



BenEssere
Organizzativo

Spazio ufficio, Smarter Working, Corporate Wellness, People care, Sicurezza sul lavoro

**INDAGINE
SUL BENESSERE
ORGANIZZATIVO
DEL COMUNE DI SALUZZO
ANNO 2017**

INTRODUZIONE

Il presente lavoro compendia i risultati del progetto "Benessere Organizzativo" proposto dal CUG. Il progetto ha l'intento di contribuire, attraverso la rilevazione su questionario, allo sviluppo di una nuova modalità di ascolto nel contesto lavorativo. 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. Il processo di valutazione sulla salute organizzativa è stato attuato in un periodo di quattro mesi, da ottobre, periodo in cui è iniziata la preparazione del questionario fino a gennaio dove sono stati elaborati ed analizzati i dati. Alla compilazione del questionario hanno partecipato il 61,54% dei dipendenti: 64 su un totale di 104. I buoni livelli di partecipazione mettono in evidenza come i dipendenti abbiano voluto cogliere l'opportunità di poter esprimere il proprio parere su diversi aspetti che riguardano la propria vita lavorativa; a ciò si aggiunge il fatto che in sede di elaborazione dei risultati è possibile delineare un quadro abbastanza preciso della realtà organizzativa analizzata.

LETTURA DEI DATI

Prima di iniziare la presentazione dei risultati è opportuno fornire alcune indicazioni di carattere generale. Per le risposte al questionario sono state utilizzate le seguenti scale di risposta:

- Insufficiente - mai - per nulla
- Mediocre – raramente – poco
- Sufficiente – a volte – abbastanza
- Buono – spesso – molto

In sede di elaborazione dei dati alle diverse risposte è stato assegnato un valore numerico corrispondente a 1 per le risposte di livello più basso (insufficiente, mai e per nulla) e a 4 per quelle di livello più alto (buono, spesso e molto), alle risposte intermedie sono stati associati i valori 2 e 3. In questo modo, attraverso la media aritmetica, è stato possibile arrivare ad un punteggio, compreso tra 1 e 4, per ogni parametro analizzato. Pertanto per alcuni fattori (quali ad esempio gli items riferiti all'ambiente di lavoro) più la media si avvicina a 4 più la percezione è positiva. Per i fattori che hanno un valore semantico negativo (per esempio gli items relativi alle caratteristiche del proprio lavoro) per ottenere la stessa modalità di lettura è stata fatta un'inversione di punteggio.

Partendo da una soglia minima di soddisfazione, individuata nel valore pari a 2,50 (corrispondente alla metà della scala 1÷4), i punteggi ottenuti sopra 2,50 sono stati considerati positivi mentre

quelli sotto il suddetto valore sono stati considerati negativi. All'interno di ogni gruppo è stata fatta un'ulteriore suddivisione in modo da evidenziare da un lato situazioni critiche e molto critiche e dall'altro lato situazioni positive e molto positive. Più specificatamente i range presi in considerazione sono i seguenti:

- range compreso tra i punteggi di 1 e 2,20 si collocano le posizioni molto critiche,
- range compreso tra 2,21 e 2,50 le valutazioni critiche,
- range compreso tra 2,51 e 2,80 trovano posto i giudizi positivi,
- range tra 2,81 e 4,00 si collocano le percezioni molto positive.

Per semplificare le modalità di lettura dei dati oltre all'indicazione dei valori numerici è stata inserita una rappresentazione grafica, che si avvale dell'utilizzo di emoticons.

ANALISI DEGLI ITEMS

CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE DI LAVORO

La prima parte del questionario indaga sul comfort dell'ambiente di lavoro e su altri fattori di benessere.

IL COMFORT

E' stato chiesto di esprimere un giudizio sul proprio luogo di lavoro ovvero di valutare alcuni ambiti specifici. Il fattore del comfort ambientale presenta una media generale di 2,58 pertanto appena oltre il livello medio di sufficienza. Vengono giudicati molto positivamente l'illuminazione e la pulizia mentre la valutazione è critica verso la temperatura, la gradevolezza dell'ambiente e degli arredi. Le condizioni dell'edificio sono l'aspetto più critico e sicuramente quello su cui porre maggiore attenzione.

<i>illuminazione</i>	3,33	😊
<i>pulizia</i>	3,06	😊
<i>spazio disponibile per persona</i>	2,67	😐
<i>servizi igienici</i>	2,67	😐
<i>silenziosità</i>	2,53	😐
<i>temperatura</i>	2,36	😞
<i>gradevolezza dell'ambiente e arredi</i>	2,25	😞
<i>condizioni dell'edificio</i>	1,80	😞
VOTO MEDIO	2,58	😊

ALTRI FATTORI DEL BENESSERE

Attraverso una batteria di domande è stato chiesto in che misura percepiscono la presenza di alcuni fenomeni all'interno della propria amministrazione. I quesiti posti sono stati raggruppati in tre sfere: *supporto dei dirigenti, collaborazione con i colleghi ed efficienza organizzativa.*

Il *supporto dei dirigenti* si riferisce ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, di valorizzazione del personale e di capacità di coinvolgimento. Il ruolo dei dirigenti è determinante in vari ambiti operativi: nell'esplicazione degli obiettivi, nel creare condizioni di cooperazione ed efficacia collettiva, nel favorire in prima persona un clima relazionale franco e costruttivo. L'analisi delle risposte fornite dal campione mette in evidenza come oltre la metà degli aspetti considerati sono percepiti in modo negativo. Tra i fattori analizzati l'unico aspetto che ha raggiunto un giudizio pienamente positivo riguarda il grado di attenzione dei dirigenti per il lavoro dei collaboratori. Appena sopra la sufficienza la percezione dell'aiuto a lavorare nel modo migliore. Si presentano come aree di criticità le percezioni relative alla comunicazione sugli aspetti gestionali e organizzativi così come il coinvolgimento delle decisioni che riguardano il proprio lavoro. Molto critico, invece, l'item riferito alla valorizzazione del personale (*L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi, ecc.)*)

SUPPORTO DEI DIRIGENTI		
<i>I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro</i>	2,61	☹
<i>I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore</i>	2,52	☹
<i>I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale</i>	2,44	☹
<i>I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro</i>	2,12	☹
<i>L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi, ecc.)</i>	2,07	☹
VOTO MEDIO	2,35	☹

La *collaborazione con i colleghi* misura le relazioni nei gruppi di lavoro, il grado di coesione e altri aspetti legati alle relazioni interne. I risultati mostrano come per il campione tale fattore presenti aspetti sostanzialmente positivi. La domanda "*Ci sono persone che vengono emarginate*" mette in evidenza il livello della qualità dei rapporti tra colleghi ed evidenzia il fatto che alcuni dipendenti percepiscono all'interno della struttura situazioni di emarginazione. Il valore semantico negativo

associato a questo item rappresenta un risultato positivo in quanto percepito come poco presente.

COLLABORAZIONE TRA COLLEGHI		
<i>Esiste collaborazione tra colleghi</i>	3,45	😊
<i>Ci sono persone che vengono emarginate</i>	1,67	😊
<i>Anche tra i colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle specifiche esigenze</i>	3,06	😊

L'efficienza organizzativa vuole evidenziare la capacità dell'ente di attuare la direzione strategica mediante la formulazione di obiettivi espliciti e coerenti con le prassi operative, di migliorare il grado di scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, orientamento al raggiungimento degli obiettivi fornendo senso di motivazione e identificazione dell'attività dei singoli individui come contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. I valori espressi dal campione mostrano una media complessiva pari a 2,87. La lettura di alcuni risultati relativi alla motivazione risulta incerta (positivi nel caso di "al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti; critici per "si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza", "il lavoro consente di far emergere le qualità professionali e personali di ognuno"). Singolare l'esito della rilevazione relativamente all'item "ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro" cui il campione assegna il valore di 3,25. Emerge, inoltre, un risultato positivo per quanto riguarda la soddisfazione in termini di riconoscimenti professionali

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA		
<i>Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari</i>	3,59	😊
<i>Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro</i>	3,25	😊
<i>Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti</i>	2,92	😊
<i>Vengono offerte opportunità di aggiornamento e di sviluppo professionale</i>	2,87	😊
<i>I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti</i>	2,63	😐
<i>Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza</i>	2,44	😞
<i>Il lavoro consente di far emergere le qualità professionali e personali di ognuno</i>	2,37	😞
VOTO MEDIO	2,87	😊

CARATTERISTICHE DEL PROPRIO LAVORO

Questi fattori fanno riferimento al contenuto del lavoro e al carico del lavoro e, in particolare, alle richieste di tipo fisico, mentale ed emotivo che i compiti lavorativi richiedono. Questa parte presenta un'eccezione nella rappresentazione grafica legata al fatto che ad ogni item è possibile assegnare un valore sia positivo che negativo a seconda della percezione di chi ha compilato il questionario valutando il proprio lavoro: ad esempio l'item "contatti frequenti con le persone" per alcuni può rappresentare una criticità in presenza di un valore troppo elevato per altri, al contrario, in presenza di un valore troppo basso. Per tale ragione nella tabella sono stati indicati solamente i valori. In linea generale, comunque, valori elevati presuppongono criticità all'interno dell'organizzazione. Rispetto al valore medio generale (2,6) diverse sono le componenti critiche di cui tenere conto: *fatica mentale, sovraccarico di lavoro, rigidità di norme e procedure*.

CARATTERISTICHE DEL PROPRIO LAVORO	
<i>Isolamento</i>	1,47
<i>Fatica fisica</i>	1,75
<i>Sovraccarico emotivo</i>	2,66
<i>Rigidità di norme e procedure</i>	2,78
<i>Sovraccarico di lavoro</i>	2,89
<i>Contatti frequenti con le persone</i>	3,38
<i>Fatica mentale</i>	3,47
VOTO MEDIO	2,60

INDICATORI POSITIVI E NEGATIVI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per misurare il grado di soddisfazione per l'organizzazione e il proprio lavoro sono stati utilizzati una serie di indicatori soggettivi di benessere (indicatori positivi di salute organizzativa) e di malessere (indicatori che segnalano criticità organizzative).

Il valore medio (2,81) relativo agli 8 indicatori positivi è alto. L'analisi delle risposte fornite indica come aspetto maggiormente positivo le relazioni personali costruite sul luogo di lavoro. Interessante risultato il dato che mostra come, nonostante la percezione che il lavoro dell'organizzazione sia scarsamente apprezzato all'esterno ed una decisa sfiducia per la dirigenza dell'Ente, i dipendenti abbiano un approccio positivo dichiarando di voler impegnare nuove energie per l'organizzazione e di aver voglia di andare al lavoro. Alta è anche la percezione di far parte di una squadra.

INDICATORI POSITIVI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO		
<i>Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro</i>	3,55	😊
<i>Sensazione di far parte di una squadra</i>	3,41	😊

<i>Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione</i>	2,98	😊
<i>Voglia di andare al lavoro</i>	2,87	😊
<i>Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro</i>	2,52	😐
<i>Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza</i>	2,48	😞
<i>Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno</i>	2,48	😞
<i>Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione</i>	2,48	😞
VOTO MEDIO	2,81	😊

Relativamente agli 8 indicatori di malessere il valore medio raggiunto (2,62) mostra una percezione della presenza di ragioni di malessere nell'Ente. In dettaglio gli indicatori che si evidenziano riguardano la sensazione di non essere valutato adeguatamente. Altre variabili che, sembrano meno critiche, ma non raggiungono comunque la sufficienza sono la poca chiarezza su “cosa bisogna fare e chi lo deve fare” fenomeno che probabilmente per alcuni comporta lentezza nell'esecuzione dei compiti e il voler cambiare lavoro/ambiente di lavoro.

INDICATORI NEGATIVI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO		
<i>Sensazione di non essere valutato adeguatamente</i>	3,21	😞
<i>Poca chiarezza su cosa bisogna fare e chi lo deve fare</i>	2,77	😞
<i>Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro</i>	2,69	😞
<i>Aggressività e nervosismo</i>	2,47	😐
<i>Risentimento verso l'organizzazione</i>	2,44	😐
<i>Lentezza nell'esecuzione dei compiti</i>	2,44	😐
<i>Sensazione di fare cose inutili</i>	2,42	😐
<i>Disinteresse per il lavoro</i>	2,28	😊
VOTO MEDIO	2,62	😐

APERTURA ALL'INNOVAZIONE

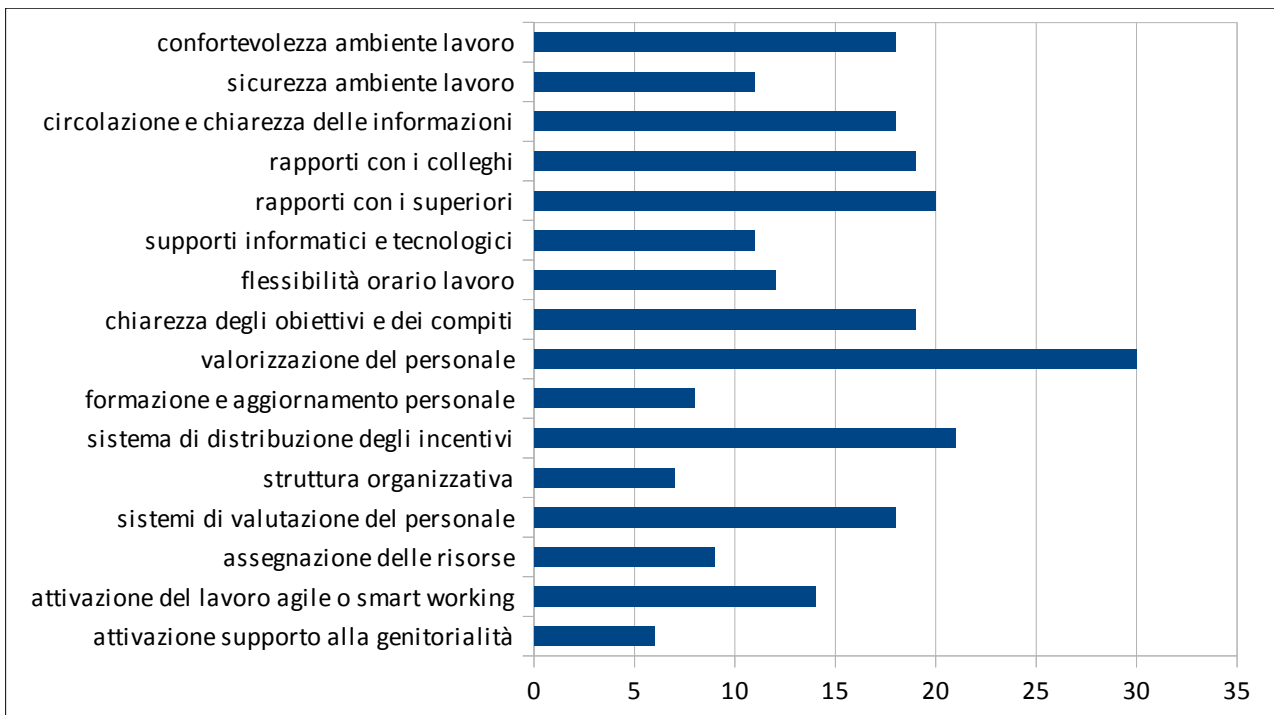
Per apertura all'innovazione si intende la capacità del comune di aprirsi all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale. Si vuole pertanto misurare la flessibilità e il grado di apertura e adattamento al cambiamento. Il valore medio (2,35) dimostra che i rispondenti hanno una considerazione piuttosto scarsa dell'innovazione nell'organizzazione del lavoro, in quanto

considerano l'Ente poco attento a sperimentare nuove modalità lavorative oltre che a introdurre nuove professionalità e sviluppare competenze innovative nei dipendenti. Di poco sopra il valore medio la capacità di stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni. Per contro è positiva la percezione circa la capacità del comune di accogliere le richieste dei clienti e degli utenti. Analogamente viene percepita come molto positiva la capacità dell'ente di acquisire nuove tecnologie.

APERTURA ALL'INNOVAZIONE		
<i>Accogliere le richieste dei clienti e degli utenti</i>	2,64	😊
<i>Acquisire nuove tecnologie</i>	2,44	😐
<i>Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni</i>	2,44	😐
<i>Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato</i>	2,42	😐
<i>Migliorare i processi di lavoro</i>	2,41	😐
<i>Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni</i>	2,36	😐
<i>Sviluppare competenze innovative nei dipendenti</i>	2,30	😞
<i>Introdurre nuove professionalità</i>	2,22	😞
<i>Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro</i>	1,94	😞
VOTO MEDIO	2,35	😞

SUGGERIMENTI

Il questionario, nell'ultima sezione, chiede di indicare, tra i 16 ambiti proposti, gli aspetti da migliorare nell'organizzazione ritenuti più urgenti. Questa parte consente alle persone di specificare criticità ed aspettative di intervento ad esse connesse. Il campione ha indicato nella valorizzazione del personale, nel sistema di distribuzione degli incentivi e nei rapporti con i superiori le aree per le quali l'intervento è ritenuto prioritario. Risultano poi di rilevante interesse per il campione i rapporti con i colleghi e la chiarezza degli obiettivi e dei compiti nonché la circolazione e la chiarezza delle informazioni ed i sistemi di valutazione del personale. Sotto vengono riportati tutti i suggerimenti con le relative frequenze (ogni intervistato poteva indicare fino ad un massimo di 3 risposte).



CONCLUSIONI

In base ai risultati ottenuti si evidenziano delle criticità, in modo particolare si percepisce la non adeguata circolazione delle informazioni all'intero dell'Ente e la scarsa attenzione nei confronti delle risorse umane.

La percezione generale di un deficitario e inefficace flusso comunicativo, la circolazione e la chiarezza delle informazioni sono elemento di lamentela per gran parte dei dipendenti. La criticità rispetto allo scambio delle informazioni dell'Ente deriva sia da una scarsa comunicazione di tipo verticale (tra i diversi livelli dello stesso settore) che di tipo orizzontale (tra i diversi settori dell'Ente).

La valorizzazione delle risorse umane e la valutazione del contributo dei singoli rappresentano altri elementi di criticità che emergono dall'indagine. A conferma di ciò si evidenzia che anche tra i suggerimenti vi è la richiesta di valorizzare le professionalità esistenti; ciò induce ad affermare che l'amministrazione è percepita come non sempre capace di dare il giusto valore alle persone. In continuità con quanto evidenziato si nota, tra gli indicatori di malessere, che la maggior parte dei rispondenti ha la sensazione di *non essere valutato adeguatamente*. Percezione diffusa tra i rispondenti, pertanto, è che ci sia uno scarso riconoscimento del merito e dell'impegno apportato da ciascuno nel proprio contesto lavorativo. Ritenuti inadeguati anche il sistema di distribuzione degli incentivi e il sistema di valutazione del personale elementi ovviamente connessi alla valorizzazione delle risorse.

La percezione negativa circa l'attenzione da parte dell'Amministrazione nei confronti delle risorse umane si denota anche dal giudizio espresso su alcuni fattori legati all'innovazione. In particolare quasi tutti esprimono un malcontento sulla mancanza di introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro.

Una marcata insoddisfazione si registra nei rapporti con la dirigenza in cui si riscontrano soprattutto grossi limiti nella gestione del personale ed una scarsa propensione al coinvolgimento. Al contrario il clima con i colleghi risulta positivo e favorevole, si registra in quest'ambito un forte circuito collaborativo, disponibilità a scambiare informazioni e a sentirsi parte di una squadra.

(febbraio 2018)