

<b>Esame professionale superiore 2017</b>	<b>Economista aziendale PMI con diploma federale</b>
---	--

**Tematica B**

**Leadership e direzione dei collaboratori**

**Soluzioni**

**Durata dell'esame: 60 minuti**

**N° di candidata/candidato:** \_\_\_\_\_

**Cognome e nome:** \_\_\_\_\_

---

**Punteggio massimo possibile: 50**

**Punteggio conseguito:** \_\_\_\_\_

**Firma correttrice/correttore 1:** \_\_\_\_\_

**Firma correttrice/correttore 2:** \_\_\_\_\_

---

**Note:**

- Mezzi ausiliari consentiti: come da convocazione all'esame
- Apporre sull'esame cognome e nome
- Rispettare il tempo di elaborazione
- Leggere i compiti con attenzione prima di iniziare a risolverli
- Prima della consegna: controllare completezza, sequenza e indicazione corretta del nome e cognome

**Buon lavoro!**

**Multiple Choice tipo A****15 punti**

Scelga solo una risposta facendo un cerchio attorno alla lettera corrispondente **sul foglio delle soluzioni a pagina 6:**

in caso di formulazione positiva l'unica risposta corretta o quella generalmente più corretta;

in caso di formulazione negativa l'unica eccezione, l'unica risposta errata o la risposta con il contenuto meno corretto (la formulazione negativa è indicata in grassetto).

1. Quale affermazione si addice <b>di meno</b> al tipo di individuo Y?	1 punto
(A) La collaboratrice collabora in un circolo della qualità.	
(B) Finora la collaboratrice non ha fornito la minima proposta per il processo di miglioramento continuo.	
(C) La collaboratrice è pronta a formare apprendisti.	
(D) La collaboratrice lavora in modo molto flessibile in base a un tempo di lavoro annuale di 1453 ore.	
(E) La collaboratrice si identifica con il suo lavoro.	

2. Il processo direttivo è influenzato da varie componenti di diverso tipo e in varie intensità. Quali dei seguenti aspetti vi rientra <b>di meno</b> ?	1 punto
(A) La situazione manageriale diretta	
(B) Il collaboratore stesso con tutta la sua personalità, le sue aspettative, il suo atteggiamento	
(C) Tutto il team nel quale si lavora	
(D) Esperienze, esigenze, atteggiamenti e comportamento dei dirigenti	
(E) La situazione familiare del collaboratore, le sue relazioni con la/il partner e i parenti prossimi	

3. Qual è un elemento della direzione diretta?	1 punto
(A) Concetto di salario	
(B) Gestione della qualità	
(C) Statuto	
(D) Strumenti manageriali	
(E) Personalità	

4. Quale caratteristica è associabile a uno stile dirigenziale patriarcale?	1 punto
(A) Leale	
(B) Autoritario	
(C) Orientato ai portatori di interesse	
(D) Stimolante	
(E) Che mantiene le distanze	

5.	Nella sua teoria dei due fattori Herzberg spiega la soddisfazione sul lavoro e la motivazione con fattori igienici e fattori motivanti. Quali dei criteri qui indicati <b>non</b> è un chiaro fattore motivante/di soddisfazione?	1 punto
(A)	Obiettivi concordati in base al Management by Objectives	
(B)	Prestazione/successo ottenuto	
(C)	Assunzione della direzione di un progetto	
(D)	Bonus in base al successo aziendale	
(E)	Alta responsabilità	

6.	Ha deciso di incentivare in particolare lo sviluppo di uno dei suoi collaboratori e a tal fine integra per la prima volta delle misure di job enrichment. Qual è ora il tipo più corretto di misure da adottare?	1 punto
(A)	Poiché questo collaboratore è molto efficiente nel lavorare con i clienti K–S, può assegnargli dopo il licenziamento di un collega una gran parte dei clienti di quest'ultimo, ovvero i clienti F–J. Contemporaneamente aumenta il suo stipendio di CHF 450.–.	
(B)	Gli assegna per la prima volta i compiti relativi al trattamento dei reclami di cui finora si occupava personalmente. Contemporaneamente aumenta le sue competenze finanziarie per singolo caso portandole a CHF 4000.–.	
(C)	Gli consente di svolgere un programma di formazione con il quale conoscerà nei prossimi sei mesi tutti i settori della business unit. In questo modo desidera prepararlo in modo mirato ad assumere in futuro le sue veci in caso di assenza.	
(D)	Si crea la possibilità di integrare il collaboratore in un gruppo di progetto nel quale può assumere un punto di osservazione per lui nuovo nell'ottimizzazione di prodotto.	
(E)	Coglie questa buona occasione e riorganizza la distribuzione dei compiti, formando un pool composto dai quattro collaboratori specializzati che organizzano autonomamente il lavoro senza un capo specifico.	

7.	Il grado di maturità di un collaboratore è determinato dalle dimensioni «motivazione» e «competenza». Qual è lo stile dirigenziale appropriato che utilizza se il suo collaboratore presenta le caratteristiche «competenza davvero elevata» e «impegno coinvolgente»?	1 punto
(A)	Delegare	
(B)	Dirigere	
(C)	Partecipare	
(D)	Formare	
(E)	Strutturare	

8. Nella sua azienda si riscontra un livello decisamente elevato del tasso di fluttuazione. Viene chiaramente espressa la supposizione che vi sia un nesso con la cultura aziendale. Ora ha il compito di verificare proprio questa cultura aziendale. Quali di questi pacchetti di misure è più adatto all'analisi/alla valutazione?	1 punto
(A) Tour dell'azienda, sondaggio dei collaboratori, analisi dei reclami, analisi dei documenti, diagnosi culturale	
(B) Analisi dei documenti, sondaggio dei clienti, seminario sullo sviluppo del team, verifica del panorama dei processi, sondaggio dei collaboratori	
(C) Osservazione delle riunioni, analisi dei documenti, sondaggio dei collaboratori, visione dei rapporti di gestione, diagnosi culturale	
(D) Sondaggio dei collaboratori, analisi dei documenti, verifica della statistica sulla fluttuazione, osservazione delle riunioni, sponsorizzazioni sportive e culturali	
(E) Sondaggio dei collaboratori, controlling finanziario, osservazione delle riunioni, analisi dei documenti, analisi CI	

9. Quali misure intraprende per quanto riguarda l'aspetto dell'«umanizzazione del lavoro» se il suo collaboratore può decidere sulla sequenza con cui svolgere i singoli compiti di sua competenza?	1 punto
(A) Gruppo di lavoro parzialmente autonomo	
(B) Job enlargement	
(C) Job enrichment	
(D) Job sharing	
(E) Job rotation	

10. Quale descrizione risponde di più allo stile dirigenziale carismatico?	1 punto
(A) Obiettivi unitari definiti dal superiore in base alle regole SMART	
(B) Tipo di individuo X	
(C) Controllo solo da parte del team	
(D) Sviluppo di una straordinaria base di fiducia con il collaboratore	
(E) Focus sulla routine operativa giornaliera	

11. A chi si deve maggiormente la seguente frase? «Affinché le misure di motivazione orientate a una determinata esigenza possano essere davvero efficaci, è indispensabile soddisfare sufficientemente le esigenze di livello più basso.»	1 punto
(A) Herzberg	
(B) Maslow	
(C) McGregor	
(D) Taylor	
(E) Lewin	

12. Quale affermazione si addice di più al tipo di individuo X?	1 punto
(A) La persona ha un'avversione innata al lavoro.	
(B) La persona si identifica con gli obiettivi dell'azienda.	
(C) La persona cerca l'autorealizzazione.	
(D) La persona vuole apportare la sua creatività.	
(E) La persona non desidera una direzione troppo serrata.	

13. Lei dirige in base al controllo delle non-conformità e interviene solo in casi eccezionali. Quale concezione ha adottato?	1 punto
(A) Management by Objectives	
(B) Management by Exception	
(C) Management by System	
(D) Management by Military	
(E) Management by Delegation	

14. Da quali sintomi/manifestazioni di un'azienda si può dedurre <b>meno</b> chiaramente la sua cultura aziendale?	1 punto
(A) Comportamento e aspetto esteriore dei montatori del servizio clienti e dei venditori	
(B) Definizione delle condizioni di impiego e dei sistemi di orario di lavoro	
(C) Conoscenza della visione aziendale da parte dei collaboratori	
(D) Gestione degli errori commessi	
(E) Tipo di esonero dal lavoro dei collaboratori	

15. Nella sua teoria Herzberg fa distinzione tra fattori igienici e fattori motivanti. Quali dei seguenti elementi <b>non</b> è un fattore motivante?	1 punto
(A) Lode e riconoscimento	
(B) Job enrichment	
(C) Affidamento delle funzioni di vice	
(D) Posto di lavoro ergonomico	
(E) Clima lavorativo all'interno del gruppo di lavoro	

**Foglio delle soluzioni domande Multiple Choice**

Compiti di tipo A	Risposta					Punteggio massimo	Il suo punteggio
1.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
2.	A	B	C	D	<b>E</b>	1	
3.	A	B	<b>C</b>	D	E	1	
4.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
5.	A	B	C	<b>D</b>	E	1	
6.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
7.	A	B	<b>C</b>	D	E	1	
8.	<b>A</b>	B	C	D	E	1	
9.	A	B	<b>C</b>	D	E	1	
10.	A	B	C	<b>D</b>	E	1	
11.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
12.	<b>A</b>	B	C	D	E	1	
13.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
14.	A	B	<b>C</b>	D	E	1	
15.	A	B	C	<b>D</b>	E	1	
<b>Totale</b>						<b>15</b>	

**Domande aperte****35 punti****16. Spirito di squadra****9 punti**

Lo spirito di squadra può avere diversi effetti positivi. Ne citi cinque.

***Effetti***

- *Motivazione*
- *Aumento delle prestazioni*
- *Minor numero di conflitti*
- *Coesione*
- *Promuove l'identificazione*
- *Minor tasso di fluttuazione*

Lo sviluppo consapevole e il controllo dello spirito di squadra sono un importante compito manageriale. Citi quattro misure concrete con le quali può sviluppare in modo mirato lo spirito di squadra.

***Misure per lo sviluppo dello spirito di squadra***

- *Scambio fra i membri del team*
- *Eventi sociali*
- *Colloqui chiarificatori*
- *Promuovere l'apertura*
- *Introdurre regole*
- *Retribuzione equa*

**17. Mobbing****8 punti**

Nella sua azienda si è verificato un caso di mobbing. Ora viene invitato dal suo superiore a elaborare un piano di misure per evitare in futuro il ripetersi di episodi di questo tipo.

a) Indichi una misura che desidera intraprendere a livello personale e organizzativo. (2 punti)

1

Considerare seriamente i problemi della vittima di mobbing e creare consapevolezza su di essi

2

Impiego di persone di fiducia interne all'azienda

b) Indichi una motivazione per la misura intrapresa. (4 punti)

Motivazione per la misura 1

Spesso le persone che fanno mobbing non capiscono il rapporto di causa-effetto del loro comportamento, quindi è essenziale introdurre un processo di sensibilizzazione che ponga gli interessati di fronte alla portata delle loro azioni.

Motivazione per la misura 2

L'impiego di persone di fiducia interne all'azienda consente di mettere a disposizione un interlocutore con un volto, che le vittime di mobbing percepiscono come una persona neutrale e in grado di mediare senza il timore di essere messi a nudo.

c) Motivi la sequenza con la quale introdurre le misure selezionate. (2 punti)

Motivazione della sequenza

2 e poi 1: l'impiego di persone di fiducia interne all'azienda è una misura preventiva. La misura 1 interviene quando ci sono state attività di mobbing.



**18. Lavoro di direzione****8 punti**

Il signor Bauer è stato recentemente promosso da caposquadra a dirigente. Ora è responsabile dell'intera officina meccanica presso una concessionaria di medie dimensioni, nella quale ha lavorato per cinque anni come mecatronico d'automobili. Quando manca quasi un'ora alla fine dell'orario di lavoro si rompe un ponte sollevatore. I collaboratori che stavano lavorando alla macchina, ovvero due vecchie conoscenze di Bauer (Metzger e Schmidt), gli segnalano l'accaduto, ma Bauer, dopo aver dato una rapida occhiata all'orologio, li liquida con l'osservazione «Controllate di nuovo, io non ho tempo» e riprende la sua attività.

Metzger e Schmidt non riescono a localizzare il problema e poco prima della fine dell'orario di lavoro ufficiale comunicano a Bauer che non sono riusciti a eseguire tutte le riparazioni sui veicoli dei clienti previste nel piano di montaggio. Bauer fa notare che avrebbero dovuto rivolgersi a lui prima, ma dà il suo consenso a terminare la giornata di lavoro e lasciare lo stabilimento. Prima che Bauer possa comunicare il caso alla direzione aziendale, quest'ultima ha ricevuto il reclamo di un cliente venuto a prendere inutilmente la sua auto che non era ancora pronta. Bauer cerca di giustificarsi con la direzione dicendo che i due collaboratori non l'hanno avvisato in tempo; inoltre una riparazione prima della fine dell'orario di lavoro non avrebbe comunque avuto più senso.

- a) Valuti il suo comportamento in qualità di dirigente. Durante l'argomentazione affronti il grado di maturità dei collaboratori. (2 punti)

*Bauer non ha adempiuto alla sua funzione di dirigente in quanto non si è sufficientemente identificato con il suo ruolo e con le relative conseguenze. Inoltre ha un sovraccarico di lavoro operativo. I collaboratori sono indecisi sul da farsi.*

*Quindi i collaboratori lasciano il posto di lavoro senza scrupoli di coscienza. Di fronte alla direzione Bauer addossa a loro la responsabilità.*

*Bauer non soddisfa neanche le aspettative della direzione aziendale: non istruisce i suoi collaboratori, evidentemente non ha una visione di insieme dei compiti da svolgere e non si comporta da esempio poiché scarica la responsabilità sugli altri e tenta di cercare scuse per il suo comportamento.*

- b) Indichi i conflitti che potrebbero derivarne; ne citi due. (2 punti)

*In origine: conflitto oggettivo fattuale*

*Perdita di fiducia*

*Conflitto relazionale*

*Conflitto interiore*

*Conflitto di valori*

- c) Argomenti quattro passi che Bauer deve ora intraprendere per prevenire i conflitti incombenti. (4 punti)

*Per evitare i conflitti incombenti Bauer potrebbe fare quanto segue:*

*Comunicare le sue percezioni*

*Esprimere il suo disappunto*

*Rispettare le percezioni dei suoi collaboratori*

*Concordare insieme le regole del gioco per situazioni future*

## 19. Direzione dei collaboratori

**10 punti**

La signora Schmidt è caporeparto da cinque anni: i suoi collaboratori la ritengono una persona tollerante e affidabile. I suoi superiori lo confermano, ma notano tuttavia che con lei «tutto necessita del suo tempo». A proposito del suo stile dirigenziale, Schmidt ha dichiarato in un'intervista:

«Ritengo che un buon clima sociale sia alla base di ogni successo. Ecco perché do molta importanza alle opinioni dei miei collaboratori. Ogni lunedì teniamo un giro di consultazione in cui parliamo di tutto. In caso di necessità ci riuniamo anche con poco preavviso durante la settimana. Discutiamo dei problemi finché non abbiamo trovato una soluzione. Se serve mettiamo una decisione ai voti. In alcuni casi è già successo che io sia stata messa in minoranza. Bisogna farsene una ragione: d'altronde in certe questioni specifiche alcuni dei miei collaboratori hanno più esperienza o ne sanno più di me.

Nei confronti dei miei collaboratori esprimo lodi e critiche, ma sono anche pronta a farmi giudicare: devono dirmi cosa non apprezzano di me. In realtà non mi sento tanto una dirigente, penso di essere più una coordinatrice o una moderatrice. I miei superiori sottovalutano spesso quanto sia difficile questo compito.

Ho sempre problemi quando improvvisamente dall'alto mi arriva l'ordine di fare qualcosa all'ultimo momento. Non capiscono che devo prima parlarne con le persone: non posso semplicemente dire di fare una cosa e basta. Non mi sentirei a mio agio. D'altro canto il lavoro di qualità richiede un certo tempo ed è l'unica cosa che risulta vincente nel tempo.»

Descriva lo stile dirigenziale di Schmidt. (2 punti)

*Stile collaborativo.*

Motivi la sua risposta. Citi due motivazioni. (4 punti)

1

*Schmidt fa prendere molte decisioni al suo team e questo indica un elevato grado di delega nello stile dirigenziale di Schmidt.*

2

*Schmidt non insiste solo sulle prestazioni e sul raggiungimento degli obiettivi. Assume il ruolo della moderazione e del coordinamento.*

Quali reazioni dei collaboratori ci si deve aspettare di fronte a questo stile? Ne citi quattro. (2 punti)

1

*La fiducia dimostrata nei confronti dei collaboratori può stimolarne la motivazione.*

2

*Sussiste il rischio che i collaboratori si approfittino della fiducia di Schmidt.*

3

*I collaboratori coscienti si trovano a loro agio con questo stile e apprezzano la fiducia ricevuta.*

4

*I collaboratori meno coscienti potrebbero abusare della fiducia di Schmidt e sottrarsi ai compiti poco piacevoli.*

5

*I collaboratori potrebbero perdere il rispetto di Schmidt perché non si impone.*

6

*I collaboratori potrebbero non sapere come comportarsi perché da Schmidt non arrivano istruzioni chiare.*

Citi un esempio delle occasioni in cui questo stile non è adatto. (2 punti)

*Intervento dei vigili del fuoco*