

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Indagine di People Satisfaction

CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

2011

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Indagine di People Satisfaction

CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

Desidero ringraziare calorosamente tutti coloro che hanno partecipato alla realizzazione dell'indagine "People Satisfaction" cioè tutti i collaboratori della CCIAA di Pisa per avermi da subito fatto sentire di essere la benvenuta.

In particolare ringrazio il Segretario Generale Dr.ssa Cristina Martelli per avermi seguito in ogni fase del progetto, per la professionalità dimostrata e gli indispensabili consigli.

Un ringraziamento sentito va anche alla Dr.ssa Giuliana Grison per le piacevoli conversazioni inerenti il progetto e per i suggerimenti riguardo alla bibliografia da adottare.

Un grazie anche alla Dr.ssa Lorella Papocchia per avermi scelto come sua assistente e per il supporto dato in ogni decisione presa per la realizzazione della ricerca in questione .

Indice

Introduzione	p. 6
---------------------	-------------

PARTE PRIMA

Nuove politiche di sviluppo delle risorse umane

1.1 Che cos'è, e quali finalità ha, l'indagine sul clima organizzativo	>> 8
--	------

PARTE SECONDA

Indagine di People Satisfaction CCIAA Pisa

2.1 Il percorso d'indagine	>> 12
2.1.1 Descrizione dell'intervento	>> 12
2.1.2 La preparazione dell'indagine	>> 14
2.2 Strumenti di rilevazione: predisposizione e somministrazione del questionario	>> 17
2.2.1 Le dimensioni del benessere organizzativo	>> 17
2.2.2 Struttura del questionario	>> 21
2.3 Elaborazione dei dati: gli esiti dell'indagine	>> 25
2.3.1 La lettura dei dati	>> 26
2.4 Individuazione delle criticità e dei punti di forza	>> 28
2.5 Cosa propongono le persone	>> 35

2.6 Azioni d'intervento >> 37

Conclusione >> 39

Appendice >> 41

Appendice - *Guida alla lettura* >> 42

Appendice - *Il questionario MOHQ* >> 43

Appendice - *La comunicazione interna* >> 53

Appendice - *Organigramma CCIAA Pisa* >> 55

Appendice - *Slide restituzione dei risultati* >> 56

Riferimenti Bibliografici >> 62

Linkografia >> 63

Introduzione

L'analisi di clima interno è uno strumento che un'organizzazione può utilizzare per intraprendere un percorso di *valorizzazione* delle risorse umane. Il clima, infatti, ha un'incisività peculiare in qualsiasi realtà organizzativa ed ha effetti rilevanti sulla capacità dell'organizzazione stessa d'impiegare ed ottenere il massimo rendimento dalle risorse tecniche e umane a sua disposizione. Un buon clima contribuisce positivamente al conseguimento da parte delle organizzazioni dei propri obiettivi strategici. Esso rappresenta un mezzo per migliorare la *qualità* della vita lavorativa, la motivazione, l'impegno e l'efficienza, ma anche per costruire relazioni interpersonali forti e al contempo fiducia verso il contesto lavorativo d'appartenenza.

La *prima parte*, del lavoro che segue, consiste in uno studio bibliografico attorno al concetto di "*clima organizzativo*" finalizzato a fornire un quadro teorico su cui impostare le fasi preliminari della ricerca e successivamente l'intervento. Più precisamente, prima di realizzare sul campo questo tipo d'indagine, è necessario fornire una sintetica e precisa risposta alla seguente domanda: che cos'è, e quali finalità ha, un'indagine di clima organizzativo?

In effetti, una chiara definizione è utile per distinguere il clima da altri elementi del contesto di lavoro, simili ma pur sempre differenti, come la *soddisfazione*, la *cultura* organizzativa e la *motivazione*, senza peraltro negare che vi possono essere collegamenti, ovvero, condizionamenti vicendevoli tra queste diverse dimensioni. In questa prima parte, riassumendo, si dimostra che la rilevazione del clima organizzativo è paragonabile ad un *check-up diagnostico* con il quale si rilevano e misurano diverse dimensioni del benessere percepito allo scopo di ottenere un quadro schematico della situazione corrente.

Questo tipo d'intervento permette di capire come l'organizzazione e, in particolare, alcune sue caratteristiche sono valutate dai suoi membri e, quindi, assume un'importanza incisiva perchè: primo, mette in evidenza gli eventuali punti critici

presenti in un'organizzazione; secondo, permette di progettare, pianificare, ed eseguire opportuni interventi migliorativi.

Il *secondo capitolo* affronta nel dettaglio tutte le fasi di realizzazione vera e propria dell'indagine effettuata presso la Camera di commercio di Pisa a partire dal mese di maggio 2011.

La realizzazione, del progetto di *diagnosi*, da noi denominato "People Satisfaction", è stata strutturata su precise fasi d'intervento. Nei primi paragrafi sono espone le procedure di preparazione dell'indagine, più precisamente, sono riportate le decisioni strategiche e preliminari su il *come* e il *quando* della realizzazione, gli obiettivi da raggiungere con la rilevazione, le modalità operative da attuare. In questa prima fase si è deciso, dopo un'attenta lettura in merito, di adottare come strumento di rilevazione il "*Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ)*", realizzato nell'ambito del programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la cattedra di Psicologia del Lavoro, della Facoltà di Psicologia 2, dell'Università "La Sapienza" di Roma.

Nei paragrafi che seguono sono approfondite le operazioni successive, ovvero, la somministrazione, la raccolta, l'elaborazione e la lettura dei dati. Nell'ultima parte del capitolo, infine, sono presentate le azioni di miglioramento pianificate in risposta ai bisogni ed ai suggerimenti enucleati.

PARTE PRIMA

NUOVE POLITICHE DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

1.1 Che cos'è, e quali finalità ha, l'indagine sul clima organizzativo

In questa prima parte si cercherà di esporre le diverse ragioni che dovrebbero incentivare un'organizzazione ad includere tra i propri strumenti di gestione la lettura del clima organizzativo. Prima di entrare nel merito della questione è opportuno, però, fare un passo indietro per darne una definizione precisa.

L'indagine di clima è uno degli strumenti che consente alle organizzazioni di effettuare un'*autodiagnosi* ed un'*autoverifica* del proprio stato di salute.

Lo studio è complicato perché coinvolge aspetti molto divergenti della realtà lavorativa. Il clima organizzativo, composto da un insieme di dimensioni psicologico/strutturali, è un fenomeno complesso costituito da diverse variabili, correlate tra di loro in maniera non lineare cosicché misurare il clima significa dare un valore analitico alle dimensioni¹; fare una *fotografia* istantanea di un certo momento organizzativo.

Nonostante tali difficoltà, effettuare un'indagine di questo tipo è una grande opportunità, metaforicamente un "*grande orecchio*"² che ascolta le esigenze organizzative e le insoddisfazioni percepite. La valenza propedeutica di tale strumento gestionale si concretizza proprio in questa capacità d'ascolto amplificato e mirato. L'*obiettivo* è quello di comprendere esattamente quali sono le *percezioni* negative da trasformare in positive, quali sono i punti forti, su cui far leva, e quali, le aree di miglioramento su cui intervenire tempestivamente.

¹ PRATESI A., "Capire ciò che accade attorno a noi. Riflessioni sulla formazione del clima organizzativo nelle aziende." <http://www.ilcounseling.it/articoli/clima.htm>

² GRECO S., "L'indagine sul clima aziendale come strumento propedeutico allo sviluppo della soddisfazione dei dipendenti. Le azioni manageriali consigliate." www.stefanogrecoformazione.it/

Il concetto di *soddisfazione* che s'intende raggiungere è, però, prismatico perché esistono molteplici modi in cui le persone si ritengono appagate³. Più precisamente possiamo affermare che ci sono tanti sistemi di soddisfare le persone quante sono le persone stesse. I fattori di soddisfazione e insoddisfazione sono *sogettivi*, quindi, non sarà mai possibile accontentare tutti in egual misura né sperare in una soddisfazione globale e duratura. L'etimologia della parola *soddisfazione*⁴, che ha origine dal termine latino "*satis agere*", che significa agire in modo sufficiente, esprime chiaramente la logica da seguire ovvero il trovare il giusto mezzo in ogni cosa.

Da quanto appena esposto se ne desume che il concetto di clima può essere considerato come un insieme di *percezioni* condivise, e correlate tra loro, relative alla realtà lavorativa/organizzativa che si sta studiando. È, dunque, la sintesi di vari fattori tra cui le rappresentazioni soggettive, le mappe cognitive d'ogni persona coinvolta, le interazioni tra i soggetti, il contesto organizzativo e la cultura ivi presente. Tali sensazioni sono ampiamente condivise dai membri della stessa unità lavorativa, ma nello stesso contesto possono esistere *climi molteplici*, poiché l'ambiente organizzativo può essere percepito diversamente da membri appartenenti a livelli e posizioni diverse, oppure d'unità operative diverse ma nella stessa posizione giuridico/contrattuale.

Dopo aver delineato in cosa consiste un'indagine di clima, e quali obiettivi perseguire, passiamo ora al livello operativo cercando di dare risposta alle seguenti domande: come si realizza un'indagine di clima? Quali sono le procedure da seguire?

L'indagine è un intervento che va strutturato secondo delle *precise regole* perché il livello d'efficacia raggiunta va ad influenzare direttamente le modalità di gestione delle *risorse umane* e quindi implicitamente la soddisfazione delle persone e/o quello che si pensa fare nel futuro. Come già detto, per leggere la realtà lavorativa bisogna rifarsi al quotidiano, alla sua vita d'ogni giorno⁵: i pensieri che passano per le teste,

³ COSTA G., GIANECCHINI M., "*Risorse Umane*", McGraw-Hill Companies, Milano, 2009, pag. 335.

⁴ GRECO S., "*L'indagine sul clima aziendale come strumento propedeutico allo sviluppo della soddisfazione dei dipendenti. Le azioni manageriali consigliate.*" www.stefanogrecoformazione.it/

⁵ PRATESI A., "*Capire ciò che accade attorno a noi. Riflessioni sulla formazione del clima organizzativo nelle aziende.*" <http://www.ilcounseling.it/articoli/clima.htm>

le parole che si dicono, i comportamenti che si vedono agire. Questo perché sono gli uomini che creano il contesto lavorativo, non viceversa, la realtà del clima non è subita, e registrata passivamente, ma è costruita nell'interazione sociale.

Un'indagine di clima deve essere condotta attraverso l'integrazione di diversi strumenti metodologici sia di tipo *quantitativo* che *qualitativo*. I passi operativi necessari, per strutturare efficacemente un'indagine di clima organizzativo sono: primo, *definire le dimensioni* strutturali e psicologiche che si desidera sondare; secondo, *descrivere* sinteticamente ogni dimensione dandone una precisa definizione.

La ricerca quantitativa si basa di solito sull'utilizzo di un questionario anonimo. Esso è configurato come strumento multidimensionale cioè prevede un certo numero di dimensioni psicologiche ed organizzative da sondare attraverso un *cluster* di domande, definite tecnicamente *item*, o affermazioni, mirate⁶.

Per la buona riuscita del progetto è estremamente rilevante, prima di effettuare la somministrazione, condividere "*lo spirito dell'indagine*" con i dipendenti coinvolti, attraverso la chiara illustrazione delle finalità, fornendo precise indicazioni relative al progetto che si persegue e i suoi obiettivi. L'iniziativa deve essere l'opportunità di creare insieme una piattaforma di lancio per azioni collegate alla *customer satisfaction* interna. Questa fase, estremamente delicata, va ad incidere sulla credibilità della direzione in quanto l'indagine ha come obiettivo principale quello di attuare progetti nel breve-medio periodo di miglioramento nella soddisfazione delle persone nel proprio ambiente lavorativo. I risultati, le informazioni, i dati, così raccolti, costituiscono le coordinate fondamentali riguardo la "*rotta*" da tenere e le necessarie indicazioni sull'eventuale "*virata*" che la nave organizzativa deve effettuare in caso d'avvistamento dell'iceberg del malcontento.

Il secondo interrogativo che c'eravamo posti, nelle premesse di questo paragrafo, era: quali sono le ragioni per cui un'organizzazione deve implementare questo tipo d'analisi nella sua strategia di sviluppo delle risorse umane?

⁶ PRATESI A., "*Capire ciò che accade attorno a noi. Riflessioni sulla formazione del clima organizzativo nelle aziende.*" <http://www.ilcounseling.it/articoli/clima.htm>

A tale domanda abbiamo in parte già risposto, ma possiamo delineare quattro ragioni fondamentali tra cui: *primo*, rilevare e far emergere gli eventuali punti critici presenti in un'organizzazione; *secondo*, progettare, pianificare, ed eseguire opportuni interventi migliorativi; *terzo*, valutare e monitorare i risultati ottenuti procedendo ad ulteriori analisi; *infine*, utilizzare la *diagnosi* che ne segue come punto di partenza per avviare un processo di *cambiamento organizzativo*.

L'indagine di clima è, perciò, uno strumento propedeutico allo sviluppo della soddisfazione dei dipendenti. Per raggiungere questo stato di *ben-essere* è necessario che l'organizzazione da una parte, individui i propri fattori di successo, riconosca le proprie competenze distintive, si relazioni strettamente con il contesto, e dall'altra sappia riconoscere il valore delle persone come agenti di cambiamento.

In conclusione possiamo affermare che lo scopo ultimo di tale progetto, di sviluppo e di valorizzazione delle risorse umane, è quello di prendere consapevolezza degli stati di malessere dai quali partire per dare avvio ad un processo di cambiamento orientato al raggiungimento di uno stato di salute. Con quest'ultimo concetto "(...) possiamo, dunque, intendere l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative."⁷



Fig. 1.1 Finalità del Benessere Organizzativo

⁷ AVALLONE F., BONARETTI M. a cura di, "Benessere Organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche", Rubettino, Roma, 2003, pag. 42.

PARTE SECONDA

INDAGINE DI PEOPLE SATISFACTION CCIAA PISA

2.1 Il percorso d'indagine

Il presente capitolo è dedicato alla descrizione di ciascuna fase costituente la realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo realizzata nell'ambito della Camera di commercio di Pisa, per l'anno 2011.

2.1.1 Descrizione dell'intervento

A partire dal 02/05/2011, la responsabile dell'ufficio Risorse Umane, su disposizioni del Segretario Generale, ha deciso di realizzare un'indagine di clima organizzativo. Tale progetto denominato "*People Satisfaction*", è stato pensato come una ricerca-intervento in un'ottica particolarmente concentrata sulla persona e sul suo modo di vivere il lavoro, in vista di prospettive di benessere sia per il singolo sia per l'intera organizzazione.

Dopo un'attenta analisi sulla letteratura, e il materiale disponibile, si è deciso di adottare il modello "*MAGELLANO Condividere le eccellenze*", portale interattivo⁸ di supporto alla Pubblica Amministrazione. Questo progetto d'analisi si basa su strumenti di rilevazione riconosciuti sul piano scientifico, quindi su metodologie sperimentate e qualificate, coerenti con gli obiettivi da noi inizialmente dichiarati.

Questo modello si avvale di un "*Kit del benessere*"⁹ elaborato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con un gruppo di lavoro formato da esperti, e rappresentanti d'amministrazioni pubbliche e private, e coordinato dal Prof. Francesco Avallone, Preside della Facoltà di Psicologia 2, dell'Università di Roma "La Sapienza".

⁸ Il portale si può consultare dal sito del GOVERNO ITALIANO MINISTERO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE INNOVAZIONE, "*Kit del Benessere Organizzativo*" al seguente indirizzo internet <http://www.magellanopa.it/BenessereOrganizzativo/>

⁹ *Ibidem*

Il progetto ha l'intento di contribuire, attraverso la rilevazione su questionario, allo sviluppo di una nuova modalità d'*ascolto* nei contesti lavorativi. Esso si basa sull'elaborazione di una metodologia d'analisi, incentrata sul *ben-essere* e sulla qualità del lavoro, costruita su una procedura di monitoraggio e ricerca-intervento già verificata dalla Pubblica Amministrazione in un percorso di sperimentazione e consolidamento iniziato a partire dal 2002¹⁰.

Il *Kit* è composto dalle seguenti parti¹¹:

1. La *guida* alla sperimentazione, che fornisce indicazioni sulle modalità di rilevazione e d'analisi dei dati e sull'uso degli strumenti.
2. Il *questionario* di rilevazione, da utilizzare per la raccolta dei pareri.
3. Il *software* per l'immissione e l'elaborazione dei dati, che consente una rapida procedura di *data-entry* e una facile lettura dei risultati.

Tale progetto ha riscosso un immediato interesse da parte nostra, che si è in seguito tramutato nell'adesione all'iniziativa attraverso la richiesta formale della documentazione necessaria. Pertanto abbiamo domandato, in data 03/05/2011, al Dipartimento della Funzione Pubblica, l'adesione all'indagine¹². Convinti che tale sistema avrebbe permesso di effettuare un'auto-diagnosi delle condizioni organizzative interne e la creazione di un piano di miglioramento d'eventuali criticità.

In linea con queste disposizioni, a nostro avviso, il progetto "*Kit del benessere*" ci offre l'opportunità di realizzare e contribuire pro-attivamente ad un'indagine sul clima e sul benessere fornendoci i supporti operativi necessari. Questi strumenti, una vera e propria "*cassetta degli attrezzi*", sono progettati al fine di realizzare un'analisi autonoma e rigorosa del livello di benessere che è prevalente all'interno dell'organizzazione. In questo modo si ha, anche, la possibilità di confrontare i propri

¹⁰ Il modello è stato modificato nel gennaio del 2005. I cambiamenti hanno riguardato: le modalità di fruizione e di accesso al Kit e le modalità di lettura dei risultati.

¹¹ PELLIZZONI B., MINCHILLO F., "*Il benessere organizzativo. Guida alla realizzazione dell'indagine.*" <http://www.magellanopa.it/benessereorganizzativo/>

¹² Per poter usufruire del questionario MOHQ è necessario richiedere l'adesione al progetto MAGELLANO.

risultati con quelli d'altri enti, usufruendo dell'opportunità d'essere portatori d'esperienza e di miglioramento per le altre amministrazioni pubbliche.

Nelle parole dell'autore che condividiamo: *“La prospettiva sul benessere che il Laboratorio ha promosso è, fondamentalmente, una prospettiva di cambiamento culturale. Significa considerare centrale, nelle scelte strategiche e nei valori di riferimento, la qualità della convivenza organizzativa.”*¹³

Ci auspichiamo che tale lavoro nel medio-lungo periodo trovi soluzioni volte a migliorare le condizioni di lavoro interne, innescando un circolo virtuoso che generi un cambiamento non solo formale ma sentito e partecipato, quindi più efficace e duraturo.

Tale processo di produzione di conoscenza, di valutazione della salute organizzativa, è stato attuato in un periodo di quattro mesi, da maggio, prima fase, in cui è iniziata la preparazione dell'indagine, fino ad agosto, dove abbiamo elaborato ed analizzato i dati. Successivamente, nel mese di settembre sono stati presentati i risultati al personale e nel mese seguente, ottobre, sono partiti i progetti d'intervento.

Questi passaggi saranno oggetto d'approfondimento dei paragrafi che seguono.

2.1.2 La preparazione dell'indagine

La prima fase di preparazione dell'indagine è di cruciale importanza perché in essa si pianificano le azioni principali da intraprendere. Si provvede a definire, e ad articolare nel dettaglio, la prassi da seguire nel percorso concreto di valutazione della salute organizzativa. Si stende una sorta di *“canovaccio”* contenente gli obiettivi e la tempistica adatta alla situazione organizzativa di riferimento.

Per strutturare questa prima fase sono stati necessari numerosi incontri in cui si sono definiti i punti principali della strategia necessaria per lo svolgimento del percorso d'indagine. L'obiettivo principale, dal quale siamo partiti, è stato quello di av-

¹³ AVALLONE F., BONARETTI M. a cura di, *“Benessere Organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche”*, Rubettino, Roma, 2003, pag. 52.

viare un *processo di conoscenza* e di riflessione, che nel medio-lungo periodo apportasse miglioramenti dei fattori ritenuti critici.

Nel caso della Camera di commercio di Pisa si è deciso, da subito, di coinvolgere tutto il personale, quindi l'intera popolazione di riferimento, composta da cinquantasei dipendenti, con contratto a tempo indeterminato, alla data di progettazione e somministrazione del questionario.

Successivamente sono state concordate modalità di *comunicazione*¹⁴ e coinvolgimento dei diversi componenti dell'organizzazione. Abbiamo dato molta importanza a questa fase, perché, essa, consente di realizzare un lavoro di *sensibilizzazione* dei dipendenti agli obiettivi e agli esiti della ricerca-intervento e, conseguentemente, permette di *coinvolgere* e *motivare* alla collaborazione durante tutto il processo d'indagine. A tale scopo sono stati definiti in dettaglio momenti d'incontro ed altre modalità di comunicazione. Più precisamente sono state realizzate due fasi informative: la prima, attraverso l'organizzazione di una riunione dedicata alla presentazione dell'indagine, dei suoi obiettivi, e delle principali tappe del percorso; secondo, abbiamo realizzato un volantino¹⁵ fatto pervenire a tutto il personale, in cui sono state fornite spiegazioni su come effettuare la compilazione del questionario.

La riunione collettiva, avvenuta in data 02/05/2011, è stata molto utile perché ci ha permesso di dare tutti i chiarimenti necessari e la possibilità di rispondere ad eventuali domande. L'ordine del giorno dell'incontro è stato il seguente: presentazione sintetica e chiara del senso e degli obiettivi dell'indagine, la metodologia adottata, le forme di garanzia e tutela dell'anonimato.

Conclusa questa prima parte, negli incontri successivi, abbiamo concordato le fasi operative e le *modalità di somministrazione* del questionario¹⁶.

Abbiamo preso in considerazione la metodologia sperimentata da altre amministrazioni, ovvero, la somministrazione in gruppi. Effettivamente, il fatto di compilare

¹⁴ AVALLONE F., PAPLOMATAS A., "Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi", Cortina Raffaello, Roma, 2005, pag. 107.

¹⁵ In appendice è allegato il documento che è stato presentato ai dipendenti. Questo tipo di comunicato, fatto pervenire attraverso la rete Intranet, è stato inviato nei giorni antecedenti la somministrazione del questionario.

¹⁶ Ivi. pag. 109.

il questionario insieme ad altri colleghi crea maggior condivisione dell'esperienza, inoltre, in questo modo è, anche, più facile fornire assistenza ai partecipanti¹⁷.

Un ulteriore vantaggio è rappresentato dalla possibilità di concentrare il momento della somministrazione in alcuni giorni senza, così, diluire tale operazione in tempi troppo lunghi. La somministrazione in gruppo è, infine, una delle modalità più funzionali a garantire condizioni d'anonimato e riservatezza elemento cruciale per la buona riuscita dell'indagine.

Nella tabella di seguito sono riportate le date effettive nelle quali sono state svolte le attività di realizzazione dell'indagine in questione.

IL CALENDARIO PROGETTO: indagine di People Satisfaction		
	Date Effettive	
Attività	Data inizio	Data Fine
Selezione della referente	02/05/2011	01/11/2011
Predisposizione del questionario	09/05/2011	23/06/2011
Confronto con le PO per la validazione del questionario	27/06/2011	03/07/2011
Somministrazione del questionario	13/07/2011	03/08/2011
Elaborazione dati	04/08/2011	25/08/2011
Individuazione delle criticità e confronto con i dirigenti	26/08/2011	10/09/2011
Predisposizione di un <i>report</i> sui risultati emersi e definizione delle azioni di miglioramento		25/08/2011
Presentazione dei risultati al personale	Prevista per settembre	
Attuazione delle azioni di miglioramento previste nell'anno	A partire dal mese di ottobre	

Fig. 2.1 Le fasi del percorso d'indagine

¹⁷ PELLIZZONI B., MINCHILLO F., "Il benessere organizzativo. Guida alla realizzazione dell'indagine." <http://www.magellanopa.it/benessereorganizzativo/>, pag. 38.

2.2 Strumenti di rilevazione: predisposizione e somministrazione del questionario

Dopo la prima fase di preparazione della ricerca-intervento si è passati alla fase successiva quella della *realizzazione* vera e propria dell'indagine, in essa, infatti, si procede alla raccolta dei dati e all'elaborazione dei risultati. In questa parte centrale del percorso di lavoro si effettua: la raccolta dei dati, attraverso il questionario, secondo le modalità previste e concordate in fase di pianificazione; l'elaborazione dei dati sia in riferimento all'intera organizzazione sia riguardo a specifici parametri; l'interpretazione dei risultati e la formulazione delle prime indicazioni per mettere a punto eventuali interventi di miglioramento.

Ciascuna di queste procedure sarà descritta nei paragrafi seguenti.

2.2.1 Le dimensioni del benessere organizzativo

Il modello metodologico di ricerca-intervento è strutturato su *dodici* specifici componenti ritenuti i fattori costituenti il benessere organizzativo¹⁸. A definire la presenza e/o assenza di benessere nel contesto di lavoro sono, quindi, questi dodici¹⁹ fattori. È opportuno quindi, prima di presentare in modo particolareggiato le parti e le domande che compongono il questionario, approfondire questi fattori. A tale proposito di seguito sono riportate le definizioni dettagliate di tali dimensioni che caratterizzano il modello di ricerca.

La prima dimensione su cui si basa il concetto di benessere, è riferita al *supporto dei dirigenti*. Questo parametro fa riferimento ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità d'ascolto, di valorizzazione delle persone, di propensione al coinvolgimento²⁰. I responsabili, d'ogni organizzazione, svolgono un ruolo determinante

¹⁸ AVALLONE F., PAPLOMATAS A., “*Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*”, Cortina Raffaello, Roma, 2005, pag. 75.

¹⁹ Come precedentemente esposto il modello è stato perfezionato nel 2005, i ricercatori hanno effettuato una validazione statistica del questionario. Sulla base dei risultati ottenuti hanno deciso di ridimensionare il numero delle dimensioni di cui si compone il Benessere Organizzativo.

²⁰ PELLIZZONI B., MINCHILLO F., “*Il benessere organizzativo. Guida alla realizzazione dell'indagine.*” <http://www.magellanopa.it/benessereorganizzativo/> pag. 7.

in vari ambiti operativi: nell'esplicazione degli obiettivi, nell'indirizzare gruppi ed individui nei complessi processi operativi d'informazione e di controllo di gestione, nel creare condizioni di cooperazione ed efficacia collettiva, nel favorire in prima persona un clima relazionale franco e costruttivo.

Il secondo fattore di benessere, misura la *collaborazione tra colleghi*. Questo fattore analizza il grado di sostegno, supporto, fluidità delle relazioni. Questa dimensione se positiva favorisce l'efficacia organizzativa e determina una minor percezione del conflitto e dell'isolamento²¹. È dimostrato che una serenità nella quotidianità lavorativa, e in particolare nelle relazioni interpersonali, è correlata ad una più elevata *performance* lavorativa.

Il terzo elemento, l'*efficienza organizzativa* si scompone a sua volta in diversi fattori: l'utilità sociale, l'operatività, l'informazione e gli obiettivi. Con utilità sociale s'intende il senso di motivazione ed identificazione dell'attività dei singoli come contributo al raggiungimento degli obiettivi generali. L'operatività si riferisce al grado di scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, orientamento al raggiungimento degli scopi. L'informazione riguarda la facilità d'accesso alle notizie relative alla sfera lavorativa di competenza. Infine, l'efficienza è valutata sulla base del saper formulare obiettivi espliciti e coerenti con la prassi operativa perché questo favorisce una direzione strategica del lavoro²².

La quarta dimensione, l'*equità organizzativa* fa riferimento alla presenza di condizioni d'imparzialità di trattamento nell'organizzazione²³. Essa è fortemente correlata con la prima dimensione, precedentemente esplicita. L'equità organizzativa è, infatti, connessa con il comportamento dei responsabili, il quale deve conformarsi a canoni di trasparenza e di giustizia nell'affidamento del lavoro, nella valutazione dei risultati, nel riconoscimento degli incentivi, nella promozione e progettualità professionale. La dimensione dell'equità esplora, quindi, l'area della percezione alla giusti-

²¹ *Ibidem*

²² *Ibidem*

²³ AVALLONE F., BONARETTI M. a cura di, "*Benessere Organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*", Rubettino, Roma, 2003, pag. 44.

zia e della correttezza del trattamento che l'organizzazione riserva ai suoi collaboratori in relazione ai rispettivi comportamenti e contributi.

Il quinto elemento, la *gestione della conflittualità* si riferisce alla capacità dell'organizzazione di regolare, o meno, eventuali conflitti e disagi sia manifesti sia impliciti. Tale dimensione esplora la presenza di difficoltà nei rapporti con gli altri²⁴.

Il sesto parametro analizza la *percezione dello stress* che fa riferimento al livello di carico e tensione avvertita da ogni collaboratore nello svolgimento del proprio lavoro.

La settima parte, denominata la *richiesta lavorativa* è la dimensione relativa alle caratteristiche dei compiti da svolgere e progettare. In particolare, si fa riferimento alle necessità di tipo fisico, cognitivo, ed emozionale che i compiti lavorativi richiedono.

L'ottava dimensione riguarda il *comfort ambientale* inteso come presenza di specifiche condizioni di funzionalità dell'ambiente fisico di lavoro.

Nono parametro, la *sicurezza lavorativa* valuta il livello percepito d'incolumità nell'ambiente fisico di lavoro sulla base delle misure di sicurezza adottate.

Infine, *l'apertura all'innovazione*, fa riferimento alla capacità dell'organizzazione d'innovare e cambiare. In particolare, definisce l'apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale, rileva se l'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso²⁵.

A questi indicatori, si aggiungono altre due dimensioni²⁶: la prima costituita dalla *soddisfazione* percepita nei riguardi della propria organizzazione, e per il proprio lavoro, la seconda inerente la misurazione dei *disturbi psicofisici*.

Le dimensioni e gli indicatori appena illustrati, sono stati tradotti in una serie di domande che hanno portato alla realizzazione del Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (denominato anche con l'acronimo MOHQ- Multidimensional Organizational Health Questionnaire), strumento di rilevazione utilizzato per

²⁴ *Ibidem*

²⁵ PELLIZZONI B., MINCHILLO F., "Il benessere organizzativo. Guida alla realizzazione dell'indagine." <http://www.magellanopa.it/benessereorganizzativo/> pag. 8.

²⁶ *Ivi*. pag. 9.

monitorare il clima e il benessere. Esso sarà oggetto d'analisi approfondita del seguente paragrafo al quale rinviamo.

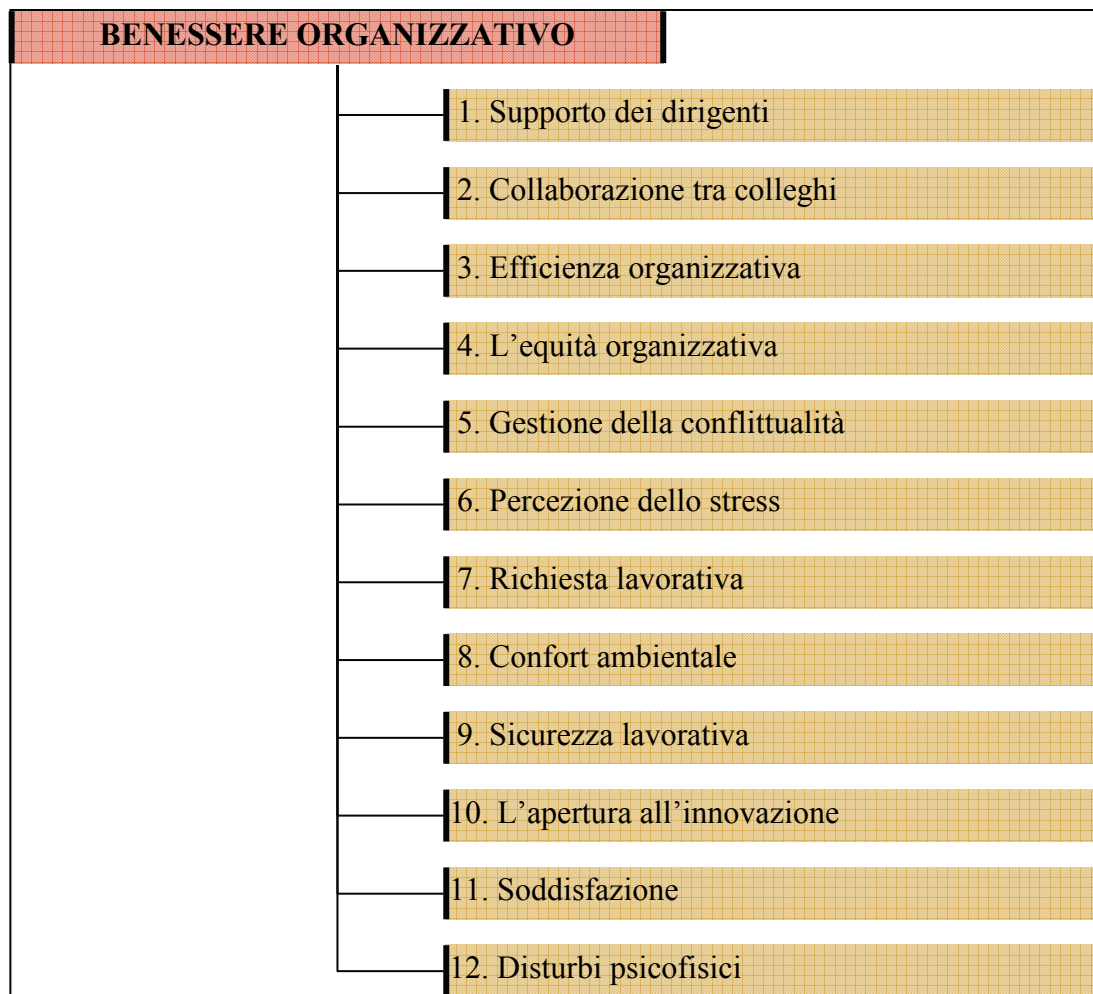


Fig. 2.2 Le dimensioni strutturanti il benessere organizzativo

2.2.2 Struttura del questionario

Il questionario²⁷, si compone di 67 domande relative a comportamenti e condizioni osservabili nell'ambiente di lavoro e riconducibili all'insieme dei fattori e degli indicatori in precedenza illustrati. Esso, a sua volta, è suddiviso in otto sezioni specifiche, riportate nel grafico sottostante.

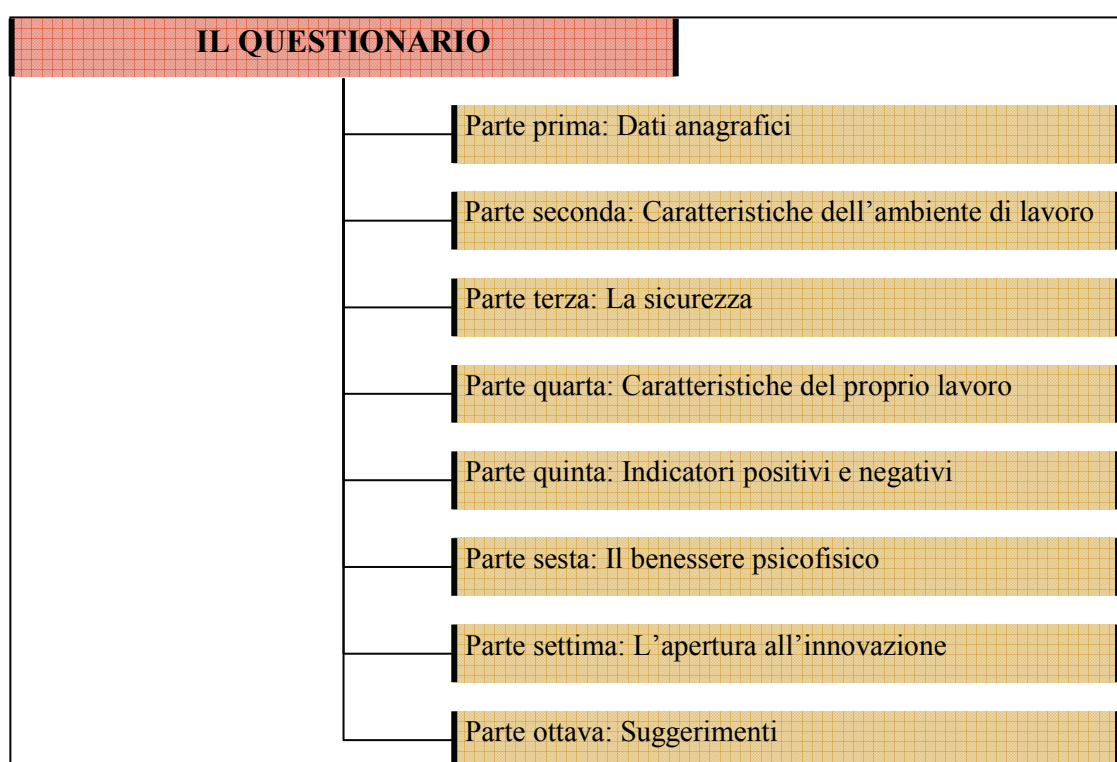


Fig. 2.3 Le parti costituenti il questionario

In tutte le sezioni del questionario, ad eccezione della prima e dell'ultima, le informazioni sono raccolte tramite l'utilizzo di una scala. I pareri espressi sono registrati tramite risposte ad affermazioni circa la frequenza con cui la situazione descritta si verifica nella propria amministrazione d'appartenenza. Le risposte, sono struttu-

²⁷ Il questionario è riportato in appendice. Il modello non corrisponde nella prima parte a quello originale poiché alcune domande sono state eliminate per mantenere la riservatezza nella compilazione.

rate su una scala di Likert²⁸, a quattro punti, che va da un minimo di “mai” (punteggio 1) ad un massimo di “spesso” (punteggio 4). Il *range* utilizzato consente, così, di evitare una prospettiva dicotomica, dando la possibilità effettiva di esprimere pareri intermedi.

La *prima sezione*, del questionario, raccoglie una serie di *dati sulla persona* che lo compila. Le informazioni che s'intendono acquisire in questa parte riguardano sia l'aspetto anagrafico sia quello relativo alla professione del soggetto intervistato. Tuttavia, il livello di dettaglio di questa parte (composta di 15 domande) ha creato nel Segretario Generale e nella direzione dell'Ufficio Risorse Umane forti perplessità dovute dal fatto di dover garantire l'*anonimato*²⁹ in una realtà organizzativa piccola composta di soli 56 dipendenti. Questa sezione è stata quindi privata d'alcune domande, che avrebbero permesso con molta facilità, lette in correlazione con altre, di individuare l'autore del questionario.

La *seconda parte*, focalizza l'attenzione sulle *caratteristiche del lavoro*. Questa sezione è la più ampia, ed intende misurare vari fattori del benessere. Ai dipendenti è chiesto d'esprimere un giudizio sul comfort dell'ambiente di lavoro, gli *item* di riferimento si concentrano su specifici aspetti: pulizia, illuminazione, temperatura, silenziosità, condizioni dell'edificio, gradevolezza degli ambienti e arredi, spazio disponibile per persona, servizi igienici.

La *parte terza* si sofferma sul tema della *sicurezza* sul luogo di lavoro prendendo in considerazione: impianti elettrici, illuminazione, rumorosità, temperatura, polveri, impianti tecnico-informatici. Inoltre, in questa parte è presente un indicatore di sinte-

²⁸ La scala Likert è una tecnica per la misura dell'atteggiamento. Questa tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (tecnicamente definite item) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. Ai rispondenti si chiede di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione. La somma di tali giudizi tenderà a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto.

²⁹ Nonostante questi accorgimenti, che hanno richiesto numerosi incontri per la riprogettazione della sezione in questione, durante la prima giornata di somministrazione alcuni partecipanti hanno esposto un certo timore riguardo la garanzia dell'anonimato. Obiezione che avevamo previsto e preso in considerazione, visto le ridotte dimensioni dell'ente. Per questo abbiamo dovuto spiegare che le domande in questione erano utili per l'approfondimento dei risultati lasciando comunque facoltà di non rispondere. Effettivamente, il 10.7% non ha dato risposta a questa prima parte (in merito si veda il paragrafo 2.4).

si relativo alla percezione del grado d'interesse espresso dall'organizzazione relativamente alla salubrità dell'ambiente di lavoro³⁰.

La *parte quarta*, denominata *caratteristiche del proprio lavoro*, focalizza l'attenzione sui compiti e sulle eventuali difficoltà nello svolgere le proprie mansioni quotidianamente³¹.

La *parte quinta*, la *soddisfazione* è suddivisa tra *indicatori positivi e negativi*. Essa chiede al soggetto intervistato di dare un proprio parere su alcune condizioni di benessere e malessere³².

La *parte seguente* analizza il *benessere psicofisico*, in altre parole, la percezione che i lavoratori hanno del proprio stato di benessere e del rapporto esistente tra l'attività lavorativa e gli eventuali disturbi psicosomatici.

La *penultima parte* indaga l'apertura all'*innovazione* dell'amministrazione, ed in particolare, l'efficacia delle strategie che sono alla base dei percorsi di cambiamento organizzativo.

La *parte finale* è dedicata ai *suggerimenti*: si tratta di una domanda semi-aperta nella quale chi compila il questionario deve segnalare al massimo tre aree dell'organizzazione considerate maggiormente critiche³³.

L'obiettivo del questionario è quello di cogliere la *percezione* che le persone hanno dei fenomeni indagati e non la loro conoscenza specifica ed oggettiva. Ognuno può dare pareri anche su fenomeni spesso poco conosciuti. La somma delle percezioni dei singoli individui consente di avere una "*visione oggettiva*" dell'organizzazione.

Dopo aver descritto lo strumento d'analisi, analizziamo ora la procedura effettiva di *realizzazione* della ricerca. La somministrazione come stabilito nella fase iniziale di progettazione dell'indagine, in conseguenza del periodo di ferie, è stata eseguita

³⁰ AVALLONE F., PAPLOMATAS A., "*Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*", Cortina Raffaello, Roma, 2005, pag. 75.

³¹ PELLIZZONI B., MINCHILLO F., "*Il benessere organizzativo. Guida alla realizzazione dell'indagine.*" <http://www.magellanopa.it/benessereorganizzativo/> pag. 11.

³² Il questionario dedica una sezione specifica agli indicatori positivi e negativi. Durante la prima somministrazione l'interpretazione di queste domande (49 e 50) è stata ritenuta da alcuni ambigua.

³³ *Ibidem*

con riunione collettiva nei giorni: mercoledì 13/07/2011 e mercoledì 03/08/2011. Un ampio lasso di tempo intermedio tra le due date disponibili ha permesso a tutti di poter partecipare.

Nei giorni antecedenti, per ricordare l'iniziativa n'è stata data comunicazione tramite la rete Intranet. Per garantire l'anonimato è stata distribuita, a ciascun partecipante, una busta dove inserire il questionario sottoscritto ed, inoltre, predisposta un'urna nella quale poter consegnare al termine della compilazione.

Prima di procedere oltre è di fondamentale importanza, ai fini di una corretta lettura e interpretazione dei dati emersi (oggetto della fase successiva), sapere che esiste una precisa corrispondenza tra i fattori del benessere organizzativo e le diverse domande del questionario. Nella tabella successiva è indicata tale correlazione³⁴.

DIMENSIONI DEL BENESSERE	DOMANDE
1. Supporto dei dirigenti	12,15,17,20,21,25,27,32,38
2. Collaborazione tra colleghi	7,10,28,30,37,40,41
3. Equità organizzativa	22,26,36,42
4. Efficienza organizzativa	5,6,8,11,14,16,18,34,35,44
5. Gestione della conflittualità	9,19,29,39
6. Percezione dello stress	13,33,43
7. Richiesta lavorativa	47
8. Comfort ambientale	4
9. Sicurezza lavorativa	45,46
10. Apertura all'innovazione	54
11. Soddisfazione	49,50
12. Disturbi psicofisici	52

Fig. 2.4 Corrispondenza tra i fattori del BO e le domande del questionario

³⁴ La correlazione tra le domande e le dimensioni del Benessere Organizzativo è riportata nella guida alla realizzazione dell'indagine, ovviamente, nella tabella qui presente la numerazione delle domande non corrisponde perché essa è ricostruita sulla base delle modifiche apportate al questionario.

2.3 Elaborazione dei dati: gli esiti dell'indagine

A partire dal giorno seguente, l'ultima data disponibile per la compilazione, il 05/08/2011, sono iniziati i lavori d'inserimento dei dati, riportati in ciascun questionario³⁵, e la conseguente elaborazione di essi.

Attraverso il *software* per l'immissione e la lettura dei dati è possibile elaborare varie tipologie di tabelle e grafici. Il principale è il grafico del *profilo generale*, riportato nel paragrafo seguente, riepilogativo dei diversi valori registrati in ciascuna delle dimensioni e degli indicatori della salute organizzativa. Con questa specifica rappresentazione grafica è possibile approfondire ogni dimensione della salute organizzativa nel suo complesso, rilevando punti di forza ed elementi di minor benessere sui quali intervenire. Successivamente, è stata condotta anche un'analisi in profondità che offre una visione più articolata della salute organizzativa e che consente riflessioni e processi di conoscenza più precisi. In data 25/08/2011 è stato, infatti, redatto un *report* specifico sull'elaborazione dei dati, contenente oltre all'insieme delle tabelle e dei grafici del profilo generale anche un'analisi dettagliata effettuata su determinate variabili. Per analizzare, e successivamente poter intervenire, sul clima organizzativo sono stati, infatti, estratti anche i grafici, e i valori, inerenti le diverse categorie contrattuali (A, B, C, D)³⁶ e i diversi settori lavorativi (lo Staff, l'Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria, l'Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici, l'Area Anagrafico Certificativa e regolazione del mercato). La lettura di questi grafici ci permette di capire che differenza di benessere c'è tra diversi livelli professionali, e quali divergenze tra unità operative.

³⁵ La metodologia d'inserimento dei questionari nel software richiede la loro numerazione preventiva per poter risalire ad ognuno di essi nel caso vi sia necessità di effettuare controlli successivi.

³⁶ Anche in questo caso per mantenere l'anonimato è stato necessario accorpare le due categorie contrattuali A e B perché numericamente inferiori rispetto alle altre, e quindi facilmente individuabili se trattate separatamente.

2.3.1 La lettura dei dati

Prima di iniziare la presentazione dei risultati è opportuno dare alcune indicazioni di carattere generale. Per la lettura dei grafici si ricorda che il punteggio delle singole dimensioni varia in un *range* compreso tra 1 e 4. Più è alto il punteggio su una dimensione più la dimensione è percepita come presente nell'amministrazione.

Per semplificare la lettura è riportata una linea verticale in corrispondenza del valore medio³⁷ del profilo che, di volta in volta, si sta valutando. Ciò consente di visualizzare subito le aree al di sopra della media, e cioè tutte quelle riconosciute come presenti nell'amministrazione, da quelle percepite come meno presenti (al di sotto della media). Quando su uno stesso grafico è stato necessario mettere a confronto simultaneamente tutte le dimensioni e gli indicatori del questionario (grafico del profilo generale), per renderne omogenea l'interpretazione, si è provveduto ad un'inversione dei punteggi nelle dimensioni con valore semantico inverso³⁸. Così facendo, in questo grafico, tutte le dimensioni che superano il valore medio indicato dalla linea di riferimento esprimono uniformemente una valutazione positiva della dimensione, e tutte le dimensioni al di sotto della media sono da considerare uniformemente come aspetti critici del benessere organizzativo³⁹.

Di seguito è riportato il grafico che abbiamo ottenuto.

³⁷ La procedura per il calcolo del *valore medio* si articola nei seguenti passaggi: primo, per ogni partecipante viene sommato il punteggio delle singole domande del questionario che compongono il fattore o l'indicatore considerato; secondo, il risultato di tale somma è diviso per il numero delle domande stesse (viene ottenuto così un punteggio medio per ogni partecipante); terzo, la somma dei punteggi medi di tutti i partecipanti è divisa per il numero degli stessi. In questo modo si definisce per ogni fattore e indicatore il valore medio di riferimento.

Sommando il punteggio medio di ogni fattore/indicatore e, successivamente, dividendolo per il numero dei fattori stessi si ottiene il valore medio del grafico Profilo generale.

³⁸ Più precisamente le dimensioni con valore semantico inverso sono: gestione della conflittualità, percezione dello stress, richiesta lavorativa, indicatori negativi (la soddisfazione), disturbi psicofisici. Questi fattori, infatti, assumono una connotazione negativa quando sono percepiti come molto presenti nel contesto organizzativo. Il software realizza una specifica procedura d'inversione del punteggio, al fine di uniformare la modalità di lettura del grafico Profilo generale.

³⁹ AVALLONE F., BONARETTI M. a cura di, "*Benessere Organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*", Rubettino, Roma, 2003, pag. 66-67.

Fattori	
Supporto dei dirigenti	2,78
Collaborazione tra colleghi	3,10
Equità Organizzativa	2,28
Efficienza Organizzativa	2,98
Gestione della Conflittualità	2,61
Percezione stress	1,86
Richiesta lavorativa	2,07
Comfort ambientale	3,06
Sicurezza lavorativa	2,95
Apertura all'Innovazione	3,00
Soddisfazione	2,56
Disturbi psicofisici	2,80
Valore Medio	2,67

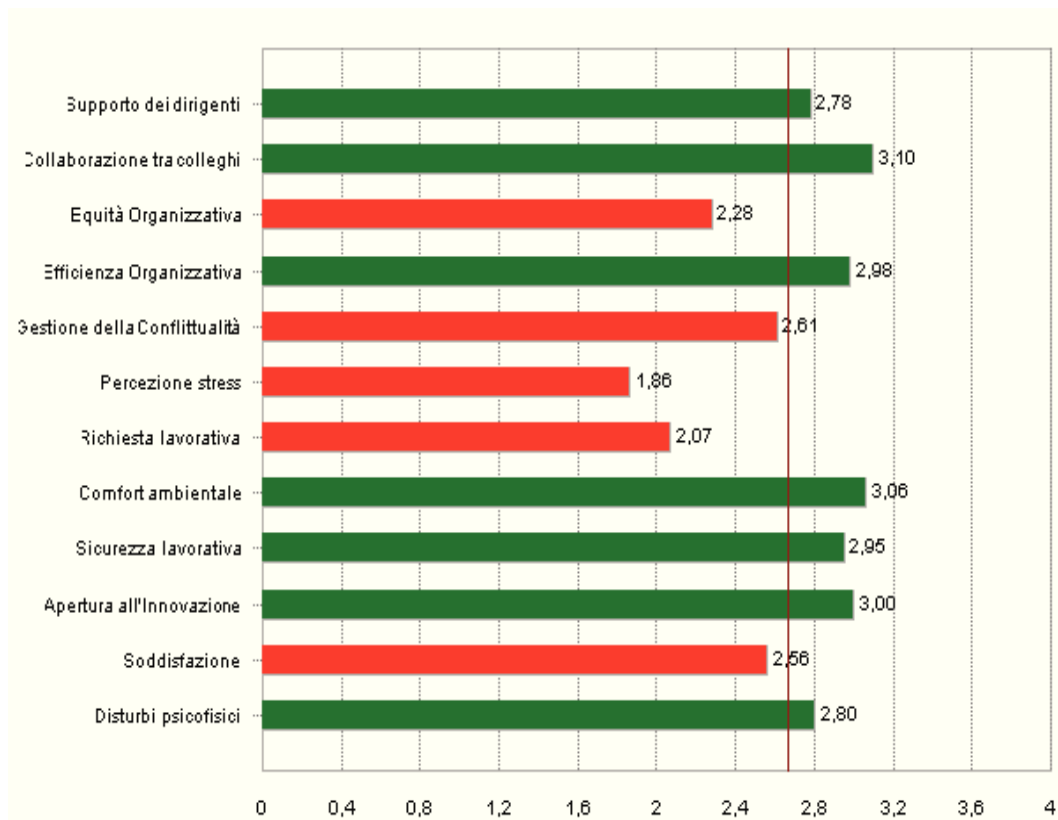


Fig. 2.5 Il grafico profilo generale

2.4 Individuazione delle criticità e dei punti di forza

Dalla lettura dei dati⁴⁰, la prima constatazione da fare è che la media del grafico profilo generale è di 2,67, che all'interno di un *range* che va da 1 a 4 è, anche se di poco, al di sopra della media⁴¹. Questo ci orienta ad una lettura già relativamente positiva dei risultati emersi.

Tra i punti di forza dell'organizzazione emerge una forte *collaborazione tra colleghi*, che registra il valore più alto (3,10), seguito da un elevato *comfort ambientale* (3,06), correlato, evidentemente, al livello, anch'esso estremamente positivo, registrato dalla percezione di *sicurezza lavorativa* (2,95).

Prima di procedere oltre, è molto interessante effettuare un'analisi approfondita dei grafici relativi a queste prime dimensioni del benessere organizzativo. Infatti, la collaborazione tra colleghi, pur essendo l'elemento di maggior salute registrato, presenta delle negatività evidenti in relazione alla *comunicazione*. Le domande numero 40 esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro e numero 28 nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti, registrano valori molto al di sotto della media.

Analogamente il parametro comfort ambientale evidenzia un forte scontento nei riguardi della *pulizia* degli ambienti di lavoro⁴².

Tornando agli aspetti di salute la maggioranza ritiene l'organizzazione *aperta all'innovazione* (3,00) e orientata al raggiungimento dell'*efficienza organizzativa* (2,98).

Nell'ente, inoltre, risulta presente *supporto* da parte *dei dirigenti* (2,78). Anche questo parametro, però, merita particolare attenzione, in quanto, se da un lato, è riconosciuta professionalità, e capacità di coordinamento dei processi lavorativi, da parte

⁴⁰ In data 25/08/20011, come precedentemente esposto, è stato redatto il *report* sull'elaborazione dei dati, in cui sono raccolti tutti i grafici estratti. Per una lettura approfondita del presente paragrafo si rinvia pertanto a tale documento.

⁴¹ Convenzionalmente la soglia di soddisfazione viene fissata a (2,6).

⁴² Il grafico inerente la dimensione del comfort ambientale ha una media di (3,06) la domanda riferita alla pulizia percepita registra un valore molto inferiore (2,2).

dei dirigenti, dall'altro, è fortemente criticato il sistema da loro adottato di valorizzazione, valutazione, coinvolgimento del personale.

Infine, possiamo notare che non sono percepiti *disturbi psicofisici* associati al contesto lavorativo (2,80).

Analizziamo adesso ciò di cui le persone si lamentano maggiormente.

Dal grafico profilo generale, possiamo vedere che i punti critici emersi sono: un'elevata percezione di *stress* (1,86)⁴³, parametro connesso ad un alto livello di *richiesta lavorativa* (2,07). I compiti da svolgere risultano stressanti in quanto assorbono totalmente producendo, così, fatica mentale. La maggioranza ritiene ci sia sovraccarico di lavoro, rigidità di norme e procedure, troppa diretta responsabilità sul lavoro effettuato⁴⁴.

Terzo elemento critico risulta, l'*equità organizzativa* (2,28). Dalla lettura approfondita, del grafico, associato a questo parametro, è condiviso il parere che il lavoro non offre effettive possibilità di carriera per tutti, e che non siano apprezzate, in maniera adeguata, le iniziative personali e l'impegno dimostrato sul lavoro.

Elemento critico risulta essere anche la *gestione della conflittualità* (2,61). Nello specifico sono riscontrati comportamenti ingiusti, e inoltre si percepiscono forme di conflittualità con la dirigenza (elemento di malessere già esposto in precedenza).

Infine, dalla lettura specifica del parametro *soddisfazione* (2,56), possiamo notare come sia presente un senso condiviso di sfiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare. Da questo, possiamo dedurre come un effettivo buon andamento di quest'indagine di clima, e soprattutto un'adeguata restituzione dei risultati, associato ad un lavoro partecipato per implementare azioni di miglioramento, potrà effettivamente modificare questo stato di malessere dimostrando concretamente che si può lavorare per raggiungere un livello condiviso di soddisfazione.

⁴³ Alla domanda: il lavoro assorbe totalmente è calcolato il punteggio di (3,65) rispetto ad una media di (3,14).

⁴⁴ I punteggi critici della dimensione richiesta lavorativa sono: fatica mentale (3,40), sovraccarico di lavoro (3,22), rigidità di norme e procedure (3,18), diretta responsabilità del lavoro (3,15). La media del grafico è (2,94). Si ricorda che questa dimensione ha valore inversamente proporzionale.

Inoltre, coerentemente con quanto già emerso, si può notare come tra i valori molto al di sotto della media, tra gli indicatori negativi e positivi, che compongono questo parametro, vi siano la sensazione di non essere valutati adeguatamente, e la sensazione di contare poco nell'organizzazione.

Come precedentemente già anticipato dopo la lettura dei dati inerenti l'intera organizzazione è stata elaborata un'analisi in profondità. Vediamo di seguito quali sono i risultati.

La prima ricerca si basa sull'estrazione, e la successiva comparazione, dei dati inerenti le diverse categorie contrattuali. Da questo tipo d'intervento non sono risultati significativi discostamenti dai dati generali precedentemente esposti. L'unica osservazione che vale la pena sottolineare è come il livello della media del grafico profilo generale registra valori crescenti in correlazione all'inquadramento professionale. Più precisamente possiamo osservare come la categoria contrattuale A-B risponde alle domande del questionario con una media di 2,48 (al di sotto del livello di sufficienza di 2,6); la categoria contrattuale C con 2,70; infine, la D con 2,89. La struttura è piramidale: da un livello di maggior difficoltà associato alla categoria contrattuale A-B, si passa ad uno stato di sufficienza dell'inquadramento C, fino a raggiungere un elevato benessere dichiarato dalla categoria D. Riepilogando, possiamo affermare come al crescere dell'inquadramento contrattuale la soddisfazione percepita è molto più elevata.

Passiamo ora alla seconda ricerca che è stata effettuata in relazione ai diversi settori lavorativi⁴⁵: lo Staff, l'Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria, l'Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici, l'Area Anagrafico Certificativa e regolazione del mercato. Questo tipo d'analisi ha portato a dei risultati interessanti.

La prima unità organizzativa presa in considerazione è lo *staff*.

Di seguito è riportata la tabella dei fattori ritenuti critici.

Prima di procedere oltre è, però, opportuno fare delle premesse. I risultati complessivi, anche in questo secondo tipo di ricerca, in linea di massima, non sono di-

⁴⁵ Per una lettura più precisa si rinvia all'organigramma riportato in appendice.

vergenti da quelli generali. La coerenza che abbiamo riscontrato tra i dati emersi ci conferma il buon andamento del progetto e l'attenzione che il personale ha messo nel compilare i questionari.

Staff	Valore Medio (2,76)
Percezione stress	(1,96)
Richiesta lavorativa	(2,09)
Equità organizzativa	(2,28)
Soddisfazione	(2,66)

Fig. 2.6 Le criticità emerse: settore lavorativo Staff

Tornando alla prima unità organizzativa presa in considerazione, cioè, lo *staff*, da una lettura approfondita, dei vari *item* critici emersi, si deduce che in questo reparto ci sono problematicità nelle *relazione tra colleghi* e nei *rapporti interpersonali*.

Questo è dimostrato dai livelli molto bassi registrati da alcuni fattori specifici:

- Sensazione di far parte di una squadra
- Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro
- Pettegolezzo (in particolare questo parametro registra un livello di malessere molto al di sopra della media e più alto in relazione a tutti gli altri reparti)⁴⁶

Il secondo settore lavorativo di cui ci occupiamo adesso è l'*Area Anagrafico Certificativa e regolazione del mercato*. Le criticità emerse sono identiche al settore precedente, la media ed i valori associati risultano molto simili.

Area Anagrafico Certificativa	Valore Medio (2,70)
Percezione stress	(1,75)
Richiesta lavorativa	(2,02)
Equità organizzativa	(2,25)
Soddisfazione	(2,59)

Fig. 2.7 Le criticità emerse: settore lavorativo Area Anagrafico Certificativa

⁴⁶ Il valore registrato è di (3,25). Le altre unità operative alla medesima domanda rispondono con valori di: l'Area anagrafico certificativa (2,81), Area gestione patrimoniale e finanziaria (2,83), Area promozione e sviluppo (2,89).

In quest'unità organizzativa, però, il problema maggiormente sentito è quello del riconoscimento del *merito* e quindi della *valorizzazione*.

Possiamo, infatti, notare risposte negative alle seguenti domande:

- È garantita effettiva carriera per tutti
- L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate
- Fiducia che le condizioni negative potranno cambiare
- Sensazione di non essere valutati adeguatamente
- Sensazione di contare poco nell'organizzazione
- Risentimento verso l'organizzazione

Il terzo settore è costituito dall'*Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria*, il quale, come si può vedere ha, nel grafico profilo generale, il valore medio più alto.

Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria	Valore Medio (2,80)
Percezione stress	(1,97)
Richiesta lavorativa	(2,12)
Equità organizzativa	(2,57)
Gestione della conflittualità	(2,61)
Soddisfazione	(2,67)
Supporto dei dirigenti	(2,73)

Fig. 2.8 Le criticità emerse: settore lavorativo Area Anagrafico Certificativa

In quest'unità organizzativa il problema più rilevante è costituito dal *rapporto con la dirigenza*. Nello specifico è valutato negativamente il sistema di valutazione e apprezzamento del lavoro svolto e il sistema comunicativo di circolazione delle informazioni.

La maggioranza risponde in maniera critica ai seguenti quesiti:

- I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale
- Esistono conflitti con i dirigenti
- I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa
- Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza

- I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che s'incontrano nel lavoro
- I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro

Resta da analizzare, nello specifico, l'*Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria*, di seguito il grafico riassuntivo degli aspetti su cui intervenire.

Area Promozione e sviluppo	Valore Medio (2,69)
Richiesta lavorativa	(2,07)
Percezione stress	(2,12)
Equità organizzativa	(2,26)
Soddisfazione	(2,56)
Gestione della conflittualità	(2,64)

Fig. 2.9 Le criticità emerse: settore lavorativo Area Promozione e sviluppo

In questo settore lavorativo il problema maggiormente sentito, all'unisono con l'*Area Anagrafico Certificativa*, è quello del riconoscimento del *merito* e quindi della *valorizzazione*.

Si hanno, infatti, valori negativi in relazione alle seguenti domande:

- L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti
- L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate
- Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni
- Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro
- Sensazione di contare poco nell'organizzazione
- Sensazione di non essere valutato adeguatamente
- Desiderio di cambiare lavoro

Resta da fare un'ultima considerazione, il valore medio del grafico profilo generale è inferiore rispetto a quello dei singoli settori lavorativi. Da una lettura approfondi-

ta dei questionari si nota, infatti, che alle domande della prima sezione, inerenti al settore lavorativo d'appartenenza e la categoria contrattuale, alcuni dipendenti non danno risposta. I risultati che abbiamo ottenuto da quest'analisi, quindi, risentono di una perdita d'informazione.

	Num. questionari	
Grafico Profilo Generale	56 (totale dipendenti)	
		Num. dip. per settore
Area Anagrafico	21	24
Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria	12	12
Area Promozione e sviluppo	9	8
Staff	8	12
	TOT (50) ⁴⁷	

	Num. questionari	
Grafico Profilo Generale	56 (totale dipendenti)	
		Num. dip. per categoria
Categoria Contrattuale A-B	10	14
Categoria Contrattuale C	26	28
Categoria Contrattuale D	14	14
	TOT (50) ⁴⁸	

Fig. 2.10 Rapporto numerico tra numero dipendenti e questionari associati

Da un approfondimento successivo abbiamo notato che si ha una dispersione dei dati così ripartita:

- I questionari numero (23-38-44) non rispondono alla domanda n. 1 *settore lavorativo d'appartenenza*.
- I questionari numero (13- 26-37) non rispondono alla domanda n. 2 *categoria contrattuale*.
- I questionari numero (14-43-55) non rispondono ad *entrambe* le domande.

⁴⁷ Non specificano l'Area di appartenenza TOT (6) questionari.

⁴⁸ Non specificano la categoria contrattuale TOT (6) questionari.

In conclusione nell'analisi dettagliata dei risultati dobbiamo tenere in considerazione che il 10,7 % dei dipendenti non risponde. Da questo se ne deduce che: primo, una parte del personale è rimasta diffidente in riferimento al mantenimento dell'anonimato; secondo, proprio questi dipendenti hanno espresso un parere più critico, che nel profilo generale ha portato ad un abbassamento del valore medio.

2.5 Cosa propongono le persone

Nell'ultima parte del questionario, relativa ai suggerimenti, come in precedenza già spiegato, è presente una domanda semi-aperta che mira a raccogliere i pareri del personale sulle cose urgenti da migliorare nell'organizzazione. Questa parte rappresenta un'utile integrazione del questionario che permette alle persone di specificare criticità ed aspettative d'intervento ad esse connesse.

I risultati ottenuti dall'elaborazione dei dati, inerenti questa sezione, sono riportati nell'istogramma seguente.

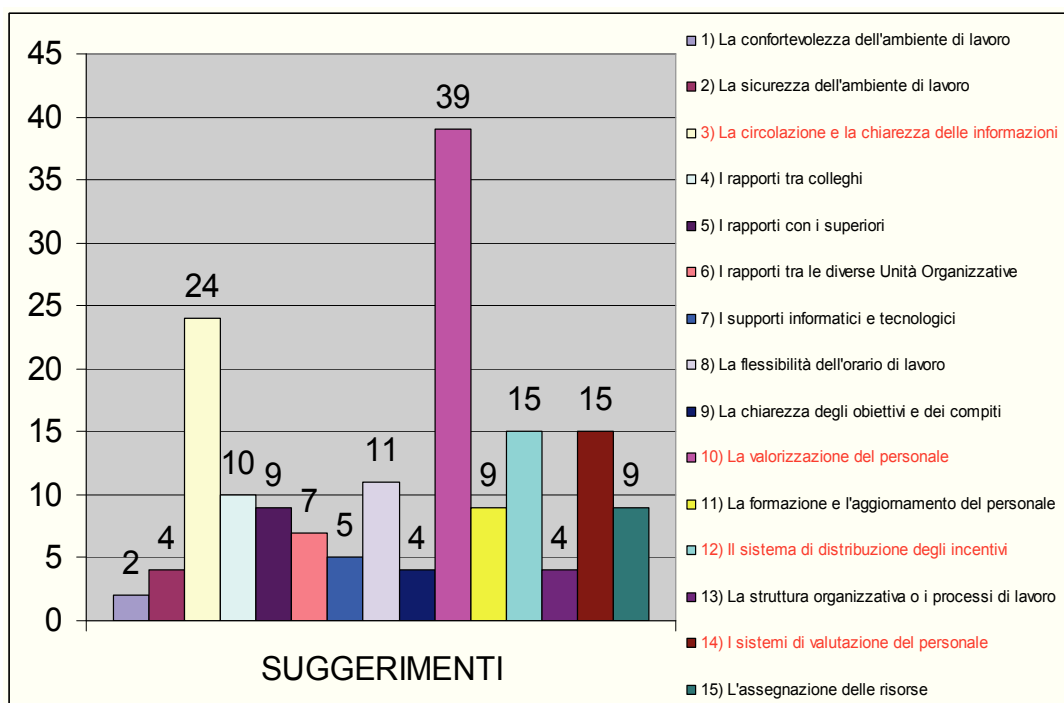


Fig. 2.11 Parte ottava del questionario: Suggerimenti

Come si può constatare dal grafico le priorità individuate, e quindi su cui si dovrà intervenire, sono:

- 1) La valorizzazione del personale (39)
- 2) La circolazione e la chiarezza delle informazioni (24)
- 3) I sistemi di distribuzione degli incentivi (15)
- 4) I sistemi di valutazione del personale (15)

La prima problematicità sollevata, che si attesta su valori del 70%, è quell'inerte la *valorizzazione del personale*, ciò induce ad affermare che l'amministrazione è percepita come non sempre capace di dare il giusto valore alle persone; che ci sia uno scarso riconoscimento del merito e dell'impegno apportato da ciascuno nel proprio contesto lavorativo.

A ciò è connessa la percezione generale di un deficitario e inefficace flusso comunicativo, la circolazione e la chiarezza delle informazione sono, infatti, elemento problematico per il 43% dei dipendenti. Resta, però, da capire cosa, in modo specifico, risulti carente: se sia ritenuto difficile il reperimento delle informazioni, se non ci sia la disponibilità da parte di chi le detiene a condividerle, se sia ritenuto insufficiente l'apporto dei dirigenti alla loro circolazione ecc..

Al terzo posto a pari merito, con valori del 27%, sono stati ritenuti inadeguati il sistema di *distribuzione degli incentivi* e il sistema di *valutazione del personale* elementi ovviamente connessi con la prima criticità sollevata.

Questi importanti suggerimenti saranno oggetto di discussione alla base delle azioni d'intervento che s'intende progettare per migliorare il clima organizzativo⁴⁹.

⁴⁹ Per la progettazione delle azioni d'intervento è stata utile la lettura PELLIZZONI B., MINCHILLO F. a cura di, *"I circoli di ascolto organizzativo. Dall'analisi del benessere organizzativo all'esperienza dell'ascolto nelle amministrazioni pubbliche"*, Rubettino, Roma, 2008.

2.6 Azioni d'intervento

Dall'elaborazione dei dati inerenti l'indagine "*People Satisfaction*" sono emerse almeno due traiettorie sulle quali lavorare: la *valorizzazione del personale* e la *comunicazione interna*.

Dalle considerazioni fatte, sulle criticità emerse⁵⁰, si ritiene necessario intraprendere un percorso d'intervento che attraverso la *partecipazione di tutti gli interessati* costruisca soluzioni mirate a risolvere tali problemi. Sulla base di queste premesse, a partire dal mese d'ottobre, sono stati programmati due diversi incontri sui suddetti argomenti.

L'obiettivo che ci poniamo è quello di analizzare in profondità le *cause* alla base delle criticità rilevate dall'indagine per arrivare ad individuare possibili *soluzioni condivise*. I diversi incontri sono finalizzati ad affrontare il *come* e il *cosa* del cambiamento. Lo scopo che questo tipo d'intervento persegue è quello d'identificare quali aspetti migliorare e come attraverso lo sviluppo, la valorizzazione e la condivisione del patrimonio di conoscenze e competenze posseduto da ciascun partecipante.

Più precisamente ogni incontro è suddiviso in due parti. Nella prima, ad ogni gruppo è richiesto di costruire una *mappa delle criticità* per favorire il raggiungimento di un livello di consapevolezza profonda sulla problematica sollevata ed una più approfondita *comprensione* delle dinamiche critiche riscontrate; questo momento di confronto non è finalizzato a definire delle colpe, bensì ad individuare comportamenti organizzativi che ad oggi non favoriscono il benessere. Nella seconda parte si

⁵⁰ Per la lettura delle criticità è stato utile tener presente che le dimensioni del *benessere organizzativo* possono essere aggregate all'interno di tre differenti macro aree. L'aggregazione in macro aree delle dimensioni affini, rappresenta una chiave di lettura dei dati dell'indagine funzionale a una più agevole comprensione delle problematiche sollevate e delle possibili azioni d'intervento da intraprendere. La prima macro area si riferisce ai *Fattori organizzativi*, essa comprende le dimensioni che riguardano: *chiarezza degli obiettivi, operatività, caratteristiche dei compiti, apertura verso l'innovazione*. La seconda macro area si riferisce ai *Fattori relazionali*, in essa troviamo inglobate le dimensioni dell'*ascolto*, vale a dire la capacità dell'organizzazione di accogliere le richieste e le istanze dei dipendenti; dell'*accesso alle informazioni*, ovvero la possibilità di usufruire di mezzi e strumenti che facilitino i flussi informativi, della *conflittualità*, delle relazioni interpersonali orizzontali e verticali. La terza area *Fattori strutturali* comprende le dimensioni del *comfort ambientale* e della *sicurezza*.

chiede di proporre e suggerire possibili *azioni concrete* di miglioramento per realizzare un processo autentico di *risoluzione*.

In conclusione questi incontri, alla base del progetto, devono essere l'occasione per condividere esperienze, ipotesi di miglioramento, piani di sviluppo, allo scopo di far aumentare il livello di partecipazione di tutta l'organizzazione rispetto ad una nuova visione relazionale del lavoro.

Questa metodologia d'intervento basata sulla costruzione di *focus group*⁵¹ (o *gruppo di discussione*) rappresenta una modalità d'ascolto molto efficace ed estremamente utile ad integrare ed arricchire i dati estratti dall'indagine sul Benessere Organizzativo. L'obiettivo comune, come precedentemente detto, è quello di analizzare in profondità le *cause* alla base delle criticità emerse.

Pertanto i risultati che s'intende raggiungere attraverso questo secondo progetto d'intervento sul clima organizzativo sono:

- Dare avvio al cambiamento attraverso *l'ascolto attivo* e la *partecipazione* di tutti all'approfondimento delle criticità emerse dall'indagine.
- Identificare e definire le *cause dei problemi* emersi.
- Sperimentare *soluzioni* operative di miglioramento.
- Integrare nel piano d'intervento successivo *le informazioni raccolte* formalizzando i risultati raggiunti.

Infine, dalla lettura integrata dei dati *quantitativi* e *qualitativi*, così ottenuti avremo la possibilità di delineare un quadro più dettagliato da tenere presente per la progettazione d'ulteriori azioni di cambiamento, che saranno implementate nei prossimi mesi⁵².

⁵¹ Per la realizzazione del progetto, nello specifico, sono stati formati quattro "*gruppi di miglioramento*" ciascuno dei quali composto da 14 persone, gli incontri sono avvenuti nel mese di ottobre, nei giorni di martedì e giovedì, durante l'orario lavorativo.

⁵² Sulla base dei risultati ottenuti, e delle esigenze riscontrate, saranno costruiti corsi di formazione ad *hoc*.

Conclusione

La realizzazione dell'indagine *People Satisfaction* è stata l'occasione per conoscere e conoscersi. La sua applicazione ha permesso di comprendere efficacemente le reali percezioni psicologiche ed organizzative vissute dalle persone nella loro quotidianità lavorativa. I risultati ottenuti hanno consentito di rilevare da un lato, i punti di *forza* e di *debolezza* presenti, dall'altro, hanno reso chiare ed evidenti le azioni da intraprendere per il raggiungimento del benessere e della soddisfazione.

Gli esiti senz'altro soddisfacenti che abbiamo ottenuto sono da attribuire alla scelta del questionario MOHQ che si è rivelato essere un valido strumento di raccolta d'informazioni, è alla cura messa nella lettura dei risultati. Dell'intero percorso di ricerca in particolare queste due fasi permettono di capire realmente come muoversi per avviare cambiamenti significativi e quali azioni adottare per superare i problemi presenti. Fin dall'inizio, infatti, abbiamo pensato all'indagine come uno strumento d'*analisi e diagnosi*, ma nello stesso tempo come strumento d'*intervento*.

Sulla base delle criticità emerse sono stati da subito pensati percorso di cambiamento, di tipo *qualitativo*, che attraverso la *partecipazione di tutti gli interessati* potesse dare avvio a soluzioni mirate a risolvere tali problemi. Alla base della scelta di costruire dei gruppi di miglioramento c'è un valore preciso: la convinzione dell'importanza delle persone, delle loro competenze, delle loro attese nei confronti dell'organizzazione, e del contributo personale che ognuno può apportare al cambiamento. In effetti, l'alta partecipazione e collaborazione che abbiamo riscontrato è stata la dimostrazione dell'apprezzamento all'iniziativa e di voglia di migliorare il contesto lavorativo d'appartenenza.

I risultati ottenuti sono, però, solo il punto d'inizio di un processo di lavoro continuativo che dovrà essere ripetuto ciclicamente, con periodicità. È necessario quindi attuare interventi futuri, avviando così un percorso di miglioramento permanente in cui le persone sono responsabili e coinvolte nel processo di cambiamento. Auspicabi-

le è dunque la rimisurazione a distanza di tempo del clima e d'alcune dimensioni attualmente individuate come critiche. Solo attraverso questa procedura è possibile studiare in modo scientifico gli effetti delle azioni intraprese, ovvero, monitorare il cambiamento confrontando i dati registrati oggi con quelli di domani.

Appendice

Appendice

Di seguito sono riportati alcuni documenti di supporto alla lettura dei paragrafi presentati in precedenza e spesso richiamati in nota. Questi strumenti sono stati utilizzati e creati appositamente durante le diverse fasi di realizzazione dell'indagine People Satisfaction.

Più precisamente, sono allegati:

- 1. Il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (denominato anche con l'acronimo MOHQ- Multidimensional Organizational Health Questionnaire), strumento di rilevazione utilizzato per monitorare il clima e il benessere, realizzato nell'ambito del programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma. Il modello qui riportato è però modificato nella parte prima per le ragioni esplicate nel paragrafo 2.2.2.*
- 2. Il modello di comunicazione scritta adottato nella fase di presentazione del progetto. Strumento adottato per esporre e condividere le finalità e le modalità di realizzazione dell'indagine in questione.*
- 3. L'organigramma della CCIAA di Pisa consultabile anche dal sito Internet <http://www.pi.camcom.it> per permettere al lettore una più facile comprensione del paragrafo 2.4.*
- 4. Le slide di presentazione dei risultati, e delle azioni di miglioramento, utilizzate nell'incontro con tutti i dipendenti per prendere visione concreta di come è stata realizzata quest'importante fase della ricerca-intervento sul Benessere Organizzativo.*



**QUESTIONARIO
SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Questo questionario è lo strumento di un'indagine sul benessere organizzativo.

Le chiediamo, attraverso le sue risposte, di dare un contributo alla conoscenza della sua Amministrazione. I risultati consentiranno di individuare eventuali criticità e margini di miglioramento di cui tenere conto nel progettare un ambiente di lavoro attento al benessere delle persone.

Il questionario è anonimo e sarà ritirato direttamente dal responsabile della ricerca della sua Amministrazione. I dati saranno elaborati dalla sua Amministrazione.

Le chiediamo di rispondere seguendo l'ordine delle domande e di indicare con una X quanto ciascuna affermazione descrive, dal suo punto di vista, la situazione attuale della sua organizzazione.

Nel compilare il questionario le ricordiamo che non esistono risposte giuste o sbagliate: la migliore è quella che più si avvicina alla sua esperienza.

PARTE PRIMA: Dati tecnico-professionali

1. Settore lavorativo di appartenenza:

- Staff
- Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria
- Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici
- Area Anagrafico Certificativa e regolazione del mercato

2. Categoria:

- A-B C D

3. Precedenti esperienze lavorative:

- nel pubblico nel privato
- nel pubblico e nel privato nessuna

PARTE SECONDA: Caratteristiche dell'ambiente di lavoro

4. Come valuta il comfort dell'ambiente in cui lavora:

	Insufficiente	Mediocre	Sufficiente	Buono
Pulizia	•	•	•	•
Illuminazione	•	•	•	•
Temperatura	•	•	•	•
Silenziosità	•	•	•	•
Condizioni dell'edificio	•	•	•	•
Gradevolezza ambiente e arredi	•	•	•	•
Spazio disponibile per persona	•	•	•	•
Servizi igienici (bagni, spogliatoi, ecc.)	•	•	•	•

(5-44) CON QUALE FREQUENZA NELLA SUA ORGANIZZAZIONE SI VERIFICANO LE SITUAZIONI DI SEGUITO DESCRITTE?

	Mai	Raramente	A volte	Spesso
5. Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	•	•	•	•
6. Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	•	•	•	•
7. I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	•	•	•	•

	Mai	Raramente	A volte	Spesso
8. È facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	•	•	•	•
9. Ci sono persone che vengono emarginate	•	•	•	•
10. Esiste collaborazione con i colleghi	•	•	•	•
11. L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare	•	•	•	•
12. I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa	•	•	•	•
13. I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva	•	•	•	•
14. Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	•	•	•	•
15. Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati	•	•	•	•
16. Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno	•	•	•	•
17. I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	•	•	•	•
18. Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	•	•	•	•

Appendice - Il questionario MOHQ

19. Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	•	•	•	•
20. I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	•	•	•	•
21. I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore	•	•	•	•
22. L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti	•	•	•	•
23. I compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone	•	•	•	•
24. Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante	•	•	•	•
25. I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale	•	•	•	•

	Mai	Raramente	A volte	Spesso
26. L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi, ecc.)	•	•	•	•
27. Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti	•	•	•	•
28. Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	•	•	•	•
29. Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche	•	•	•	•
30. Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati	•	•	•	•
31. Le decisioni sono assunte rapidamente	•	•	•	•
32. I criteri con cui si valutano le persone sono equi e Trasparenti	•	•	•	•

Appendice - Il questionario MOHQ

33. I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo	•	•	•	•
34. Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza	•	•	•	•
35. I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	•	•	•	•
36. Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	•	•	•	•
37. Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	•	•	•	•
38. I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale	•	•	•	•
39. Esistono conflitti con i dirigenti	•	•	•	•
40. Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro	•	•	•	•
41. Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano	•	•	•	•
42. Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni	•	•	•	•
43. Il lavoro assorbe totalmente	•	•	•	•
44. L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità	•	•	•	•

PARTE TERZA: la sicurezza

45. L'organizzazione in cui lavora si preoccupa della salute nell'ambiente di lavoro ?	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
	•	•	•	•

46. In particolare, come valuta il livello delle misure di sicurezza in ciascuno di questi ambiti:

	Insuff	Mediocre	Sufficiente	Buono
- impianti elettrici	•	•	•	•
- illuminazione	•	•	•	•
- rumorosità	•	•	•	•
- temperatura	•	•	•	•
- polveri	•	•	•	•
- pc e videoterminali	•	•	•	•

PARTE QUARTA: Caratteristiche del proprio lavoro

47. In che misura le caratteristiche di seguito elencate fanno parte dei compiti da lei svolti?

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
Fatica fisica	•	•	•	•
Fatica mentale	•	•	•	•
Sovraccarico di lavoro	•	•	•	•
Monotonia o ripetitività	•	•	•	•
Sovraccarico emotivo	•	•	•	•
Isolamento	•	•	•	•
Contatti frequenti con le persone	•	•	•	•
Diretta responsabilità del lavoro	•	•	•	•
Rigidità di norme e procedure	•	•	•	•

48. In che misura le caratteristiche da lei indicate alla domanda 47 le pesano e le creano difficoltà?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
•	•	•	•

PARTE QUINTA: Indicatori positivi e negativi del benessere organizzativo

49. In che misura le capita di osservare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro?

	Mai	Raramente	A volte	Spesso
- soddisfazione per la propria organizzazione	•	•	•	•
- voglia di impegnare nuove energie per L'organizzazione	•	•	•	•
- sensazione di far parte di una squadra	•	•	•	•
- voglia di andare al lavoro	•	•	•	•
- sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro	•	•	•	•
- fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare	•	•	•	•
- sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero	•	•	•	•
- soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	•	•	•	•
- condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione	•	•	•	•
- fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza	•	•	•	•
- apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza	•	•	•	•
- percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno	•	•	•	•

50. In che misura le capita di osservare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro?

	Mai	Raramente	A volte	Spesso
- insofferenza nell'andare al lavoro	•	•	•	•
- disinteresse per il lavoro	•	•	•	•
- desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	•	•	•	•
- pettegolezzo	•	•	•	•
- risentimento verso l'organizzazione	•	•	•	•
- aggressività e nervosismo	•	•	•	•

Appendice - Il questionario MOHQ

- sensazione di fare cose inutili	•	•	•	•
- sensazione di contare poco nell'organizzazione	•	•	•	•
- sensazione di non essere valutato adeguatamente	•	•	•	•
- sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento	•	•	•	•
- lentezza nell'esecuzione dei compiti	•	•	•	•
- poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"	•	•	•	•
- mancanza di idee, assenza di iniziativa	•	•	•	•

51. Negli ultimi sei mesi, quanto tempo si è assentato dal luogo di lavoro (esclusi i giorni di ferie) ?
 Mai • 2-3 giorni • Oltre 1 settimana • Oltre 2 settimane •

PARTE SESTA: Il benessere psicofisico

52. Negli ultimi 6 mesi le è capitato di avvertire:

	Mai	Raramente	A volte	Spesso
- mal di testa e difficoltà di concentrazione	•	•	•	•
- mal di stomaco, gastrite	•	•	•	•
- nervosismo, irrequietezza, ansia	•	•	•	•
- senso di eccessivo affaticamento	•	•	•	•
- asma, difficoltà respiratorie	•	•	•	•
- dolori muscolari e articolari	•	•	•	•
- difficoltà ad addormentarsi, insonnia	•	•	•	•
- senso di depressione	•	•	•	•

53. In che percentuale attribuisce i disturbi segnalati alla domanda 52 al lavoro che svolge? ____ %

PARTE SETTIMA: L'apertura all'innovazione

54. L'organizzazione in cui lavora è attenta a:

	Mai	Raramente	A volte	Spesso
- acquisire nuove tecnologie	•	•	•	•
- migliorare i processi di lavoro	•	•	•	•
- confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni	•	•	•	•
- riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	•	•	•	•
- accogliere le richieste dei clienti ed utenti	•	•	•	•
- introdurre nuove professionalità	•	•	•	•
- sviluppare competenze innovative nei dipendenti	•	•	•	•
- stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni	•	•	•	•
- sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro	•	•	•	•

PARTE OTTAVA: Suggerimenti

55. Quali sono, secondo lei, le cose più urgenti da migliorare nella sua organizzazione? (Massimo 3 risposte)

- La confortevolezza dell'ambiente di lavoro
- La sicurezza dell'ambiente di lavoro
- La circolazione e la chiarezza delle informazioni
- I rapporti tra colleghi
- I rapporti con i superiori
- I rapporti tra le diverse Unità Organizzative
- I supporti informatici e tecnologici
- La flessibilità dell'orario di lavoro
- La chiarezza degli obiettivi e dei compiti
- La valorizzazione del personale
- La formazione e l'aggiornamento del personale
- Il sistema di distribuzione degli incentivi
- La struttura organizzativa o i processi di lavoro
- I sistemi di valutazione del personale
- L'assegnazione delle risorse

Molte grazie per la sua collaborazione

Come già preannunciato è stata predisposta un'indagine sul benessere organizzativo che sarà realizzata nelle prossime settimane.

Che cos'è un'analisi del benessere organizzativo?

E' una procedura di rilevazione finalizzata a conoscere eventuali criticità e margini di miglioramento di cui tenere conto nel progettare un ambiente di lavoro attento al benessere delle persone.

Obiettivi che il progetto persegue

- Rilevare eventuali criticità interne, in modo tale da poterle affrontare e risolvere.
- Sperimentare soluzioni di miglioramento organizzativo e gestionale.
- Diffondere una cultura tesa all'attenzione del benessere delle persone nel loro ambiente di lavoro.
- Sviluppare una politica dell'ascolto e della partecipazione attiva.

Metodo

La metodologia d'indagine prevede la somministrazione, a ciascun dipendente, di un questionario di rilevazione anonimo. Di seguito sono descritti, in modo sintetico, i contenuti del questionario per consentire a ciascuno una più agevole compilazione.

La struttura

Il questionario si compone di 55 domande concernenti comportamenti e condizioni osservabili nell'ambiente di lavoro.

Parte prima: dati tecnico-professionali

Parte seconda: caratteristiche dell'ambiente di lavoro

Parte terza: sicurezza

Parte quarta: caratteristiche del proprio lavoro

Parte quinta: indicatori positivi e negativi del benessere organizzativo

Parte sesta: benessere psicofisico

Parte settima: apertura all'innovazione

Parte ottava: suggerimenti

I tempi della somministrazione

Sono state previste, in conseguenza del periodo di ferie, due date di somministrazione:

- **il giorno mercoledì 13/07/2011**

- **il giorno mercoledì 03/08/2011**

entrambe le riunioni si terranno nel salone Ricci ore 12:50.

La scelta dei giorni è legata alla presenza in servizio.

Onde evitare duplicazioni, sarà tenuto un foglio firme

La compilazione del questionario richiede circa 20-30 minuti.

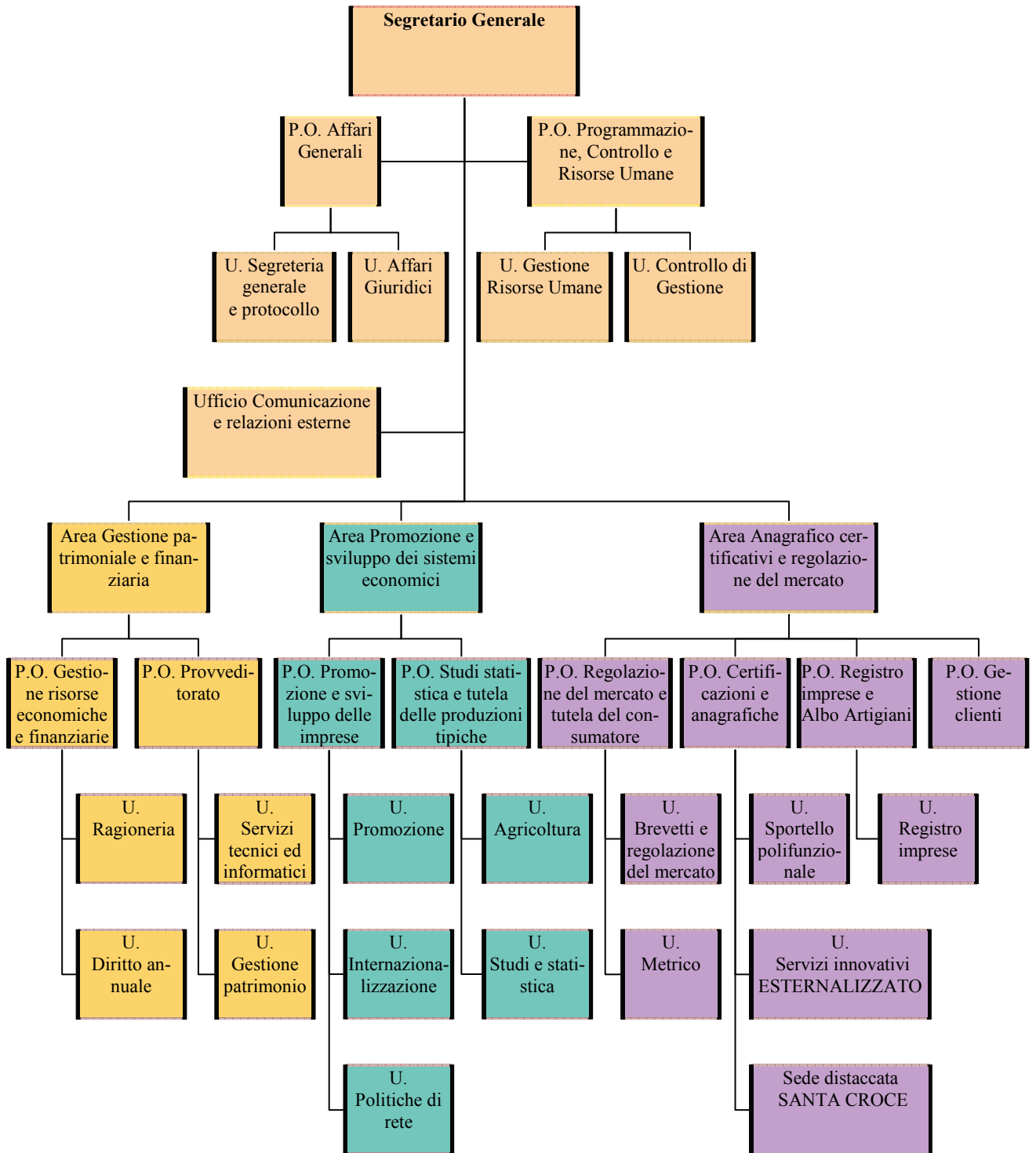
I risultati del questionario

I dati raccolti dai questionari saranno elaborati dal servizio Risorse umane, e presentati al personale entro settembre.

Azioni di miglioramento

Eventuali criticità, possibili azioni di miglioramento, ecc. saranno discusse e valutate anche a seguito di gruppi di lavoro tra il personale appositamente creati nei mesi successivi.

Grazie a tutti per la vostra indispensabile collaborazione



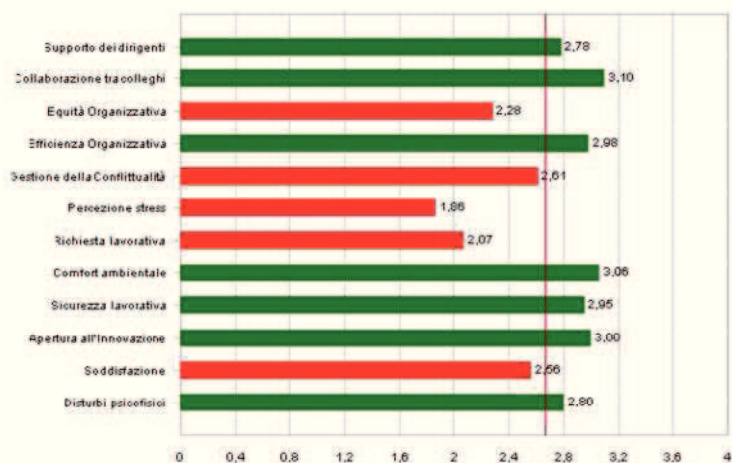
Presentazione dei Risultati

Promuovere il Benessere Organizzativo

Indagine di People Satisfaction

CCIAA Pisa

I risultati che abbiamo ottenuto



Elaborazione grafico: Profilo generale

2

I punti di forza

- ↵ La media del grafico profilo generale è di **2,67**, che all'interno di un range che va da 1 a 4 è, anche se di poco, al di sopra della media. Questo ci orienta ad una lettura già relativamente positiva dei risultati emersi.
- ↵ *Collaborazione tra colleghi* (3,10)
- ↵ *Comfort ambientale* (3,06)
- ↵ *Aperta all'innovazione* (3,00)
- ↵ *Efficienza organizzativa* (2,98)
- ↵ *Sicurezza lavorativa* (2,95)
- ↵ *Disturbi psicofisici* (2,80)
- ↵ *Supporto dei dirigenti* (2,78)

3

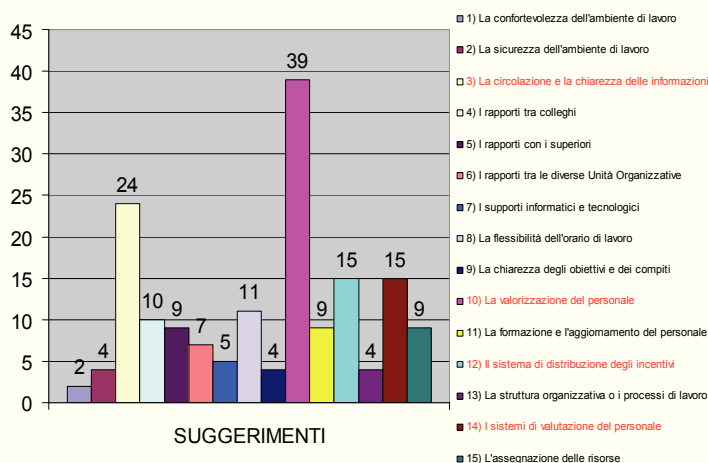
Gli stati di malessere

- ↵ *Percezione stress* (1,86)
- ↵ *Richiesta lavorativa* (2,07)
- ↵ *Equità organizzativa* (2,28)
- ↵ *Soddisfazione* (2,56)
- ↵ *Gestione della Conflittualità* (2,61)



4

Cosa proponete: i vostri suggerimenti



Elaborazione grafico: parte ottava del questionario

5

Gli aspetti più urgenti

Come si può constatare dal grafico le priorità individuate, e quindi su cui si dovrà intervenire, sono:

- La valorizzazione del personale (70%)
- La circolazione e la chiarezza delle informazioni (43%)
- I sistemi di distribuzione degli incentivi (27%)
- I sistemi di valutazione del personale (27%)

6

In sintesi

Fattori STRUTTURALI (Tempo d'intervento brevi)	Comfort ambientale Sicurezza lavorativa Disturbi psicofisici  Pulizia	
Fattori ORGANIZZATIVI (Tempi d'intervento medi)	Efficienza organizzativa Apertura all'innovazione Supporto dei dirigenti	
Fattori RELAZIONALI (Tempi d'intervento lunghi)	Collaborazione tra colleghi Richiesta lavorativa Percezione dello stress Equità organizzativa (valorizzazione) Soddisfazione (ascolto, informazione) Gestione della conflittualità	

7

Cambiare è possibile

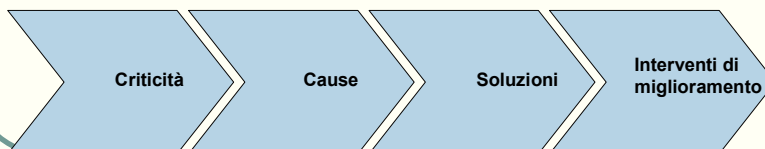
Si può lavorare per raggiungere un livello condiviso di soddisfazione.

Dalle criticità emerse, si ritiene necessario intraprendere un percorso d'intervento che attraverso la partecipazione di tutti gli interessati costruisca soluzioni mirate a risolvere tali problemi.

La metodologia scelta per passare dalla ricerca all'intervento è: **il focus group**.

Gli obiettivi:

- ☞ Dare avvio al cambiamento attraverso **l'ascolto attivo** e la **partecipazione di tutti** all'approfondimento delle criticità evidenziate dall'indagine.
- ☞ Identificare e definire le **cause dei problemi** emersi.
- ☞ Sperimentare **soluzioni** operative di miglioramento.
- ☞ Integrare nel piano d'intervento successivo le **informazioni raccolte** formalizzando i risultati raggiunti.



8

I progetti d'intervento

LA COMUNICAZIONE INTERNA

- *Prima parte: PREMESSE*
Breve presentazione delle finalità e delle attività previste dal progetto.
- *Seconda parte: MAPPATURA DELLE CRITICITÀ*
Quali sono le difficoltà più rilevanti per una comunicazione efficace?
Analisi delle esperienze e delle problematiche riscontrate
- *Seconda parte: LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO*
Suggerimenti e proposte di miglioramento

9

(segue) I progetti d'intervento

LA VALORIZZAZIONE

- *Prima parte DEFINIRE LA VALORIZZAZIONE*
Stabilire un quadro comune su ciò che s'intende per valorizzazione.
- *Seconda parte: LE DINAMICHE CRITICHE: L'ASCOLTO*
Individuazione e comprensione delle dinamiche critiche che ostacolano la realizzazione dei processi di valorizzazione delle persone nel lavoro.
- *Terza parte: CONOSCERE PER MIGLIORARE.*
Suggerimenti sulle possibili azioni concrete di miglioramento per avviare un processo autentico di valorizzazione delle persone e del lavoro.

10

Note di merito

La coerenza che abbiamo riscontrato tra i dati emersi ci conferma il buon andamento del progetto e l'attenzione che avete messo nel compilare i questionari.

Grazie per la vostra partecipazione.

11

Riferimenti Bibliografici

- AVALLONE F., BONARETTI M. a cura di, *“Benessere Organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche.”*, Rubettino, Roma, 2003.
- AVALLONE F., PAPLOMATAS A., *“Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi.”*, Cortina Raffaello, Roma, 2005.
- BIFULCO L., DE LEONARDIS O. a cura di, *“L'innovazione difficile. Studi sul cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione.”*, Angeli, Milano, 1997.
- BONARETTI M., TESTA P., *“Persone al lavoro - Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche.”*, Rubettino, Roma, 2003.
- COSTA G., GIANECCHINI M., *“Risorse Umane”*, McGraw-Hill Companies, Milano, 2009.
- GALLINO L., (2004), *“Dizionario di Sociologia”*, Utet, Torino, 2006.
- LOZZI M., *“Il benessere organizzativo negli enti locali. Come migliorare le relazioni nel pubblico impiego.”*, CEL, 2007.
- PELLIZZONI B. a cura di, *“Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche.”*, Rubettino, Roma, 2005.
- PELLIZZONI B., MINCHILLO F. a cura di, *“I circoli di ascolto organizzativo. Dall'analisi del benessere organizzativo all'esperienza dell'ascolto nelle amministrazioni pubbliche.”*, Rubettino, Roma, 2008.

Linkografia

CIANCALEONI M., *“Il clima organizzativo.”*

<http://www.vertici.it/rubriche/articolo>.

GRECO S., *“L’indagine sul clima aziendale come strumento propedeutico allo sviluppo della soddisfazione dei dipendenti. Le azioni manageriali consigliate.”*

www.stefanogrecoformazione.it/

MAISETTI M., *“Dalla crisi aziendale al benessere organizzativo. Gestire i Vincoli Aziendali e rafforzare la Resilienza Organizzativa per un’efficace strategia nella gestione delle risorse umane.”*

www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=1433&idn=164&idx

MILANI L., *“ Il benessere organizzativo: una nuova opportunità?”*

www.anmco.it/download/pdf/aree/elenco/m&q/milani.pdf

PELLIZZONI B., MINCHILLO F., *“Il benessere organizzativo. Guida alla realizzazione dell’indagine.”*

<http://www.magellanopa.it/benessereorganizzativo/>

PRATESI A., *“Capire ciò che accade attorno a noi. Riflessioni sulla formazione del clima organizzativo nelle aziende.”*

<http://www.ilcounseling.it/articoli/clima.htm>

THOMAS MORAN E., FREDERICKS VOLKWEIN J. (1992), *“The cultural approach to the formation of organizational climate. Human Relations.”*, 45(1), pp. 19-47, Trad. it. BIANCALANI F.

<http://www.psyjob.it/cultura%20organizzativa%20e%20clima.htm>