il comportamento.

Con il termine cultura si intende quindi come un'azienda vede le cose, il punto di vista da cui l'impresa osserva i problemi e gli eventi, come questa prospettiva influenza il lavoro e le relazioni interne all'azienda stessa. La cultura determina i valori, la mission, la vision.

Inoltre la cultura (intesa come un elemento che prende forma nel lungo periodo) è dotata sicuramente di una diffusione e un'ingerenza maggiore rispetto al clima, ma resta sullo sfondo delle interazioni e delle attività quotidiane, mentre il clima (più a breve termine, dinamico e funzionale alle tattiche del management) è più riconoscibile della cultura per i membri di un'organizzazione e ha un'influenza più visibile sul comportamento delle risorse umane.

Il concetto di clima organizzativo e di cultura organizzativa presentano poche sostanziali differenze (Ashforth, 1985). Una prima importante differenza attiene al campo di influenza: mentre il clima condiziona i valori e gli atteggiamenti, la cultura opera anche ad altri livelli, come quello ideologico e filosofico (Pratesi, 2002).

Inoltre il clima è una caratteristica relativamente durevole in un'organizzazione, a contrario della cultura che tendenzialmente mostra una migliore capacità di resistere al cambiamento; la cultura ha un passato alle spalle e si modifica continuamente nel tempo mentre il clima è più soggetto alle influenze esterne.

Il clima organizzativo si può quindi considerare come una manifestazione esterna della cultura aziendale.

10. Conclusioni

In questo capitolo si è voluto mostrare l'evoluzione del concetto di clima organizzativo nella letteratura e i vari elementi che compongono tale costrutto, nonché l'influenza che questi stessi elementi producono sui comportamenti e i vissuti delle risorse umane di un'organizzazione. Oggi più che in passato le imprese hanno preso coscienza dell'importanza che il clima organizzativo e la sua diagnosi rivestono alla luce del raggiungimento di vantaggi competitivi, e per questo sono stati introdotti strumenti che fungano in qualche modo da "termometro" per la struttura organizzativa.

Tali strumenti sono i questionari e le interviste: dopo aver descritto alcuni dei diversi modelli presenti in letteratura mediante i quali è possibile analizzare il clima organizzativo, ci apprestiamo nel seguito di questo lavoro a presentare il caso Ericsson. In particolare, ci soffermeremo su Dialog, uno strumento messo a punto per misurare e monitorare annualmente il clima che si “respira” tra le fila della casa svedese leader nel mercato delle telecomunicazioni.

CAPITOLO 3 – ERICSSON E IL CLIMA ORGANIZZATIVO:

DIALOG

1. Introduzione

Proseguiamo ora la nostra trattazione presentando il caso di una grande azienda che opera a livello internazionale nel mercato delle telecomunicazioni: dopo una breve presentazione della società, ci soffermeremo sullo strumento che viene utilizzato all'interno dell'organizzazione dalla Direzione Risorse Umane per monitorare il clima organizzativo. Di tale strumento forniremo innanzitutto una panoramica generale, per poi approfondire ogni singolo componente che lo caratterizza.

L'azienda oggetto del caso è Ericsson, e lo strumento che presenteremo è conosciuto all'interno dell'azienda con il nome di "Dialog".

2. Ericsson Telecomunicazioni

KEY FACTS

Founded:
1876

Headquarters:
Stockholm, Sweden

President and CEO:
Hans Vestberg

Employees:
approx. 90,300
(December 31, 2010)

Net Sales:
SEK 203.3 billion in 2010
(USD 28.2 billion)

Operating margin:
12% in 2010*

Operating income:
SEK 24.4 billion in 2010*

Net cash:
SEK 51.3 billion
(December 31, 2010)

Shares:
Class A and Class B shares,
traded on NASDAQ OMX
Stockholm

Ericsson (Telefonaktiebolaget LM Ericsson) (OMX: ERIC B, NASDAQ: ERIC), una delle più grandi aziende svedesi, è un fornitore di sistemi di telecomunicazione, di comunicazione dati e relativi servizi, che coprono un'ampia gamma di tecnologie, comprese soprattutto le reti mobili. Direttamente e tramite società controllate, Ericsson ricopre inoltre un ruolo di primo piano nei dispositivi mobili e sistemi di TV via cavo e IPTV; è stata anche l'inventore della tecnologia "Bluetooth".

Fondata nel 1876 come negozio di riparazione di apparecchiature telegrafiche da Lars Magnus Ericsson, è stata costituita il 18 agosto 1918. Con sede a Kista, comune di Stoccolma, dal 2003 Ericsson è considerata parte della cosiddetta "Wireless Valley". Dalla metà degli anni '90, l'estesa presenza di Ericsson a Stoccolma ha contribuito a trasformare la capitale svedese in uno dei centri europei di ricerca di

Information Technology (IT). Ericsson ha uffici e attività in oltre 180 paesi nel mondo, con oltre 17.700 dipendenti in Svezia e presenze significative in Brasile, Cina, Finlandia, India, Irlanda, Italia, Ungheria, Regno Unito e Stati Uniti. Negli anni '90 la casa di telecomunicazioni svedese ha raggiunto una quota di mercato del 35-40% dei sistemi di telefonia mobile installati. Ericsson è attualmente il più grande operatore mobile del mondo con una quota di mercato del 35% (stime 2010).

OUR BUSINESS IN BRIEF

Our business involvement extends from technology research, through development of networks and applications, all the way to running and evolving operations.



Networks
Network infrastructure provides the fundamentals for people to communicate. Increasing mobile data traffic and use of the internet creates demand for high-performing and cost-efficient networks that deliver the best user experience. We were a driver in the development of 2G and 3G technology. Now we are taking one step further with 4G/LTE and the evolution towards all-IP. Our technology expertise, broad product portfolio and the world's largest installed base enable us to meet the network evolution needs of mobile and fixed operators.



Multimedia
Multimedia solutions make it simple for people to activate and use a variety of services, with easy and instant control of spending. We deliver communication solutions such as networking and collaboration services, with quick access to content and applications as well as with charging and billing functions. We provide solutions for TV services to devices such as TV sets, mobile phones and PCs. TV services are real-time or on-demand and can include interactive services.



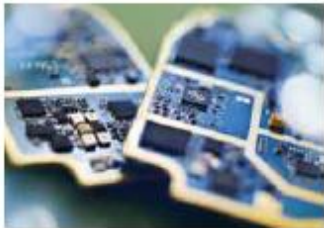
Global Services
Effectively managing large and complex projects and multi-vendor networks requires experience and understanding. We combine robust local capabilities with global expertise in consulting, systems integration, network rollout, network operation and customer support. This enables us to understand and respond to each customer's unique challenges. When operators outsource service activities to Ericsson, they can focus even more on their core business of attracting, serving and retaining customers.



Sony Ericsson
Sony Ericsson offers exciting consumer experience through mobile phones, accessories, content and applications. For Ericsson, the joint venture provides a valuable link to the consumer.



Sony Ericsson



ST-Ericsson
ST-Ericsson's wireless platforms and semiconductors allow smarter communication, entertainment and mobile broadband connectivity. For Ericsson, the joint venture is the link between infrastructure and handsets.



ST ERICSSON

Figura 15 - Il Business di Ericsson - Fonte: intranet aziendale

Our corporate story		Our innovation story	
1876	Lars Magnus Ericsson opens telegraph repair workshop	1878	Ericsson introduces telephones with single trumpet
1881	First major contracts won in Norway, Russia and Sweden	1923	First automatic 500-point switches in service
1900	1000 employees globally, SEK 4 million in sales and 50,000 telephones produced	1977	First digital telephone exchange (AXE) installed
1902	Sales office opens in US	1981	First mobile system, NMT, inaugurated in Saudi Arabia
1905	First acquisition made in Mexico	1991	First GSM phones in operation
1923	First automatic 500-point switches in service	1998	Ericsson introduces the AXD 301 ATM switch to converge voice and data
1946	Foundation for research into television established	1999	Ericsson pushes for 3G and mobile internet
1950	LM Ericsson telephone exchange supports world's first international call	2001	Ericsson conducts the first 3G call for Vodafone, UK
1988	First digital telephone exchange (AXE) installed	2003	High-speed broadband (WCDMA) roll out starts globally
1988	First GSM system order from Vodafone, UK	2005	Even faster mobile (HSDPA) broadband is introduced
1991	AXE lines exceed 105 million in 11 countries, serving 34 million subscribers	2007	Full-service broadband, where fixed and wireless networks converge, is introduced
2000	Ericsson becomes world's leading supplier of 3G mobile systems	2008	Ericsson pushes for 4G (LTE), the standard the company has helped to form
2001	Ericsson conducts the first 3G call for Vodafone, UK	2009	Ericsson wins the IEC InfoVision Award for fiber and backhaul solutions
2005	Ericsson wins biggest contracts to date to manage operator 3's networks in Italy and the UK		
2008	Research center established in Silicon Valley, USA		
2009	Verizon and Ericsson collaborate to carry out first data call on 4G network		

Figura 16 - Milestones di Ericsson - Fonte: Ericsson.com

3. Analisi di clima in Ericsson - Il Dialog

Ericsson, ormai da diversi anni, si preoccupa di effettuare una diagnosi periodica del clima organizzativo mediante una survey denominata Dialog. Si tratta di un questionario (formulato in inglese), basato su un modello che descrive le principali aree e sub-aree utilizzate per determinare la situazione del clima organizzativo: tale analisi prende forma con la rilevazione delle risposte che vengono fornite dai dipendenti alle domande presenti nel questionario, cui segue la costruzione di particolari indici connessi a diverse macroaree definite ex-ante dalla società. Ad ogni domanda è possibile rispondere mediante una scala di valori a 5 punti.

Ericsson è fermamente convinta che la creazione di valore per i clienti inizia con il conoscere a fondo il proprio personale; i tradizionali questionari sui dipendenti si basano sul presupposto che se questi sono soddisfatti allora anche gli stakeholder saranno soddisfatti e rimarranno fedeli all'azienda (dipendenti, management, ecc). Inoltre per Ericsson è importante che l'organizzazione sia continuamente monitorata anche dal punto di vista del clima organizzativo che viene a crearsi giorno dopo giorno all'interno delle proprie strutture, in quanto l'organizzazione potrà essere efficiente e vincente soltanto se i dipendenti sono messi nelle condizioni di esprimere tutto il loro potenziale. E' perciò una caratteristica propria dell'azienda svedese quella di cercare di mettere in campo tutti gli strumenti migliori per garantire la creazione di valore per il cliente e ottimi standard di efficienza da parte dell'organizzazione, in quanto questi due elementi a sistema consentono alla società di crescere.

Dialog si propone di riassumere i risultati che emergono dal questionario in sei diversi indici (che approfondiremo nei paragrafi successivi).

Ericsson muove dall'assunto secondo cui le società i cui dipendenti sono capaci e dinamici hanno più possibilità di ottenere successo rispetto ad altre aziende in cui queste qualità mancano: ciò che conta sono le competenze, la motivazione, l'autorità, la responsabilità e l'iniziativa personale: in altre parole, un elevato livello di responsabilizzazione dei dipendenti. Leggiamo dalla intranet aziendale: *"The way we organize work and the tools available to perform efficiently are basic drivers of business performance. Cooperation within a team and between teams is a must for a good business process. A climate of learning and innovation within the organization is also a key factor in development. Access to information and supportive systems is necessary to be able to focus on value creation. The competence of the organization and its employees is heavily dependent upon the ability of management to communicate targets and visions, to drive forward, to provide support and to put structures in place. To this end we focus on management, targets and visions."*

Dialog dal suo esordio si è arricchito nel tempo di diversi elementi: si sono aggiunti indicatori per monitorare ulteriori aspetti inizialmente non considerati ma che, a seguito del cambiamento che ha interessato l'ambiente competitivo hanno assunto notevole importanza.

Dal 2009, per esempio, è stato introdotto il “Future Capital Index” (FCI) il quale si propone di individuare la capacità dell’azienda di creare ricchezza nel futuro.

Il mercato delle telecomunicazioni sta infatti rapidamente cambiando ed è evidente che lo scenario futuro del business di Ericsson evolverà ancora divenendo sempre più complesso: è importante perciò che anche gli strumenti di analisi dell’azienda evolvano con essa, al fine di poter restituire parametri significativi, confrontabili e utili alla DRU per implementare piani d’azione (“action plan” o “improvement plan”), tesi alla risoluzione dei problemi e al miglioramento organizzativo.

4. Gli indici del Dialog

I sei indici su cui si articola la diagnosi di clima organizzativo in Ericsson effettuata mediante il Dialog sono i seguenti:

HCI – Human Capital Index	Human Capital Index HCI Main index + sub-indexes. Competence Development index and Improvement Needs (formerly Barriers for Operational Excellence) are also reported under this section, although not part of the HCI main index.
FCI – Future Capital Index	Future Capital Index FCI Main index + sub-indexes.
Motivated & Engaged	Motivated and Engaged Motivation index and Company Engagement. (Note: for high levels of reporting, a new and extended version of the index will be introduced in 2010, in addition to the Classic motivation matrix).
"It begins with us"	It Begins With Us! (new area!) Questions covering our 5 Principles about how we work in daily life within Ericsson, to best serve our customers. Please read further at "It Begins With Us" .
Leadership	Leadership Leadership and IPM questions. (Note: The leadership section and indexes are updated to incorporate the new Leadership and Talent frameworks to be rolled out in 2011. Further training and communication about the new Ericsson Leadership framework will be published around year-end.)
Other indices	Other indices All other Dialog indices (Targets, People Retention, Health, Diversity, Competence Development). This section also includes: • Integration (Integration questions are only filtered to respondents that have been involved in an integration recently.) • Projects (questions about project work are only filtered to a few business units and regions that have requested them)

Figura 17 - Six main index of Dialog 2010 - Fonte: Intranet Ericsson

Le domande di cui si compone il Dialog permettono, tramite particolari strumenti statistici, di assegnare un valore ai sopracitati 6 indici e alle relative voci (sub-index) che compongono ognuno di essi: in questo modo, anche mediante il confronto con i risultati conseguiti negli anni precedenti, l'azienda è in grado di individuare eventuali scostamenti, miglioramenti o aree critiche, e attivare un processo che porta alla definizione di un "improvement plan" teso al continuo miglioramento aziendale.

Analizziamo ora i singoli indici che compongono la survey aziendale di Ericsson. Di ogni indice riporteremo, per completezza, anche alcune delle domande più significative che vengono presentate in Dialog.

4.1 Human Capital Index (HCI)

HCI – Human Capital Index				
INDEX	This unit	Previous	Total	Change
Motivation 1 - Classic	80	80	80	2
Accountability & Initiative	80	80	80	-4
Authority	80	80	80	0
Co-operation	80	80	80	6
Operational Excellence	80	80	80	2
Learning	80	80	80	-1
Human Capital Index	80	80	80	2

Figura 18 - template rappresentazione grafica valori dei sub-indici HCI - Fonte: intranet Ericsson

Questo indice è composto da domande relative sia all'individuo (Capacità Individuali), sia all'organizzazione (Capacità Organizzative). Le voci che compongono l'HCI sono:

- ❖ **Motivazione (Motivation)**
- ❖ **Affidabilità ed Iniziativa (Accountability&Initiative):** fanno parte di questa voce domande formulate per evidenziare quanto gli impiegati di una unità organizzativa siano affidabili e orientati a prendere l'iniziativa;
- ❖ **Autorità (Authority):** sono previste domande che indagano fino a che punto gli impiegati nella divisione/squadra sentono di avere l'autorità necessaria per prendere decisioni e iniziative nel loro lavoro;
- ❖ **Cooperazione (Co-operation):** quest'area si compone di domande relative a come un impiegato percepisce il grado di cooperazione tra i vari contatti chiave di Ericsson;
- ❖ **Eccellenza operativa (Operational Excellence):** comprende differenti aree relative all'efficienza e all'efficacia dell'organizzazione.
- ❖ **Apprendimento**

L'indice di Eccellenza Operativa è stato revisionato nel 2009. I suggerimenti tesi al raggiungimento dell'Operational Excellence includono:

- chiarezza degli obiettivi
- efficienza tra i gruppi di lavoro
- risoluzione dei problemi
- capacità decisionale
- come ci comportiamo per diventare un partner affidabile
- accettare l'affidabilità
- processi di lavoro semplici ed efficienti
- agire velocemente e con decisione nell'interesse dei clienti.

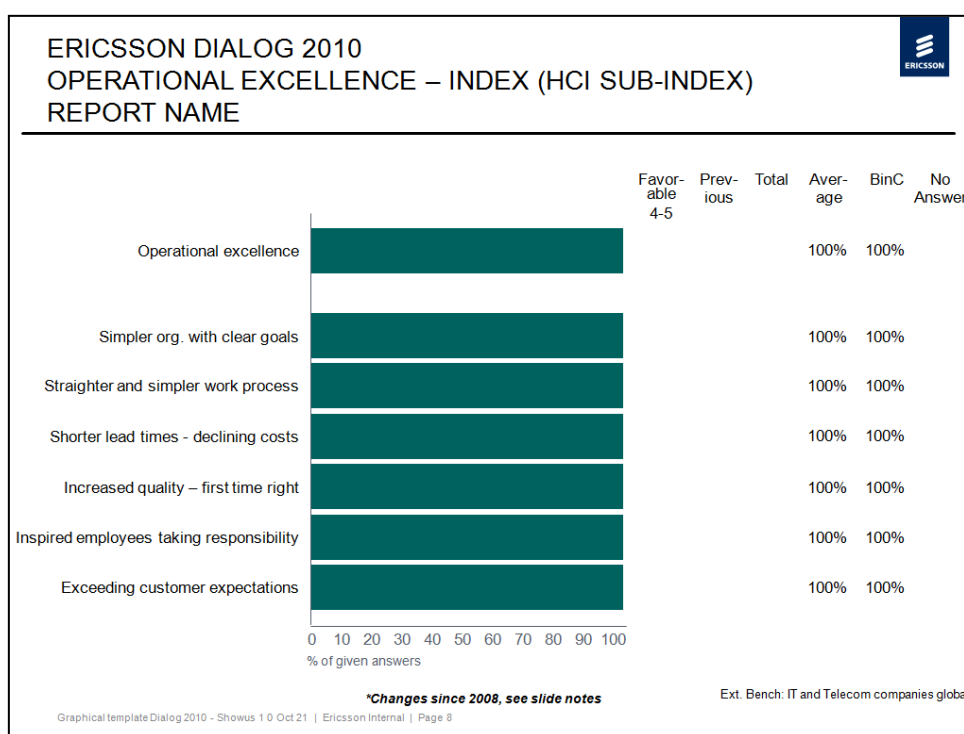


Figura 19 - Template del grafico mediante per Operational Excellence - Fonte: intranet Ericsson

Alcune delle domande (proposte in inglese) presenti nel Dialog che si riferiscono a questo sub-indice sono:

- Everyone at my unit has a good understanding of what generates customer value
- In my unit we involve customers and partners when developing new products and services and improving existing ones

- In my workgroup/team everyone accepts accountability for problems related to our work
- My colleagues often act on their own initiative
- In my workgroup/team we make decisions based on the best interests of the Group rather than local considerations or relationships
- After a decision has been made things happen very quickly in my workgroup/team
- We in our workgroup/team adopt the most cost efficient ways of working
- We are simplifying routines and reducing bureaucracy by prioritizing efficiency at work
- The way we are organized in our unit actively supports efficiency between workgroups
- In my workgroup/team we work towards clear targets
- Our unit maintains its competitiveness by simple and efficient work processes
- The way we in our workgroup/team divide our work between us makes it easier for us to achieve our targets

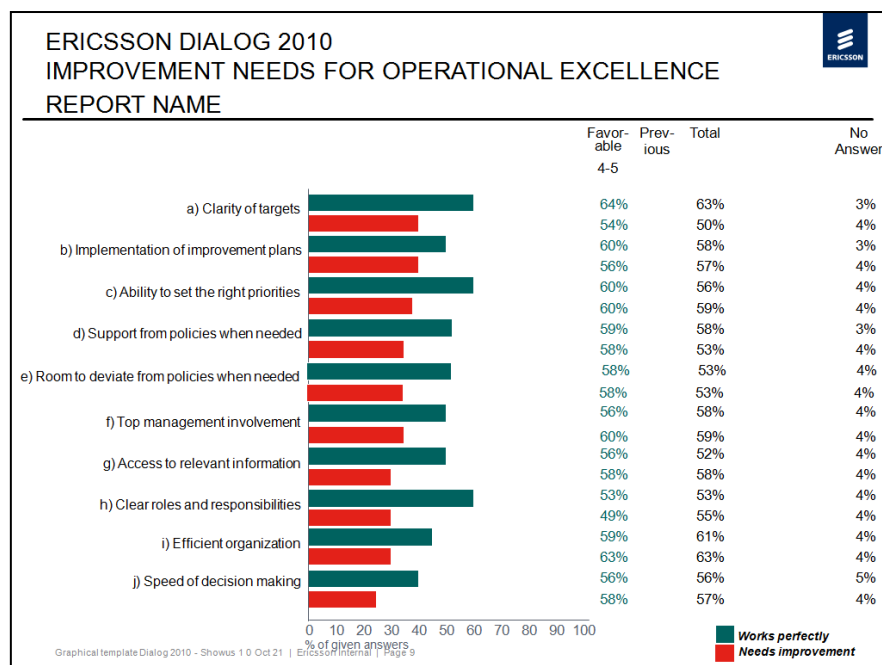


Figura 20 – Template improvement needs for Operational Excellence - fonte: intranet Ericsson

Le analisi dimostrano che non c'è correlazione tra la grandezza di una unità organizzativa e l'Eccellenza Operativa (OE), per cui esistono uguali opportunità di

creare Eccellenza Operativa indipendentemente dalla grandezza dell'unità in oggetto. C'è invece una correlazione negativa tra la mancanza di chiarezza nei ruoli e l'Eccellenza Operativa. La mancanza di chiarezza nei ruoli ha un impatto sui fattori “processo di lavoro corretto e semplice” e “abbreviazione dei tempi di consegna e diminuzione dei costi” propri dell'Eccellenza Operativa.

- ❖ **Apprendimento (Learning):** in quest'area sono presenti domande relative al possesso da parte dei dipendenti delle competenze necessarie allo svolgimento del proprio lavoro, e di quelle necessarie per assumere e condividere informazioni e conoscenze tra i colleghi sul posto di lavoro. Dal 2007 Ericsson ha posto un focus sull'apprendimento ogni giorno; è importante essere capaci di misurare come gli impiegati percepiscono la differenza tra le diverse attività disponibili per migliorare le loro competenze. Proprio per questo la seguente domanda venne inclusa nel 2007: "Svolgo frequentemente diverse attività per migliorare le mie competenze" (imparare dalle azioni, addestramento sul lavoro, lezioni on line, rotazioni sul posto di lavoro, organizzazione personale, corsi ecc).

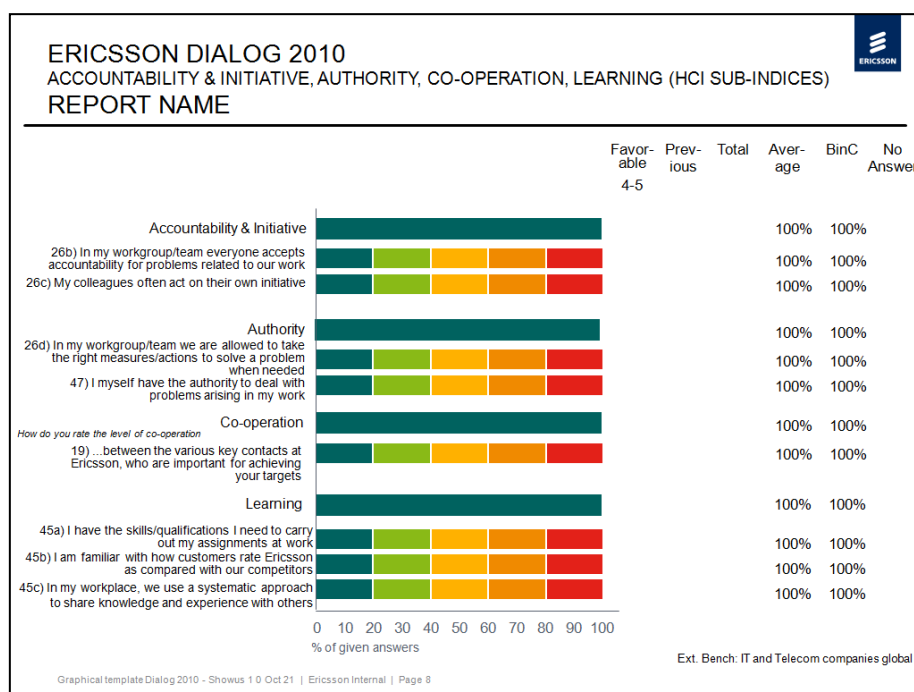


Figura 21 - Template del grafico mediante il quale vengono riportati i risultati del HCI - Fonte: intranet Ericsson

4.2 Future Capital Index (FCI)

FCI – Future Capital Index				
INDEX	This unit	Previous	Total	Change
Foresight	80	80	80	1
Change	80	80	80	1
Efficiency	80	80	80	-5
Innovation Excellence	80	80	80	-2
Business Excellence	80	80	80	4
Talent Excellence	80	80	80	7
Future Capital Index	80	80	80	2

Figura 22 - Template FCI - fonte: intranet Ericsson

L'ambiente competitivo delle imprese è divenuto per la maggior parte delle industrie instabile e turbolento a causa della globalizzazione e dei conseguenti rapidi cambiamenti tecnologici (caratteristica di primo piano nel mercato di riferimento di Ericsson). Conseguentemente, il management ha dovuto abbandonare nel tempo la formulazione di strategie statiche passando alla definizione di strategie dinamiche che enfatizzano capacità come la flessibilità, l'adattabilità e le innovazioni strategiche.

Per migliorare queste abilità è necessario rendere effettivi tali concetti nonché monitorare il livello di raggiungimento di tali capacità. A questo fine nel 2009 sono stati introdotti 6 nuovi indici creati per individuare le capacità necessarie al raggiungimento di una condizione futura di eccellenza:

- ❖ Efficienza (**Efficiency**)
- ❖ Previsione (**Foresight**)
- ❖ Cambiamento (**Change**)
- ❖ Eccellenza nell'innovazione (**Innovation Excellence**)
- ❖ Eccellenza nel lavoro (**Business Excellence**)
- ❖ Eccellenza nel talento (**Talent Excellence**)

Efficienza (Efficiency): grande accuratezza e velocità in un contesto molto rapido.

Realtà lavorative complesse non solo richiedono maggiori previsioni ma anche più efficienza ed accuratezza. In una realtà molto rapida l'organizzazione non ha mai una seconda possibilità. Deve essere accurata e veloce per sopravvivere. A questo proposito un indice di Efficienza è stato introdotto nel FCI per rilevare queste qualità fondamentali.

Questo indice è composto da sei sub-indici, ognuno dei quali è riferito ad una diversa capacità di Efficienza operativa.

1. Capacità di compiere decisioni veloci (**Speedy decision - making**)
2. Organizzazione chiara (**Clear Organization**)
3. Accesso alle informazioni e alle persone (**Access to Information and People**)
4. Flessibilità nelle regole (**Policy Flexibility**)
5. Rapido miglioramento (**Rapid Implementation**)
6. Processi lavorativi semplici (**Simple Work Processes**)

Alcune domande presenti nel Dialog 2010 riguardo l'efficienza cui i dipendenti sono stati chiamati a dare una valutazione sono state le seguenti:

- Ability to set the right priorities
- Clarity of targets
- Clear roles and responsibilities
- Access to decision makers
- ...we have a very good understanding of the end consumers' needs and behaviors
- Speed of decision making
- Access to relevant information
- Access to the right competence
- We are simplifying routines and reducing bureaucracy by prioritizing efficiency at work
- Rapid implementation of business decisions
- After a decision has been made things happen very quickly in my workgroup/team

Previsione e Cambiamento (Foresight&Change): capacità dinamiche per un mondo dinamico. Le parti centrali del FCI sono gli indici di Previsione e Cambiamento. Combinati, misurano l'abilità di prevedere cosa accadrà, concettualizzare una risposta e agire in modo rapido.

L'indice di Previsione è composto da quattro sub-indici ciascuno riferito ad aspetti strategici di Previsione:

1. **Conversazione strategica (Strategic Conversation)** – Avere un dialogo aperto e fluente sui cambiamenti nel lavoro
2. **Analisi competitiva (Competitive Scanning)** – Un processo sistematico per seguire gli avversari ed i clienti
3. **Analisi delle opportunità (Opportunity Scanning)** – Un processo sistematico per identificare opportunità e dove tende il mercato.
4. **Pensiero alternativo (Alternative Thinking)** – Pensiero divergente, pianificazione dello scenario e pianificazione alternativa.

L'indice di Cambiamento è composto da cinque sub-indici ciascuno dei quali riferito ad aspetti cruciali della capacità di reinventarsi della compagnia:

1. **Proattività visionaria (Visionary Proactivity)** – Cercare di “guardare al futuro”, cambiare le regole del gioco e sfruttare le potenziali opportunità.
2. **Design culturale (Cultural Design)** – Creare, ”cucire” una cultura che supporti la strategia.
3. **Adattabilità (Adaptivity)** – Essere capaci di adattarsi al cambiamento senza basarsi eccessivamente sul passato.
4. **Comunicazione chiara (Clear Communication)** – Comunicare chiaramente l'intenzione di effettuare cambiamenti.
5. **Miglioramento rapido (Rapid Implementation)** – Decisioni e capacità di migliorarsi molto rapida.

Alcune domande relative a “Previsione e Cambiamento” (Foresight & Change) sono le seguenti:

Foresight Questions:

- In general, I would say that the behavior of my unit is: [Cautious ... Bold]
- ...there is a very active conversation going on about the future of our business segment
- ...we have a systematic process to keep track of where our competitors and clients are heading
- ...we have a systematic process for identifying new trends and opportunities in the market
- ...we have a systematic process for evaluating different alternative responses when facing a non-routine problem

Change Questions:

- In general, I would say that the behavior of my unit is: [Cautious ... Bold]
- I strongly feel that Ericssons strategic direction is reflected in the way we carry out our work at my unit
- We are good at adapting to changing circumstances without too much concern for the past practice
- I always understand the purpose of organizational changes in my unit
- In my unit the decision-making process is generally:
- Implementation of improvement plans
- Rapid implementation of business decisions

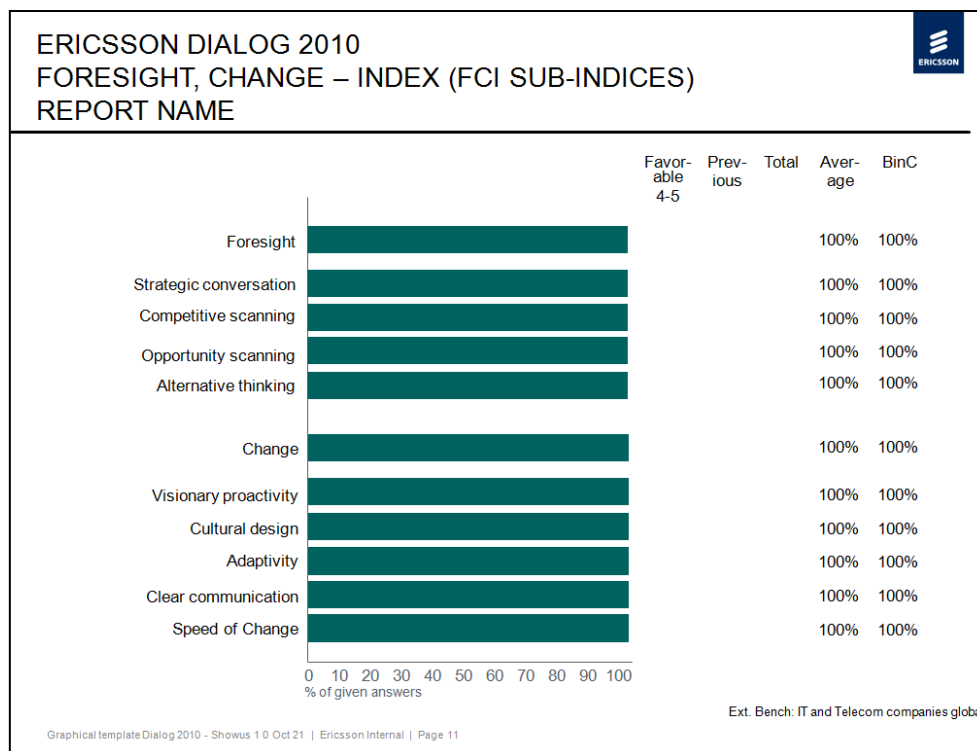


Figura 23 - template grafico di Previsione e Cambiamento - fonte: intranet Ericsson

Eccellenza nell'innovazione (Innovation Excellence): Innovazione Collaborativa per un mondo determinato all'esperienza. In un mondo con un crescente deficit di clienti e una forte competizione, l'abilità di proporre nuovi servizi e prodotti nonché di reinventare l'azienda stessa, assume una rilevanza fondamentale per la sopravvivenza a lungo termine. L'indice di "Eccellenza nell'Innovazione" è stato ideato proprio al fine di misurare la capacità innovativa di Ericsson.

L'indice è composto da cinque sub-indici ciascuno riferito a differenti aspetti dell'Innovation Excellence:

1. **Clima creativo (Creative climate)** – Un clima aperto, creativo e di condivisione con persone aperte a nuove idee e a nuovi modi di pensare
2. **Pensieri dei clienti e di coloro che usufruiscono dei prodotti (Customer and user insights)** – Una guida per capire i clienti e i paesaggi lavorativi per migliorare il modo di pensare
3. **Aumento della capacità (Implementation capability)** - Provare nuovi concetti, riguardanti i clienti e le novità, trasformare le idee in concetti ed azioni
4. **Impegno personale (Personal Commitment)** – Avere persone intimamente coinvolte per portare nuove idee e supporto.

5. **Supportare i processi (Supporting processes)** – Processi ben definiti e collaudati per generare e catturare idee e trasformarle in innovazioni valide.

Alcune delle domande proposte nel Dialog ai dipendenti riguardo “Innovation Excellence” sono state le seguenti:

- In my workgroup/team we make sure that new ideas are evaluated irrespective of who suggests them
- The organization is open to new ways of thinking
- A trusting atmosphere prevails at my workplace in which conflicts and disagreements can be discussed in an open and honest manner
- At work I get to share knowledge and experience with others regularly
- ...we have a systematic process to keep track of where our competitors and clients are heading
- ...we have a systematic process for identifying new trends and opportunities in the market
- ...we are good at getting concrete, useful output from creative workshops and meetings
- ...we put a lot of emphasis on how to become more productive in our intellectual and creative work
- ...we have a very good understanding of the end consumers' needs and behaviors
- In my unit we involve customers and partners when developing new products and services and improving existing ones
- ...we are good at transforming market insights into new products and offers
- I feel committed to contributing to innovation at Ericsson (for example, innovation of work practices, processes, products and/or offerings)
- In my unit we have a well-defined and systematic process to select, implement and create value from new ideas.
- In my work, I have the necessary competences to innovate (generate, select, implement and create value from new ideas).
- If I want/need, I can get support and coaching to help improve my ideas and turn them into meaningful business or improvement proposals.
- In my unit it has been clearly communicated why innovation is important and how we can contribute

Eccellenza nel lavoro (Business Excellence): Confidenza con il cliente per un mondo orientato al cliente. L'indice di Eccellenza nel Lavoro è creato per misurare la capacità di Ericsson di relazionarsi con clienti di ogni tipologia.

L'indice è composto da sei sub-indici, ciascuno dei quali relativo a diversi aspetti dell'eccellenza nel lavoro:

1. **Senso del Business (Business Sense)** – Una organizzazione con un forte focus sul business e sul fare business
2. **Collaborazione interna (Internal Collaboration)** – Una organizzazione con una buona collaborazione tra le vendite e altre parti della compagnia per dare più valore possibile ai clienti
3. **Comprensione del cliente (Customer Understanding)** – Una comprensione completa del lavoro del cliente e di cosa da valore al cliente
4. **Cultura della vendita (Sales Culture)** – Una forte cultura della vendita dove le vendite sono valutate e riconosciute
5. **Focus sul processo (Process Focus)** – Processi ben definiti e collaudati portano i clienti a lunghe collaborazioni
6. **Partner Management** – Abilità di gestire network complessi di partner e fornitori in un lavoro unitario

Alcune delle domande proposte nel Dialog ai dipendenti riguardo “Business Excellence” sono state le seguenti:

- Everyone at my unit has a good understanding of what generates customer value
- I feel committed to contributing to the sales performance of Ericsson
- At my unit we have a well-defined and applied process that covers the whole chain from lead generation to developing long-term customer relations.
- At my unit we are good at finding new ways to work with partners and suppliers in order to better meet customer demands

Eccellenza nel talento (Talent Excellence): attrarre talenti attraverso squadre piene di passione. L'indice di Eccellenza nel Talento è creato per misurare la capacità di Ericsson di attrarre e trattenere impiegati di talento.

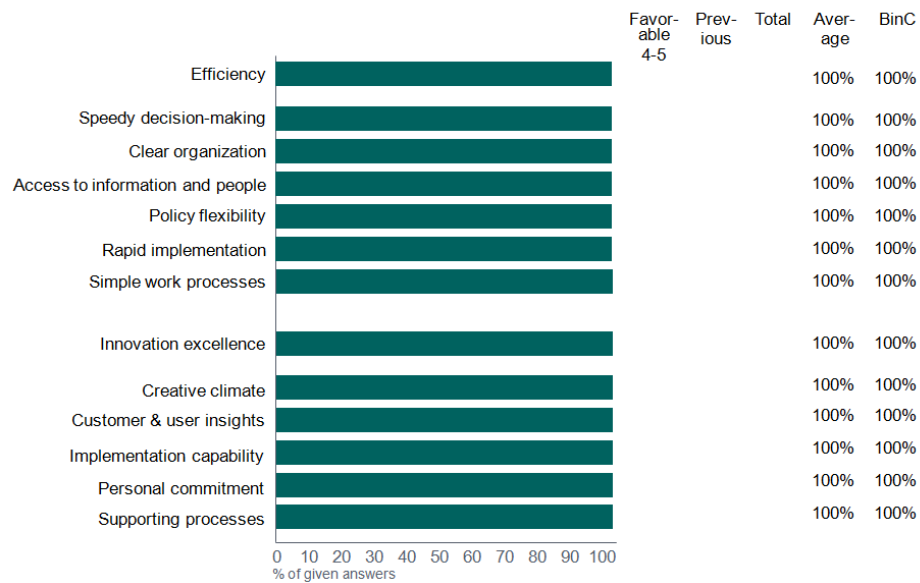
L'indice è composto da cinque sub-indici, ciascuno dei quali relative a differenti aspetti dell'Eccellenza nel Talento:

1. **Feedback** – Una forte cultura del feedback.
2. **Cooperazione (Cooperation)** – Una fluida cooperazione tra persone a differenti livelli dell'unità.
3. **Cultura Positiva (Positive Culture)** – Una positiva cultura del lavoro dove le persone si danno supporto e si divertono.
4. **Squadre Ambiziose (Ambitious Team)** – Far parte di una squadra ambiziosa e orientata all'obiettivo
5. **Opportunità di sviluppo (Development Opportunities)** – Buono sviluppo e opportunità di carriera.

Alcune delle domande proposte nel Dialog ai dipendenti riguardo “Talent Excellence” sono state le seguenti:

- I am good at providing constructive feedback to my colleagues
- At my unit, actively working with feedback as a means to improve individual and team performance is a top priority
- ... between the various key contacts at Ericsson, who are important for achieving your targets
- The way we in our workgroup/team divide our work between us makes it easier for us to achieve our targets
- In my daily work there is a spirit and enthusiasm that is inspiring
- In my workgroup/team we often try out new methods and ways of thinking
- In my workgroup/team we work towards clear targets
- I frequently use different activities to develop my competence (e.g. action learning, on the job training, on-line learning, job rotation, self assessment, courses, etc.)
- My work provides great opportunities for professional development

ERICSSON DIALOG 2010
EFFICIENCY, INNOVATION EXCELLENCE – INDEX (FCI SUB-INDICES)
REPORT NAME



Ext. Bench: IT and Telecom companies global

Graphical template Dialog 2010 - Showus 1 0 Oct 21 | Ericsson Internal | Page 12

Figura 24 - template grafico Efficienza e Innovazione nel Talento - fonte: intranet Ericsson

4.3 Motivated and Engaged

Motivation				
INDEX	This unit	Previous	Total	Change
Motivation 1 - Classic	80	80	80	-1
Company Engagement	80	80	80	-1

Figura 25 - template rappresentazione grafica valori dei sub-indici Motivation Index - fonte: intranet Ericsson

Questa sezione include la matrice della Motivazione (Motivation) e l'indice di Impegno (Commitment) della società. L'obiettivo della casa svedese per il 2011 è concentrato proprio su questo indice, e a tal proposito sono stati formulati degli improvement plan tesi a migliorare i risultati emersi nell'anno precedente in riferimento al medesimo indicatore.

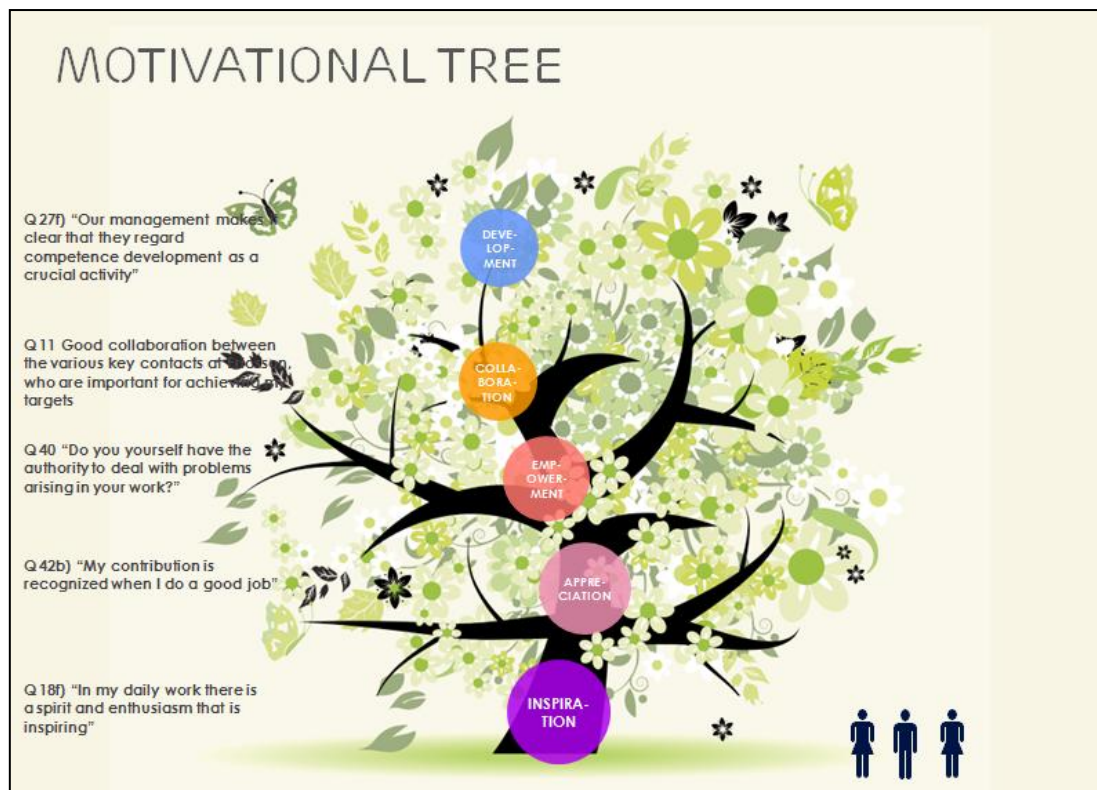


Figura 26 - Prime drivers of motivation from dialog analysis identified in 2008 - fonte: intranet Ericsson

L'analisi della motivazione è basata su domande riguardanti la dedizione al lavoro e la soddisfazione lavorativa. Per essere “motivati” gli impiegati devono avere una forte dedizione al loro lavoro, essere contenti e soddisfatti di ciò che fanno. Al contrario gli “alienati” non sono né felici, né soddisfatti né dediti al proprio lavoro. I “soddisfatti” sono quelli che magari non sentono una forte dedizione ma che si ritengono comunque felici e soddisfatti sul posto di lavoro. Da notare che in questo caso minore dedizione al lavoro non vuol dire meno produttività. I “frustrati” sono quelli fortemente dediti al loro lavoro ma che non sono per qualche ragione né contenti né soddisfatti. Quest'ultimo è un importante gruppo da tenere in considerazione nonché da recuperare, ed è essenziale capire la motivazione della loro mancanza di soddisfazione.

7-item Motivational Index. Il seguente indice si differenzia dall'indice motivazionale classico e dall'indice motivazionale esteso. L'indice “7-item Motivational” consiste nelle seguenti domande:

Satisfaction index:		Commitment index:	
Question:	Found where:	Question:	Found where:
"I am overall satisfied with my job"	Motivation (classic 2-item)	"I feel strongly involved in my job and most of the time I do more than is expected of me."	Motivation (classic 2-item)
"I feel respected and valued in my workplace at Ericsson"	People retention	"I am committed to Ericsson and what it stands for"	Company engagement
"My roles and responsibilities are clear to me"	IPM Perception	"I strongly believe in and support the future direction of Ericsson"	Company engagement
"My work provides great opportunities to professional development"	Talent excellence (sub-index Development opportunities)		

Figura 27 - 7-item Motivational Index - fonte: intranet Ericsson

In aggiunta, come parte del focus aggiuntivo sulla Motivazione, una nuova matrice Motivazionale estesa è stata introdotta questo anno. L'indice esteso sarà presentato per livelli organizzativi più alti. La nuova matrice mantiene due dimensioni dell'indice classico (ovvero Soddisfazione e Impegno) ma le estende per catturare una vasta gamma di

argomenti. La nuova matrice è costruita sulle conclusioni tratte dall'analisi del precedente Dialog, unite con il pensiero di un maestro del management, Dave Ulrich, e il suo recente studio "Il perché del lavoro" (Ulrich, 2010).

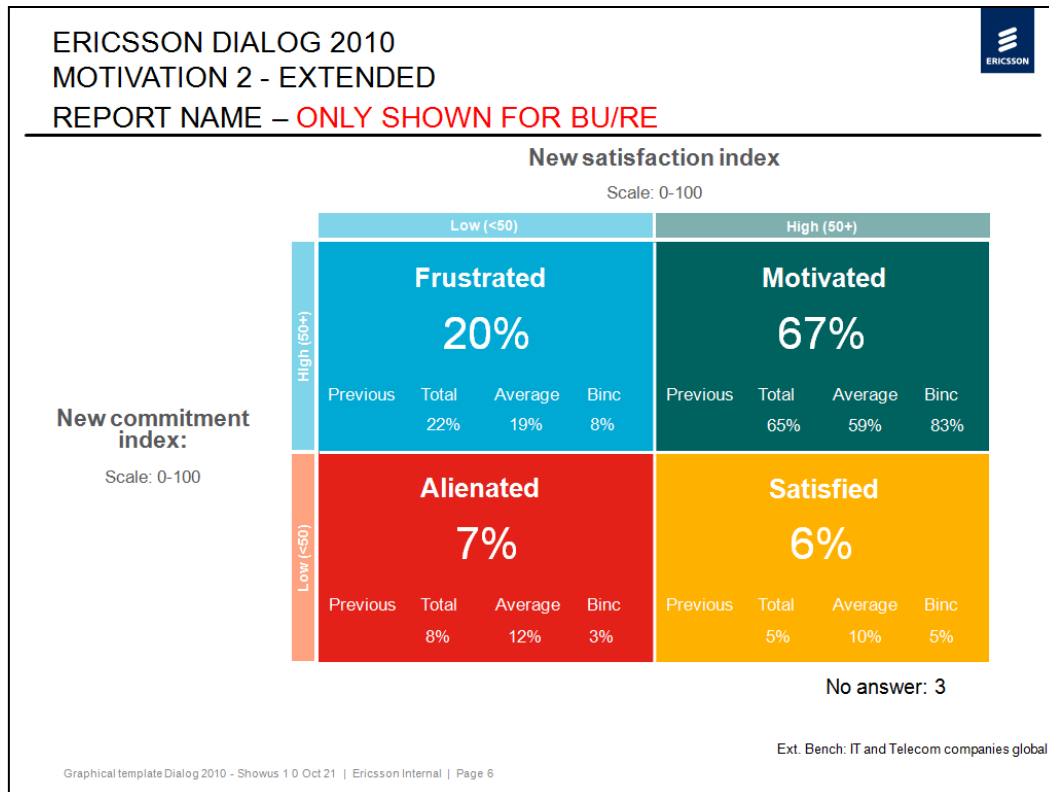


Figura 28 – template Matrice di motivazione classica - fonte: intranet Ericsson

Il beneficio dell'indice Motivazionale esteso sta nel fatto che incorpora molti differenti aspetti della dedizione al lavoro, così come linee guida chiave della soddisfazione lavorativa. Quindi guardando i risultati delle domande singole che l'indice comprende, sarà più facile per i manager vedere quali aspetti della soddisfazione lavorativa o della dedizione hanno bisogno di essere intensificati per raggiungere livelli di Motivazione più alti. L'indice include sei grandi aree di soddisfazione personale:

1. Soddisfazione generale
2. Relazioni
3. Ambiente di lavoro
4. Sfide lavorative
5. Imparare e Crescere
6. Civiltà e Piacere

Include inoltre 5 aspetti della dedizione al lavoro:

1. Dedizione generale al lavoro
2. Dedizione ad Ericsson
3. Fiducia nella direzione Futura di Ericsson
4. Dedizione all'innovazione
5. Dedizione alla vendita

4.4 “It begins with us” Index

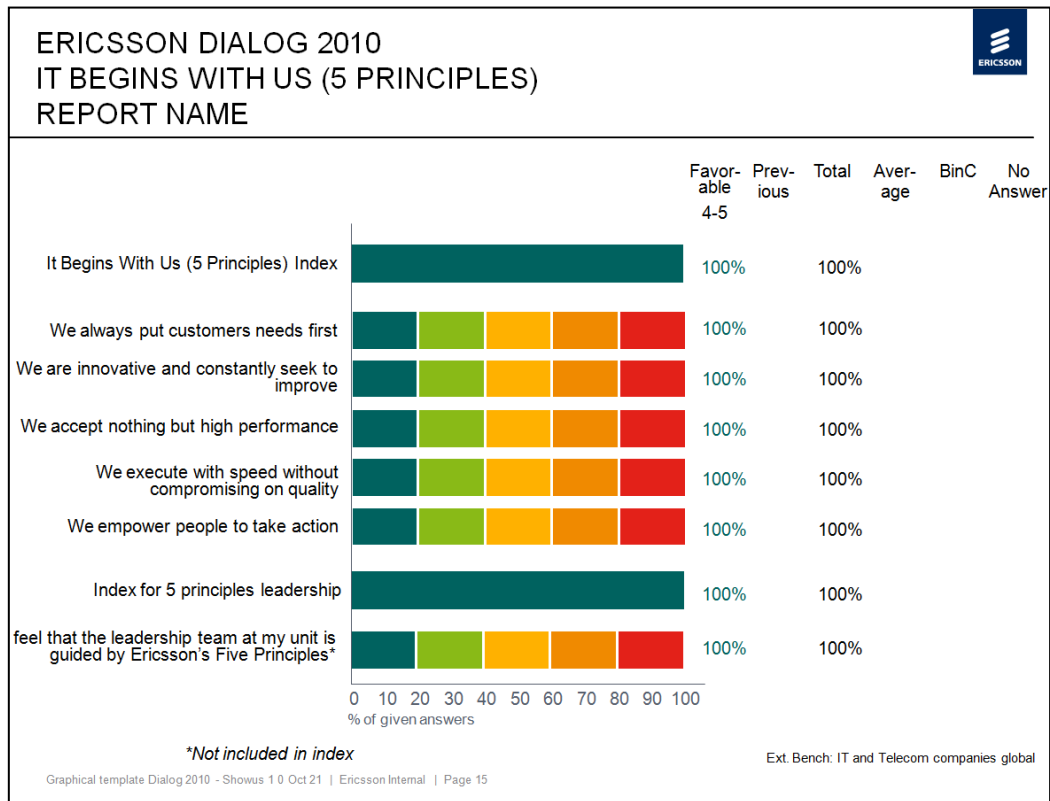


Figura 29 - Template grafico "It Begins with us" - fonte: intranet Ericsson

Questo indice nasce nel 2010 e si preoccupa di monitorare alcuni aspetti che in Ericsson caratterizzano il modo di affrontare il lavoro che giorno dopo giorno viene svolto per soddisfare i propri clienti.

Le domande che fanno riferimento a questo indice sono le seguenti:

- We always put customers needs first
- We are innovative and constantly seek to improve
- We accept nothing but high performance
- We execute with speed without compromising on quality
- We empower people to take action

4.5 Leadership Index

Gli indici inclusi in questa sezione sono:

Leadership				
INDEX	This unit	Previous	Total	Change
Leadership index	80		80	
Business Leadership	80		80	
Thought Leadership	80		80	
Organizational Leadership	80		80	
People Leadership	80		80	
Self Leadership	80		80	
IPM Quantity	80		80	
IPM Quality Index	80		80	
IPM Content Index	80		80	
IPM Perception Index	80		80	

Figura 30 - template Leadership Index - fonte: intranet Ericsson

Indice principale di Leadership

- Leadership relativa al Business (**Business Leadership**)
- Leadership dei pensieri (**Thought Leadership**)
- Leadership organizzativa (**Organizational Leadership**)
- Leadership delle persone (**People Leadership**)
- Leadership personale (**Self Leadership**)

IPM

- IPM Quantità (**IPM Quantity**)
- IPM Indice di Qualità (**IPM Quality Index**)
- IPM Indice di contenuto (**IPM Content Index**)
- IPM Indice di percezione (**IPM Perception Index**)

Profilo di Leadership. Ad ogni impiegato è data l'opportunità di valutare il proprio manager di riferimento su una scala da 1 a 5. Ogni manager con un minimo di 6 collaboratori nel proprio team di lavoro può visionare il proprio profilo leadership. I manager con 6-9 collaboratori possono solo vedere le risposte più favorevoli, mentre quelli con 10 o più collaboratori potranno vedere l'intera scala.

Discussione del profilo individuale della Leadership. Ogni manager discuterà il proprio report individuale relativo al proprio profilo di leadership con il diretto superiore. Lo scopo è quello di sviluppare, supportare e rinforzare le abilità di comando e assicurarsi che la leadership sia allineata con la vision dell'organizzazione, nonché con la strategia. La discussione di tale profilo dovrebbe avvenire dopo l'incontro con team-work di ogni manager. Il profilo può essere usato per valutare la performance e come una informazione complementare se e quando è applicato un feedback a 360 gradi.

NEW LEADERSHIP FRAMEWORK			ERICSSON
Subindex	First line manager capacity	Question (Boldface = New Question)	
Business Leadership	CUSTOMER FIRST		
Customer Understanding	Focuses on Customer Needs	My manager always makes the success of our customers the top priority	NEW Q
Execution	Demands Excellence	My manager expects and ensures a high standard of performance from all employees	NEW Q
Thought Leadership	INNOVATE EVERY DAY		
Strategic Thinking	Outside-in thinking	My manager makes sure that we work actively to stay updated with trends and opportunities in the market	NEW Q
Innovation	Embraces New Ideas	31f My manager seeks and drives innovative thinking	
Organizational Leadership	WORKING SMART		
Break Down Complexity	Prioritizes	30f My manager provides clear direction and defines priorities for the workgroup/team	
Mobilize Teams	Leverages Diversity	30g My manager actively builds and develops diverse teams across the organization	
Drive Change	Implements Change	31d My manager challenges "the way it has always been done" and takes action	
People Leadership	EMPOWERING PEOPLE		
Bring the Best out of Everyone	Develops People	My manager is good at coaching me to perform my best	NEW Q
Influence	Listens and Shares Information	22h My manager communicates in a clear and comprehensible way (from 2008 questionnaire)	2008 Q
Self Leadership	IT BEGINS WITH US		
Curiosity	Thrives on Curiosity	My manager is curious, with an open mind to new things, people and experiences	NEW Q
Develop Oneself	Learns and Grows	My manager is eager to develop his/her skills and performance	NEW Q
Adaptability	Shows Flexibility	My manager is good at adapting to new circumstances, and leading under changing and uncertain conditions	NEW Q

GF HR&O Leadership LMECVIN | Ericsson Internal | Dialog for 2010 Mgmt presentation | 2010-10-11 | Page 1 (1)

Figura 31 - New Leadership Framework - fonte: intranet Ericsson

Discussione IPM (Discussione sulla Performance Individuale di Management). La discussione riguardo IPM si focalizza sull'accertamento della performance individuale. Dovrebbe essere data l'opportunità a tutti gli impiegati di avere questo tipo di confronto con il proprio manager. I risultati dettagliati della qualità IPM sono inclusi nei risultati individuali della Leadership.

La sezione del Dialogo dedicata al IPM del 2010 è aggiornata per incorporare gli aspetti del nuovo framework del talento e si compone di 4 indici:

1. **IPM Quantity:** Riflette la quota di dipendenti che hanno avuto un IPM con il loro manager passato o presente negli ultimi 12 mesi (risposte alternative 1 e 2 delle domande sottostanti).

Domanda relativa ad IPM Quantity:

Avete avuto discussioni sulle Performance Individuali di Management negli ultimi 12 mesi?

- Sì con: "*IL NOME DEL MANAGER PRESENTE*"
- Sì ho avuto IPM ma con un altro manager
- No

L'indice quantitativo di IPM è riportato solamente nell'unità grafica del report. Questo è dovuto al fatto che contiene risposte di entrambe le tipologie di manager, presenti e passati.

2. **IPM Quality:** Precedentemente l'indice è stato calcolato come media delle domande riguardanti la discussione IPM (domande come "Ho ricevuto feedback riguardante la mia performance lavorativa", "ho avuto la possibilità di accedere agli input della mia area per migliorarmi"). Nel 2010 queste domande sono state sostituite dalla domanda generale "Quale era la tua impressione generale sulla qualità della conversazione IPM?"
3. **IPM Contents:** Questo indice è stato introdotto nel 2010 ed è stato creato per dare una indicazione di quanti e quali sono gli argomenti che devono essere affrontati durante la discussione riguardo IPM:

- Ruoli correnti e responsabilità
- Obiettivi professionali per l'anno
- Quali sono le aspettative in relazione ai valori e ai principi specificati in "It begins with us"
- Piani di formazione e sviluppo
- Aspirazioni per il futuro
- Valutazione della performance
- Prossimi potenziali sviluppi della carriera

4. **IPM Perceptions:** Questo indice è nuovo per il 2010 e riflette la percezione di tutti i dipendenti riguardo la loro situazione di performance manageriale individuale senza considerare se abbiano affrontato o meno la discussione del proprio IPM.

Le domande sono parallele a quelle nell'indice del contenuto IPM e includono:

- My roles and responsibilities are clear to me
- I have clear and achievable goals set for the year.
- I have an agreed development plan detailing activities for the coming period
- It is clear to me what I need to do to take my next career step.
- It is clear to me what is expected of me in regards to the values and principles specified in "It Begins With Us"

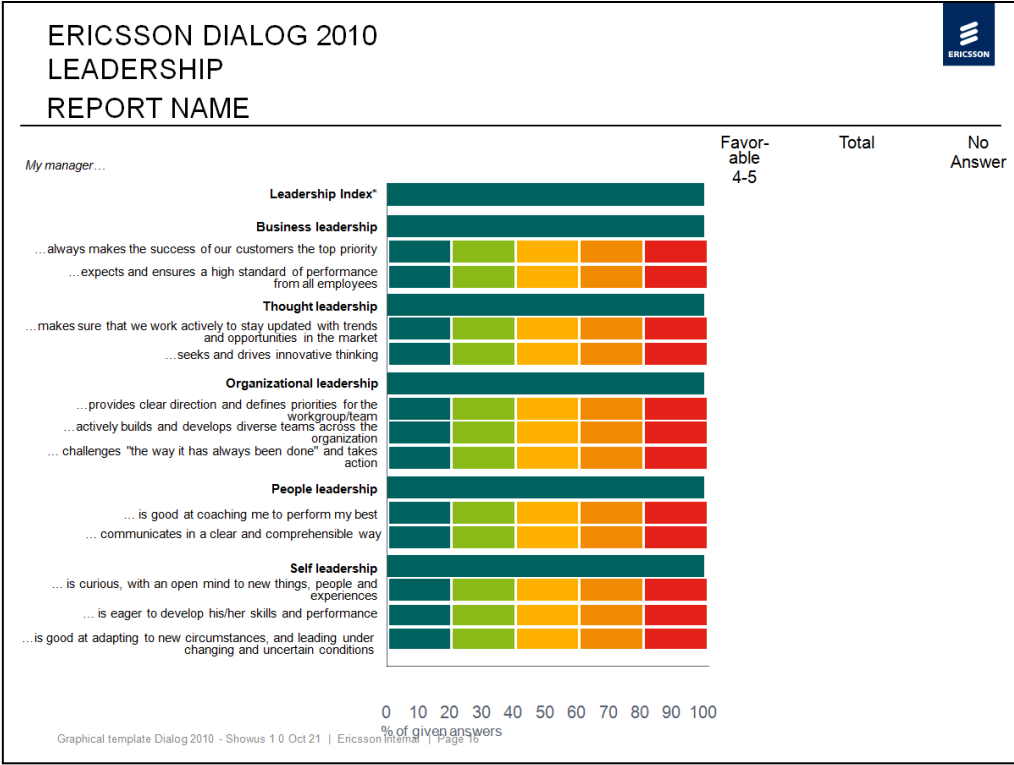


Figura 32 - template grafico di un report riguardo la Leadership - fonte: intranet Ericsson

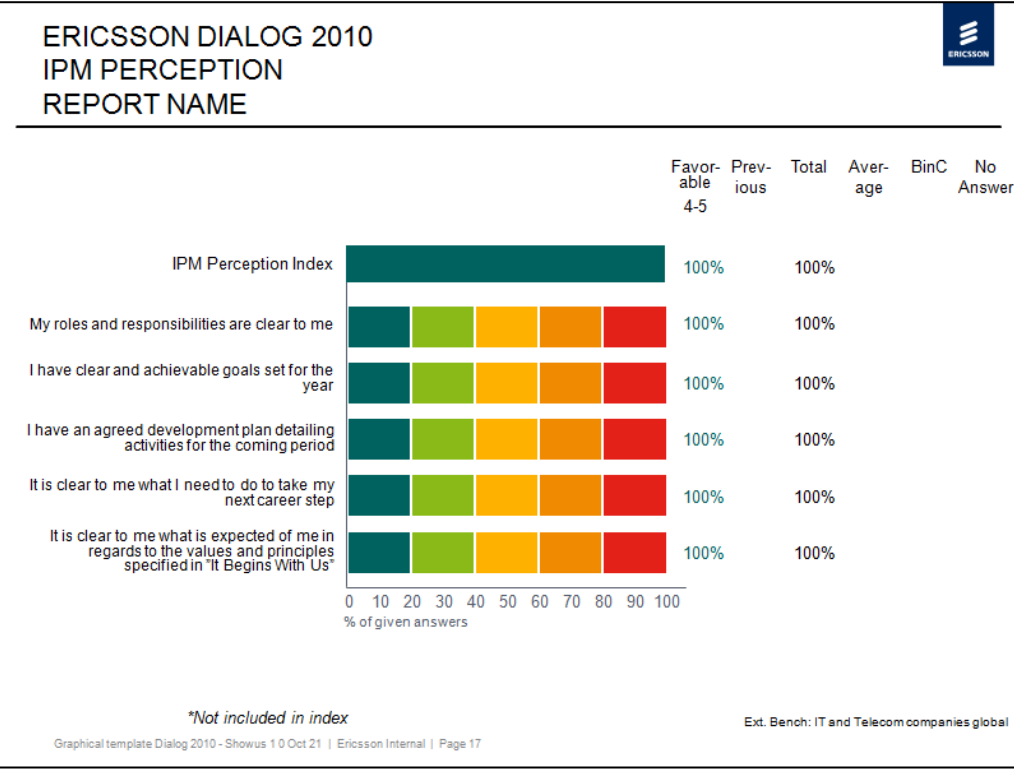


Figura 33 - template grafico IPM Perception - fonte: intranet Ericsson

4.6 Gli altri indici

Other indices				
INDEX	This unit	Previous	Total	Change
Targets	80	80	80	1
People Retention	80	80	80	2
Health	80	80	80	3
Diversity	80	80	80	-1
Integration	80	80	80	-2
Projects	80	80	80	1
Competence Development	80	80	80	1

Figura 34 - template "Other Indices" - fonte: intranet Ericsson

Questa sezione comprende tutti gli indici di Dialog che non corrispondono a nessuna delle sezioni principali (HCI, FCI, Motivated&Engagement, "It begins with us" e Leadership).

Gli indici includono:

1. Obiettivi
2. People Retention
3. Salute
4. Diversità
5. Sviluppo delle competenze
6. Integrazione
7. Progetti

Obiettivi. Queste domande riguardano la consapevolezza individuale degli obiettivi, la determinazione nel raggiungerli e quanto lavora attualmente il gruppo al loro raggiungimento.

Domande riguardanti l'obiettivo:

- How familiar are you with the strategic direction of Ericsson?
- How familiar are you with the overall targets of your unit?
- In my workgroup/team our targets are regularly followed up
- In my workgroup/team we work towards clear targets

People Retention. Queste domande riguardano come gli impiegati valutano la società.

Domande riguardanti la valutazione delle persone:

- I feel respected and valued in my workplace at Ericsson
- My contribution is recognized when I present new ideas
- Would like to stay in my present job
- Will try to find something else within my unit
- Will try to find something else within another unit of Ericsson
- Will try to find something else within Ericsson in the country where I live
- Will try to find something else within Ericsson internationally
- Will try to find a different employer
- Will try to start my own company
- ...We have a culture of celebrating success
- I would stay at Ericsson even if I were offered a similar job at approximately the same pay and benefits in another company
- ... your chances of finding a similar or better job with approximately the same salary and benefits in another company?

Salute - Equilibrio al lavoro. Il concetto della Salute evidenzia i livelli di pressione e supporto in una organizzazione. Per un posto di lavoro salutare, la pressione e il supporto devono essere bilanciati negli individui. Perché è importante? Il motivo è che esiste una forte relazione tra Salute (Health) e Indice del Capitale Umano (HCI), che di ritorno riflette la capacità di Ericsson di creare valore per i clienti.

Domande relative alla Salute:

- There is a possibility for recovery after periods of hard work
- I don't think the demands placed upon me at work are conflicting or incompatible
- A trusting atmosphere prevails at my workplace in which conflicts and disagreements can be discussed in an open and honest manner
- Do you feel that you have sufficient opportunity to influence the way in which you carry out your work?
- I feel involved in the decisions and actions taken by our workgroup\team
- How does your physical workplace at Ericsson impact you in your work (excluding IT)?
- I am overall satisfied with my job

Dalle ricerche e dai progetti di diverse industrie e paesi, è emerso che l'attenzione alla salute sul posto di lavoro sarà ancora più importante nel futuro. Guardando alle tendenze della società, emergono infatti diversi motivi a supporto di tale teoria:

- Lavoro e tempo libero sono fusi insieme
- L'incertezza cresce per molte aree e per molti argomenti
- Più individualismo e meno collettivismo implicano che ciascuna persona dovrà curarsi del suo futuro
- Il lavoro porta a scoprire nuove opportunità

I manager possono fare quanto segue per un posto di lavoro più salutare:

- Rendere sicuro il posto di lavoro dove lo sviluppo e la costruzione di future capacità sono dimostrate essere molto importanti.
- Creare un ambiente dove le persone si impegnano per fare del loro meglio.
- Generare energia intorno agli impiegati
- Creare efficienza mantenendo le cose il più semplice possibile
- Migliorare le capacità attraverso l'ascolto delle persone
- Costruire attivamente squadre diversificate all'interno dell'azienda
- Cercare e guidare un pensiero innovativo
- Comunicare una visione del futuro al gruppo di lavoro/squadra

Diversità. Il concetto di diversità sul posto di lavoro può essere diviso in due livelli:

- Equità: La prospettiva di "equità" concerne uguali opportunità. L'inquadramento è spesso legale. E' rilevante focalizzare le domande riguardo l'equità su fattori visibili come il sesso, l'etnia, l'età, ecc.
- Valore aggiunto: La prospettiva di "valore aggiunto" riguarda l'identificazione di fattori di diversità che aggiungeranno valore al business e la loro rilevazione per trovare punti di forza e debolezza. Il framework di riferimento dovrebbe essere composto dagli obiettivi e dalla strategia dell'organizzazione. Le domande sono in relazione a fattori interni/invisibili, a differenti tipi di esperienza e competenza, a quanto gli impiegati si sentano inclusi e rispettati. Riguardano anche come gli impiegati percepiscono la valutazione che Ericsson dà alle differenze sul posto di lavoro.

Nel questionario del 2009 il gruppo di domande sulla "Diversity" era stato redatto sulla base di quello dell'anno precedente. Le domande mantenevano il focus sul "valore aggiunto". L'indice di Diversity è rimasto invariato.

Domande sulla Diversità:

- In my workgroup/team we seek input from people with diverse backgrounds, styles and approaches

- Our workgroup/team has a mix of people with diverse backgrounds helping us to reach excellence in our business
- In my workgroup/team we make sure that new ideas are evaluated irrespective of who suggests them
- The organization is open to new ways of thinking

Basata sui risultati del Dialog, un'analisi statistica dimostra una forte relazione tra l'indice di Diversità e l'indice di Eccellenza nell'Operatività.

Management dei Progetti. Abbiamo chiesto come i membri del progetto percepiscono il lavorare sui progetti e come ricevono feedback dal project manager. Quanto emerso dai gruppi di lavoro che seguono progetti in Ericsson può essere così riassunto:

- Il manager del progetto è importante per la performance di un progetto ma il suo impatto è più forte quando è combinato con un modo di lavorare molto attivo.
- I progetti R&D che dimostrano migliori risultati ed efficienza nel raggiungere i loro obiettivi con la Ericsson hanno i risultati migliori nel sondaggio di Dialog.
- Questi progetti hanno anche manager più forti e la performance del progetto è percepita come migliore rispetto ad altri.
- Gli aspetti cruciali che condizionano le performance del management nei progetti sono:
 - abilità nella leadership
 - abilità nel pianificare i passi da seguire
 - uso delle competenze
 - spirito di squadra
 - comprensione di quale cliente sia il destinatario del progetto

Come leggere i risultati: L'indice di Progetto copre il feedback di base riguardante come gli impiegati percepiscono il lavoro su differenti progetti. Le aree indagate sono:

- Spirito di Squadra
- Uso delle competenze
- Planning/ Follow-Up
- Cooperazione e obiettivi del progetto.

L'indice del Manager del Progetto si riferisce al feedback personale verso un Manager di Progetto. Le aree indagate sono:

- Abilità professionali
- Abilità di comando del manager del progetto
- Riconoscimenti
- Rischi per il management.

Il risultato non dovrà essere utilizzato solo per la linea dell'organizzazione, piuttosto dovrebbe essere analizzato anche dal team del management del progetto in relazione ad un progetto specifico.

E' una buona idea avere un workshop (laboratorio) dove siano analizzati i risultati e vengano individuate le azioni da intraprendere in proposito.

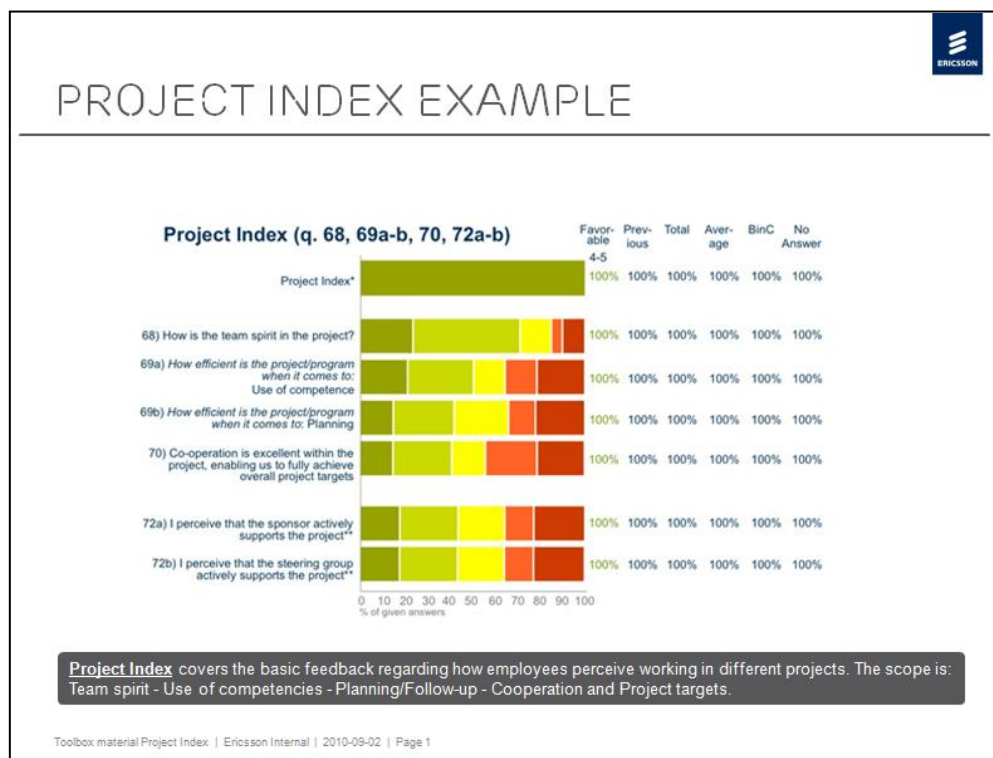


Figura 35 - template grafico Project Index - fonte: intranet Ericsson

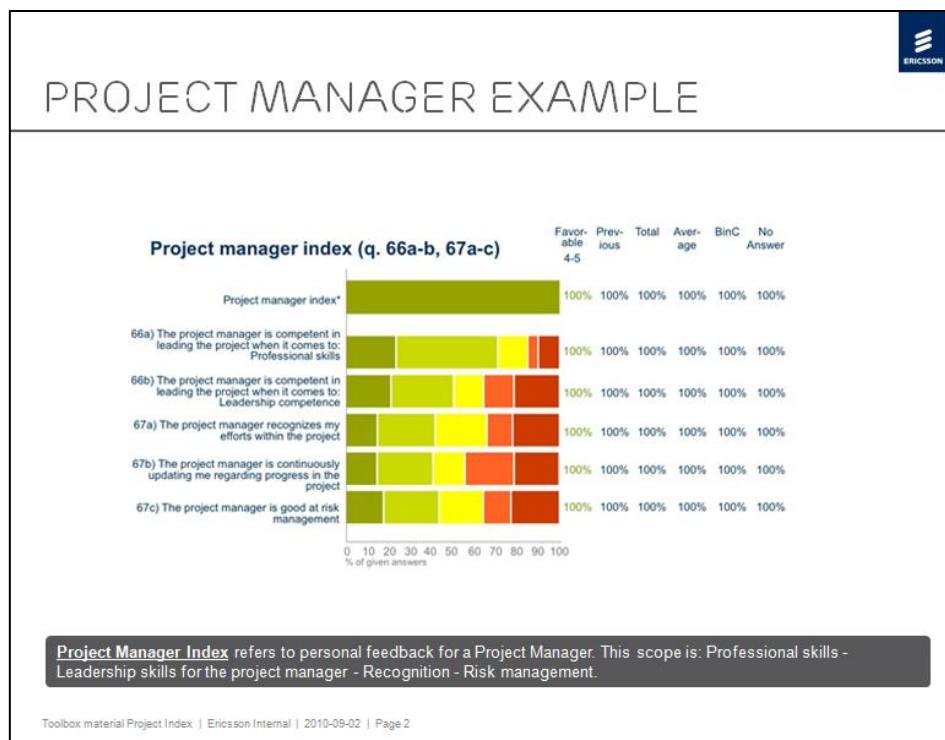


Figura 36 - template grafico Project Manager Index - fonte: intranet Ericsson

Acquisizioni (fusioni). Lo scopo delle acquisizioni è quello di fortificare la competitività di Ericsson nel futuro. Per trarre beneficio da nuove competenze e tecnologie è importante che gli impiegati si sentano parte di Ericsson e condividano le idee e i valori. Le domande riguardo l'integrazione sono sottoposte solo dagli impiegati che hanno esperienza nella società, o agli impiegati di Ericsson che hanno preso parte a processi di fusione durante gli ultimi anni.

Domande riguardo le Acquisizioni:

- Have you been a merger or acquisition, or a managed services deal, the past few years?
- Before the merger, did you work for Ericsson or the acquired or merged company?
- What is your opinion of the merger? The acquired company as a part of Ericsson corporation, makes Ericsson better suited to meet customer needs compared to the earlier situation.
- I think that... It will be very easy... very difficult, to combine the two cultures.
- What do you think are the most important factors of the acquired company being part of the Ericsson group from a business point of view?
- Has the merger process so far met your expectations?

5. Conclusioni

Dialog si configura quindi come una survey aziendale tesa a monitorare in modo assolutamente capillare e preciso ogni singolo aspetto del clima organizzativo. Ogni domanda, ogni indice, ogni sub-indice, ogni grafico, ogni report, è studiato per garantire un'analisi completa e significativa della realtà aziendale, ed una lettura facile chiara ed esaustiva della diagnosi effettuata.

Tale strumento non è affatto statico, bensì dinamico e in continuo cambiamento per assecondare le esigenze di un'azienda che, al fine di rimanere competitiva e leader del proprio settore, deve concentrare la propria attenzione su ogni particolare della propria organizzazione.

Ericsson da sempre pone una notevole attenzione al fattore “risorse umane“, e Dialog, in ogni fase della sua definizione distribuzione ed analisi, dimostra l'impegno da sempre profuso dalla società svedese. Ericsson non si ferma alla formulazione delle domande e all'analisi delle risposte: alla survey aziendale ed ai suoi risultati seguono dei piani di miglioramento (Action Plan) che di anno in anno definiscono su quale area porre maggiore attenzione per l'anno successivo. Dal 2009, a questo proposito, l'attenzione si è focalizzata sull'indice “Motivated&Engaged” di cui al paragrafo 4.3.

In accordo con la politica aziendale di mantenere elevato il focus sull'indice di motivazione, ed in linea con l'esigenza mostrataci da Ericsson stessa riguardo la necessità di sviluppare degli strumenti utili per misurare il clima organizzativo in una nuova divisione aziendale, presentiamo nel prossimo capitolo un questionario da noi ideato e due focus group da sottoporre all'interno del nuovo “IT-Sales Segment”.

CAPITOLO 4 – ERICSSON-PRIDE

1. Introduzione

In quest'ultima parte del nostro lavoro, dopo aver mostrato la realtà di Ericsson e lo strumento che viene utilizzato per effettuare annualmente l'analisi di clima organizzativo (Dialog) al suo interno, la nostra attenzione si concentra su una nuova area di Ericsson, nata dall'acquisizione finalizzata nel febbraio 2010 della società italiana Pride, un'azienda leader nel settore dell'ICT.

L'acquisizione di Pride ha comportato la nascita di una nuova divisione in Ericsson chiamata IT Sales Segment (IT-SS) composta da personale ex-Pride e da personale Ericsson che, prima dell'acquisizione, lavorava nel settore ICT. A seguito delle esigenze mostrate dalla casa svedese, ed in mancanza di dati relativi a precedenti analisi di clima realizzate presso Pride o presso la divisione in oggetto (IT-Sales) derivante dal connubio Ericsson-Pride, ci muoveremo in due direzioni. Innanzitutto, sulla base dell'analisi dell'operazione di acquisizione, proporremo degli strumenti finalizzati a migliorare e/o consolidare alcuni aspetti di fondamentale importanza per la buona riuscita dell'operazione stessa; successivamente proporremo degli strumenti utili per rilevare e monitorare alcuni aspetti del clima organizzativo che riteniamo siano chiave per garantire una effettiva creazione di valore da parte della nuova divisione "IT-Sales".

2. Il caso: Ericsson acquisisce Pride



Il 12 gennaio 2010 Ericsson annuncia l'acquisizione di Pride Spa, società italiana di 1000 dipendenti professionisti suddivisi tra il quartier generale di Milano e le sedi di Roma Napoli e Padova, leader nella consulenza e nella system integration ICT.

Pride, leggiamo dalla homepage della compagnia, *“opera sul mercato italiano da circa 20 anni e fornisce soluzioni e servizi di elevata qualità, nel rispetto del budget e dei tempi di consegna previsti, con soddisfazione da parte dei clienti, rapido ritorno degli investimenti*

e valore aggiunto a medio lungo termine”. Tra i clienti di Pride troviamo nomi di grande calibro quali Vodafone, Wind, Sorgenia, Telecom Italia. Il closing dell’accordo tra Ericsson e Pride viene siglato nel Febbraio 2010.

L’acquisizione si inserisce in un quadro strategico che vede nei servizi ICT un fattore chiave nello scenario evolutivo del mercato delle telecomunicazioni, caratterizzato da una sempre maggior centralità e complessità, in cui le reti fisse e mobili convergono e i servizi ai consumatori divengono sempre più avanzati.

Con l’integrazione di 1000 esperti ICT, Ericsson intende quindi consolidare il proprio ruolo di riferimento per gli operatori di telecomunicazioni, i service provider e le imprese italiane. L’ingresso di Pride in Ericsson rappresenta un importante arricchimento delle competenze e delle capacità con cui Ericsson si presenta al mercato e Pride aggiunge un valore significativo al business di Ericsson. L’amministratore delegato di Ericsson, Cesare Avenia, ha spiegato che almeno per il primo periodo Pride rimarrà un’entità legale separata attraverso la quale si cercherà di sfruttare al massimo le sinergie possibili (Comunicato Stampa Ericsson, 2010).

Lo slogan “Adding Pride” nasce proprio dalla convinzione che, unendo le competenze delle due società, si creeranno nuove ed importanti opportunità di sviluppo e crescita del business in Italia, rappresentando un importante riferimento nell’offerta di servizi tecnologicamente avanzati e di elevata qualità a cittadini e imprese.



Figura 37 - Slogan dell'acquisizione Ericsson-Pride - Fonte: intranet Ericsson

Il mercato dei Servizi, del Consulting e della System Integration rappresenta per Ericsson un'area di forte sviluppo. La complementarietà delle competenze, la significativa presenza sul mercato che le due società rappresentano e le enormi possibilità di costruire nuove offerte congiunte, saranno la base per una futura crescita.

Lo stesso Cesare Avenia, Amministratore Delegato Ericsson Italia, Responsabile della Market Unit South East Europe e Chief Brand Officer Ericsson, ha dichiarato che *“L’acquisizione di un’azienda come Pride rappresenta un traguardo importante per noi, perché ci permette di mettere a disposizione del mercato italiano un approccio e una strategia completa ed integrata, attraverso l’offerta di servizi di consulenza e di system integration insieme ad una consolidata esperienza nello sviluppo di servizi innovativi e tecnologicamente avanzati. In questo modo, rafforziamo ulteriormente la nostra presenza nello scenario economico italiano e il nostro ruolo nel promuovere e sostenere lo sviluppo di processi innovativi per l’industria delle telecomunicazioni, le imprese e il Sistema Paese”*.

Antonio Giugliano, Amministratore Delegato e fondatore di Pride Spa, ha commentato: *“Sono orgoglioso di annunciare questo accordo, che dimostra il valore dei dipendenti di Pride Spa, il loro talento e le competenze, consolidati nei 20 anni di vita della nostra società. Sono lieto che i nostri 1000 colleghi entreranno a far parte dell’azienda leader mondiale nei servizi e nella tecnologia per l’industria delle telecomunicazioni”* (Comunicato Stampa Ericsson, 2010).

Gli eccellenti risultati derivanti dal connubio Ericsson-Pride sono emersi già in diversi contratti che Ericsson è riuscita ad ottenere: uno tra tutti è il recente successo riportato in una gara d’appalto con Lombardia Informatica, società che supporta i processi ICT critici, quali i sistemi di informazione sanitaria, servizi online di pagamento delle imposte e portali istituzionali per le autorità del Nord Italia e della Regione Lombardia. La soddisfazione per tale successo viene riportata da Elisabetta Romano (Responsabile Vendite, segmento IT, Regione del Mediterraneo), la quale sottolinea come unendo il know-how di Pride con un’affermata offerta cross-industry, Ericsson è stata in grado di presentare una proposta vincente e di valore alla Lombardia Informatica di fronte alla forte concorrenza dei player ICT come IBM e Unisys. Il contratto è quindi importante non solo per il cliente - che può guardare avanti ad un centro di classe mondiale di dati - ma anche per la continua espansione di Ericsson nel settore ICT.

2.1 Il ruolo del management in un'operazione di acquisizione

Le acquisizioni sono particolari operazioni di finanza straordinaria che trovano la loro ragion d'essere nelle strategie di crescita attuate dalle imprese per via esterna (Potito, 2009): vengono realizzate al fine di creare un maggior valore e nel tentativo di acquisire nuove conoscenze, competenze, risorse, tecnologie e capacità necessarie per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. Tuttavia il maggior valore creato non si manifesta al momento della stipula del contratto con il quale si formalizza l'acquisizione, ma solo nella fase post-acquisizione, come riportato dagli studi di Haspeslagh e Jaminson (1991); il management riveste in questa fase un ruolo cruciale per la buona riuscita dell'operazione, in quanto, mediante meccanismi di integrazione e di coordinamento, deve preoccuparsi di rivedere la struttura organizzativa, le policies e le responsabilità, infondendo una direzione unitaria alla nuova organizzazione per consentirle di svolgere la propria attività secondo criteri di efficacia ed efficienza e creare valore.

3. Focus on: Commitment ed Engagement

Per creare valore e fare in modo che la società risultante dall'operazione sia in grado di essere fortemente competitiva, può rivelarsi vincente la scelta di porre un focus sul commitment e l'engagement dei dipendenti. Sono proprio questi due gli aspetti che abbiamo scelto di approfondire per supportare Ericsson nella definizione degli indicatori da approfondire per creare il maggior valore possibile dalla nuova divisione IT-Sales.

3.1 Il Commitment

Il commitment vuole indicare proprio quel legame/vincolo che unisce l'individuo all'organizzazione (Meyer e Allen, 1991; De Lazzari, 2003): in particolare, se volessimo adottare una delle definizioni che ha saputo riscuotere nel tempo maggiori consensi presso i ricercatori impegnati in quest'ambito di studi, potremmo definire il commitment organizzativo come l'attaccamento psicologico provato dalla persona per l'organizzazione di appartenenza (O'Reilly e Chatman, 1986).

Secondo alcuni studi il commitment organizzativo nasce dalla concordanza o congruenza tra le caratteristiche dell'organizzazione e le esperienze o caratteristiche personali di ogni

individuo: i sistemi sociali, infatti, sviluppano situazioni chiamate “*social needs*”, rispetto alle quali l’individuo si pone più o meno positivamente, dando origine a reazioni e dinamiche emozionali ed intellettive (De Lazzari, 2003). Secondo questo approccio, quindi, il nesso psicologico che lega individuo ed organizzazione nasce da un processo di identificazione tra individuo e organizzazione. Emergono alcune caratteristiche proprie del commitment:

- una forte fiducia nell’organizzazione;
- la piena accettazione dei suoi valori e dei suoi obiettivi;
- la propensione ad un impegno a favore dell’organizzazione, che va oltre quanto contrattualmente stabilito;
- il forte desiderio di restarne membro.

Verso la fine degli anni ‘80, la definizione di commitment viene più chiaramente definita grazie agli studi di Allen e Meyer i quali introducono tre diverse dimensioni del commitment organizzativo:

- Commitment Affettivo;
- Commitment Continuativo;
- Commitment Normativo;

Il commitment affettivo interessa la dimensione emotiva del commitment organizzativo, ed attiene all’identificazione dell’individuo con il proprio ruolo all’interno dell’organizzazione, ai suoi valori e ai suoi fini. Il commitment continuativo è un aspetto che coglie invece la volontà di un dipendente di continuare a far parte di un’organizzazione per i costi percepiti connessi con l’uscita dalla stessa (Beker, 1960). Il commitment normativo, infine, può essere descritto come “l’impulso percepito dall’individuo ad agire in modo da perseguire gli obiettivi e gli interessi dell’organizzazione, poiché egli ritiene che ciò sia la cosa giusta da fare da un punto di vista etico” (Wiener, 1982).

3.2 L'Engagement

L'engagement può essere descritto come il *grado di coinvolgimento ed il valore del contributo personale nell'azienda percepito dai dipendenti*. Rappresenta inoltre, secondo una recente ricerca realizzata da Towers Perrin e dalla Divisione Ricerche Claudio Demattè SDA Bocconi nel 2009, la variabile in gioco per ottenere performance di successo anche in momenti di crisi. Una variabile che può essere attivata da una filosofia di gestione delle risorse umane “ad alto coinvolgimento”. L'indagine ha preso in esame un campione di una cinquantina di aziende italiane o filiali italiane di multinazionali con oltre 100 dipendenti, dove le pratiche HR sono più strutturate. La metodologia seguita prevedeva due tipologie di questionari: uno sulle pratiche HR, rivolto agli *HR managers* – e uno sull'engagement, da sottoporre ai “*Core Employees*”, ovvero ai dipendenti che in virtù del ruolo ricoperto e della specificità e unicità delle proprie competenze hanno un impatto diretto e notevole sulla creazione di valore per il cliente e quindi sui risultati di performance dell'azienda.

I risultati emersi confermano che i sistemi di gestione delle risorse umane orientati a valorizzare e coinvolgere le persone attivano l'engagement individuale, influenzando così positivamente la performance aziendale. Secondo l'indagine, l'azienda che “fa la differenza” punta sull'engagement, massimizzando la qualità dell'esperienza di lavoro sia a livello individuale sia di team. Fondamentale è la possibilità di dare un senso a ciò che si fa, perché si è sfidati intellettualmente e perché diventa chiara la percezione di potersi esprimere, di potere dare dei contributi discrezionali, senza essere penalizzati. Altrettanto importante è la percezione di avere le competenze che servono per raggiungere gli obiettivi e di avere numerose opportunità per accrescere la propria professionalità ovvero il proprio livello di employability interna ed esterna. Investire sull'engagement come leva di business significa quindi adottare un mix di pratiche sinergiche che favoriscono negli individui comportamenti improntati all'autonomia, all'assunzione di responsabilità, alla condivisione delle informazioni, all'apprendimento individuale e di team. Questo innesca un'esperienza di lavoro diversa, più attiva e orientata ai processi di apprendimento e alla responsabilizzazione. Il risultato è misurabile e tangibile con incrementi sia sui ricavi che sulla redditività.

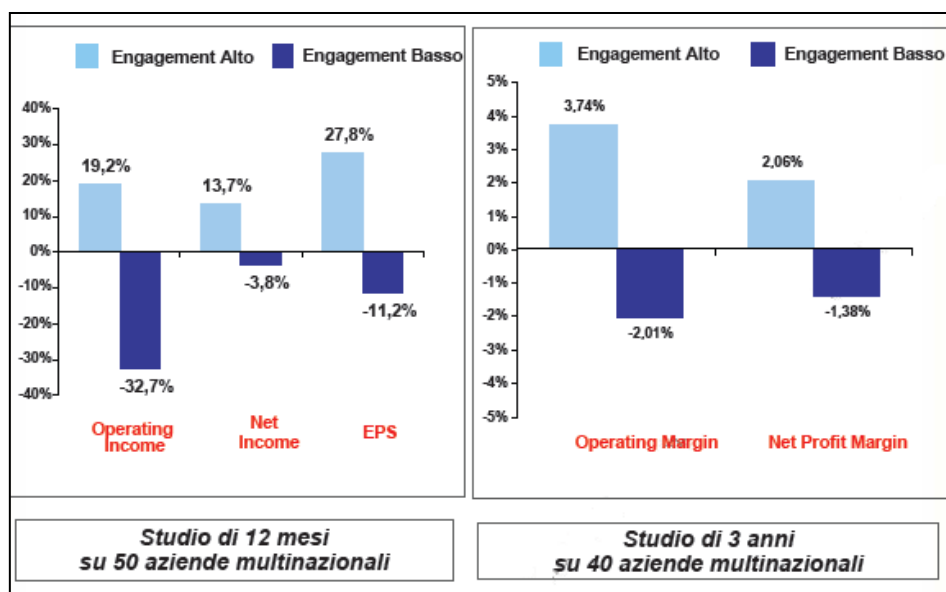


Figura 38 - Relazione tra engagement e performance finanziaria - Fonte: Towers Perrin, 2009.

Con riferimento all'engagement, occorre sottolineare che l'indicatore "Company Engagement" è presente anche nel Dialog e fa parte della macroarea della Motivazione (Motivation Area): tale area rappresenta l'oggetto di uno specifico impegno definito da Ericsson per il 2011, descritto dal motto "increasing motivation through good leadership".



Figura 39 - Focus Area 2011 : Motivation - fonte: intranet Ericsson

La differenza tra commitment ed engagement è sottile ma fondamentale: mentre il commitment individua un legame di tipo psicologico con l'impresa, che consente all'individuo di identificarsi con essa attivando un sentimento di appartenenza e un senso di "sicurezza", l'engagement individua la percezione che l'individuo ha del suo peso e del suo ruolo all'interno delle logiche aziendali.

Un dipendente che si sente coinvolto (engaged) in una realtà competitiva che mostra numerosi punti di contatto con il sistema di valori propri dell'individuo stesso, sarà un dipendente motivato e impegnato (committed) sul proprio posto di lavoro. Ed è proprio questo l'obiettivo che, a nostro modo di vedere, Ericsson dovrebbe puntare ad incrementare nell'IT Sales Segment.

4. Pride e Ericsson – la situazione attuale

In Pride, prima del suo ingresso nel gruppo Ericsson, non si è mai proceduto ad effettuare un'analisi di clima organizzativo: questo ha comportato, per la divisione HR di Ericsson, la necessità di dover ricercare una soluzione ad hoc per sottoporre anche ai dipendenti di Pride (e di Ericsson che lavorano nella divisione IT-Sales con Pride) strumenti simili al Dialog al fine di rilevare le percezioni relative al clima organizzativo in azienda.

Infatti al momento della somministrazione della survey Dialog in Ericsson (Novembre 2010), i dipendenti che svolgevano (e svolgono) la propria attività in tale nuova divisione, sia essi di Ericsson sia essi di Pride, non sono stati coinvolti: si è ritenuto che i risultati emersi dai dipendenti Pride non sarebbero stati significativi, essendo per loro il primo approccio ad un'analisi di clima inoltre dopo pochissimo tempo dalla nascita di tale realtà.

Questa scelta ha suscitato un certo disorientamento nei dipendenti Ericsson dell'IT Sales Segment, probabilmente dovuto ad una comunicazione poco efficace e tempestiva nel chiarire le motivazioni di questa esclusione. Riteniamo che questa decisione possa aver favorito una riduzione del proprio grado di coinvolgimento nelle logiche aziendali, e anche alla luce di quest'ultima considerazione, abbiamo deciso di focalizzare la nostra attenzione sul grado di engagement e di commitment dei dipendenti.

Dal punto di vista dell'attenzione alle risorse umane occorre considerare che il successo dell'acquisizione ha consentito ai dipendenti di Pride di entrare in contatto più da vicino con la realtà Ericsson. La società svedese è tra i leader del mercato delle telecomunicazioni

a livello mondiale e tale inclusione per Pride e i suoi dipendenti ha comportato un notevole salto di qualità. Pride difatti aveva rappresentato fino a quel momento una realtà “nazionale”, e l’ingresso in una società di ben più ampio respiro ha rappresentato per i suoi dipendenti la possibilità di espandere i propri orizzonti e crescere professionalmente. Ericsson punta molto sulle proprie risorse umane e crede nel loro ruolo chiave per il raggiungimento di vantaggi competitivi rispetto ai propri competitor; in Pride l’attenzione verso i dipendenti si configurava ad un livello inferiore e questa è la ragione per cui la società italiana non si era preoccupata di sottoporre periodicamente dei questionari per monitorare il clima organizzativo in azienda, il quale sappiamo rappresentare una variabile fondamentale nelle organizzazioni i cui effetti si riflettono sulla motivazione e sul livello di performance raggiunti.

Ericsson si trova dunque a gestire una nuova divisione in cui due realtà completamente diverse per storia, cultura e pratiche manageriali, sono confluite a seguito di un’operazione profondamente strategica e tesa ad ampliare il business della casa svedese.

Avendo ora descritto lo scenario di riferimento, passiamo a proporre strumenti utili a rafforzare il grado di commitment ed engagement dei dipendenti, per poi proporre strumenti utili alla rilevazione di tali elementi.

5. Gli strumenti

Nello scenario appena descritto, abbiamo pensato di proporre due tipologie di strumenti:

- 1) *Due Focus group*: per verificare e rafforzare i livelli di engagement e commitment dei dipendenti;
- 2) *Un questionario*: per monitorare il valore di questi due particolari indicatori, prima della rilevazione prevista con il Dialog nel 2011.

Il *focus group* rappresenta una tecnica di ricerca nata negli Stati Uniti ad opera di due sociologi, K. Levin e R. Merton, al fine di far esprimere opinioni e pareri circa un particolare argomento. I partecipanti sono generalmente persone molto diverse tra loro (l’eterogeneità del campione è un fattore molto importante) e il compito del moderatore è quello di far emergere queste differenze per poi individuare risultati importanti circa il topic oggetto del dibattere. Il focus group si svolge come un’intervista di gruppo guidata da

un moderatore con una griglia più o meno strutturata per stimolare e creare maggior interazione tra i partecipanti.

Un focus group non deve durare meno di 90 minuti e non oltre i 120 minuti. Nel caso in cui sia prevista la discussione di più argomenti (focus complesso), è preferibile organizzare più incontri con lo stesso gruppo di soggetti partecipanti. Un evento di questo tipo viene generalmente gestito da due soggetti: un animatore che conduce la discussione e un osservatore che esamina le dinamiche di relazione del gruppo.

L'animatore, detto anche moderatore, deve possedere diversi requisiti, tra cui la capacità di coinvolgere i partecipanti, la capacità di gestire i vari individui (leader o follower), deve essere in grado di creare e mantenere un clima piacevole di discussione e deve rimanere imparziale di fronte alle idee o alle soluzioni proposte da gruppo di lavoro.

Chi conduce il focus group non deve preoccuparsi di risolvere il problema oggetto della discussione: non è questa la sede. Lo scopo del focus group è infatti quello di fare in modo che sia il gruppo dei partecipanti a proporre soluzioni.

I partecipanti generalmente sono almeno 6 o 7 e non più di 12 o 13 (numero ottimale è di 8 persone): un numero inferiore potrebbe influenzare le dinamiche di gruppo, mentre un numero superiore tende a creare un effetto "censura" verso opinioni contrarie o più deboli, non permettendo a tutti i partecipanti di esprimersi appieno.

I componenti vengono generalmente scelti secondo una serie di caratteristiche specifiche, che sottintendono una certa omogeneità dal punto di vista psicologico, territoriale e caratteriale, oltre a possedere buone capacità di interazione con gli altri. La tipologia e le caratteristiche della popolazione oggetto di un focus group vengono definite in base allo scopo che l'impresa stessa si propone di ottenere. E' fondamentale che le persone interpellate abbiano un atteggiamento di collaborazione e serietà più ampio di quanto si richieda nella compilazione di un questionario (altra tecnica d'intervista).

Il focus group si compone di quattro fasi principali:

1. *Riscaldamento* – è la fase più delicata in cui si determina l'esito del focus group, poiché spesso conduttore e osservatore sono percepiti con diffidenza, quali intrusi indagatori; pertanto, è bene mitigare il clima con un approccio amichevole e "soft". Si inizia poi a strutturare la comunicazione sul contenuto, stimolando i partecipanti con un giro di tavolo o mediante la tecnica del "metaplan", invitandoli a riflettere su un tema generico che deve essere sempre più specificato e indagato nella direzione utile rispetto ai fini preposti.

2. *Relazione* – in questa fase si indaga il clima del gruppo, è perciò opportuno fare domande su tematiche di interesse comune.
3. *Consolidamento* – è questa la fase in cui, di norma, emergono le problematiche più sentite: è perciò importante, oltre a lasciare che il gruppo metta in evidenza le proprie criticità, tentare di calmare i partecipanti affinché non si verifichino conflitti.
4. *Distacco* – la quarta fase è quella dell'allontanamento: per evitare di deludere le aspettative dei partecipanti, che, a questo punto, se la tecnica di ricerca è stata condotta ed utilizzata nel modo appropriato, sono in piena sintonia con il conduttore, in cui ripongono fiducia, è bene attuare un distacco graduale, lasciando che il gruppo si sfaldi da sé, in modo naturale.

Alla luce dei risultati dei focus group, l'azienda può ritenere opportuno organizzare degli eventi, ad esempio dei workshop, durante i quali esporre le problematiche emerse e presentare un improvement plan ai manager di linea, così che possano essere implementate soluzioni consone alla risoluzione di eventuali problematiche. La previsione dei contenuti di tali eventi non può essere oggetto di questo lavoro, in quanto la loro pianificazione è funzione dei risultati emersi che non possiamo chiaramente ipotizzare.

I *questionari* sono gli strumenti utilizzati per effettuare indagini di clima organizzativo e per studiare una popolazione in riferimento ad un particolare topic di riferimento. Un questionario identifica uno strumento tipico di rilevazione dell'informazione nell'ambito delle indagini con campioni rappresentativi di popolazione; le caratteristiche chiave di questo strumento possono essere individuate nella sua standardizzazione e strutturazione, dove il primo carattere richiama la tecnica “stimolo-risposta” nella somministrazione del questionario e il secondo fa riferimento alla chiusura delle risposte previste.

Nel caso in cui il questionario presenti anche domande a risposta aperta, si parlerà di questionario “semi-strutturato”: nel nostro caso saranno formulate tuttavia soltanto domande a risposta chiusa con molteplici alternative possibili, esattamente come già previsto dal Dialog proposto da Ericsson, descritto nel capitolo precedente.

6. It-Sales Segment - Focus-Group

Abbiamo fornito precedentemente, nel paragrafo 5, le basi teoriche su cui si fonda un focus group. Vogliamo ora proporre un modello di tale strumento, da sottoporre ai dipendenti dell'IT-Sales Segment di Ericsson: l'obiettivo è quello di favorire il dialogo all'interno di campioni molto diversificati per evidenziare le problematiche che possano emergere in riferimento al commitment e al company engagement. I focus group seguiranno le tematiche da noi tracciate, con l'aiuto di un moderatore che si occuperà di stimolare al confronto i campioni di soggetti scelti per tali incontri.

Abbiamo previsto di coinvolgere una popolazione di circa 80 persone da suddividere in campioni da 10 dipendenti. Il campione, rappresentando circa il 3% della forza lavoro della divisione considerata, dovrà essere particolarmente variegato: dovranno essere quindi coinvolti i dipendenti Pride che operano presso i clienti (lontano dalla sede centrale di Roma), i dipendenti che svolgono le proprie attività presso le strutture dislocate sul territorio lontano dalle strutture Ericsson, ed infine i dipendenti Ericsson e Pride, sia ex-Pride in Ericsson sia nativi Ericsson, che operano nella sede centrale della società.

In particolare, di questi 8 campioni considerati, se ne consiglia la seguente articolazione:

- 4 gruppi composti da soli dipendenti Ericsson con almeno 6-7 anni di esperienza maturata in azienda (FOCUS GROUP 1)
- 4 gruppi composti da soli dipendenti ex-Pride con almeno 4-5 anni di esperienza maturata nella società italiana prima dell'acquisizione (FOCUS GROUP 2)

Al fine di assicurare una maggiore obiettività e trasparenza da parte dei dipendenti, occorrerà garantire l'anonimato ai dipendenti che parteciperanno a tali incontri.

La durata di ogni focus group dovrà essere di circa un'ora e mezza, ed il moderatore dovrà essere individuato dalla società in un responsabile/referente dell'organizzazione stessa particolarmente competente ed abituato a gestire situazioni di dialogo e confronto: la chiave del successo di un focus group è infatti proprio quella di gestire efficacemente il gruppo di lavoro, stimolando il dialogo ed evitando il conflitto, situazione questa che può vanificare l'utilità di tale strumento. Generalmente i moderatori dei focus group sono esterni all'azienda, tuttavia nel nostro caso crediamo sia importante che tale ruolo sia ricoperto da un soggetto che conosca le logiche aziendali e che sia particolarmente capace

di gestire un momento di confronto e discussione: dovrà essere quindi professionale, terzo tra le parti, e adeguatamente formato ad affrontare una sessione di focus group.

Nel seguito di questo lavoro verranno proposte le linee guida e i principali punti che dovranno essere toccati in ogni focus group per far emergere importanti considerazioni riguardo il grado di commitment organizzativo e di company engagement percepito dai dipendenti.

7. IT-Sales Segment: il questionario

Per indagare riguardo il livello di commitment e di engagement dei dipendenti della divisione IT-Sales, sulla base di quanto riportato precedentemente riguardo i fondamenti teorici, proporremo un vero e proprio template di un questionario che approfondirà entrambi gli argomenti.

Proponiamo di sottoporre tale survey ad un campione opportunamente variegato operante nella divisione IT-Sales, di 500 dipendenti. Il questionario si comporrà di 35 domande presentate in ordine sparso che faranno capo a due diversi modelli (illustrati qui di seguito). Le domande relative al Company Engagement sono identificate dalla sigla (CE), quelle sul Organizational Commitment sono individuate dalle sigle CA, CC, CN.

Tale strumento prevederà una sezione finale dedicata alla rilevazione delle principali informazioni demografiche (genere, età, anzianità di servizio, provenienza aziendale) che possono essere utilizzate per effettuare particolari statistiche e confronti utili in fase di analisi dei risultati.

Per garantire una maggiore obiettività della rilevazione dovrà essere garantito l'anonimato dei partecipanti. Il questionario potrà essere completato in circa 15 minuti.

7.1 Domande relative al Organizational Commitment – il modello considerato

La parte di questionario finalizzata a rilevare il OC (Organizational Commitment) è basata sul modello di Meyer - Allen del 1990, si comporrà di 20 item suddivise in 3 diverse aree (commitment affettivo, continuativo e normativo) e sarà possibile rispondere ad ogni

affermazione scegliendo una delle 6 possibili risposte; lo schema di valutazione utilizzato è quello della scala di Likert, per cui si assegnerà un valore da 1 a 6 alle seguenti alternative:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------|
| 1) Completamente in disaccordo | (valutazione = 1) |
| 2) In disaccordo | (valutazione = 2) |
| 3) Più in disaccordo che d'accordo | (valutazione = 3) |
| 4) Più in accordo che in disaccordo | (valutazione = 4) |
| 5) D'accordo | (valutazione = 5) |
| 6) Completamente d'accordo | (valutazione = 6) |

Le domande saranno così distribuite: 7 per sul commitment affettivo (CA), 7 sul commitment continuativo (CC) e 6 sul commitment normativo (CN).

7.2 Domande relative al Company Engagement (CE) – il modello considerato

La parte di questionario finalizzata a rilevare il Company Engagement in questo caso sarà basata sul modello Q12 Gallup, un modello “gerarchico” definito nel 2006, il quale deve il suo nome alla società di consulenza (Gallup Consulting) che lo ha ideato e alle 12 diverse tipologie di aspettative di un dipendente le quali, se soddisfatte, consentono di osservare un ottimo livello di engagement tra risorse umane ed organizzazione.



Figura 40 - Modello Gallup Q12 (2006)

Le attese da considerare all'interno del modello vengono ricomprese all'interno di 4 aree (basic needs, supporto alla leadership, lavoro di gruppo, crescita) e vengono raggruppate così come mostrato nell'elenco che segue (Spada, 2010).

1) *Basic needs*

- a. saper individuare le aspettative dal proprio lavoro
- b. avere in dotazione adeguati strumenti e materiali per svolgere il proprio lavoro correttamente

2) *Supporto alla leadership*

- a. avere qualcuno a lavoro che incoraggi il proprio sviluppo
- b. avere superiori che tengano ai propri dipendenti come persone
- c. avere ricevuto riconoscimenti negli ultimi 7 giorni
- d. opportunità di dare il proprio meglio ogni giorno

3) *Team Work*

- a. Avere un migliore amico a lavoro
- b. Colleghi improntati alla qualità
- c. Mission della compagnia che faccia percepire il proprio lavoro come importante
- d. Sentire che la propria opinione è importante

4) *Crescita*

- a. Opportunità di crescita e sviluppo nell'anno passato
- b. Avanzamento messo in discussione negli ultimi 6 mesi

Anche in questo caso lo schema di valutazione utilizzato è quello della scala di Likert, per cui si assegnerà un valore da 1 a 6 alle seguenti alternative:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1) Assolutamente no | (valutazione = 1) |
| 2) No | (valutazione = 2) |
| 3) Più no che si | (valutazione = 3) |
| 4) Più si che no | (valutazione = 4) |
| 5) Si | (valutazione = 5) |
| 6) Assolutamente si | (valutazione = 6) |

8. Focus-Group su Organizational Commitment e Company Engagement

I temi che, a scelta del moderatore, dovrebbero essere toccati all'interno del focus group al fine di poter stimolare opportunamente un confronto sulle tematiche oggetto dell'incontro, possono essere i seguenti:

FOCUS GROUP 2 – DIPENDENTI EX-PRIDE

- 1) Quanto e' diversa la tua esperienza in Ericsson rispetto a quella in Pride?
- 2) Quali sono i punti di forza/debolezza della nuova organizzazione rispetto alla precedente organizzazione di Pride?
- 3) Quali erano i punti di forza/ debolezza di Pride prima della nuova organizzazione?
Si sono mantenuti questi punti di forza/debolezza?
- 4) Quanto é lontana la cultura di Ericsson (e i suoi valori, se noti) da quella di Pride?
- 5) L'integrazione in un'azienda internazionale che cosa ha portato in termini di vantaggi/svantaggi (prospettive di carriera, sicurezza/insicurezza, formazione, maggiori/minori responsabilità e carichi di lavoro...)
- 6) Ti senti professionalmente ed emotivamente coinvolto in questa nuova sfida che Ericsson, con la nascita dell'IT-Sales Segment, ha fatto partire?
- 7) Quanto sta facendo Ericsson per accogliere i dipendenti Pride e farli diventare parte integrante della sua "famiglia"?
- 8) Ci sono aspetti della nuova organizzazione che potrebbero essere diversi o semplicemente più chiari?
- 9) Come ti trovi con i nuovi colleghi dal punto di vista professionale? E dal punto di vista emotivo/affettivo?
- 10) Ti senti trattato come un dipendente o come una risorsa all'interno della nuova organizzazione?
- 11) Ti senti effettivamente parte di una grande azienda?

FOCUS GROUP 1 – DIPENDENTI ERICSSON

- 1) Senti che l'impiego in questa nuova divisione rappresenti un'opportunità di crescita professionale per te?
- 2) Quali pensi siano i punti di forza e di debolezza della nuova organizzazione?
- 3) Quali aspetti della nuova organizzazione potrebbero essere diversi o semplicemente più chiari?
- 4) La nuova struttura offre a tutti l'opportunità di sentirsi motivato a dare il meglio di te stesso sul posto di lavoro?
- 5) Come ti trovi con i nuovi colleghi dal punto di vista professionale? E dal punto di vista emotivo/affettivo?

9. Questionario su Organizational Commitment e Company Engagement

- 1) Sarei molto felice di poter trascorrere il resto della mia carriera in Ericsson (AC)
- 2) Sono in grado di individuare le aspettative connesse al mio lavoro (CE)
- 3) Mi capita spesso di parlare di Ericsson con persone esterne ad essa (AC)
- 4) Mi immedesimo molto nel mio lavoro, tanto da sentirmi personalmente coinvolto nella risoluzione dei problemi che la mia azienda affronta (AC)
- 5) Condivido le aspettative connesse al mio lavoro (CE)
- 6) Credo che sarebbe facile per me lasciare Ericsson per un'altra azienda (AC)
- 7) Non mi sento parte di questa organizzazione (AC)
- 8) Ericsson mi fornisce tutti gli strumenti necessari per svolgere al meglio il mio lavoro (CE)
- 9) Condivido ampiamente i valori alla base della cultura organizzativa in Ericsson (AC)
- 10) Non provo difficoltà a impegnarmi oltre quanto richiesto per contribuire positivamente al successo della mia azienda (AC)
- 11) In Ericsson trovo un ambiente di lavoro stimolante e competitivo (CE)
- 12) Continuo a lavorare in Ericsson solo perché il mercato del lavoro attuale non mi consente ottenere un impiego migliore (CC)
- 13) Lasciare Ericsson significherebbe compromettere o distruggere molte cose della mia vita (CC)
- 14) In Ericsson i manager si preoccupano di motivarmi e incoraggiarmi (CE)
- 15) Lasciare Ericsson oggi sarebbe molto dura per me, anche se lo desiderassi (CC)
- 16) Non mi comporterebbe grandi sacrifici lasciare questa organizzazione: se rimango è per una scelta personale legata al mio apprezzamento per Ericsson e per il mio lavoro (CC)
- 17) I miei superiori mostrano considerazione e cura dei propri dipendenti (CE)
- 18) Rimanere in Ericsson rappresenta per me più una necessità che una libera scelta (CC)
- 19) Ho ricevuto feedback e/o riconoscimenti nell'ultima settimana per il mio lavoro (CE)
- 20) Ericsson mi dà la possibilità di esprimere al meglio le mie capacità ogni giorno (CE)

- 21) Lasciare Ericsson comporterebbe grandi sacrifici e il rischio di non poter ottenere gli stessi benefit in un'altra azienda, e per questo continuo a rimanere in questa organizzazione (CC)
- 22) In ufficio ho legato molto con uno o più colleghi (CE)
- 23) Sarebbe molto difficile per me lasciare Ericsson e lavorare per un'altra azienda (CC)
- 24) Penso che oggi le persone cambino troppo spesso azienda (NC)
- 25) I miei colleghi sono molto competenti e offrono un contributo di qualità in azienda (CE)
- 26) Non penso che una persona debba rimanere fedele sempre alla propria azienda (NC)
- 27) Anche se potessi ottenere un posto di lavoro migliore in un'altra azienda mi sentirei in colpa nel lasciare Ericsson (NC)
- 28) Nel mio ufficio trovo facilmente colleghi di valore disposti ad un confronto o disponibili per un consiglio (CE)
- 29) Continuo a lavorare per Ericsson perché credo nell'importanza di rimanere fedeli alla propria azienda (NC)
- 30) Le cose andavano meglio quando le persone decidevano di trascorrere in un'unica azienda gran parte della loro carriera (NC)
- 31) Sento che il mio contributo in azienda sia importante per il perseguimento degli obiettivi aziendali (CE)
- 32) Sarei disposto a rinunciare ad avanzamenti di carriera pur di continuare a lavorare per Ericsson (NC)
- 33) Sento che il mio pensiero sia rispettato e oggetto di considerazione nella mia azienda (CE)
- 34) Ericsson mi consente di crescere dal punto di vista professionale (CE)
- 35) In Ericsson è stato discusso il mio avanzamento negli ultimi 6 mesi (CE)

Genere:	Anzianità di servizio:	Età:	Provenienza aziendale:
M	0-2 anni	fino a 25 anni	Pride
F	2-5 anni	26-35 anni	Ericsson
	6-10 anni	36-45 anni	
	11-15 anni	46-55 anni	
	Oltre 15 anni	oltre 55 anni	

10. Conclusioni

Con questo lavoro abbiamo voluto individuare degli strumenti utili ad esplorare due aspetti che possono essere considerati in un'analisi di clima organizzativo, e nel concreto abbiamo proposto ad Ericsson (di mutuo accordo con la Dott.ssa Fulvia Santaguida, HR Manager di Ericsson) questionari e focus group mirati su “Organizational Commitment” e “Company Engagement”.

La presenza di strumenti che assicurino la rilevazione del clima organizzativo in azienda, nonché la presenza di un management che ponga un notevole interesse nell'approfondire aspetti legati al proprio personale, sostengono la tesi che oggi molte imprese guardano ai dipendenti non più come semplici subordinati, bensì come risorse che creano valore e determinano il successo o la sconfitta dell'impresa nel gioco competitivo del mercato.

Con il nostro contributo, abbiamo cercato di supportare efficacemente Ericsson suggerendo gli indicatori critici da verificare subito in questa nuova divisione IT-Sales nata dal connubio con Pride: i risultati che emergeranno da questo studio preliminare potranno venire utilizzati per definire la situazione attuale e introdurre azioni correttive. Inoltre, i risultati delle rilevazioni potranno venire confrontati con i valori degli indici che emergeranno dal Dialog 2011 che verrà sottoposto a tutta la popolazione Ericsson a Novembre, e potranno così essere quantificati i risultati delle azioni incluse nell'improvement plan successivo alla sottoposizione degli strumenti ora proposti.

CONCLUSIONI

In questo lavoro abbiamo trattato il tema del Clima Organizzativo poiché, mai come oggi, nella gestione delle risorse umane e nelle prassi manageriali delle imprese più attente ai propri dipendenti, emerge forte l'esigenza di predisporre un sistema di "ascolto" in grado di cogliere i sentimenti delle persone nelle organizzazioni.

Nel passaggio da un'economia industriale ad una economia simbolica basata sulla conoscenza, quello che contava "ieri" oggi non conta più o conta meno: oggi è il fattore umano l'elemento in grado di fare la differenza tra un leader e un follower all'interno del mercato. Le persone, infatti, apportano una pluralità di conoscenze, competenze e capacità fondamentali per lo sviluppo delle organizzazioni, le quali hanno il compito (non facile) di gestire al meglio le proprie risorse umane per tradurre in valore tutto il loro potenziale.

Ma le persone sono anche portatrici di sentimenti ed aspettative che le organizzazioni non possono trascurare, poiché il cambiamento che ha interessato l'economia ha coinvolto anche le persone e il loro sistema di valori, oggi ben diverso rispetto al passato. Il clima e la sua analisi non è importante solo nella prospettiva delle organizzazioni, ma anche nella prospettiva individuale dei singoli dipendenti, per i quali il lavoro individua un tassello importante della loro vita. Riportando il pensiero di H. Jackson Brown Jr.: *"Trova un lavoro che ti piace e aggiungerai alla tua vita cinque giorni a settimana"*.

Per le imprese la prospettiva dell'ascolto si sostanzia, quindi, nella capacità di saper riconoscere e soddisfare bisogni e necessità dei singoli individui, poiché solo in questo modo si può definire una politica di people management in grado di assicurare un buon livello di commitment ed engagement dei dipendenti.

Per un'azienda, godere di risorse umane motivate, che nutrono sentimenti positivi verso l'organizzazione e che vivono il proprio lavoro con positività ed entusiasmo, significa avere maggiori possibilità di raggiungere performance di eccellenza.

Abbiamo visto come le indagini che mirano a determinare il clima organizzativo nelle aziende vengono realizzate con strumenti "ad ampio spettro" che abbracciano l'organizzazione nella sua completezza e che ne apprezzano la sua complessità; tuttavia spesso risulta necessario approfondire alcuni aspetti più critici al fine di scongiurare problematiche che possono influenzare e/o compromettere le performance aziendali.

Proprio alla luce di tale risultato, espresso da diversi studi e ricerche, imprese come Ericsson (protagonista del case study affrontato) hanno deciso di sviluppare ed implementare strumenti di comunicazione con i propri dipendenti. Nella fattispecie, in questo lavoro abbiamo analizzato “Dialog”, ossia lo strumento con cui concretamente si conducono analisi di clima organizzativo in Ericsson, e successivamente abbiamo avanzato una proposta che si articola in un questionario e due focus group per la nuova divisione IT-SS.

I focus group proposti vogliono costituire un’occasione di dialogo tra risorse umane ed organizzazione, con cui quest’ultima intende comunicare il proprio interesse verso i dipendenti e la propria disponibilità a trovare risposte ai loro interrogativi. Oltre ai focus group è stato proposto anche un questionario, il quale vuole essere uno strumento attraverso cui l’azienda può sentire “che tempo fa” all’interno delle proprie strutture, per poter poi eventualmente introdurre correttivi tesi a soddisfare le esigenze organizzative e dei dipendenti.

In conclusione, a nostro parere l’obiettivo che le imprese dovrebbero perseguire nel contesto competitivo attuale, dovrebbe quindi essere quello di sviluppare pratiche e strumenti di gestione delle risorse umane che permettano loro di ascoltare sempre meglio i propri dipendenti: è solo in presenza di azioni che incoraggiano sentimenti positivi verso l’organizzazione ed il proprio lavoro, che ogni persona può sentirsi bene con se stessa e tradurre questo sentimento nella capacità di trasformarsi in una vera “risorsa”, in grado di creare valore per l’azienda.

BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C., *Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank*. Administrative Science Quarterly, 2, 501-520, 1959

AVALLONE F., BONARETTI M., Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche, 2003

BARNEY J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage* – Journal of Management, vol.7 n°1, 1991

BARNEY J. B., WRIGHT P. W., *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, Human Resource Management, Vol. 37, 1998

BOLDIZZONI D., *Management delle Risorse Umane*, “Il Sole 24 Ore”, 2007

COCOZZA A., *Direzione risorse umane. Persone e strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2006

COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 2° edizione, Mc-Graw Hill, Milano, 2009

D'AMATO A., MAJER V., *Majer D'Amato Organizational Questionnaire 10 (M_DOQ10)*, OS Organizzazioni Speciali, Firenze, 2005

DE LAZZARI P., *L'impatto della Responsabilità Sociale d'Impresa sul Commitment Organizzativo: il caso Enel*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2005, n. 58

DE MARINIS P., *L'organizzazione delle risorse umane*, 2010

DE VITO PISCICELLI P., *Il clima organizzativo e le sue dimensioni*; Psicologia e lavoro 2, 1984

FISCHETTI A., *La gestione delle risorse umane. Processi e strumenti*, Alpha Test, Milano, 2007

- FOREHAND, G.A. e GILMER, B.H., *Environmental variation in studies of organizational behaviour*. Psychological Bulletin, 62, (6), 361-82, 1964
- FORMISANO V., *Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito*. Rivista bancaria – Minerva Bancaria n°1-2, 2009
- GABRIELLI G., *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010
- GURRADO N., *Dalle conoscenze alle competenze (parte I). Modelli di gestione della conoscenza*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2004, n. 53
- HASPESLAGH P.C., JEMISON D.B., *La gestione delle acquisizioni*, EtasLibri, Milano, 1992
- KREITNER R., KINICKI A., *Comportamento organizzativo. Fondamenti e applicazioni*, Apogeo, Milano, 2008
- LEWIN, K., LIPPITT, R. e WHITE, R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”*. Journal of Social Psychology, 10, 271-299., 1939
- MEYER J.P., ALLEN N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, The University of Western Ontario, 1991
- NOE R.A., HOLLENBECK J.R., GERHART B., WRIGHT P.M., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2006
- PENROSE E.T., *The theory of the growth of the firm* – John Wiley and Sons, NY, 1959
- POTITO L., *Le operazioni straordinarie nell’economia delle imprese*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2009
- QUAGLINO, G.P. e MANDER, M., *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino, 1987
- SCHNEIDER B., *I climi organizzativi*, Psicologia e lavoro, 47, 1978.

SILVESTRI G., MONTANARI F., *Le retribuzioni dei giocatori di calcio della Serie A sono troppo alti? Forse sì, ma con equità*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2005, n. 55

THOMAS MORAN E., FREDERICKS VOLKWEIN J., *The cultural approach to the formation of organizational climate*. Rivista Human Relations. 1992.

WERNERFELT B., *A resource-based view of the firm* – Strategic Management Journal, vol.5., 1984

SITOGRAFIA

<http://www.ericsson.com>

http://www.ericsson.com/it/news/100112_ericsson_acquisisce_pride_244218602_c

<http://www.pride.it/>

<http://www.ticonzero.info/>

http://www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc.jsp?url=Master_Brand_2/ITA/Press_Releases/2009/20090317/2009_03_17.htm&country=ita

<http://rolandociofi.wordpress.com/2011/06/03/il-clima-organizzativo-di-matteo-ciancaleoni/>

http://www.psyjob.it/clima_organizzativo.htm

<http://www.ticonzero.info/articolo/i-confini-della-gestione-del-personale-nelle-aziende-italiane/1378/>

<http://www.ticonzero.info/articolo/voce-agli-studenti-diversity-management-la-valorizzazione-delle-differenze/1291/>

<http://www.ticonzero.info/articolo/la-selezione-del-personale-come-leva-competitiva-del-sistema-di-gestione-delle-risorse-umane/1175/>

<http://www.ticonzero.info/articolo/come-i-comportamenti-di-cittadinanza-organizzativa-orientano-il-management-nel-processo-di-gestione-del-personale/1733/>

<http://www.ticonzero.info/articolo/dal-burn-out-al-ben-essere-fenomenologia-di-una-nuova-leadership/1334/>

<http://www.ticonzero.info/articolo/il-comportamento-prosociale-nell-organizzazione-parte-ii/1445/>

<http://www.gso.it/index.php/it/engagement/133-employee-engagement.html>

<http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>

MATERIALI DIDATTICI

Prof. N. Casalino, Organizzazione Aziendale, Facoltà di Economia e Management, Università Luiss Guido Carli, a.a. 2010-2011

Prof. G. Gabrielli, Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, Facoltà di Economia e Management, Università Luiss Guido Carli, a.a. 2010-2011

DOCUMENTI

Documentazione proveniente da intranet aziendale Ericsson

Ericsson Annual Report 2010