



Area Risorse Umane
e Organizzazione

Report di ricerca: “INDAGINE DI CLIMA E BENESSERE ORGANIZZATIVO 2016”



Prof.ssa Chiara Consiglio



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

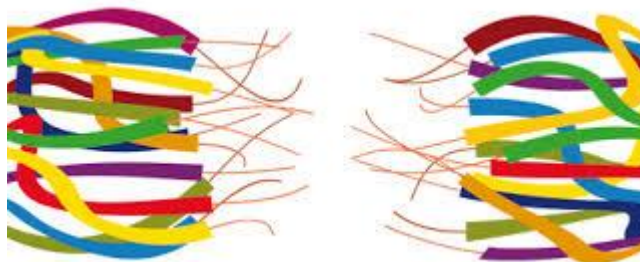
IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA PA



Ai sensi del D.Lgs n 27 150/2009,
le Pubbliche Amministrazioni devono monitorare annualmente il benessere organizzativo attraverso apposite indagini volte a rilevare le **percezioni del personale rispetto alle condizioni di lavoro, alle discriminazioni, alle relazioni interpersonali, al livello di equità, alla trasparenza e alla circolazione delle informazioni, al senso di appartenenza alla propria amministrazione, al sistema di valutazione delle performance, e al rapporto con il proprio capo**

La ricerca scientifica evidenzia quanto il clima organizzativo e il benessere lavorativo siano cruciali per stimolare prestazioni di qualità e quindi per il buon funzionamento e il successo di tutta l'organizzazione

CLIMA e BENESSERE ORGANIZZATIVO



- ❖ **IL CLIMA ORGANIZZATIVO** è una qualità dell'ambiente di lavoro per come è vissuta e **percepita dai membri**. È capace di influenzare gli atteggiamenti dei lavoratori verso il lavoro e conseguentemente i loro comportamenti (performance, comportamenti di cittadinanza organizzativa, assenteismo, ecc.)
- ❖ **IL BENESSERE ORGANIZZATIVO** è presente se l'organizzazione: allestisce un ambiente di lavoro adeguato, riconosce e valorizza le potenzialità individuali, adotta azioni di prevenzioni di infortuni, stimola un ambiente collaborativo, assicura equità di trattamento e stimola nei dipendenti il senso di utilità sociale



OBIETTIVI DELL'INDAGINE



- ❖ Esplorare il punto di vista del personale relativamente alle caratteristiche del lavoro, del contesto sociale e fisico, alle risorse individuali e agli atteggiamenti verso il lavoro, con un focus particolare sulle dimensioni nuove relative all'**equità e al sistema di valutazione**
- ❖ **Esplorare il trend** nelle dimensioni rispetto all'indagine 2015
- ❖ Individuare profili differenziati in relazione a variabili socio-demografiche e organizzative (genere, età, anzianità, area, **performance**)
- ❖ Identificare **quali caratteristiche del lavoro, del contesto ed individuali predicono a breve e medio termine gli atteggiamenti positivi verso il lavoro** per comprendere su quali aspetti intervenire
- ❖ Raccogliere un feedback sistematico e strutturato da parte dei collaboratori sulla percezione dell'operato del responsabile e sul clima dei diversi gruppi di lavoro **a confronto con l'indagine precedente**

LE DIMENSIONI ANALIZZATE (1)



PERCEZIONE DELL'OPERATO DEL CAPO

✓ *CAPO*

✓ *GESTIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DA PARTE DEL CAPO*

NEW

✓ *DISTORSIONI NELLA VALUTAZIONE DA PARTE DEL CAPO:*

NEW

PERCEZIONE DEI COLLEGHI

✓ *COLLEGHI:*



SCALA DI RISPOSTA:

da 1 «completamente in disaccordo» a 6 «completamente d'accordo»

LE DIMENSIONI ANALIZZATE (2)



PERCEZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

✓ *MANAGEMENT*

✓ *SISTEMA DI VALUTAZIONE*

✓ *EQUITÀ ORGANIZZATIVA*

NEW

NEW



SCALA DI RISPOSTA:

da 1 «completamente in disaccordo» a 6 «completamente d'accordo»

LE DIMENSIONI ANALIZZATE (3)



CARATTERISTICHE DEL LAVORO

✓ *CARICO DI LAVORO*

✓ *AUTONOMIA*

✓ *SIGNIFICATO DEL LAVORO*



CARATTERISTICHE DEL CONTESTO FISICO

✓ *COMFORT*

✓ *SICUREZZA*



SCALA DI RISPOSTA:

da 1 «completamente in disaccordo» a 6 «completamente d'accordo»

LE DIMENSIONI ANALIZZATE (4)



CARATTERISTICHE INDIVIDUALI



✓ *AUTOEFFICACIA LAVORATIVA*

✓ *AUTOEFFICACIA NELLA RELAZIONE CON IL CAPO*

NEW

✓ *AUTOEFFICACIA NELLA RELAZIONE CON I COLLEGHI*

NEW

SCALA DI RISPOSTA:
da 1 «per nulla capace» a 6 «del tutto capace»

PERCEZIONE DI DISCRIMINAZIONI

✓ *MOBBING*

SCALA DI RISPOSTA:
Da 1 «mai» a 6 «quotidianamente»



LE DIMENSIONI ANALIZZATE (5)



ATTEGGIAMENTI VERSO IL LAVORO

- ✓ *SODDISFAZIONE LAVORATIVA*
- ✓ *COMMITMENT ORGANIZZATIVO*
- ✓ *WORK ENGAGEMENT*

NEW

NEW

NEW



SCALA DI RISPOSTA:

da 1 «completamente in disaccordo» a 6 «completamente d'accordo»

LE DIMENSIONI ANALIZZATE (6)



Caratteristiche socio-demografiche e organizzative:

- ✓ Sesso
- ✓ Età
- ✓ Anzianità organizzativa
- ✓ Contratto (a tempo indeterminato e determinato)
- ✓ Area di appartenenza (amministrazione, dipartimento, polo)

Attraverso un codice anonimo quest'anno è stato possibile incrociare i dati di clima con i dati di performance (valutazione complessiva fornita dal responsabile)





IL CAMPIONE



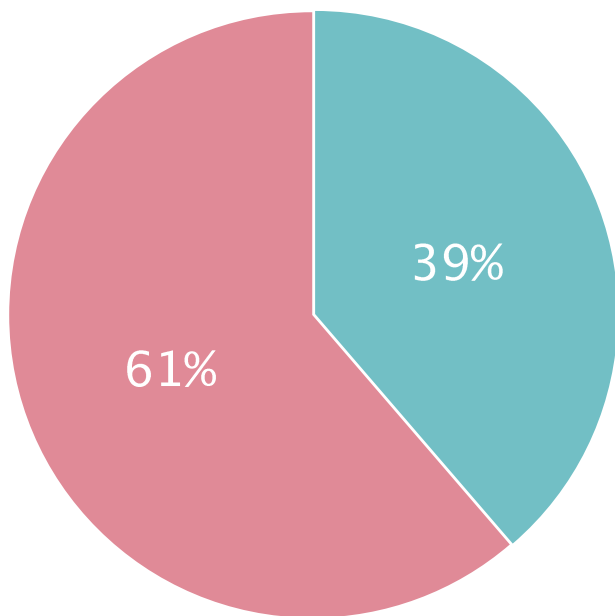
CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE (N=747)

Response set: 61% (62% nel 2015)



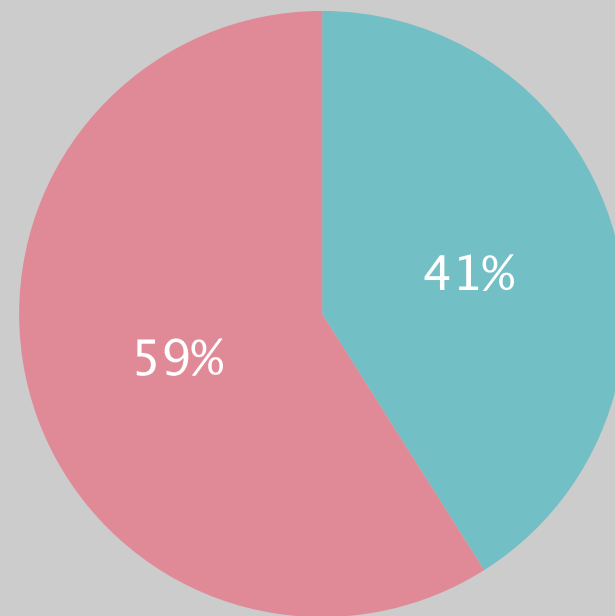
GENERE

Campione



■ Uomini ■ Donne

Popolazione



■ Uomini ■ Donne

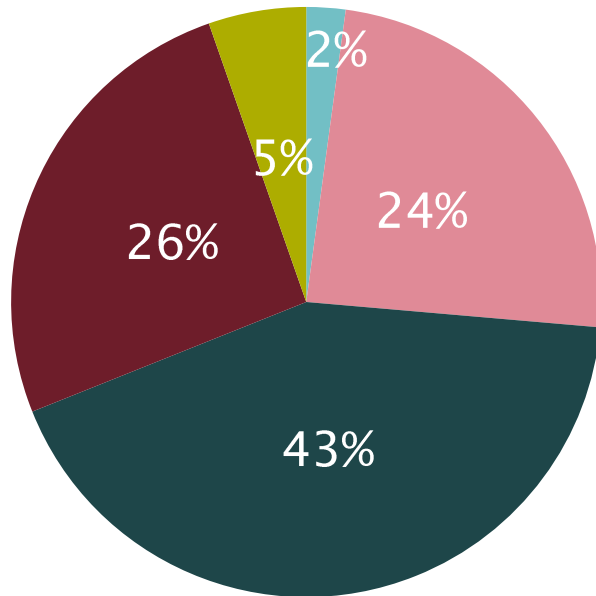
CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE (N=747)

Response set: 61%



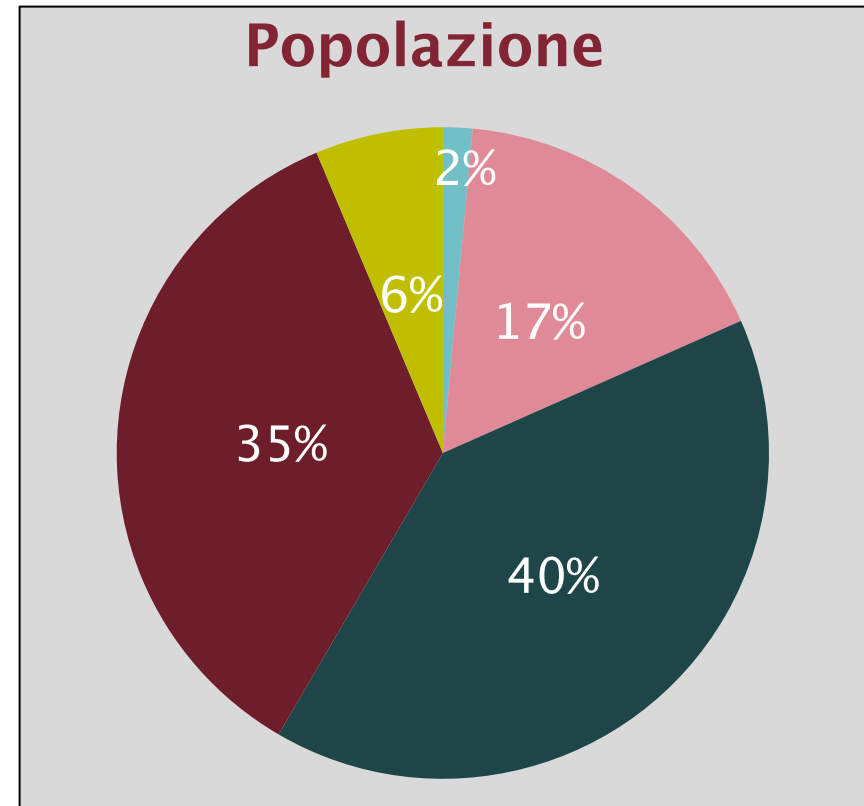
ETA'

Campione



- Fino a 30 anni
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Oltre 60 anni

Popolazione



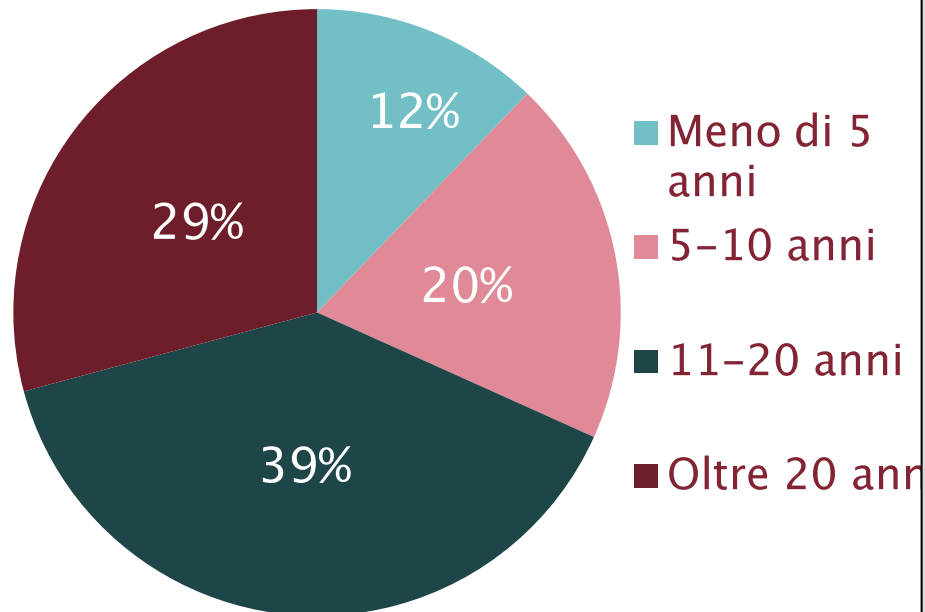
CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE (N=747)

Response set: 61%

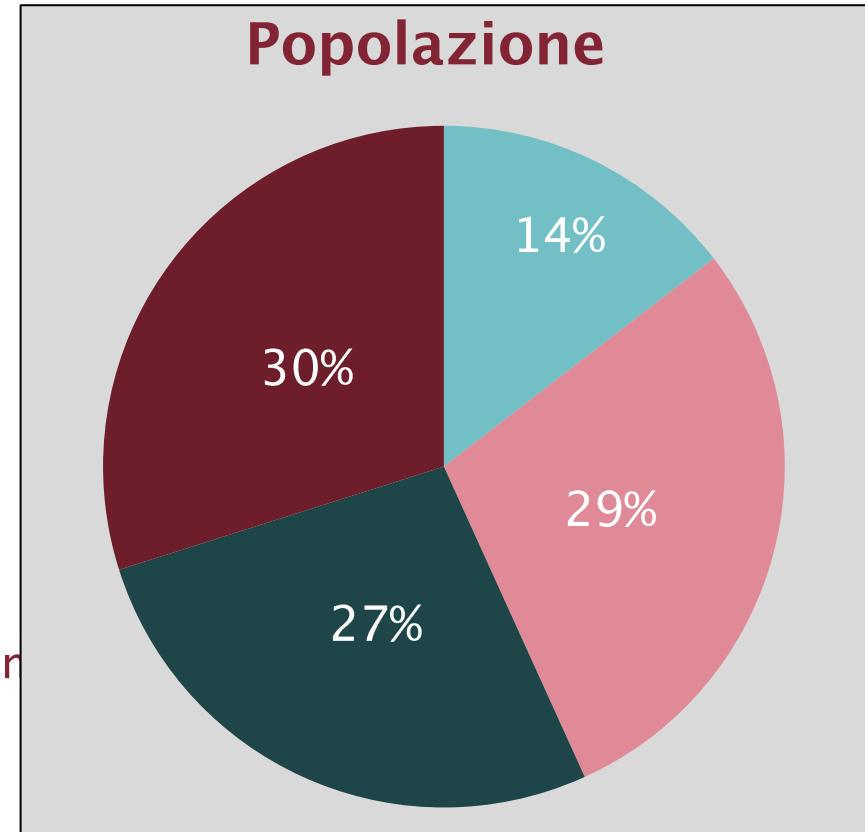


ANZIANITA' ORGANIZZATIVA

Campione



Popolazione



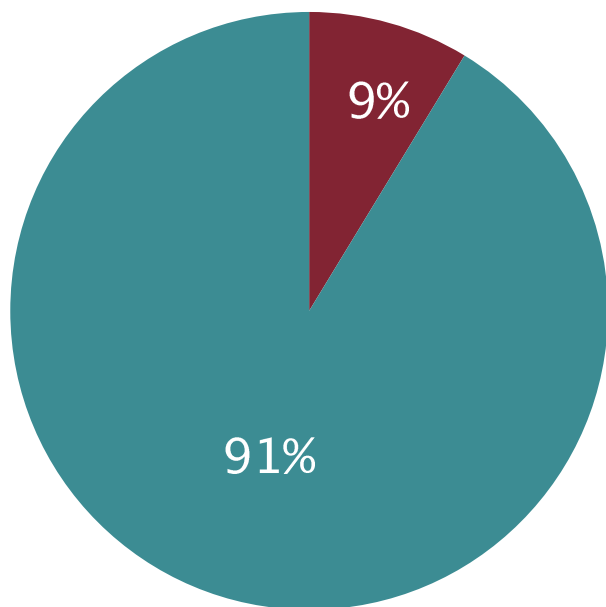
CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE (N=747)

Response set: 61%



CONTRATTO

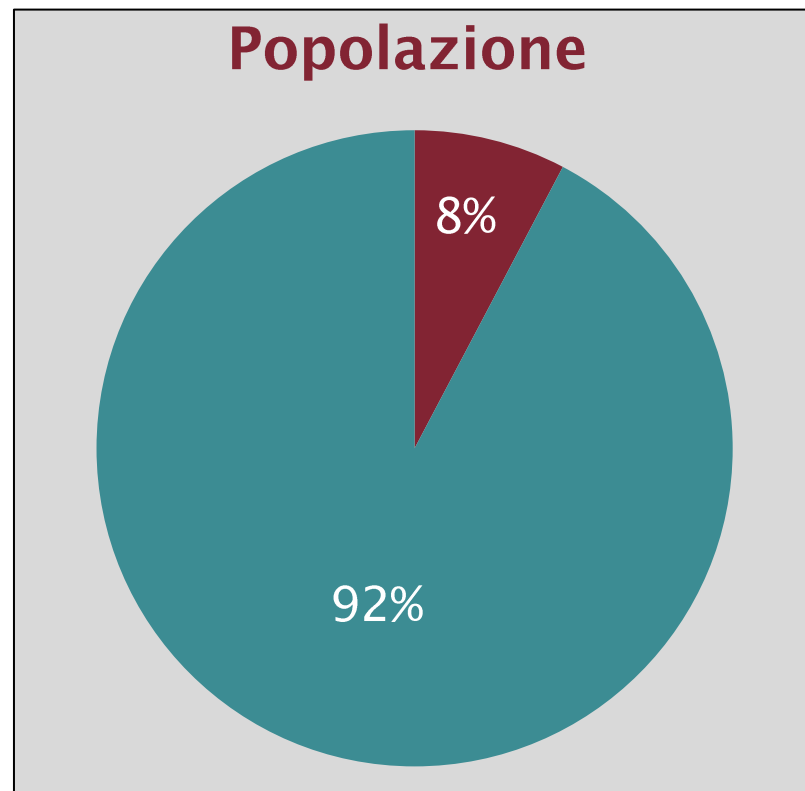
Campione



■ a tempo determinato

■ a tempo indeterminato

Popolazione



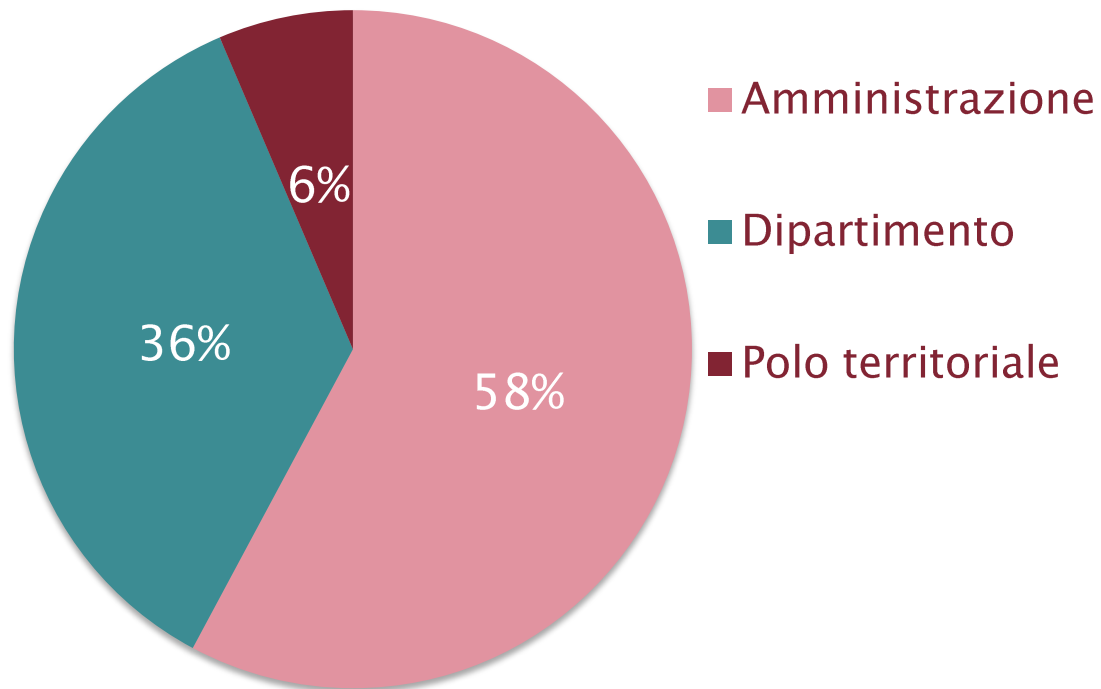
CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE (N=747)

Response set: 61%

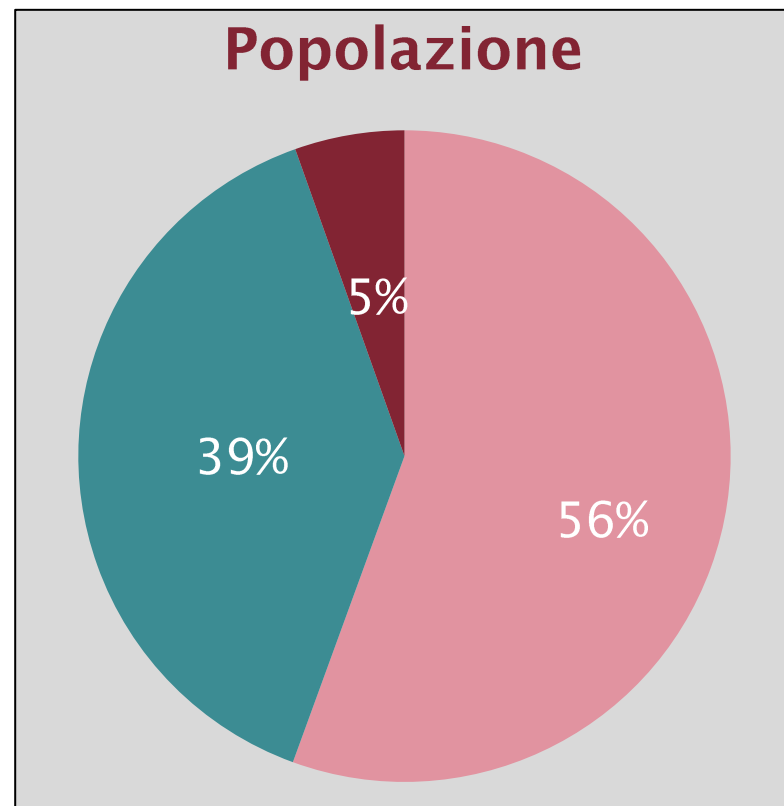


AREA

Campione



Popolazione





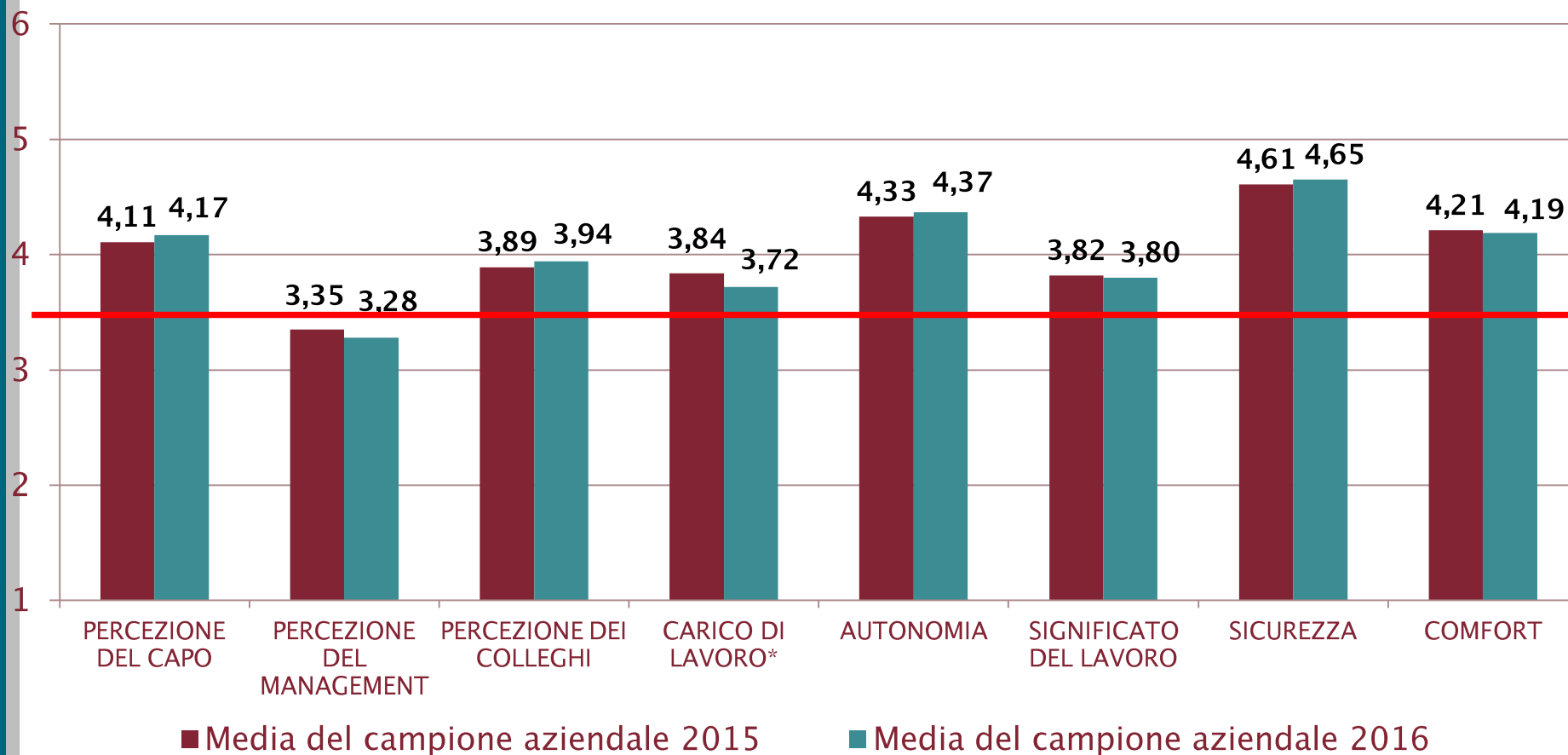
IL PROFILO MEDIO 2015-2016



PROFILO MEDIO 2015-2016



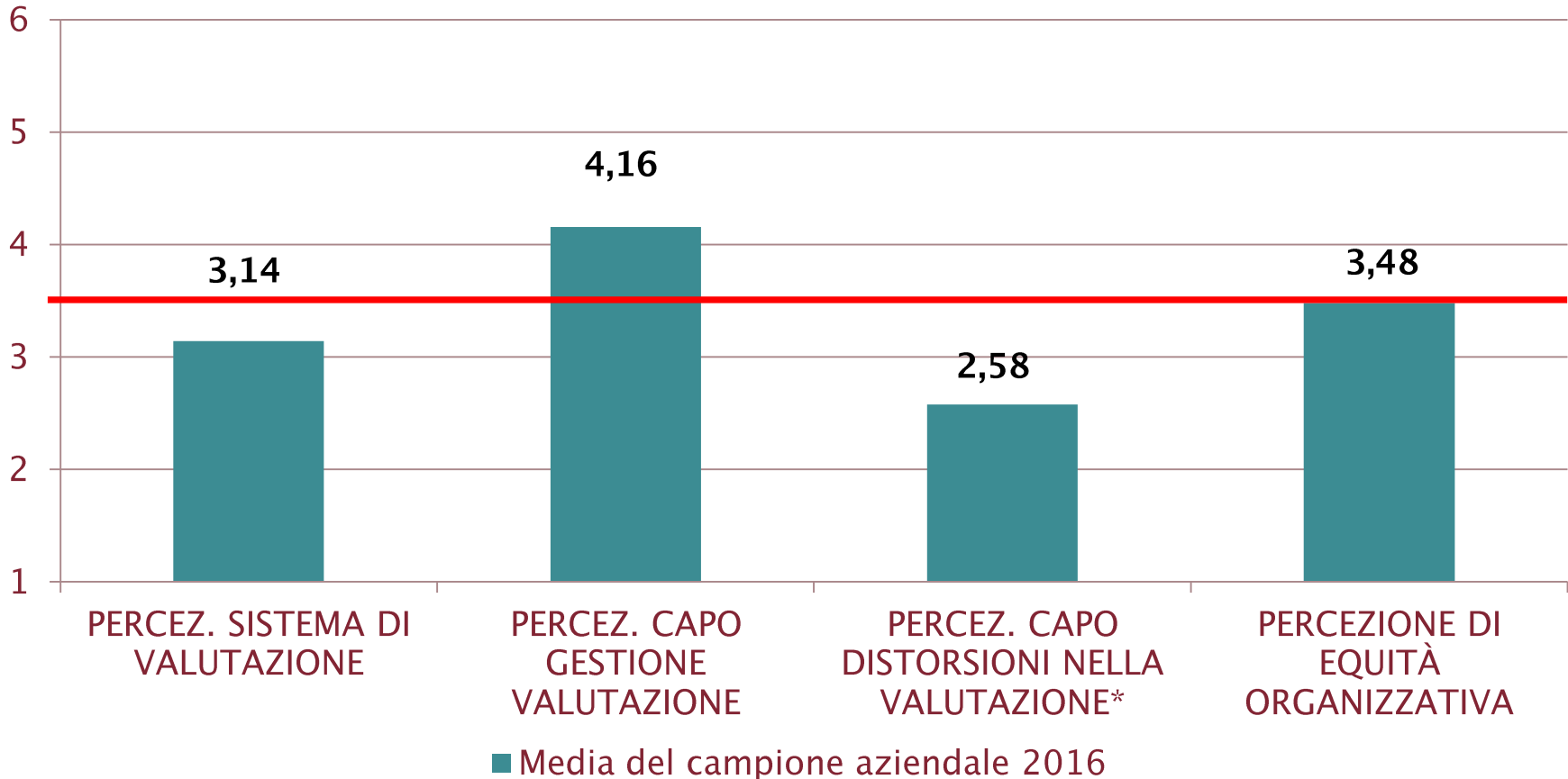
1. PERCEZIONI DEL CONTESTO SOCIALE E DEL LAVORO



Punteggi alti vanno interpretati positivamente tranne nel caso del carico di lavoro*

PROFILO MEDIO 2016

2. DIMENSIONI NUOVE DEL CONTESTO SOCIALE E ORGANIZZATIVO

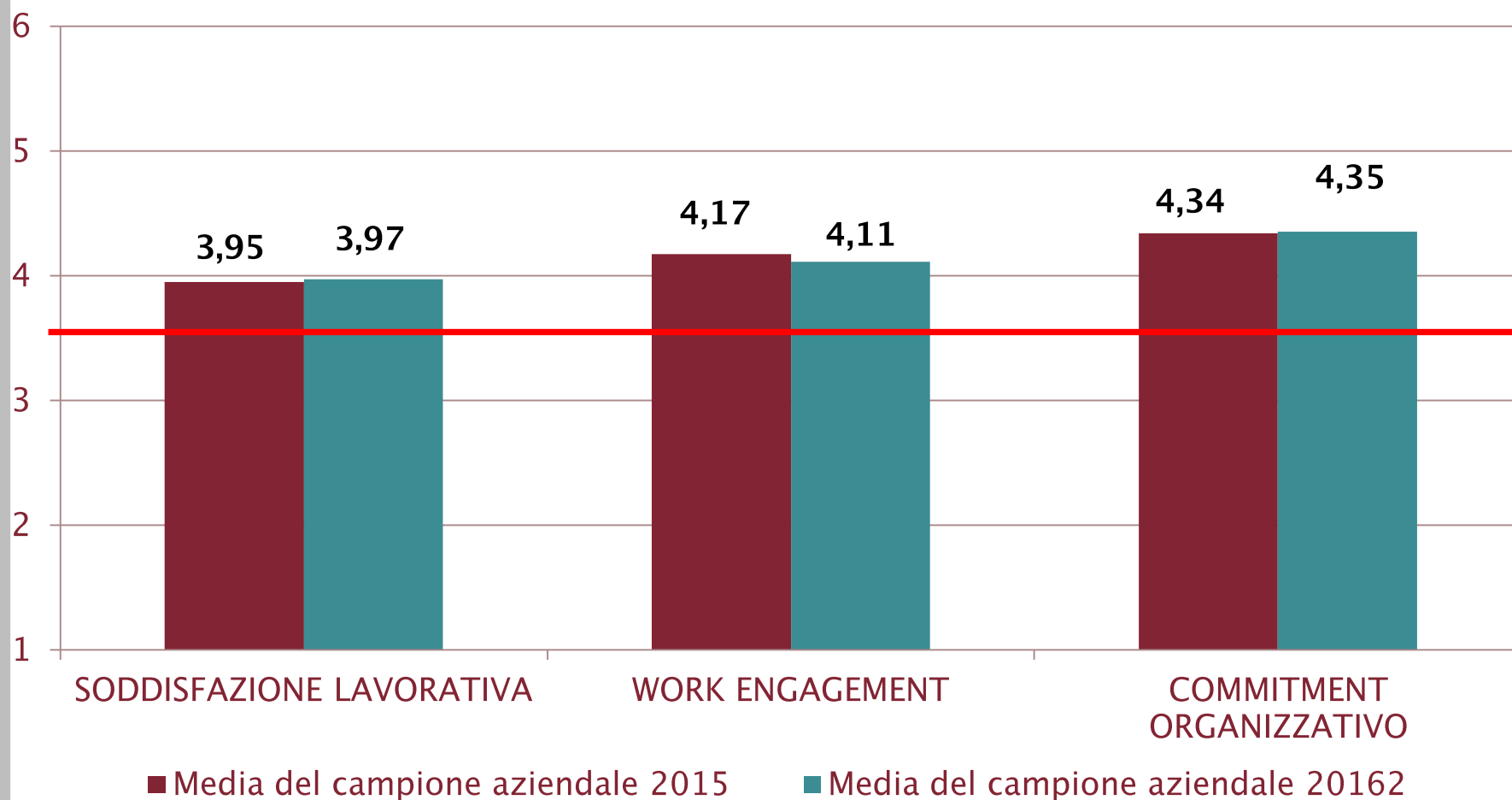


Punteggi alti vanno interpretati positivamente tranne nel caso della percezione delle distorsioni nella valutazione da parte del capo*

PROFILO MEDIO 2015-2016



3. ATTEGGIAMENTI VERSO IL LAVORO

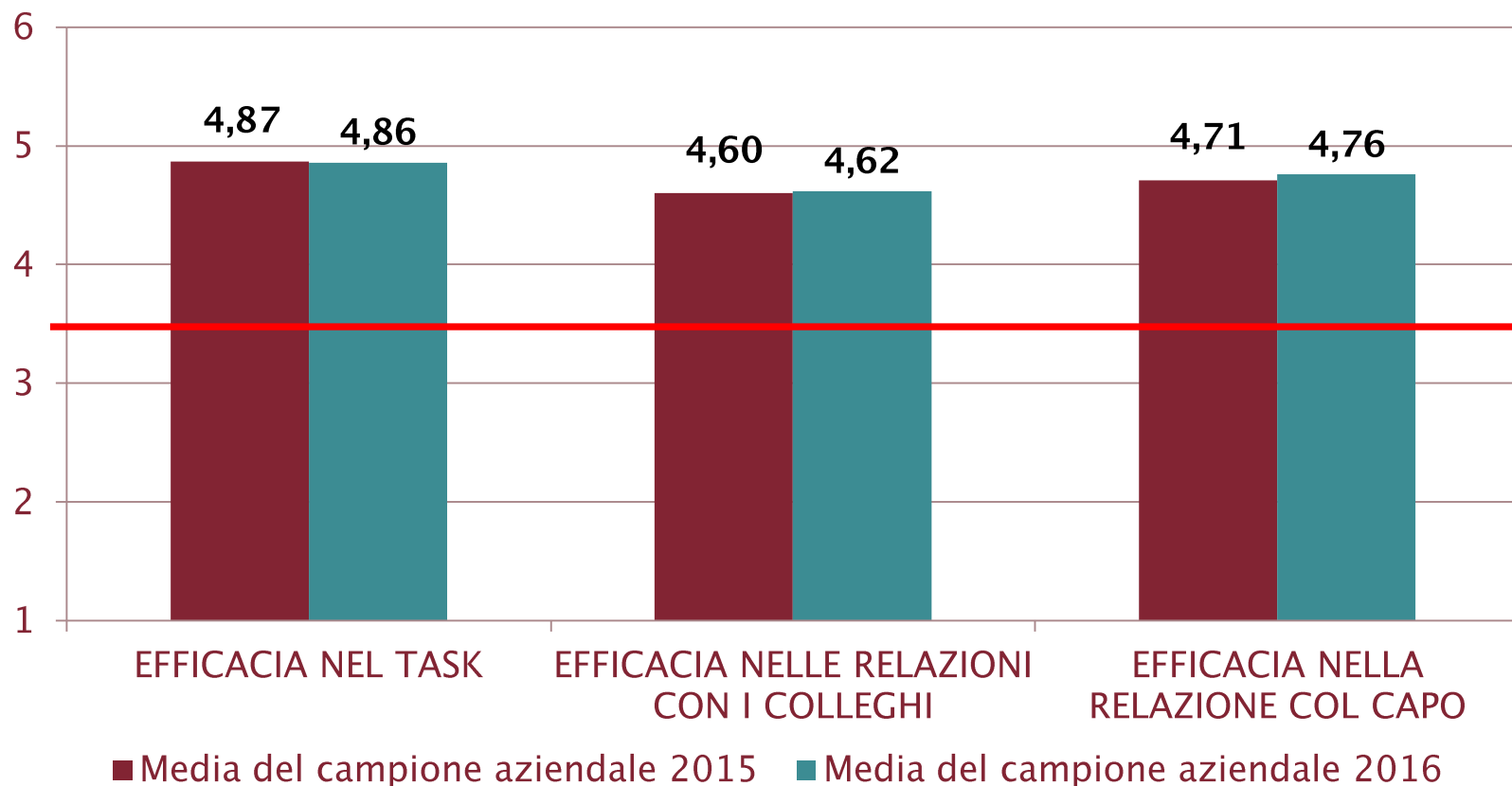


Punteggi alti vanno interpretati positivamente

PROFILO MEDIO 2015-2016



4. CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

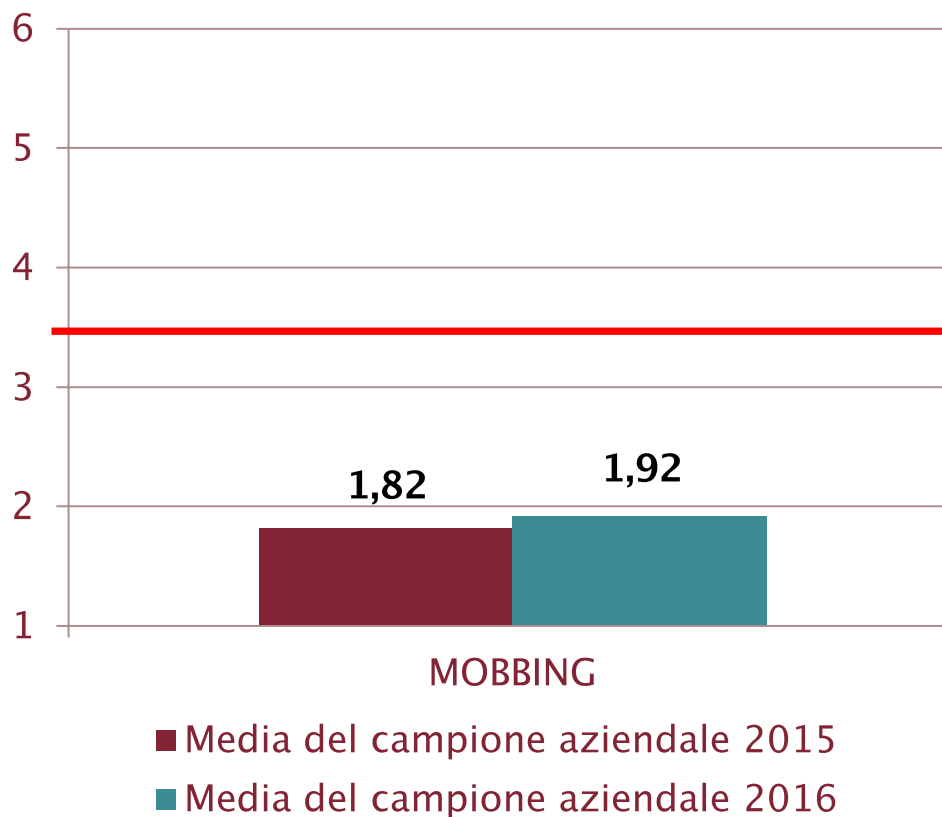


Punteggi alti vanno interpretati positivamente

PROFILO MEDIO 2015-2016



5. PERCEZIONE DEI COMPORTAMENTI LEGATI AL MOBBING



Punteggi alti vanno interpretati negativamente

BENCHMARK CON GLI ALTRI ATENEI



Dimensioni questionario standard	Politecnico	Media atenei*
Sicurezza e salute	4,65 (sicurezza) 4,19 (comfort)	3,66
Discriminazioni (rev)	5,08 (mobbing)	4,69
Equità	3,48	2,98
Colleghi	3,94	4,19
Capo	4,17	3,73
Senso di appartenenza	4,35 (commitment)	3,91
Organizzazione	3,28 (management)	3,12
Sistema di valutazione	3,14	3,00
Performance	4,16 (capo gestione valutazione)	3,20

* Atenei considerati: Bari Politecnico; Ca' Foscari, Chieti-Pescara; Genova; Milano Bicocca; Piemonte orientale; Torino Politecnico; Venezia IUAV; Udine

PICCHI PER LE DIVERSE DIMENSIONI (1)



DIMENSIONE	ITEM	MEDIA
Il mio CAPO	mi supporta in caso di difficoltà	4,59 ☺
	distribuisce equamente i carichi di lavoro	3,89
	comunica con chiarezza gli obiettivi da perseguire	4,44 ☺
	si prende cura del mio sviluppo professionale	3,93
Il capo nella gestione del processo di valutazione	condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,32 ☺
	Il colloquio di feedback con il mio capo costituisce un valido momento di confronto	4,41 ☺
	a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione, facilita il mio percorso di sviluppo	3,92
Distorsioni del capo nella valutazione	fornisce valutazioni più elevate per mantenere un'immagine positiva del proprio ufficio (rev)	2,38 (4,61) ☺
COLLEGHI	I miei colleghi sono competenti	4,39 ☺
	I miei colleghi si fidano l'uno dell'altro	3,58

☺ per valori > 4
 ☹ per valori < 3,5

PICCHI PER LE DIVERSE DIMENSIONI (2)



DIMENSIONE	ITEM	MEDIA
EQUITÀ <i>Nella mia organizzazione...</i>	il sistema prevede che i criteri utilizzati per la pianificazione e la valutazione delle prestazioni siano comunicati con chiarezza ai dipendenti	3,82
	gli incentivi economici sono basati su quanto bene viene svolto il lavoro	3,38 ☹
	il carico di lavoro è distribuito in maniera equa tra i vari uffici	3,31 ☹
MANAGEMENT <i>(Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili Gestionali)...</i>	incoraggia lo sviluppo delle persone	3,03 ☹
	stabilisce chiaramente obiettivi e priorità	3,54
SISTEMA DI VALUTAZIONE	L'introduzione del sistema di valutazione della prestazione ha migliorato la qualità del rapporto tra capi e collaboratori	2,91 ☹
	La scheda di valutazione presenta comportamenti rappresentativi della prestazione da analizzare	3,39 ☹

☺ per valori > 4
 ☹ per valori < 3,5

PICCHI PER LE DIVERSE DIMENSIONI (3)



DIMENSIONE	ITEM	MEDIA
AUTONOMIA	Il mio lavoro mi permette di decidere in autonomia come programmare le attività	4,47 ☺
	Lavoro intensamente per lunghi periodi di tempo	4,53 (2,47) ☹
CARICO DI LAVORO	Non c'è praticamente tempo per aggiornarmi sul mio lavoro	3,10 (3,90)
	E' probabile che i risultati del mio lavoro influenzino significativamente la vita di altre persone	3,98
SIGNIFICATO DEL LAVORO	Il mio lavoro ha un grande impatto sulle persone al di fuori dell'organizzazione	3,50
	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, dispositivi di protezione, etc.)	4,65 ☺
COMFORT	Lo spazio fisico di cui dispongo nel mio lavoro è adeguato alle mie esigenze	4,63 ☺
	Gli uffici ed i servizi sono puliti	3,60

☺ per valori > 4
 ☹ per valori < 3,5

PICCHI PER LE DIVERSE DIMENSIONI (4)



DIMENSIONE	ITEM	MEDIA
EFFICACIA LAVORATIVA <i>Nel mio lavoro sono sempre capace...</i>	di soddisfare le esigenze degli utenti interni	5,05 ☺
	di lavorare intensamente per lunghi periodi di tempo	4,98 ☺
	di instaurare un rapporto costruttivo anche con le persone più scontrose	4,59 ☺
	di integrarmi efficacemente con tutti i colleghi delle altre funzioni	4,89 ☺
MOBBING	Nel rivolgermi agli altri sono stato/a ignorato/a o mi sono imbattuto/a in reazioni ostili (rev)	2,21 (4,79) ☺
	Hanno criticato costantemente il mio lavoro ed il mio impegno (rev)	1,62 (5,38) ☺

☺ per valori >4
 ☹ per valori < 3,5

PICCHI PER LE DIVERSE DIMENSIONI (5)



DIMENSIONE	ITEM	MEDIA
SODDISFAZIONE LAVORATIVA	Sono soddisfatto/a dei risultati che traggo dal mio lavoro	4,26 ☺
	Sono soddisfatto/a delle opportunità di sviluppo che mi offre il mio lavoro	3,31 ☹
COMMITMENT ORGANIZZATIVO	Sono disposto/a ad impegnarmi più di quanto normalmente ci si aspetti per contribuire all'efficacia di questa organizzazione	4,92 ☺
	Provo un forte senso di appartenenza a questa organizzazione	4,06 ☺
	Mi sento partecipe dei problemi dell'organizzazione per cui lavoro	4,06 ☺
WORK ENGAGEMENT	Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio	4,41 ☺
	La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare al lavoro	3,85
	Mi lascio prendere completamente quando lavoro	4,49 ☺

☺ per valori > 4
☹ per valori < 3,5



DIFFERENZE TRA GRUPPI



DIFFERENZE DI CLIMA IN BASE ALLE CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE



GENERE

- Le donne hanno una percezione più negativa dell'ambiente di lavoro tranne che per il carico di lavoro e per i comportamenti connessi al mobbing
- Gli uomini sono più soddisfatti, coinvolti nel proprio lavoro e con l'organizzazione

ETA'

- Chi ha più di 50 anni percepisce maggiori distorsioni nella valutazione da parte del capo, si sente meno efficace nella relazione con il capo e più frequentemente oggetto di atti negativi

DIFFERENZE DI CLIMA IN BASE ALLE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE



ANZIANITA'

- Chi ha una anzianità minore di 5 anni ha una percezione più positiva del management, del capo (in generale e nella gestione della valutazione) e del sistema di valutazione
- Chi ha più di 20 anni di anzianità percepisce maggiori distorsioni nella valutazione da parte del capo
- Chi ha una anzianità minore di 5 anni si sente più coinvolto nel lavoro e con l'organizzazione ed è più soddisfatto.
- Chi ha più di 20 anni di anzianità percepisce di subire più frequentemente atti negativi

DIFFERENZE DI CLIMA IN BASE ALLE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE



- Chi ha un contratto a tempo determinato ha una percezione più positiva del management e del sistema di valutazione, è più soddisfatto, coinvolto nel lavoro e con l'organizzazione



- Chi lavora presso il Polo ha una percezione più positiva del capo, del management, del sistema di valutazione, dell'equità e del carico di lavoro.
- Chi lavora nell'amministrazione ha una percezione dei colleghi più positiva di chi lavora presso i dipartimenti

DIFFERENZE IN BASE ALLA PERFORMANCE



Il campione è stato suddiviso in due gruppi individuati in base alla valutazione della performance ricevuta:

- i **performers adeguati** che hanno ricevuto una valutazione inferiore o uguale a 8
- i **performers eccellenti** sono coloro che hanno ricevuto una valutazione della performance superiore a 8.

DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLA PERFORMANCE



PERFORMERS	FREQUENZA	PERCENTUALE
ADEGUATI (valutazione inferiore o uguale a 8)	205	28,9
ECCELLENTI (valutazione superiore a 8)	504	71,1

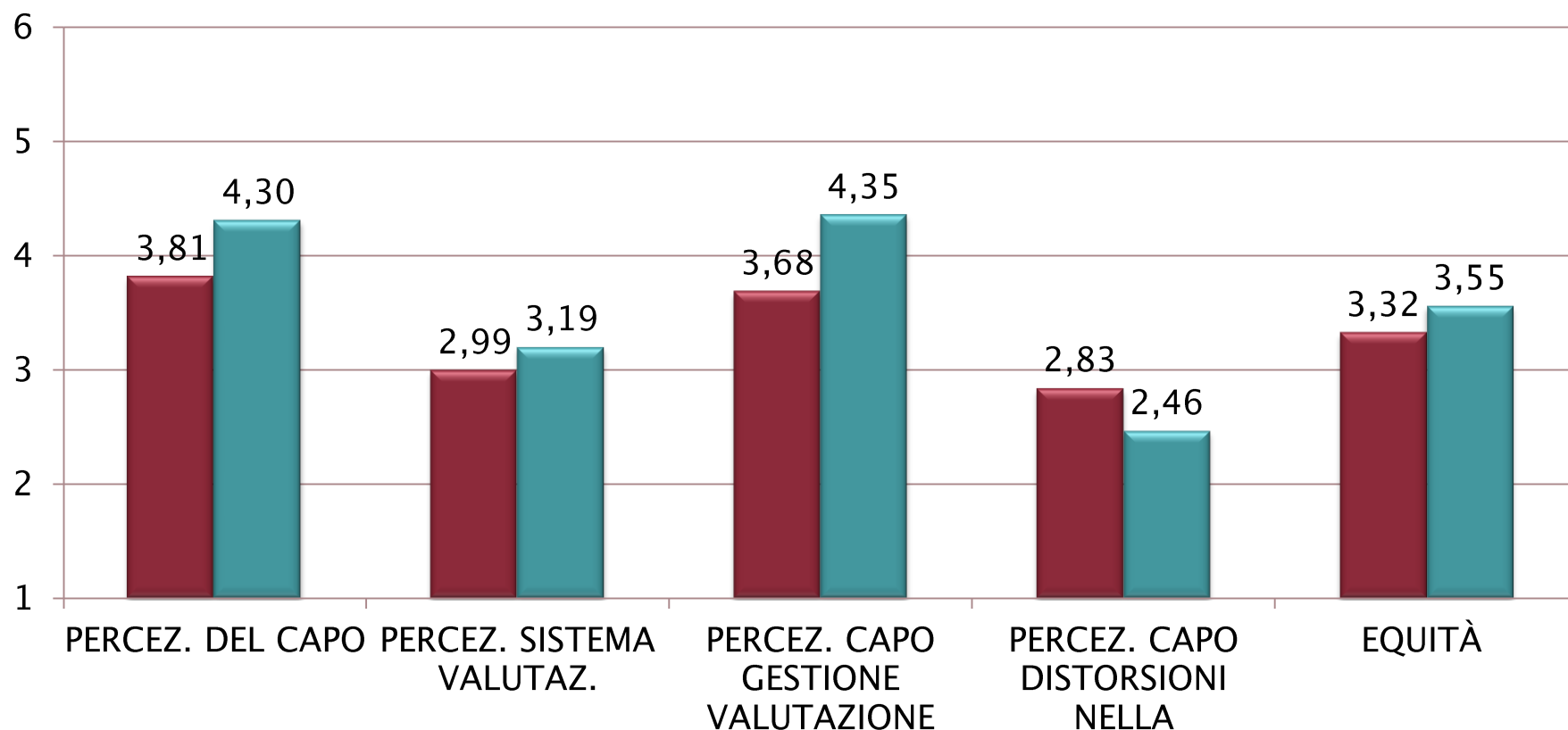


Il 9% del campione ottiene una valutazione inferiore al valore 8 e meno dell' 1% inferiore al valore 7.

DIFFERENZE IN BASE ALLA PERFORMANCE (1)



■ Performers adeguati ■ Performers eccellenti

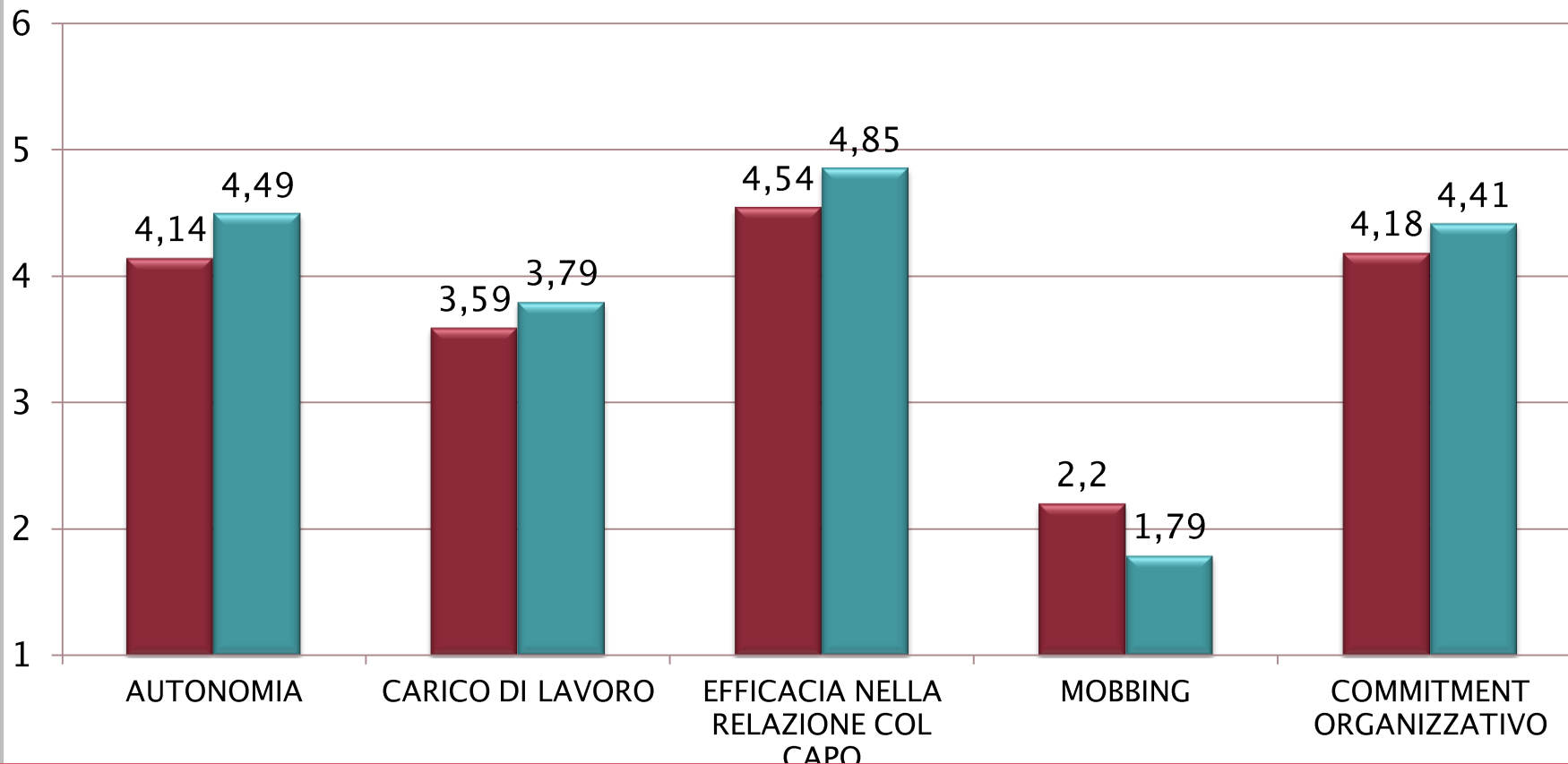


Il personale valutato come eccellente ha una percezione più positiva di tutte e tre le dimensioni connesse al capo e dell'equità

DIFFERENZE IN BASE ALLA PERFORMANCE(2)



■ Performers adeguati ■ Performers eccellenti



Il personale valutato come eccellente percepisce maggiore autonomia, maggior carico di lavoro e minore mobbing. Si sente più efficace nella relazione con il capo e più coinvolto con l'organizzazione

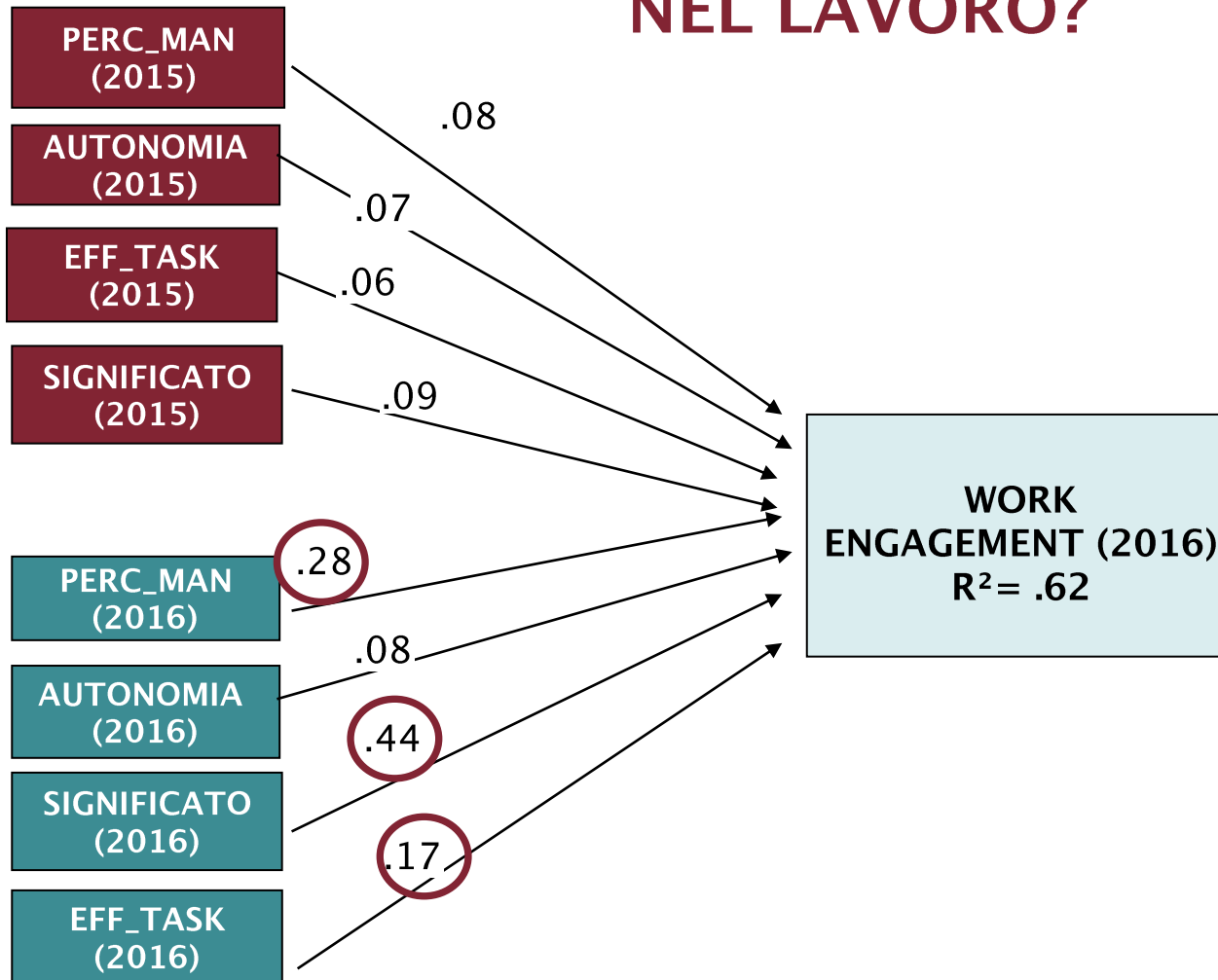




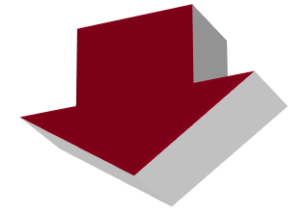
PREDITTORI DEGLI ATTEGGIAMENTI POSITIVI SUL LAVORO



COSA DETERMINA IL COINVOLGIMENTO NEL LAVORO?

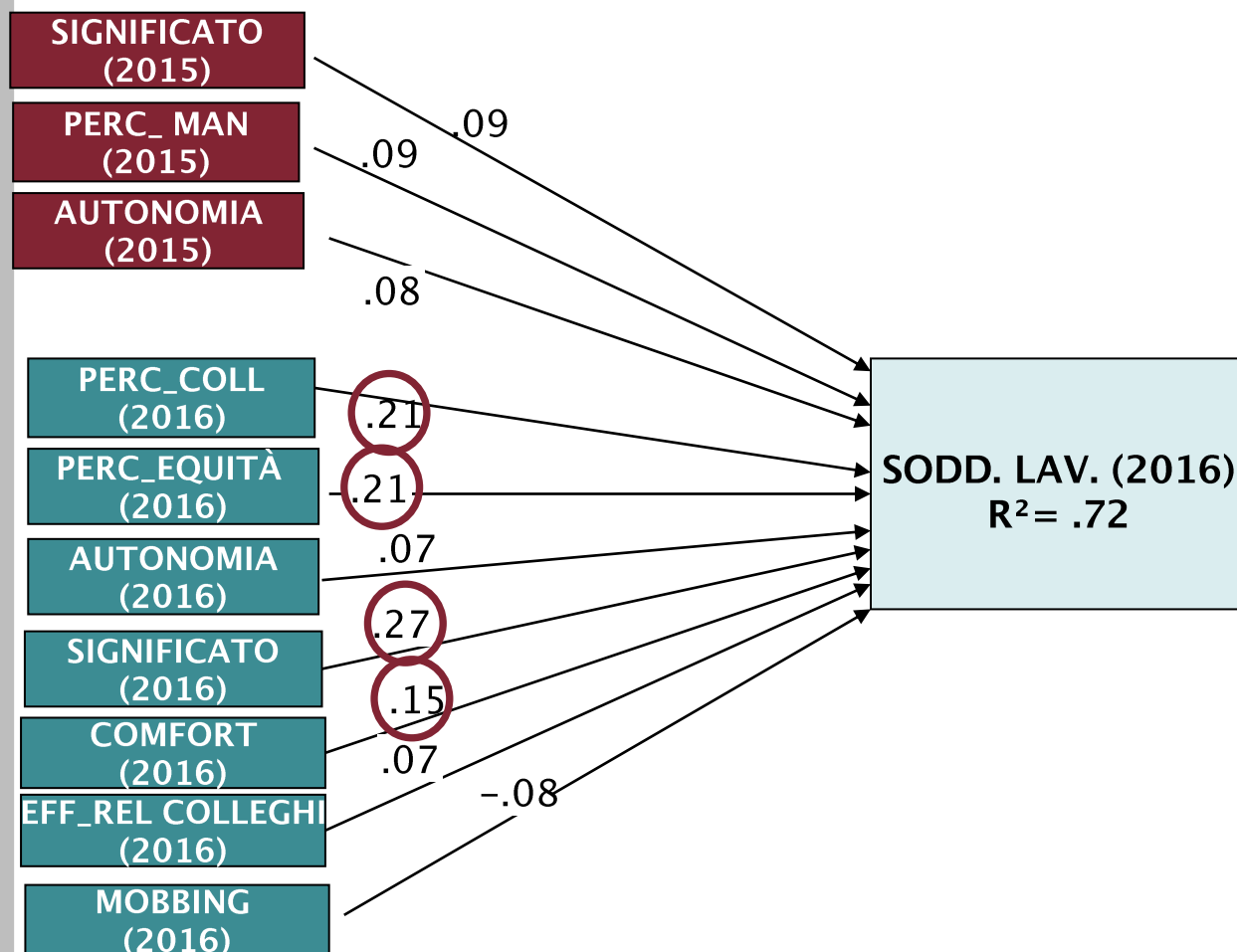


Tanto più i lavoratori percepiscono positivamente l'operato della **Direzione**, che il loro lavoro ha delle **ricadute sociali** e si sentono efficaci nello svolgimento dei compiti



TANTO PIÙ SARANNO COINVOLTI E DEDITI AL LORO LAVORO

COSA DETERMINA LA SODDISFAZIONE LAVORATIVA?

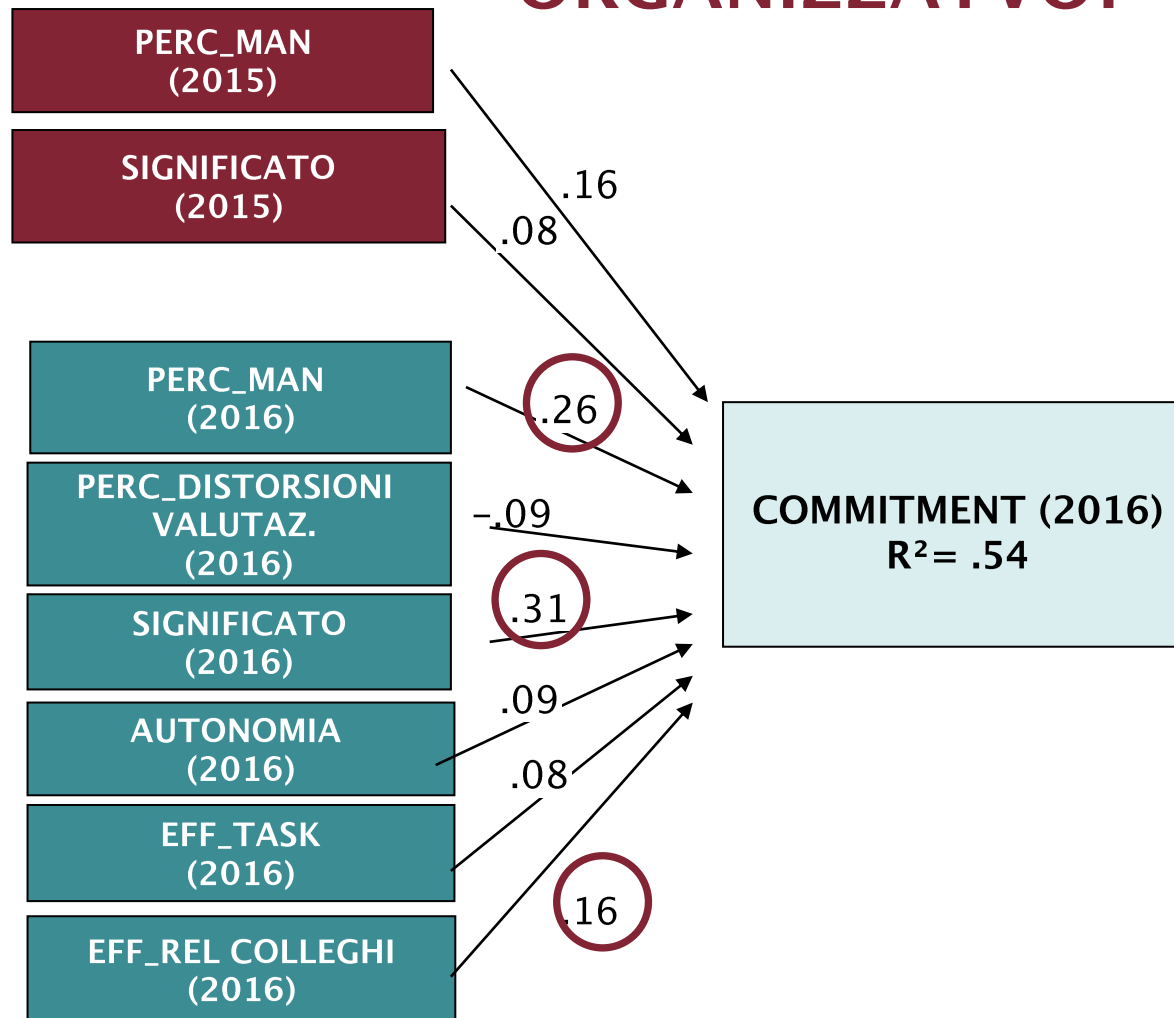


Tanto più i lavoratori percepiscono una **buona collaborazione tra colleghi, equità organizzativa**, che il loro lavoro ha delle **ricadute sociali** e un **ambiente fisico** adeguato,

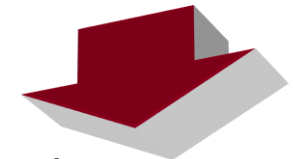


TANTO PIÙ SARANNO SODDISFATTI DEL LORO LAVORO

COSA DETERMINA L'IMPEGNO ORGANIZZATIVO?



Tanto più i lavoratori:
– percepiscono positivamente l'operato della **Direzione**, che il loro lavoro ha delle ricadute sociali,
– tanto più hanno **fiducia nelle proprie capacità di gestire le relazioni sociali sul luogo di lavoro**



TANTO PIÙ SARANNO DISPOSTI A CREARE UN LEGAME AFFETTIVO CON L'ORGANIZZAZIONE



IN SINTESI (1)



Emerge un **quadro stabile** rispetto allo scorso anno che conferma i **punti di forza** e i **punti di attenzione** già individuati, con alcune novità:

- La **percezione del capo diretto è complessivamente positiva**, anche nelle due nuove dimensioni relative alla gestione della valutazione (processo e possibili manipolazioni). Gli aspetti migliorabili per i capi (comunque non critici) sono la **distribuzione dei carichi di lavoro e lo sviluppo dei collaboratori**. Tuttavia la percezione del capo non risulta associata agli esiti (engagement, soddisfazione e commitment). Si segnala che la **percezione di manipolazioni nella valutazione** (che comunque mediamente ha valori bassi) potrebbe incidere negativamente sull'**impegno organizzativo**
- La **percezione dei colleghi** è sopra la media ma non particolarmente elevata (soprattutto in ottica di benchmark) e va ricordato che incide sulla **soddisfazione lavorativa**



IN SINTESI (2)



- La **percezione dell'organizzazione** costituisce un punto di attenzione con tre dimensioni (**management, sistema di valutazione ed equità**) sotto la media teorica, dato che, però, è in linea o migliore rispetto alla media degli altri atenei
- L'inserimento delle **nuove aree ha fatto emergere in particolare** gli aspetti di **giustizia distributiva** (distribuzione dei carichi di lavoro e degli incentivi), lo **sviluppo dei collaboratori** e l'incidenza del **sistema di valutazione** sul rapporto capo-collaboratore

La **percezione del management** ha un impatto sull'**engagement** e l'**impegno organizzativo**, l'**equità** incide sulla **soddisfazione lavorativa** la **percezione del sistema di valutazione**, pur non raggiungendo valori superiori alla media, **non sembra minare gli esiti di soddisfazione, commitment e engagement.**





IN SINTESI (3)



- Rispetto alle caratteristiche del lavoro, il **carico di lavoro**, pur essendo piuttosto elevato, non incide negativamente sulle job attitudes. Diversamente, il **significato del lavoro** è di poco sopra la media e incide notevolmente su tutti e tre gli esiti considerati
- Rispetto all'ambiente di lavoro, la **sicurezza** e il **comfort** dell'ambiente di lavoro sono elevati e il secondo incide sulla soddisfazione lavorativa
- Tra le risorse personali, l'**efficacia nel task** costituisce una leva importante dell'engagement, mentre l'**efficacia nella relazione con i colleghi** incide sull'impegno organizzativo
- Particolare attenzione va inoltre prestata ai gruppi che percepiscono un ambiente meno positivo come quelli con **elevata anzianità organizzativa**



chiara.consiglio@uniroma1.it