



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LO STILE DI DIREZIONE DI UNA REALTÀ AZIENDALE ATTRAVERSO
L'APPLICAZIONE DEL METODO DI RENSIS LIKERT**

**THE MANAGEMENT STYLE OF ONE BUSINESS REALITY THROUGH
THE APPLICATION OF THE RENSIS LIKERT METHOD**

Relatore:
Prof.ssa Micol Bronzini

Rapporto Finale di:
Vittoria Bucci

Anno Accademico 2021 – 2022

INDICE

INTRODUZIONE	1
I.LE ORIGINI, LA STORIA DELL'IMPRESA E DEL SUO PRODOTTO	2
II.DEFINIZIONE DELLA STRUTTURA E COMPOSIZIONE AZIENDALE	7
II.1. ANALISI DELLA STRUTTURA AZIENDALE	7
II.2. CLASSIFICAZIONE DELL'ORGANICO AZIENDALE IN BASE AL SESSO	11
II.3 CLASSIFICAZIONE DELL'ORGANICO AZIENDALE IN BASE ALL'ETÀ	13
III.L'APPROCCIO DI ANALISI DELLO STILE DI DIREZIONE	15
III.1. RENSIS LIKERT	15
III.2. IL METODO DI RENSIS LIKERT: ANALISI E CONCLUSIONI.....	16
III.3. DEFINIZIONE DEL PROCESSO DI ANALISI DEL CASO AZIENDALE	33
IV. SVILUPPO DEL PROCESSO DI ANALISI.....	35
IV.1. ANALISI DEI RISULTATI DEL 1° QUESTIONARIO	36
IV.2. ANALISI DEI RISULTATI DEL 2° QUESTIONARIO	39
CONCLUSIONE	42
BIBLIOGRAFIA	44

INTRODUZIONE

In questo elaborato si procederà all'analisi di un sistema organizzativo aziendale, collocato sul territorio marchigiano, da quasi 50 anni, al fine di identificarne lo Stile di Direzione aziendale.

Nello specifico il lavoro sarà strutturato seguendo una traccia costituita da un'ipotesi iniziale di Stile di Direzione aziendale, che verrà confermata o confutata al termine del lavoro.

Questo è stato possibile tramite un'analisi quantitativa effettuata internamente all'azienda, ossia attraverso l'adozione di questionari, somministrati al Manager dell'azienda ed all'organico aziendale, che permetterà di identificare lo Stile di Direzione.

Questa analisi quantitativa si rifà agli studi metodologici condotti dallo psicologo Rensis Likert, che fu un grande studioso del comportamento e delle organizzazioni degli anni 1950 -1960.

I. LE ORIGINI, LA STORIA DELL'IMPRESA E DEL SUO PRODOTTO

L'azienda, che viene presa come oggetto di analisi in questo elaborato, fonda le sue origini in un'impresa individuale e familiare nel 1974.

È un'impresa che opera sul territorio marchigiano e che, facendo riferimento alle varie tipologie di classificazione settoriale, utilizzando la classificazione Istat ATECO (IT 2007), fa parte del settore "Fabbricazione di altri articoli metallici e minuteria metallica nca" (259999): nello specifico si occupa di meccanica di precisione realizzata su disegno e specifiche del cliente, riuscendo a lavorare qualsiasi tipo di metallo con diametro da Ø 6mm a Ø 220 mm per piccole ed elevate quantità di pezzi.

L'azienda si interfaccia con diverse tipologie di clientela che opera in diversi settori come la automotive, produzione di macchine agricole, costruzione di pompe per il lavaggio e per irrigazione, e realizzazione di contatori del gas, fornendo componenti per l'oleodinamica, valvole per idrogeno, ecc...

Nonostante la concorrenza sul territorio limitrofo e quello estero, l'azienda ha saputo crescere con costanza negli anni, anche in tempi critici come quelli del 2008 e 2009.

In tempi ancor più recenti, a causa della Pandemia mondiale, che ha danneggiato il mercato globale, l'azienda in questione, seppur abbia registrato una piccola battuta d'arresto, è riuscita a continuare con il suo trend di crescita del fatturato.

Infatti nel 2019 ha registrato un fatturato di 12.110.823€, nel 2020 di 9.484.265€ e nel 2021 ha chiuso il bilancio con un ammontare di 14.341.332€, nonostante la situazione economica che ancora oggi travolge l'economia mondiale.

L'azienda nasce nel 1974 dalla volontà del padre degli attuali titolari dell'azienda, che insieme alla sua famiglia fondò una semplice bottega artigiana di 150 mq.

Grazie ad un continuo processo di innovazione, essa si espande costituendo un nuovo stabile nel 1977. Nel 1986 si assiste al cambio generazionale, ossia il passaggio di gestione ai figli del fondatore dell'attività. Nel 1989 venne a mancare il fondatore dell'azienda e gli eredi grazie all'aiuto di finanziamenti, riescono a portare avanti i progetti del padre.

Grazie alla continua crescita, nel 1992 l'azienda è ormai una consolidata realtà industriale, che svolge la sua attività in un nuovo sito produttivo di 2500mq.

Negli anni l'azienda, perseguendo questo progetto di crescita continuo, ha necessitato d'ingenti investimenti, sia sui macchinari che sui dipendenti. Nello specifico questi investimenti si concentrano nell'acquisto di torni a controllo numerico che vanno a sostituire macchinari ormai obsoleti. Questo processo di innovazione è stato fondamentale ed ha concesso all'azienda di soddisfare le esigenze di clienti importanti. Questo cambiamento ha permesso di cambiare tipologia di prodotti passando da prodotti "poveri", dove la concorrenza veniva determinata dal prezzo, a tipologie di pezzi sofisticati, dove si ricercava la qualità del prodotto.

Tutto ciò ha permesso all'azienda di crescere sia professionalmente, sia dal punto di vista organizzativo.

A coronamento dei progressi avvenuti, l'azienda ha potuto raggiungere un traguardo importante: dal 1997 presenta un sistema di gestione della qualità conforme alla norma ISO 9001. Da tale data l'azienda viene sottoposta periodicamente a verifiche atte a confermare la conformità acquisita.

L'ISO 9001 pone al centro il cliente e la sua soddisfazione; ogni attività, applicazione e monitoraggio delle attività/processi è infatti volta a determinare e valutare il massimo soddisfacimento dell'utilizzatore finale.

Questo passo ha richiesto un cambiamento nella gestione dei rapporti dei titolari con i loro collaboratori che hanno dovuto ancor più ricoprire il ruolo di 'risorse'; questo ha rafforzato nel tempo il rapporto di cooperazione tra di loro, riuscendo così ad ottenere ottimi risultati sia nell'attività produttiva che nella crescita individuale di ciascuno.

Nel 2008, grazie alla posizione concorrenziale acquisita negli anni sul mercato, l'azienda si trasforma in una S.r.l ed i titolari decidono di portare avanti il processo di ampliamento del sito produttivo, raggiungendo i 5000mq di superficie, incrementando così il parco macchine e il numero di dipendenti. Scelta che si è dimostrata strategica visto l'incremento delle vendite negli anni immediatamente successivi.

In tempi più recenti, fondamentale, nel processo di crescita, tra le altre fonti di finanziamento, è stato l'utilizzo degli incentivi di legge denominati "Industria 4.0"; questo ha permesso all'azienda di rinnovare il proprio sistema informatico ed il proprio parco macchine garantendo una gestione più snella ed efficiente delle commesse, che garantisce una risposta tempestiva al cliente ed un'efficace flessibilità nella produzione.

Il successo dell'attività dell'impresa è stato determinato dalla sua capacità di innovare e saper anticipare i tempi.

A dimostrazione di quanto detto, è stata una delle prime realtà produttive a prestare attenzione all'ambiente, con l'utilizzo di energie rinnovabili e di sistemi di smaltimento di materiali di scarto. Infatti, già dal 2008, si è dotata di un sistema per la produzione di energia elettrica che sfrutta un impianto di pannelli solari che ricopre l'intera copertura dello stabilimento produttivo. In tempi recenti l'azienda si è dotata di un sofisticato sistema di smaltimento dei materiali di scarto, effettuando una separazione attenta tra le componenti ferrose ed oleose in un'ottica di riciclo delle stesse.

È intenzione dell'azienda di continuare con l'applicazione di novità tecnologiche per la tutela dell'ambiente, soprattutto sfruttando i finanziamenti che sono attualmente resi disponibili dalle normative italiane ed europee.

Oltre che pensare al proprio interno, l'azienda presta attenzione ai trend che caratterizzano il mercato di oggi. Prevedendo nel prossimo futuro un notevole

sviluppo dei settori dell'elettrico e dell'idrogeno a cui potersi rivolgere. Altrettanto rilevante è la sua strategia di mercato, che le ha permesso di divenire un partner fondamentale per i suoi clienti. Negli anni l'azienda in questione ha sviluppato la capacità di soddisfare settori diversi e clienti con esigenze diverse garantendo loro un prodotto di elevata qualità e un servizio di grande professionalità, supportato dall'esperienza e competenza dei propri dipendenti e collaboratori. Questo ha permesso all'azienda di distinguersi da altri competitors.

La mission che la società si è posta da anni e che si conferma è “perseguire l'eccellenza nella qualità dei prodotti, nei servizi forniti, nell'organizzazione aziendale, nella soddisfazione dei nostri clienti e collaboratori”.

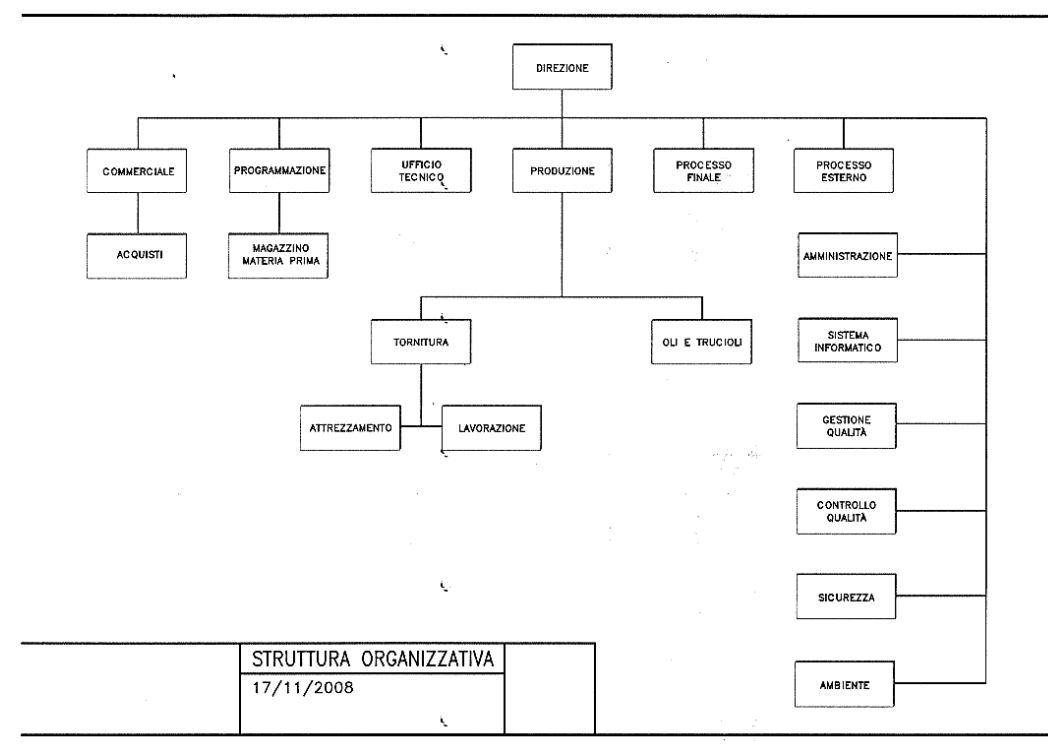
II. DEFINIZIONE DELLA STRUTTURA E COMPOSIZIONE AZIENDALE

In questo capitolo si procede ad individuare la tipologia di struttura aziendale e l'organizzazione delle singole attività svolte all'interno della stessa. Si va ad analizzare l'organico della struttura classificandolo in base all'età ed al sesso.

II.1. ANALISI DELLA STRUTTURA AZIENDALE

La struttura aziendale si caratterizza per uno stile organizzativo incentrato su di un "approccio per aree funzionali che identifica i sub-sistemi operativi in base all'omogeneità delle operazioni da un punto di vista tecnico, cioè in termini di risorse e di fattori produttivi usati, ma anche alla comunanza di conoscenze e di competenze richieste agli operatori" (BRUSA, 1996, pp. 47-48).

Si riporta un'immagine della struttura organizzativa aziendale:



A completamento dell'analisi, si procede analizzando brevemente le differenti funzioni aziendali.

- Direzione aziendale: A capo della catena di controllo vi è la Direzione aziendale, che comporta non solo il coordinamento, la guida di un gruppo di persone, rappresentato dalle risorse umane a disposizione dell'azienda o della parte di azienda (unità organizzativa) sotto la sua responsabilità, ma anche e soprattutto l'assunzione di decisioni di pianificazione e di gestione per garantire l'ottenimento di risultati in linea con gli scopi aziendali ed in grado di soddisfare i soggetti (persone od organizzazioni) portatori di

interessi nei confronti dell'azienda, ovvero quelli che in lingua inglese sono gli *stakeholder*. La società è costituita dai due figli del fondatore dell'attività, che costituiscono per intero il consiglio di amministrazione. I due individui, nello specifico, si occupano prevalentemente l'uno dell'amministrazione e l'altro della parte tecnica della produzione. Essa esercita il suo controllo su altre funzioni:

- Funzione Commerciale: essa si occupa dell'analisi di preventivi e di offerte da sottoporre al cliente, gestendo le fasi delle trattative commerciali e si preoccupa di mantenere i rapporti con i clienti, preoccupandosi della revisione dei contratti con quest'ultimi. La funzione Commerciale, collabora e si relaziona con la funzione degli Acquisti.
- Funzione Acquisti: essa interagendo con l'ufficio della funzione Commerciale, si occupa dell'acquisizione delle materie prime e della gestione dei rapporti con i fornitori.
- Funzione Programmazione e Produzione: esso si occupa della gestione degli ordini di produzione, cercando di strutturare la programmazione nel rispetto dei tempi di consegna. Esso si interfaccia con la funzione Magazzino Materie Prime.
- Funzione Magazzino Materie Prime: che si occupa della gestione dei flussi dei materiali, nello specifico del loro approvvigionamento, del loro immagazzinaggio e della loro gestione verso la produzione.

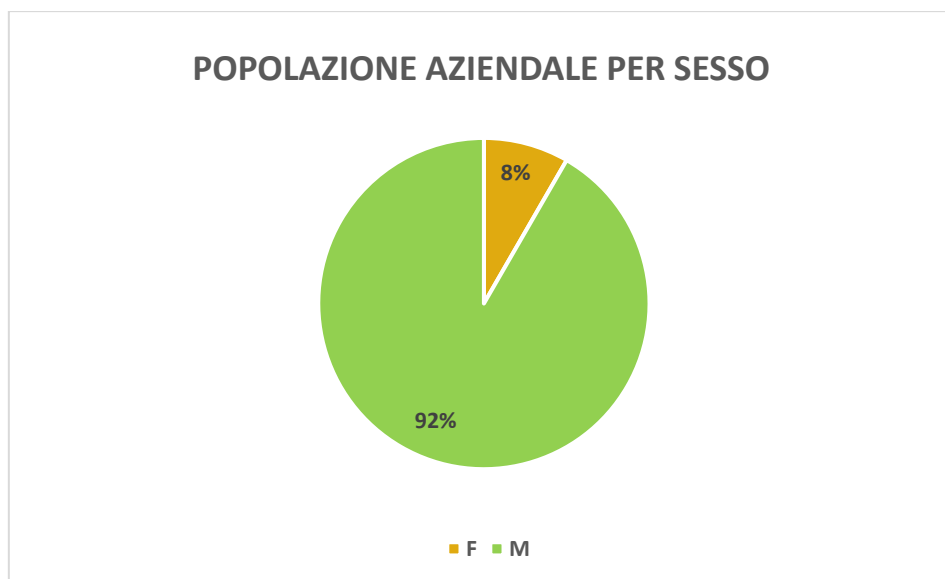
- Funzione dell'Ufficio Tecnico: esso svolge un ruolo di supporto al settore Commerciale e di Produzione.
- Funzione di Produzione è costituita da:
 - Attività di tornitura, che è composta dall'attrezzamento, ossia nella fase in cui si imposta la produzione e si supervisione la macchina nella fase precedente la lavorazione e dalla lavorazione vera e propria, ossia la supervisione del lavoro del macchinario durante lo svolgimento del processo produttivo;
 - Smaltimento degli olio e dei trucioli, fase che si occupa della separazione e dello smaltimento dei materiale di scarto generato dalla lavorazione.
- Funzione del Processo Finale: essa si occupa del controllo visivo della conformità al disegno del prodotto finito, provvedendo al suo imballaggio, al suo confezionamento e alla sua preparazione alla spedizione,
- Funzione del Processo Esterno: esso si occupa della gestione dei fornitori di trattamenti (zincatura), controllo della merce in arrivo e della trattativa economica.
- Funzione dell'Amministrazione: essa si occupa della gestione documentale e dell'archiviazione. Si avvale del supporto di una figura esterna, individuata presso lo studio del Commercialista.

- Funzione Informatica: si occupa della gestione della parte informatica. Questo ruolo viene ricoperto sia da componenti interni all'azienda, sia tramite un Consulente Esterno all'azienda specializzato nel settore.
- Funzione della Gestione Qualità: si preoccupa di supervisionare la conformità degli strumenti di misura adottati per controllare i prodotti realizzati.
- Funzione di Controllo Qualità: si preoccupa di controllare la conformità al disegno del prodotto finito.
- Funzioni della Sicurezza e dell'Ambiente: sono ambiti correlati, in quanto, sia internamente che tramite un consulente esterno, collaborano per permettere all'attività produttiva di svolgere il proprio lavoro entro il rispetto delle normative vigenti.

II.2. CLASSIFICAZIONE DELL'ORGANICO AZIENDALE IN BASE AL SESSO

L'organico aziendale, che viene impiegato nelle varie funzioni, è costituito dai due dirigenti e di 58 collaboratori.

In base ai dati a nostra disposizione, è stato possibile effettuare una classificazione delle risorse umane in base al sesso di appartenenza. I dati vengono rappresentati nel grafico sottostante:



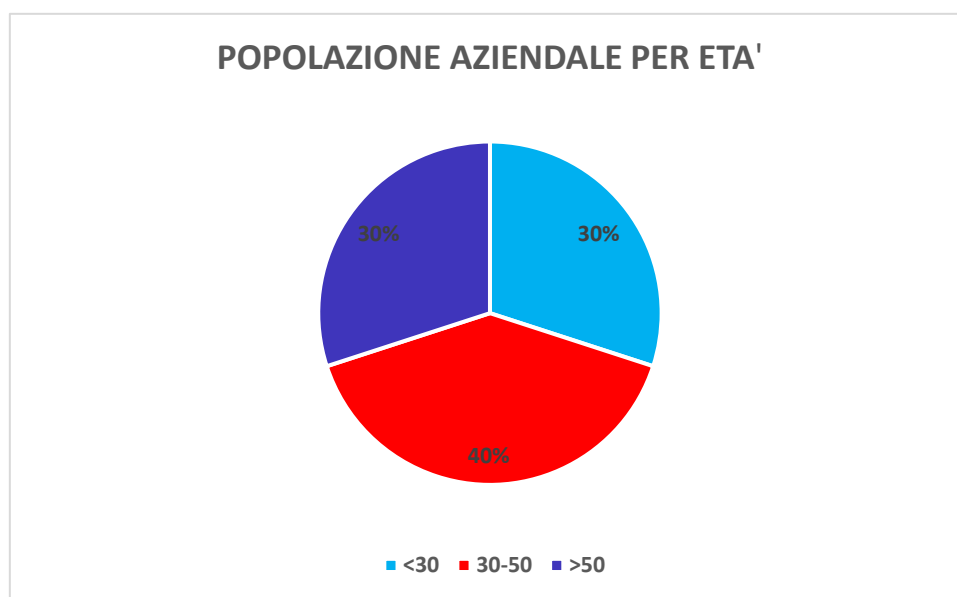
SESSO	F	M
N. PERSONE	5	55
Rapporto in %	8%	92%

È possibile osservare che la maggioranza delle risorse umane è composta da una popolazione di sesso maschile, nello specifico del 92%, mentre la popolazione di sesso femminile rappresenta una minoranza dell'8%.

Attraverso l'osservazione dei dati riportati è evidente il forte squilibrio presente tra le due categorie che vengono prese in esame.

II.3 CLASSIFICAZIONE DELL'ORGANICO AZIENDALE IN BASE ALL'ETÀ

Si è rivelato interessante anche analizzare l'organico aziendale in base all'età. I dati raccolti vengono rappresentati nel grafico sottostante:



SCAGLIONI ETÀ'	<30	30-50	>50
N. PERSONE	18	24	18
Rapporto in %	30%	40%	30%

Si è effettuata una classificazione individuando 3 fasce di età: i collaboratori con un'età inferiore ai 30 anni che ricoprono il 30% della popolazione; i collaboratori che rientrano in un'età compresa tra i 30 ed i 50 anni, che ricoprono il 40% della popolazione; ed infine i collaboratori con un'età superiore ai 50 anni, che ricoprono il 30% della popolazione.

Come si evince dal grafico non si è rilevato un forte squilibrio tra le 3 classi di età:
la struttura si potrebbe definire abbastanza omogenea in base alla classificazione
per età.

III. L'APPROCCIO DI ANALISI DELLO STILE DI DIREZIONE

Sulla base dei dati raccolti riguardanti la Struttura Aziendale, che vengono riportati nel capitolo precedente, in questo elaborato si andrà ad applicare parte del percorso di ricerca adottato dallo studioso Rensis Likert nel processo di individuazione degli Stili di Direzione Aziendale.

III.1. RENSIS LIKERT

Rensis Likert fu uno psicologo considerato uno dei più importanti studiosi del comportamento umano e delle organizzazioni, degli anni '50, nello specifico del rapporto che intercorre tra essi.

Egli condusse i suoi studi in un periodo storico in cui le aziende del business raggiunsero livelli più alti di efficienza, riuscendo ad attuare diversi strumenti della Ricerca sul campo.

Nello specifico gli studi condotti da Likert, pubblicati nel 1961, nella sua opera intitolata: 'Nuovi modelli di direzione aziendale'.

La grandezza di questa opera deriva dall'ampiezza della sua ricerca, ossia dalla varietà di realtà che ha potuto osservare e studiare negli anni. Infatti per più di un decennio Likert ha condotto ricerche su svariate organizzazioni, appartenenti a contesti diversi, ossia organizzazioni pubbliche e private, appartenenti a settori differenti, aventi differenti dimensioni e collocate sul territorio americano ed europeo.

III.2. IL METODO DI RENSIS LIKERT: ANALISI E CONCLUSIONI

Attraverso la ricerca sul campo, un metodo puramente induttivo, in quanto attraverso le ricerche condotte sulla realtà oggettiva, che caratterizza la quotidianità, gli è stato possibile formulare alcune teorie che successivamente ha applicato in situazioni reali all'interno delle organizzazioni da lui studiate. Per confermare questa sua tesi Likert adotta una metodologia di ricerca fondata su 3 strumenti metodologici, ossia: raccolta dei dati utili alla ricerca, interviste in profondità e questionari qualitativi e quantitativi.

Nello specifico:

- Nella 1° metodologia consiste nella Raccolta di documentazione utile per comprendere l'organizzazione che è soggetta ad analisi. Questi dati devono ricoprire un arco di tempo abbastanza lungo che permetta di verificare che ci sia stata una progressione o regressione nel processo di crescita dell'organizzazione. I dati in questione sono di pertinenza economico e finanziario, supportati da tutte le informazioni che portano alla comprensione delle scelte che condizionano l'andamento economico-finanziario dell'organizzazione.
- Nella 2° metodologia consiste nella conduzione di Interviste in profondità, nel tentativo di approfondire alcuni aspetti di quell'organizzazione "guardando all'interno", per comprendere come sia posizionata sul mercato e la tipologia di approccio organizzativo adottato.

- Nella 3° metodologia consiste nella somministrazione di Questionari di valutazione, che vengono sottoposti ad un certo numero di soggetti appartenenti all'organizzazione. La selezione cerca di individuare un "campione rappresentativo" che rispecchi al meglio la realtà organizzativa, nella sua struttura gerarchica e sulla base della suddivisione del lavoro.

Grazie a questo metodo di lavoro Likert riesce ad applicare due distinti approcci: l'approccio qualitativo mediante l'Intervista in profondità e l'approccio quantitativo mediante la redazione di Questionari.

Infatti riesce a definire dei questionari standardizzati che permettono di identificare lo stile di direzione presente all'interno di un sistema aziendale.

Qui di seguito si allegano le due versioni distinte di questionario, l'una somministrata a chi ricopre il ruolo di Manager aziendale (quindi chi ricopre il ruolo di Leader) ed l'altra che viene somministrata al corrispondente organico aziendale di appartenenza.

1° Questionario

<i>Misura della confidenza e fiducia che i superiori hanno nei confronti dei subordinati</i>	Nessuna confidenza e fiducia nei subordinati	Hanno una certa fiducia condiscendente, come da padrone a servo	Confidenza e fiducia effettive ma non complete; desidera mantenere ancora il controllo delle decisioni	Fiducia completa in tutti i campi
<i>Misura in cui la direzione si comporta in modo che i subordinati si sentano liberi di discutere con il loro immediato superiore le cose importanti del loro lavoro</i>	I subordinati non si sentono affatto liberi di discutere col superiore del loro lavoro	i subordinati non si sentono molto liberi di discutere col superiore argomenti relativi al loro lavoro	I subordinati si sentono abbastanza liberi di discutere col superiore del loro lavoro	I subordinati si sentono completamente liberi di discutere col superiore del loro lavoro
<i>Misura in cui l'immediato superiore, nel risolvere problemi di lavoro, generalmente cerca di conoscere le idee e le opinioni dei subordinati e se ne vale costruttivamente</i>	Raramente ricerca le idee e le opinioni dei subordinati nella risoluzione di problemi di lavoro	Talvolta ricerca le idee e le opinioni dei subordinati	Ricerca spesso le idee e le opinioni dei subordinati e se ne vale costruttivamente	Ottiene sempre le idee e le opinioni dei subordinati e cerca sempre di valersene costruttivamente
<i>Maniera in cui vengono usati i moventi</i>	Paura, minacce, punizioni e, occasionalmente, compensi	Compensi e qualche punizione, effettiva o potenziale	Compensi, punizioni occasionali e un po' di partecipazione	Compensi economici basati su di un sistema retributivo sviluppato attraverso la

				partecipazione di gruppo e l'implicazione e nella determinazione degli obiettivi, miglioramento dei metodi, valutazioni del progresso verso gli obiettivi, ecc.
<i>Senso di responsabilità sentito da ogni membro dell'organizzazione per il conseguimento degli obiettivi aziendali</i>	Gli altri livelli manageriali avvertono questo senso di responsabilità; i livelli inferiori lo avvertono di meno; la "truppa" ne avverte relativamente poco e spesso gradisce l'occasione di comportarsi in modo da sabotare gli obiettivi dell'organizzazione	Usualmente, il personale direttivo avverte questo senso di responsabilità; la "truppa", generalmente, ne avverte poco per il conseguimento degli obiettivi aziendali	Una buona parte del personale, specialmente agli alti livelli, avverte questo senso di responsabilità e generalmente si comporta in modo da conseguire gli obiettivi aziendali	Il personale di tutti i livelli avverte un reale senso di responsabilità rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e si comporta in modo da conseguirli
<i>Qualità di interazione e comunicazioni dirette a conseguire gli</i>	Minima	Poca	Sufficiente	Molta, sia da parte dei singoli che dei gruppi

<i>obiettivi dell'organizzazione</i>				
<i>Direzione del flusso di informazioni</i>	Verso il basso	Per lo più, verso il basso	Verso il basso e verso l'alto	Verso il basso, verso l'alto e orizzontalmente
<i>Misura in cui le comunicazioni dall'alto sono accettate dai subordinati</i>	Riguardate con molto sospetto	Possono o meno essere riguardate con sospetto	Spesso accettate, ma, a volte, considerate con sospetto; possono o meno essere discusse apertamente	Generalmente sono accettate; in caso contrario, vengono discusse apertamente e francamente
<i>Precisione della comunicazione verso l'altro per via gerarchica</i>	Tendenza all'imprecisione	Passano le informazioni che si suppone il capo voglia ottenere; le altre vengono limitate e filtrate	Le informazioni che si suppone il capo voglia ottenere, passano; le altre possono essere limitate o passate con cautela	Massima precisione
<i>Vicinanza psicologica dei superiori ai subordinati (cioè, il grado di conoscenza e comprensione da parte del superiore dei problemi che i dipendenti debbano affrontare)</i>	Nessuna conoscenza o comprensione dei problemi dei subordinati	Ha mediocre conoscenza e comprensione dei problemi dei subordinati	Conosce e comprende abbastanza bene i problemi di subordinati	Conosce e comprende molto bene i problemi dei subordinati

<i>Quantità e carattere della interazione</i>	Scarsa interazione e sempre con paura e diffidenza	Scarsa interazione e, usualmente, con qualche condiscendenza da parte dei superiori; pausa e cautela nei subordinati	Interazione moderata, spesso con un buon grado di fiducia e confidenza	Interazione amichevole e intensa, con alto grado di confidenza e fiducia
<i>Quantità presente di lavoro collaborativo di squadra</i>	Nessuna	Relativamente poca	Scarsa	Molto, sostanziale in tutta l'organizzazione
<i>A quale livello vengono prese ufficialmente le decisioni nell'organizzazione?</i>	Al vertice dell'organizzazione il grosso delle decisioni	Quelle di politica aziendale, al vertice; oltre decisioni che rientrano in schemi già definiti, sono prese a livelli inferiori	Le decisioni generali e quelle concernenti le politiche aziendali, al vertice; decisioni più specifiche, a livelli inferiori	Il processo decisionario è ampiamente sperso nell'intera organizzazione; tuttavia, se ne cura la necessaria integrazione per mezzo di un procedimento di coordinamento realizzato da gruppi sovrapposti
<i>Quanto sono consapevoli dei problemi, particolarmente di quelli esistenti ai livelli inferiori della organizzazione, coloro che</i>	Spesso non ne conoscono l'esistenza o li conoscono soltanto in parte	Sono consapevoli solo di alcuni problemi	Sono moderatamente consapevoli dei problemi	Generalmente sono assai consapevoli dei problemi

<i>prendono le decisioni?</i>				
<i>Misura in cui le conoscenze tecniche e professionali sono utilizzate nella presa di decisioni</i>	Utilizzate solo se gli alti livelli le posseggono	Viene utilizzata buona parte delle conoscenza esistenti ai livelli alti e medi	Viene utilizzata buona parte delle conoscenza esistenti a tutti i livelli	Viene utilizzata quasi tutta la massa di conoscenza disponibili nel complesso dell'organizzazione
<i>In che misura i subordinati sono implicati nelle decisioni che riguardano il loro lavoro?</i>	Per nulla	Non partecipano alla presa di decisioni; occasionalment e sono consultati	Usualmente vengono consultati, ma non implica nel processo decisionario	Partecipano pienamente alla presa di tutte le decisioni che riguardano il loro lavoro
<i>Le decisioni sono prese al livello organizzativo più idoneo in relazione alle conseguenze motivazionali (il processo decisionario contribuisce, cioè, a creare le necessarie motivazioni coloro che dovranno</i>	Il processo decisionario contribuisce poco o nulla a motivare le persone a eseguire le decisioni; usualmente produce una motivazione opposta	Il processo decisionario contribuisce relativamente alla motivazione	Fornisce qualche contributo alla motivazione, inducendo a realizzare le decisioni	Fornire un sostanziale contributo alla motivazione a eseguire le decisioni prese

<i>eseguire le decisioni?)</i>				
<i>Modo in cui, di regola, si procede</i>	Si danno semplicemente degli ordini	Si danno ordini; può presentarsi o meno la occasione di fare dei commenti	Gli obiettivi vengono stabiliti e gli ordini emanati dopo aver discusso con il subordinato (o i subordinati) i problemi connessi e aver fatto un piano di azione	Salvo che nei casi di emergenza, gli obiettivi vengono fissati con partecipazione di gruppo
<i>Esistono forze che promuovono l'accettazione degli obiettivi, la resistenza ad essi o il rifiuto?</i>	Apparentemente e si mostra di accettare gli obiettivi, cui in privato si resiste strenuamente	Apertamente si accettano obiettivi, cui spesso si resiste in privato, anche se in misura moderata	Gli obiettivi vengono accettati apertamente; a volte, però, con qualche riserva occulta	Gli obiettivi vengono accettati sia in pubblico che in privato
<i>Grado di accentramento delle funzioni di controllo e di revisione</i>	Strettamente accentrate nella direzione generale	Relativamente molto accentrante, con qualche delega di controllo a livelli gerarchici medi ed inferiori	Moderato grado di delega dall'alto di procedimenti di controllo e revisione; i livelli gerarchici inferiori, come quelli superiori, si sentono responsabili	La responsabilità di controllo e revisione è assai estesa a tutti i livelli; nelle unità inferiori si pretendono, a volte, revisioni più rigorose e controlli più rigidi che non al livello direzione generale

<p><i>Misura in cui esiste una organizzazione informale spontanea in appoggio o in opposizione agli scopi dell'organizzazione formale</i></p>	<p>L'organizzazione informale è presente e opposta agli scopi dell'organizzazione formale</p>	<p>L'organizzazione informale è solitamente presente e parzialmente opposta agli scopi aziendali</p>	<p>L'organizzazione informale può essere presente e può appoggiare o opporsi parzialmente agli obiettivi dell'organizzazione formale</p>	<p>L'organizzazione formale è quella informale costituiscono una struttura unica; pertanto, tutti sostengono le attività dirette a conseguire gli obiettivi della organizzazione</p>
<p><i>Misura in cui i dati di controllo (controllabilità, produttività, costi, ecc.) vengono usati da personale direttivo e da quadri intermedi per proprio orientamento o per la soluzione di problemi di gruppo; oppure, sono utilizzati dai superiori in maniera fiscale e punitiva</i></p>	<p>Usati a scopi di sorveglianza e in maniera punitiva</p>	<p>Usati per misure poliziesche, cui seguono compensi o punizioni, talvolta cattive; usati fino ad un certo punto per orientamento ma in conformità con direttive ricevute</p>	<p>Ampiamente usati per indagini, cui seguono solitamente soprattutto compensi, ma anche qualche punizione; usati per orientamento in conformità con le direttive; qualche volta per orientamento personale</p>	<p>Usati per orientamento personale e per risolvere in comune le difficoltà che si presentano; non usati in maniera punitiva.</p>

II° Questionario

1. Quale grado di fiducia si mostra verso i dipendenti?	Nessuno	Scarso	Elevato	Totale
2. I dipendenti si sentono liberi di parlare del loro lavoro con i superiori?	No	Non molto	Abbastanza	Completamente
3. Si chiedono le idee ai dipendenti o vengono tenute in considerazione se sono considerate valide?	Raramente	Qualche volta	Generalmente	Sempre
4. Come fonte di motivazione per i dipendenti si adotta uno stile fondato: sulla paura, sulle minacce, sulle sanzioni, sulle ricompense o sulla base di un premio in denaro o di altro genere?	Si usano come fonte di motivazione: paura, minacce, sanzioni e ricompense	Si usano come fonte di motivazione: ricompense e qualche volta sanzioni	Si usano come fonte di motivazione: sanzioni, ricompense e premi in denaro o di altro genere	Si usano come fonte di motivazione: ricompense e premi in base all'obiettivo del reparto
5. Chi si sente responsabile per il raggiungimento degli obiettivi aziendali?	Prevalentemente la Direzione dell'azienda	Nella Direzione dell'azienda e nei rispettivi responsabili dei settori	Nella maggior parte dei settori	Tutti i settori
6. In che direzione vanno le informazioni che vengono trasmesse all'interno dell'azienda?	Verso il basso	Prevalentemente verso il basso	Verso il basso e verso l'alto	In tutte le direzioni
7. Come si reagisce alle comunicazioni/ordini che arrivano dalla	Con sospetto, vi è poca fiducia nella comunicazione	Con abbastanza sospetto	Con attenzione	Con mente aperta

Direzione ai dipendenti?	ricevuta dal vertice			
8. Le informazioni che partono dai dipendenti ed arrivano alla Direzione, come sono?	Spesso sbagliate	Spesso incomplete	Parzialmente esatte	Esatte
9. I superiori riconoscono i problemi dei dipendenti?	Poco	Abbastanza	Abbastanza bene	Molto bene
10. Quali sono le caratteristiche delle comunicazioni all'interno dell'organizzazione aziendale?	Ci sono pochi scambi di informazioni, e questi avvengono sentendo paura e sospetto	Ci sono pochi scambi di informazioni, abitualmente si tende ad accontentare le richieste altrui	Ci sono scambi di informazioni moderati, spesso questi avvengono con sufficiente sicurezza e fiducia	Ci sono estesi scambi di informazioni, che avvengono con elevato grado di sicurezza e fiducia
11. Qual è il grado di collaborazione nel lavoro di gruppo?	Non si collabora	Si collabora relativamente poco	Si collabora abbastanza	Si collabora molto
12. A quale livello si prendono formalmente le decisioni?	Prevalentemente la Direzione	In Direzione, con qualche delega verso il basso	In Direzione, ma con una maggiore autorità per reparto	Vengono prese in tutta l'organizzazione, sulla base di un'efficiente coordinamento
13. Da dove provengono le informazioni utilizzate nelle decisioni?	Dalla Direzione	Dalla Direzione e dai rispettivi responsabili dei settori	Da quasi tutta l'organizzazione aziendale	Da tutta l'organizzazione aziendale
14. I dipendenti partecipano alle decisioni che riguardano il loro lavoro?	No	Occasionalmente	Generalmente	Sempre
15. In che misura far partecipare i dipendenti alle decisioni incide sulla	Nessuna	Scarsa	In qualche modo	In misura rilevante

motivazione che li porta a lavorare?				
16. Come si stabiliscono gli obiettivi dell'organizzazione?	Attraverso ordini	Attraverso ordini, ma con qualche possibilità di discussione	Attraverso ordini, dopo discussione	Attraverso una decisione di gruppo
17. Qual è il grado di resistenza passiva, ossia non fare nulla per cercare di raggiungere gli obiettivi aziendali?	Elevato	Moderato	Saltuario	Nulla o quasi
18. Qual è il grado di accentramento delle funzioni di revisione e di controllo del lavoro svolto?	Molto elevato	Elevato	Con qualche delega ai quadri inferiori	Scarso
19. Esiste una organizzazione informale (non riconosciuta nel sistema aziendale) che resiste a quella formale (riconosciuta nel sistema aziendale)?	Sì, esiste un gruppo al cui interno è stato eletto un "capo" le cui indicazioni vengono tenute in considerazione al contrario di quelle della Direzione	Quasi sempre, è possibile trovare un "gruppo" nella maggior parte delle situazioni che l'azienda affronta	Qualche volta, è possibile trovare occasionalmente il "gruppo"	Non esiste coincidenza fra gli obiettivi delle due organizzazioni, questo fa in modo che non entrino in conflitto
20. Che funzione svolgono: dati sui costi, sulla produttività e su altri indici di gestione?	Sono un mezzo di sorveglianza e motivo di punizioni	Sono motivo di ricompense o di punizioni	Sono motivo di ricompense e mezzo di autocontrollo	Per un autocontrollo e per risolvere problemi

La particolarità dei questionari ideati da Likert sta nella ‘scala’ con cui i soggetti, a cui vengono sottoposti, possono comunicare il loro livello di accordo o di disaccordo con l’affermazione su cui vengono chiamati ad esprimersi.

Questa particolare scala prende il nome di “Scala di Likert”.

Grazie a questi mezzi Likert è stato in grado di identificare, attraverso i dati raccolti nella sua ricerca, 4 tipologie di Stili di Direzione:

- Sistema o Tipo 1: lo Stile Autoritario-Coercitivo;
- Sistema o Tipo 2: lo Stile Autoritario-Benevolo;
- Sistema o Tipo 3: lo Stile Consultivo;
- Sistema o Tipo 4: lo Stile Partecipativo.

Come precedentemente affermato, il lavoro di Likert nell’identificazione degli Stili di Direzione viene riportato nella sua opera “Nuovi modelli di direzione aziendale” del 1961, nello specifico nel testo viene riportato il processo con cui Likert ha identificato i fattori distintivi di ciascuno stile ed i relativi dati scientifici che ha potuto raccogliere a sostegno della sua tesi.

Il Sistema di tipo 1 che viene definito Autoritario - Coercitivo, “è basato su teorie secondo cui fa parte della responsabilità del dirigente:

- Suddividere l’operazione globale in arti o compiti semplici;
- Elaborare il metodo migliore per eseguire ciascuna delle parti componenti;
- Assumere persone in possesso di attitudine e capacità atte all’espletamento di tali compiti;

- Addestrare queste persone a compiere i propri rispettivi compiti in base al metodo migliore specificato;
- Effettuare una supervisione intesa ad accertare che essi eseguano i compiti loro indicati, usando la procedura specificata e mantenendo un ritmo accettabile, sulla base di sistemi quali il cronometraggio delle mansioni;
- Ove possibile, usare incentivi sotto forma di cottimi, individuali o di gruppo.” (Rensis Likert 1961, 35)

Likert definisce il dirigente come dirigente-sfruttatore, in quanto essendo lo stile “centrato sul lavoro” (Rensis Likert 1961, 36), ha un basso interesse per il collaboratore, questo perché il dirigente sentendosi più qualificato o esperto rispetto a questi, manca di fiducia nei loro confronti; infatti le responsabilità si trovano nelle mani delle persone ai livelli più elevati della gerarchia organizzativa.

Egli esercita pressione sui suoi collaboratori, portando questi ultimi a riporre poca fiducia in lui a loro volta, instaurando uno stile di comunicazione che va dall’alto (il direttore) verso il basso (il gruppo), impartendo unicamente ordini, andando anche ad imporre le sue scelte ricorrendo anche alla coercizione ossia andando a basare la motivazione che sta alla base dell’agire del collaboratore usando minacce, arrivando a sfruttare le persone, imponendo loro tempi di lavoro e modalità che vengono definite alienanti. Likert ha individuato questa tipologie di direzione nelle unità produttive di basso livello e quindi di bassa produttività, che sono caratterizzate da uno stile di direzione autoritario.

Il Sistema di tipo 2 viene definito Autoritario-Benevolo è uno stile sempre “centrato sul lavoro” (Rensis Likert 1961, 36). “I supervisori che lavorano in unità di basso livello produttivo tendono a trascorrere più tempo con i loro subordinati, rispetto ai capi di elevata produttività, ma questo tempo viene suddiviso in tanti brevi periodi durante i quali essi impartiscono istruzioni particolari” (Rensis Likert 1961, 39). Si discosta dal primo stile in quanto seppur sia centrato sul lavoro, lo stile autoritario benevolo prende coscienza dell’importanza del fattore umano, in quanto esso costituisce un elemento significativo nel sistema produttivo per questo viene definito anche stile paternalista, in quanto il leader, che ricopre il ruolo di direzione, ha un maggiore interesse per le persone, cerca di sfruttare i riconoscimenti per incoraggiare le prestazioni lavorative ed incentivare il lavoro. Arriva a chiedere la consulenza dei subordinati, al fine di sentirsi dire quello che vuole, dando loro l’impressione che ci sia delega e condivisione, dando una percezione di essere coinvolti. Quindi si affida a loro per ottenere riscontro di quanto da lui sostenuto è sempre una relazione/comunicazione unidirezionale dall’alto verso il basso. Per questo viene definito leader paternalista. Vi è scarsa comunicazione e lavoro di squadra, il sistema di motivazione si basa sull’adozione di un sistema di premi per i risultati ottenuti.

Likert ha inoltre evidenziato che tale stile riesce ad ottenere i risultati più immediati rispetto ad altri stili di leadership, proprio perché le persone hanno timore del leader.

Il Sistema di tipo 3 viene definito Consultivo si concentra sull'utilizzo delle competenze, esperienze e idee dei collaboratori, si va completamente a discostare dai due stili precedentemente enunciati. Infatti in questo stile si cerca di incoraggiare i membri del gruppo di lavoro a proporre idee e possibili soluzioni, di conseguenza si vanno ad istaurare canali di comunicazione, andando ad incentivare la cooperazione tra i subordinati, che vengono considerate delle risorse. Il Dirigente si consulta con i singoli collaboratori ma anche con il gruppo di lavoro, pur prendendo le decisioni da solo. Si giunge alla conclusione che l'uomo agisce spinto da una motivazione e così facendo persegue anche gli interessi aziendali per poter perseguire i propri, diventando una risorsa per l'attività. Interagendo con i collaboratori il Dirigente pesa tutte le valutazioni prima di prendere la decisione finale, pur cercando di delegare le decisioni di minor importanza si riserva il diritto di veto. Concentrando le sue energie sulle decisioni di maggior spicco.

Qui è evidente il cambiamento, in quanto la stessa responsabilità viene ripartita attraverso la gerarchia organizzativa. Viene riconosciuto un certo livello di fiducia, seppur non completa, da parte del dirigente verso i collaboratori. Avviene uno scambio di informazioni, non vi è più un canale comunicativo unidirezionale ma bidirezionale e che si sviluppa anche tra i collaboratori, questo grazie al lavoro di gruppo. Infine il senso di motivazione viene alimentato da premi e dal coinvolgimento nel lavoro in quanto il lavoratore sentendosi considerato e facente

parte dell'organismo aziendale è maggiormente stimolato a perseguire gli obiettivi aziendali oltre ai propri.

Il Sistema di tipo 4 si definisce Partecipativo, questo stile direzionale viene individuato da Likert sulla base delle criticità che ha individuato nei precedenti stili enunciati, questo stile viene considerato quello più produttivo, quello che secondo lui andrebbe adottato all'interno della direzione dell'organismo aziendale. Infatti si passa ad uno stile "centrato sui dipendenti" (Rensis Likert 1961, 36), che vede la direzione acquisisce un'impronta fortemente democratica, ossia che va ad enfatizzare la comunicazione, che avviene dal basso verso l'altro e dall'alto verso il basso, va ad implementare la partecipazione dei dipendenti che in questo sistema vengono chiamati a collaborare, organizzando la struttura aziendale sulla definizione di gruppi di lavoro. Questo stile di direzione porta a stimolare la creatività dei collaboratori, grazie alla forte delegazione delle decisioni tra i componenti del gruppo, andando a condividere quelle che sono le problematiche cercando una soluzione comune, facendo così il dirigente ricopre il ruolo di supervisore non interferendo ma interagendo con le dinamiche del gruppo.

Secondo Likert, nei lavori creativi, che richiedono un alto grado di responsabilità e iniziativa individuale, lo stile partecipativo è in grado di aumentare il rendimento, poiché i membri del gruppo sentono una minore pressione dall'alto, i loro errori sono compresi ed essi si sentono liberi di gestire il proprio lavoro.

In conclusione, secondo Likert, più lo stile di direzione tende ad acquisire caratteristiche dello stile di Gestione Partecipativo e maggiore è la probabilità che questo porti un miglioramento, nel lungo termine, nel raggiungimento dell'efficacia ottimale, generando un'alta produttività aziendale, riducendo i costi ed incrementando i guadagni.

III.3. DEFINIZIONE DEL PROCESSO DI ANALISI DEL CASO AZIENDALE

Lo scopo di questo elaborato è individuare lo stile di direzione che caratterizza una determinata realtà aziendale, adottando alcune fasi del metodo applicato da Likert nel suo lavoro.

Inizialmente si raccolgono i dati significativi per l'analisi, come definito dalla I metodologia, che vengono riportati nel capitolo 1 e 2 di questo elaborato. Si procede sulla base di questi alla formulazione di una tesi riguardo alla tipologia di Stile di Direzione applicato all'interno della realtà aziendale che verrà confermato o meno dal risultato dell'applicazione del metodo.

Successivamente si procede, come definito dalla III metodologia, con l'identificazione di un campione rappresentativo della realtà aziendale, a cui somministrare il questionario numero 1, per poi procedere con la somministrazione del questionario numero 2 al solo Dirigente di azienda.

Raccolti i risultati si procede alla loro analisi, al fine di identificare lo Stile di Direzione che emerge dalle risposte date. Si procede quindi al confronto dei risultati

ottenuti per verificare se questi sono concordi tra loro e rispetto alla tesi formulata inizialmente sulla base dei dati utili anagrafici dell'organismo aziendale.

IV. SVILUPPO DEL PROCESSO DI ANALISI

L'approccio di analisi dello Stile di Direzione dell'organismo aziendale che è stato preso in esame si è articolato di due momenti espositivi differenti. Il 1° Questionario, che è stato somministrato al Manager aziendale, è stato preceduto da una fase di esposizione in cui il somministratore ha definito gli elementi caratteristici di ciascun Stile di Direzione.

Il 2° Questionario, che è stato somministrato ai collaboratori dell'organismo aziendale, è stato presentato in sede di riunione ad un campione rappresentativo dell'organico aziendale, così da poter fornire ai soggetti esaminati la chiave di lettura dei quesiti posti all'interno del questionario, oltre ad avere l'opportunità di presentare le finalità di questo progetto.

Una volta conclusa la somministrazione, si è proceduto all'analisi dei dati raccolti. Come si è precedentemente affermato, gli Stili di Direzioni che vengono rappresentati dai quesiti di questo questionario sono di 4 tipi, ossia:

- lo Stile Autoritario-Coercitivo;
- lo Stile Autoritario-Benevolo;
- lo Stile Consultivo;
- lo Stile Partecipativo.

Nei suoi studi Likert ha poi affermato come lo Stile Partecipativo costituisca lo Stile verso cui ogni Direzione Aziendale dovrebbe tendere, quindi si è proceduto ad analizzare i dati raccolti, al fine di andare ad evidenziare per quali fattori ed in che

ambiti, sia Manager aziendale che i suoi Collaboratori, si sentono di aderire o meno a questo Stile.

IV.1. ANALISI DEI RISULTATI DEL 1° QUESTIONARIO

Dalla somministrazione del 1° Questionario al Manager aziendale si può affermare che il Manager si sente di adottare uno stile di Direzione che si identifica con il Tipo 4, ossia lo Stile Partecipativo.

Sulla base di quanto è possibile osservare, per quanto riguarda le tipologie di leadership che esercita in diverse circostanze, il Manager afferma di riporre completa fiducia nei suoi collaboratori ed individua lo stesso livello di fiducia nei suoi collaboratori, che si sentono liberi di discutere del loro lavoro, ma allo stesso tempo si sente di non poter coinvolgerli sempre, nella risoluzione di ogni problematica.

Per quanto riguarda i caratteri delle forze motivazionali che vengono adottate all'interno del sistema si evince come vengano premiati attraverso compensi e premi i propri collaboratori nel momento che permettono il raggiungimento degli obiettivi, ma anche come non vengano coinvolti nella definizione di questi ultimi. Nonostante ciò, il Manager si sente di affermare che la maggior parte dei suoi collaboratori si sente responsabile nel raggiungimento degli obiettivi, che vengono definiti dall'azienda e che ne caratterizzano la mission.

Per quanto riguarda le considerazioni del processo di comunicazione all'interno dell'azienda, il Manager si sente di affermare come essa sia caratterizzata da un'intensa rete comunicativa, che procede verso il basso, verso l'alto ed orizzontalmente: nello specifico si sente di affermare che i propri collaboratori accettano le informazioni che giungono loro dal vertice aziendale, allo stesso tempo si sente di segnalare che le informazioni vengono filtrate, in quanto si ritengono di poco interesse per il Manager, non permettendogli così di avere un quadro preciso delle informazioni che circolano all'interno dell'azienda. Nonostante questo si sente di essere una figura presente e disponibile e per questo pronto ad accogliere e supportare psicologicamente i propri collaboratori quando viene interpellato.

Pertanto il Manager si sente di affermare che il carattere del processo di influenza interattiva si caratterizza per profonde interazioni amichevoli, con un elevato grado di confidenza, e di come questo porti a prediligere un approccio collaborativo nel lavoro svolto.

Queste considerazioni sono direttamente collegate alla dimensione decisoria che si adotta all'interno del sistema aziendale: la poca chiarezza, anche se sporadica, nella trasmissione delle informazioni porta il Manager a prediligere un determinato approccio decisionale, influenzato dalla tipologia di decisione da prendere. Infatti si sente di lasciare ampio margine di decisione per quanto riguarda gli ambiti più specifici e di mantenere al vertice le decisioni di carattere generale e concernenti le politiche aziendali.

Nell'analisi si procede ad osservare come il Manager si senta di coinvolgere i collaboratori in ogni problematica e di come si senta di consultarli per poter individuare una soluzione condivisa. Questo fornisce un sostanziale contributo alla motivazione e fa sì che i collaboratori portino avanti le decisioni che vengono prese per risolvere le problematiche in questione, sentendosi coinvolti pienamente nelle decisioni che riguarda il loro lavoro.

Per quanto riguarda le caratteristiche del procedimento che viene seguito nella determinazione degli obiettivi o nella emanazione degli ordini, il Manager si sente di affermare che gli obiettivi vengono stabiliti e gli ordini emanati, dalla Direzione, dopo aver discusso con i subordinati, per quanto concerne eventuali problematiche che li riguardano, costituendo così il piano di azione.

Quindi si può affermare che non vi sia un vero lavoro di gruppo e questo fa sì che a volte gli obiettivi aziendali vengano accettati pubblicamente ma, da alcuni collaboratori ed in alcune circostanze, non in privato.

Infine dal punto di vista del processo di controllo, che si attua all'interno dell'organismo aziendale, il Manager si sente di affermare che il sistema di controllo è distribuito a tutti i livelli e tra tutti i collaboratori.

Si adotta un processo di supervisione reciproca a tutti i livelli e non vi sono organizzazioni informali che ostacolino il perseguimento degli obiettivi aziendali.

Inoltre i dati che riguardano l'operato aziendale (contabilità, produttività, costi, ecc...) costituiscono un mezzo di controllo sulla base dei quali procedere per

orientare le decisioni aziendali. Inoltre nel momento in cui insorgono particolari problematiche essi non costituiscano una motivazione per procedere con punizioni o sanzioni nel caso in cui non vengano raggiunti gli obiettivi prestabiliti.

IV.2. ANALISI DEI RISULTATI DEL 2° QUESTIONARIO

Dall'analisi del 2° Questionario, che si è proceduto a somministrare all'organico aziendale, si è potuto constatare che il modello, in cui i collaboratori identificano quale Stile di Direzione adottato dal proprio Manager aziendale sia il 3° Stile, ossia quello Consultivo.

Per quanto concerne gli Stili di Leadership, che vengono adottati all'interno dell'organizzazione in questione, dall'analisi dei questionari si è potuto evincere come la maggioranza dei collaboratori si sente riconosciuto un elevato grado di fiducia e come si sentano abbastanza liberi di parlare del loro lavoro con i propri superiori. Infatti questo li porta ad affermare che vengono generalmente stimolati ad esprimere le proprie idee e che queste vengano tenute in considerazione dal Manager o più in generale dal vertice aziendale.

Dal punto di vista delle forze motivazionali i collaboratori si sentono pienamente motivati. In quanto motivati i collaboratori, almeno nella maggior parte dei settori aziendali, si sentono pervasi da un senso comune di responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nell'analisi delle caratteristiche del processo di comunicazione, è stato sottolineato dalla maggior parte dei collaboratori come vi sia un'intensa rete di scambio di informazione che percorre tutte le direzioni. Allo stesso tempo si sentono di segnalare come si presti attenzione alle informazioni che provengono dalla Direzione, in quanto definiscono parzialmente complete le informazioni che trasmettono loro stessi alla Direzione.

Nonostante questo si ha conferma dal questionario di quanto i collaboratori si sentano pienamente compresi dai propri superiori nelle loro problematiche personali.

Procedendo nell'analizzare le caratteristiche del processo di influenza interattiva, questi si sentono di affermare che sussiste un moderato livello di comunicazione, che avviene con sufficiente sicurezza e fiducia, e che questo si trasmette al livello di collaborazione abbastanza elevato che caratterizza il lavoro di gruppo.

Nell'analizzare i dati relativi alle caratteristiche del processo decisionario, si è dedotto come le decisioni, che vengono formalmente prese, siano frutto di un'efficiente coordinamento da parte di tutta l'organizzazione e allo stesso tempo come siano le informazioni determinanti nelle decisioni quelle provenienti dalla Direzione e dai rispettivi responsabili di settore.

Per le decisioni che riguardano il loro lavoro i collaboratori si sentono occasionalmente considerati e segnalano come invece sia significativo a livello motivazionale il sentirsi parte integrante al processo decisionario.

Inoltre si segnala come gli obiettivi dell'organizzazione vengano presi attraverso ordini, a seguito di una fase di discussione in cui non vi è una vera collaborazione di gruppo; nonostante questo i collaboratori segnalano una saltuaria resistenza di tipo passivo al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Infine dall'analisi del questionario si possono evidenziare le caratteristiche di procedimenti di controllo. I collaboratori si sentono di affermare come l'attività di controllo sia caratterizzata da un elevato grado di accentramento e di come in determinate circostanze si possa riscontrare una forma di organizzazione aziendale di tipo informale: una forma di "gruppo" in cui viene riconosciuto un "capo", le cui direttive vengono tenute in considerazioni tanto quanto quelle provenienti dalla Direzione. Nonostante questo i collaboratori si sentono di definire comunque la raccolta dei dati (come i dati sui costi, sulla produttività o su altri indici gestionali), che avviene al termine del loro operato, come una forma di autocontrollo e di spunto per migliorare il proprio lavoro e risolvere eventuali problematiche.

CONCLUSIONE

Sulla base dei dati raccolti ed osservati si è inizialmente ipotizzato che il sistema che caratterizza questa realtà aziendale sia il Tipo o Sistema 3, ossia il lo Stile Consultivo, per le caratteristiche che sono state enunciate nei precedenti capitoli.

Dai dati raccolti attraverso il processo di somministrazione del 1° Questionario ed il 2° Questionario emergono risultati differenti tra loro, in quanto dal 1° Questionario, ossia quello somministrato al Manager aziendale, è possibile identificare lo stile di Direzione Aziendale con il Sistema 4, ossia lo Stile Partecipativo, mentre dal 2° Questionario, ossia quello somministrato ai componenti dell'organico aziendale, è possibile identificare lo Stile di Direzione Aziendale con il Sistema 3, ossia lo Stile Consultivo.

È quindi possibile constatare come la tesi formulata inizialmente concordi con lo stile percepito dai collaboratori.

Sulla base di questi dati è quindi opportuno fare il punto su alcuni aspetti dell'organizzazione da migliorare, al fine di avvicinare lo Stile di Direzione aziendale attuale al modello Partecipativo.

In particolare si ritiene necessario migliorare la percezione del senso di fiducia nei propri collaboratori dando loro maggiore considerazione a livello di coinvolgimento nelle decisioni che vengono prese riguardo il loro lavoro, la risoluzione di problematiche aziendali, nella determinazione degli obiettivi aziendali e nelle decisioni produttive, che vanno a costituire il piano di azione.

Si ritiene indispensabile pertanto individuare dei sistemi motivazionali più stimolanti al fine di aumentare il senso di appartenenza all'organismo aziendale ed il senso di adesione alla sua mission.

A tal fine si considera funzionale il maggior utilizzo del lavoro di gruppo, sia a livello produttivo che a livello di controllo, che permette una maggiore supervisione reciproca, una riduzione dell'accentramento e quindi maggior senso di responsabilità verso gli obiettivi che sono stati definiti e riconosciuti.

Lo scopo dell'attuazione di questi miglioramenti all'interno dell'organismo aziendale è quella di ottenere una maggiore efficienza del sistema produttivo oltre ad incrementare il livello di benessere dei collaboratori nella conduzione del loro lavoro.

In conclusione, al fine di realizzare l'evoluzione auspicata verso uno Stile di Direzione più Partecipativo, si ritiene necessario migliorare il sistema di comunicazione aziendale, che costituisce l'elemento essenziale in una realtà formata di persone.

BIBLIOGRAFIA

G. BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo*, Borgaraccio, F. Angeli, 2016

L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2014

R. LIKERT, *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Angeli, Milano, 1961