



AGENZIA NAZIONALE PER LE NUOVE TECNOLOGIE,  
L'ENERGIA E LO SVILUPPO ECONOMICO SOSTENIBILE

# Best Practices & Management

**La valutazione del benessere  
organizzativo**

Rilevazione della soddisfazione  
interna dell'Agenzia



Ottobre 2011

La Valutazione del benessere organizzativo

*Rilevazione della soddisfazione interna dell'Agenzia*

A cura di: *Iaria Saba e Angela De Vita*

Con il contributo di: *Annamaria Margari e Valentina Vaccaro*

Direzione e coordinamento: *Michele Cozzolino - Responsabile ENEA, Unità Centrale Pianificazione e Controllo*

2011 ENEA

Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia  
e lo sviluppo economico sostenibile

Lungotevere Thaon di Revel, 76  
00196 Roma

ISBN 978-88-8286-249-7

## Sommario

1.	Premessa	5
2.	Presentazione dell’Agenzia: ENEA	11
	2.1. Risorse umane “in cifre”	12
3.	Il Progetto “Benessere organizzativo”	15
	3.1. Finalità e obiettivi	15
	3.2. Gli elementi del ben-essere	19
	3.2.1. <i>Le dimensioni del benessere organizzativo</i>	20
	3.2.2. <i>Altri gruppi di indicatori</i>	31
4.	Modalità operative	37
	4.1. Il campione di riferimento	38
	4.2. Costruzione del questionario	39
	4.2.1. <i>Le domande</i>	44
	4.3. Scelta del metodo di contatto e somministrazione del questionario	46
	4.4. Raccolta e analisi dei dati	47
	4.4.1. <i>Misurazione del livello di “salute” dell’organizzazione</i>	49
5.	Azioni di intervento	53



## I. PREMESSA

La necessità di effettuare un'indagine sul “benessere organizzativo” all'interno dell'ENEA nasce dall'esigenza di rispettare le tematiche riprese dal DLgs (decreto legislativo) 150/2009 che, in attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, “in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” prevede, al comma 5 dell'art. 14, una rilevazione annuale del benessere organizzativo.

Il comma 5 dell'art. 14 specifica che: “L'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di *indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo* e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del *proprio superiore gerarchico* da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione”.

In particolare, questo studio darà priorità all'indagine sul personale dipendente per rilevare il benessere organizzativo, tralasciando la parte relativa alla valutazione del proprio superiore e il grado di condivisione del sistema di valutazione, che verranno opportunamente trattati successivamente.

Negli ultimi anni le pubbliche amministrazioni (PA) italiane hanno preso in considerazione la dimensione del benessere organizzativo. Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha, infatti, emanato la “direttiva del ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”, direttiva pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 80 del 5 aprile 2004. Con questa direttiva veniva richiesto ai vari enti pubblici di iniziare una serie di provvedimenti finalizzati ad incentivare il benessere organizzativo.

È del 2008 il DLgs n. 81 (c.d. Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro). Le disposizioni rilevanti di questo decreto sono:

- Art. 2: “ 1. Ai fini ed agli effetti delle disposizioni di cui al presente decreto legislativo si intende per: (...)o «salute»: stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità”. Definizione già fornita in tali termini dalla OMS nel 1948 (v. sotto)
- Art. 28: “La valutazione [dei rischi], anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro”.

- *Art. 25, dove tra gli obblighi del medico competente figura quello di collaborazione con il datore di lavoro e il servizio di prevenzione all'attuazione delle misure di tutela della salute e della integrità psico-fisica dei lavoratori.*

Questo studio cercherà di contribuire all'analisi e alla misurazione dei fattori che influenzano quello che viene definito il "benessere organizzativo", inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, investigando sull'impatto che un incremento di benessere può avere sullo stato di "salute" dell'intera organizzazione.

Lo studio del clima organizzativo è stato in letteratura affrontato con una molteplicità di approcci:

- ✓ **approccio strutturale** - Il clima viene visto come una manifestazione oggettiva che riflette la struttura organizzativa presente in un dato contesto (Guinon 1973). Secondo tale approccio, quindi, il clima esiste indipendentemente dalle percezioni dei membri che ne fanno parte, non vengono prese in considerazione tutta una serie di variabili come ad esempio la motivazione al lavoro, la soddisfazione lavorativa;
- ✓ **approccio percettivo** - Il clima è determinato quasi esclusivamente da componenti interne che fanno parte di un'organizzazione. In questo caso il clima viene definito (Karasick, 1973) come una qualità che dipende dai comportamenti dei membri che ne fanno parte, soprattutto dai vertici. In questo tipo di approccio le percezioni del clima, risultano mediate da aspetti di personalità di leadership;
- ✓ **approccio interazionista** - Si enfatizza l'importanza delle relazioni interpersonali nella formazione del clima. Infatti è solo all'interno dello scambio continuo con l'organizzazione, con i propri colleghi e superiori che gli individui sviluppano un clima;
- ✓ **approccio culturale** - Viene enfatizzata l'importanza delle relazioni interpersonali ma attribuisce centralità al concetto di cultura organizzativa (Ashforth, 1985).

Una corretta percezione del clima interno all'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro (attraverso il benessere organizzativo), per fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti e per investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi, per conoscere ed agire sulla percezione delle persone che operano quotidianamente all'interno dell'amministrazione.



Il clima influenza l'attitudine dei lavoratori a concentrarsi sulla *performance* lavorativa e sulle relazioni personali, e rappresenta le percezioni dei dipendenti riguardo l'intera organizzazione. “Lo stato di benessere di un'organizzazione altro non è che la misura di un insieme di parametri che descrivono la qualità del clima organizzativo, ossia l'atmosfera che circonda l'intera organizzazione, il livello del morale e l'intensità dei sentimenti di appartenenza e di affezione e buona volontà che si riscontra tra i dipendenti” (Mullins, 2005).

Per indagare il clima organizzativo è necessario tener conto di due tipologie di relazioni:

- quella tra i dipendenti e l'organizzazione;
- quella tra i dirigenti e i dipendenti.

Queste relazioni sono determinate dalle interazioni tra obiettivi e risultati, dalla struttura dal processo di management, dal comportamento delle persone.

Sebbene un buon clima (benessere organizzativo) non sia garanzia di efficienza organizzativa, è molto probabile che si ottenga una buona *performance* operativa laddove i dipendenti siano motivati a lavorare in maniera volenterosa ed efficace.

Secondo Petrick e Manning (1990) i responsabili delle organizzazioni, per migliorare il morale, e di conseguenza il clima, devono lavorare su quattro aree principali:

- le persone devono poter dare importanza e significato al lavoro loro assegnato;
- devono nascere relazioni personali che permettano di migliorare la capacità dei dipendenti di lavorare tra di loro e di relazionarsi con i superiori gerarchici;
- ciascun dipendente deve ottenere il giusto riconoscimento per il contributo dato al lavoro;
- i risultati ottenuti devono essere ricompensati economicamente in termini di progressioni di carriera.

In questo studio si considera il clima organizzativo come quel processo che pone in relazione l'ambiente lavorativo e le pratiche organizzative con i comportamenti e gli atteggiamenti della pluralità delle persone sul posto di lavoro.

L'analisi del benessere è determinata da una vasta gamma di elementi ambientali, fisici, psicologici e sociali. Il controllo di questi fattori è fondamentale per un miglioramento della qualità della vita di un'organizzazione.

La ricerca che verrà svolta sarà contestualizzata nell'ambito più specifico delle organizzazioni pubbliche e, in particolare, negli enti di ricerca e mirerà a far emergere l'immagine che i dipendenti hanno della struttura di appartenenza, raccogliendo dati sul clima organizzativo, per misurare il grado di benessere e/o malessere organizzativo. Inoltre, tale indagine fornirà elementi utili ad attivare un percorso di analisi organizzativa che permetterà di pianificare e di intervenire sul sistema osservato.

Strettamente collegato al benessere organizzativo, oggetto di questo studio, è lo *Stakeholder Engagement* che si mostra come una chiara e graduale trasformazione del significato di trasparenza. Trasparenza, quale elemento determinante per definire un livello elevato di benessere, così come auspicato dal decreto legislativo 150/09.

La trasparenza, transitando attraverso varie fasi di arricchimento concettuale, evolve in ciò che, in chiave economico-aziendale, viene chiamato Stakeholder Engagement, cioè impegno e coinvolgimento dei portatori d'interesse, per aumentare la *performance* organizzativa. Il che comporta strategie di riposizionamento e superamento dell'unilateralismo dei vertici dirigenziali, che prevedano un modus operandi mirato essenzialmente all'interazione, al coinvolgimento e alla condivisione per un'unione virtuosa tra efficacia organizzativa e benessere dei dipendenti.

A seconda del livello di evoluzione raggiunto dall'ente, lo "Stakeholder Engagement" risulta essere una combinazione tra OGGETTO (chi fa che cosa, come, con quale risultato), STRUMENTI TECNOLOGICI (siti web, numeri verdi, reti amiche ecc.), STRUMENTI GESTIONALI (piano della trasparenza), ATTEGGIAMENTO ETICO-NORMATIVO (rigidità nel rispetto delle norme o allineamento alle esigenze degli stakeholder di riferimento, coinvolgendoli).

Si è di fronte ad un tipico strumento di responsabilità sociale imprenditoriale in cui si enfatizza l'importanza del capitale umano, nella consapevolezza che il lavoratore soddisfatto, al quale venga riconosciuto il diritto di essere ascoltato e che si impegni a far proprio il principio di inclusività, apporti valore aggiunto a lungo termine al team organizzativo.

Nuovo significato di trasparenza, dunque, che assottiglia la linea di demarcazione tra gestione pubblica e gestione privata utilizzando, con approccio palesemente manageriale, uno strumento che consente di realizzare quel "civic audit" che la riforma delinea.

Sintetizzando, a partire dagli anni 90 ad oggi, si individuano cinque passaggi evolutivi del termine trasparenza con diverse accezioni:

- da “accesso agli atti”, legge 241/90, intesa come tutela del diritto del cittadino di fronte all’iter burocratico;
- a “cosa fa la PA”, espressione della necessità di informare e divulgare le attività pubbliche con siti web, numeri verdi, URP ecc.;
- a “come lo fa la PA”, diffusione del *modus operandi* della PA con l’impiego di carte dei servizi, pubblicazione dei bilanci ecc..
- a “trasparenza dei risultati”, decreto legislativo 150/2009, chiarezza nell’attività svolta utilizzando nuovi strumenti: piano delle *performance*, *performance report*, indicatori di qualità dei servizi, premialità ecc. (*accountability/rendicontazione*)
- sino a “strumento di relazione e coinvolgimento”, ultima evoluzione del significato di trasparenza, che enfatizza il ruolo degli *stakeholder* per avvicinare sempre più le singole PA alla società civile e migliorarne non solo il rapporto ma anche la qualità delle prestazioni attraverso una attenta strategia di ascolto, cogliendo i suggerimenti proposti (*accountability evolution*).

Nella progressione dal primo all’ultimo stato è possibile leggere i vari passaggi associando loro dei sostantivi:

**FIDUCIA:** si cerca di stabilire un contatto tra PA e utenza, ma l’informazione risulta essere, più che un diritto, un’opzione: solo l’ente, in piena autonomia o per regolamento, decide cosa sottomettere alla trasparenza;

**MISURAZIONE:** si cerca il giudizio dell’utenza su alcuni ambiti prestabiliti dall’ente senza coinvolgere gli *stakeholder*;

**CERTIFICAZIONE:** in questo caso l’opinione dell’utenza ha maggiore valore, è inglobata nel processo di trasparenza, gli ambiti sono più ampi e si considerano anche gli *stakeholder*;

**COINVOLGIMENTO:** è la fase più evolutiva. Lo *stakeholder* viene aggregato nel processo di una nuova *governance* dell’ente, gli ambiti oggetto di trasparenza vengono condivisi.

Man mano che ci si sposta dal primo all’ultimo livello, si passa da uno stato di trasparenza autoreferente ad una trasparenza sempre più condivisa ed il passaggio è opportuno che avvenga gradualmente in quanto anche lo *stakeholder* deve essere educato a livelli crescenti di trasparenza.



## 2. PRESENTAZIONE DELL'AGENZIA: ENEA

L'ENEA, Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, secondo quanto stabilito dalla legge è finalizzata "alla ricerca e all'innovazione tecnologica nonché alla prestazione di servizi avanzati nei settori dell'energia, con particolare riguardo al settore nucleare, e dello sviluppo economico sostenibile".

L'ENEA svolge attività di ricerca e attività di Agenzia, a supporto della PA, delle imprese, dei cittadini. I suoi compiti principali sono:

- promuovere e svolgere attività di ricerca di base ed applicata e di innovazione tecnologica, anche mediante la realizzazione di prototipi e l'industrializzazione di prodotti;
- diffondere e trasferire i risultati ottenuti, favorendone la valorizzazione a fini produttivi e sociali;
- fornire a soggetti pubblici e privati servizi ad alto contenuto tecnologico, studi, ricerche, misure, prove e valutazioni.

L'ENEA svolge la sua attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico avvalendosi di competenze ad ampio spettro e di avanzate infrastrutture impiantistiche e strumentali dislocate presso i propri Centri di Ricerca, che operano a supporto dei programmi dell'Agenzia, ma sono anche a disposizione del mondo scientifico e imprenditoriale.

L'ENEA è dotata anche di una rete di sedi periferiche per la promozione delle sue attività e per fornire servizi di informazione e consulenza alle amministrazioni pubbliche e alle realtà produttive locali.

La struttura organizzativa è articolata in tre tipologie di Unità:

- Unità tecniche impegnate nel raggiungimento degli obiettivi programmatici di natura tecnico-scientifica e/o servizi tecnologici rivolti ad utenti esterni; sono responsabili delle attività di ricerca, innovazione tecnologica e della prestazione di servizi avanzati nei settori dell'energia e dello sviluppo economico sostenibile, come previsto dalla legge di riforma ed operano nei nove centri di ricerca distribuiti sul territorio nazionale;
- Unità centrali ed Uffici di staff impegnate nel coordinamento delle attività di gestione e di supporto agli organi decisionali; esse assicurano il necessario supporto al vertice dell'Agenzia per le materie relative alla valorizzazione e gestione delle risorse umane, assicurano inoltre l'attività amministrativa, l'attività di controllo della gestione dei progetti, la comunicazione con il pubblico e i rapporti con le istituzioni nazionali e internazionali;
- Unità tecnico operative e di supporto gestionale impegnate ad assicurare il funzionamento dei Centri e delle altre Unità.



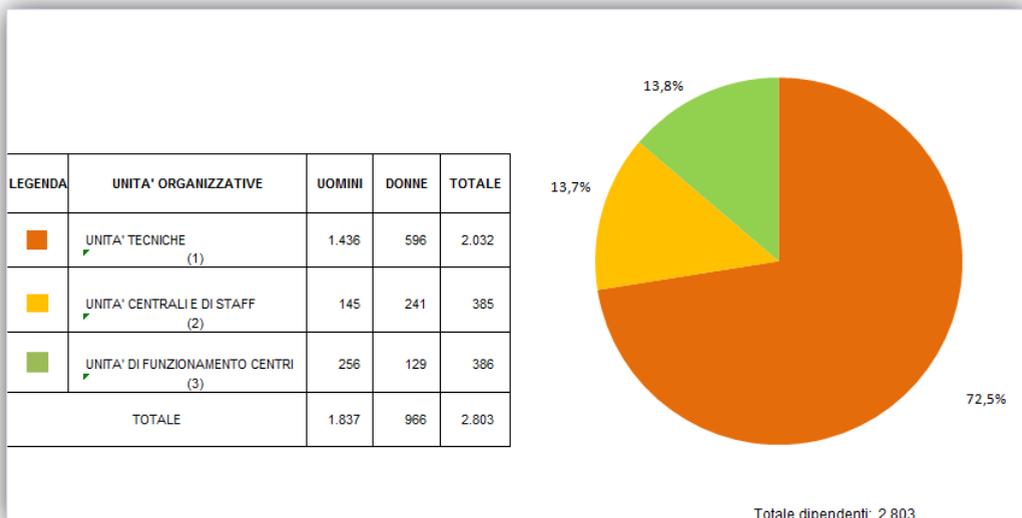
La sede legale è a Roma. Le altre sedi sono dislocate su tutto il territorio nazionale come riportato nella figura.

## 2.1. Risorse umane “in cifre”

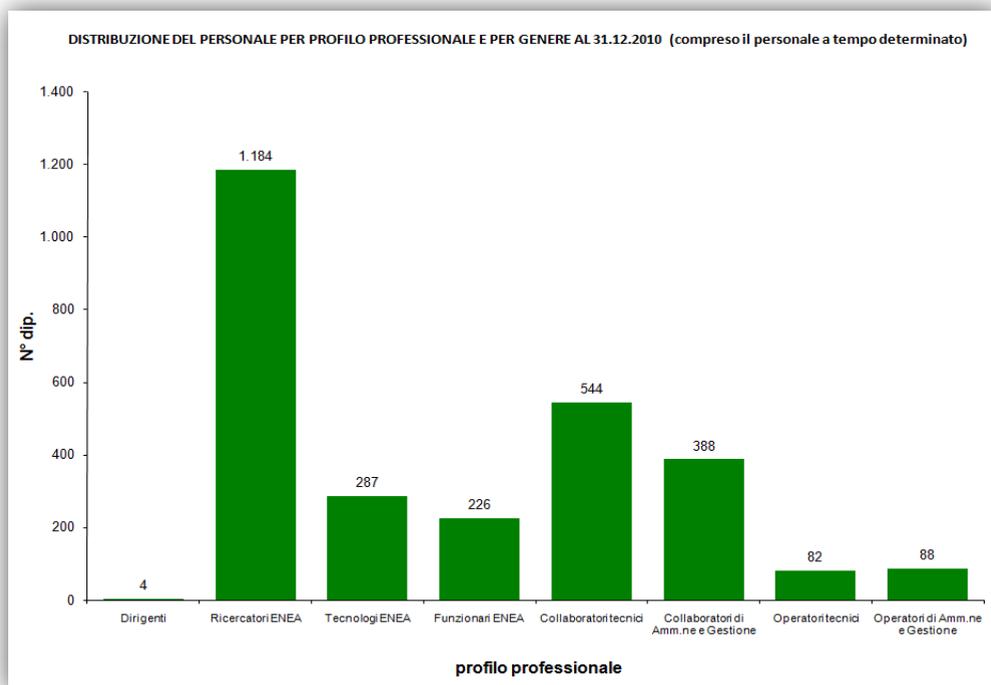
La principale risorsa che l'ENEA mette a disposizione del Paese è rappresentata dall'elevata competenza e qualificazione tecnico-scientifica del proprio personale.

La dotazione organica approvata per l'ENEA è pari a 3.050 unità; mentre l'organico effettivo dell'Agenzia al 31 dicembre 2010 risulta costituito da 2803 persone di cui 385 nelle Unità centrali e di staff, 386 nelle Unità di funzionamento Centri e 2.032 nelle Unità tecniche.

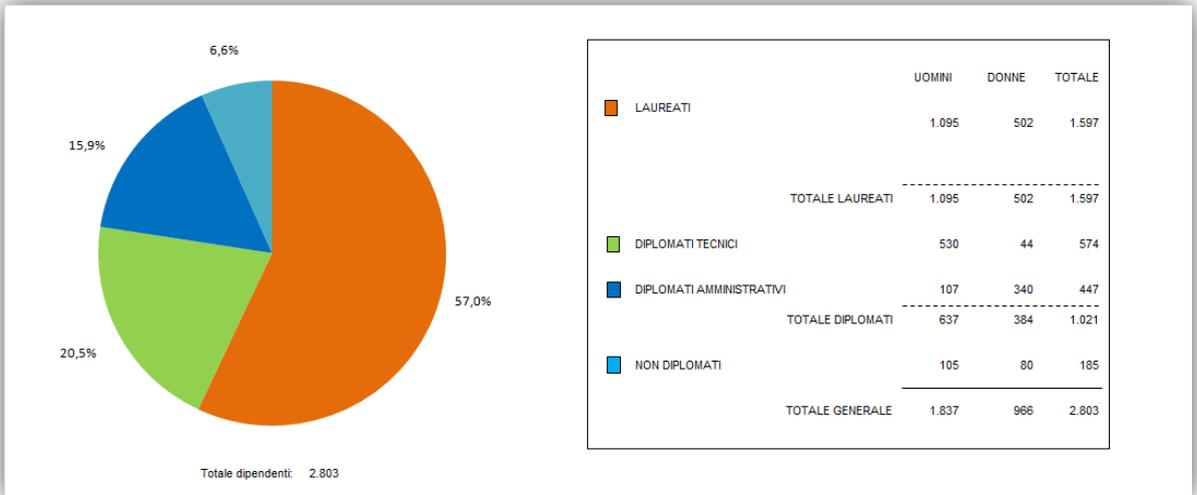
La distribuzione del personale per unità organizzativa e per genere risulta evidenziata dalla tabella sottostante:



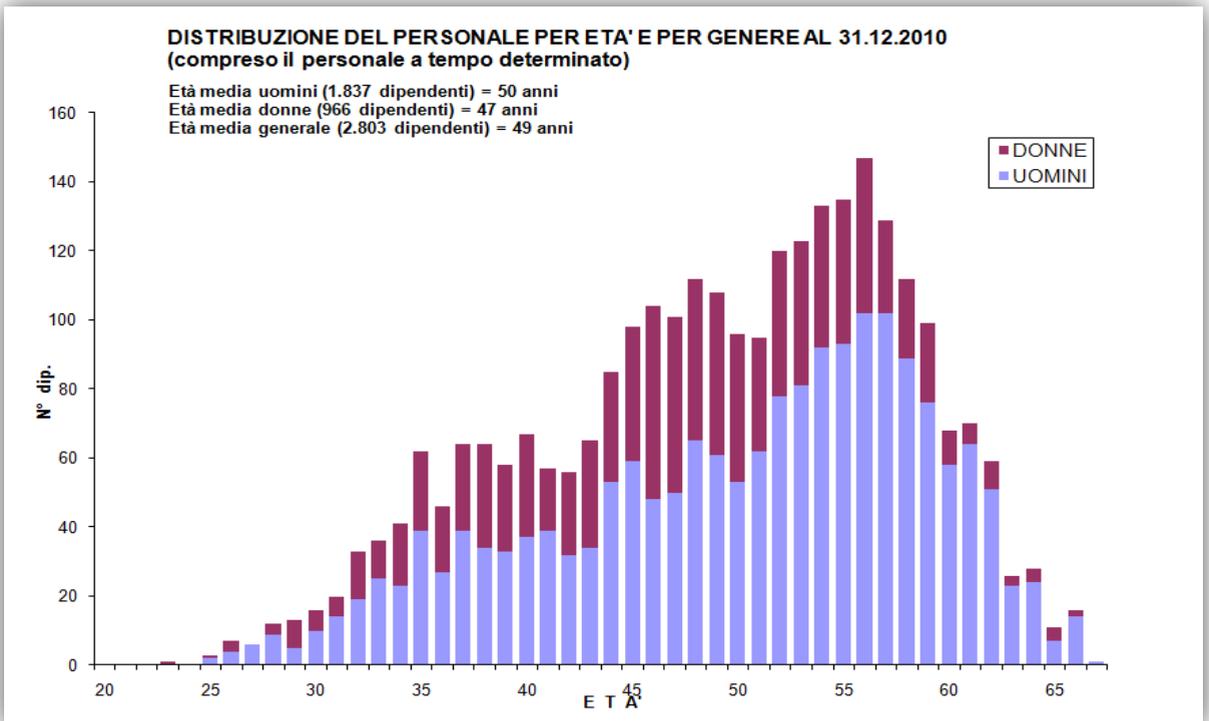
La distribuzione del personale per profili professionale risulta così costituita:



Di seguito si riporta la distribuzione del personale per titolo di studio.



E, infine, le risorse umane distribuite per età e genere.



### 3. IL PROGETTO “BENESSERE ORGANIZZATIVO”

#### 3.1. Finalità e obiettivi

Lo scopo principale del Progetto è quello di dare all’Agenzia la possibilità di monitorare il *clima* ed il benessere organizzativo interno, utilizzando strumenti efficaci, al fine di verificare quali sono i punti di forza e le aree di malcontento.

L’indagine che verrà svolta mirerà a far emergere la percezione nonché l’immagine che i dipendenti hanno della struttura di appartenenza, raccogliendo dati sul clima organizzativo, per misurare il grado di benessere e/o malessere organizzativo. Inoltre, l’indagine sul benessere organizzativo fornirà elementi utili ad attivare un percorso di analisi organizzativa che permetterà di pianificare azioni a partire dalle risultanze dell’indagine conoscitiva effettuata sui dipendenti.

La presenza di benessere organizzativo all’interno di un’organizzazione consente di ridurre i *rischi di stress correlati al lavoro*, materia gestita e regolamentata dal DLgs 81/2008<sup>1</sup> (modificato, successivamente, dal DLgs 106/2009); inoltre, identificare le fonti di stress legate all’attività lavorativa e valutare il livello di esposizione dei diversi gruppi di lavoratori significherebbe non solo procedere ad una mera registrazione e misurazione del fenomeno “*stress sul lavoro*”, quanto (ci si auspica)

---

<sup>1</sup> Art. 28 del DLgs 81/2008: oggetto della valutazione dei rischi:

- La valutazione dei rischi anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli allo stress lavoro-correlato, quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all’età, alla provenienza da altri paesi.
- Il DVR, redatto a conclusione della valutazione, deve avere data certa e contenere:
  - a) una relazione sulla valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute durante l’attività lavorativa, nella quale siano specificati i criteri adottati per la valutazione stessa;
  - b) l’indicazione delle misure di prevenzione e di protezione attuate e dei dispositivi di protezione individuali adottati, a seguito della valutazione;
  - c) il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;
  - d) l’individuazione delle procedure per l’attuazione delle misure da realizzare, nonché dei ruoli dell’organizzazione aziendale che vi debbono provvedere, a cui devono essere assegnati unicamente soggetti in possesso di adeguate competenze e poteri;
  - e) l’indicazione del nominativo del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza o di quello territoriale e del medico competente che ha partecipato alla valutazione del rischio;
  - f) l’individuazione delle mansioni che eventualmente espongono i lavoratori a rischi specifici che richiedono una riconosciuta capacità professionale, specifica esperienza, adeguata formazione ed addestramento.
- Il contenuto del documento deve altresì rispettare le indicazioni previste dalle specifiche norme sulla valutazione dei rischi contenute nei successivi titoli del DLgs 81/08.

di avviare, all'interno dell'organizzazione, uno sviluppo ad una cultura volta alla promozione del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro.

Nel caso dell'Agenzia ENEA, ancora di più si dovrebbe prestare attenzione a questo aspetto (relazione benessere organizzativo-stress correlato al lavoro) poiché essa, svolgendo attività di ricerca e di sviluppo tecnologico, utilizza infrastrutture e impianti che espongono i propri dipendenti/ricercatori ad un rischio di stress maggiore rispetto ad altre organizzazioni, e conseguentemente, diviene importante che all'interno di essa sia presente un alto grado di benessere.



L'applicazione di un processo di questo tipo consentirebbe di ricevere feedback/report utili per un processo più ampio di analisi del clima e sviluppo organizzativo, di dimostrare la dinamicità, la prosperità e l'orientamento all'innovazione dell'Agenzia, nonché la sua capacità di rispondere efficacemente alle nuove tendenze che si affacciano nel panorama della PA in un'ottica di efficienza e ottimizzazione delle proprie risorse.

*Si propone dunque un intervento di valutazione del clima presente nel contesto lavorativo al fine di promuovere il benessere organizzativo o salute dell'organizzazione individuando punti di forza e aree critiche sulla cui base progettare interventi di miglioramento.*

I vantaggi relativi a questa scelta di intervento possono essere riassunti in tre macroaree:

#### VANTAGGI PER LA SALUTE

- la riduzione della percentuale di infortuni e malattie professionali;
- l'adozione di stili di vita sani e l'equilibrio della persona;
- la riduzione delle assenze per malattie ed infortuni.

#### VANTAGGI SOCIALI

- il miglioramento della qualità della vita lavorativa e, in generale, della qualità della vita dei lavoratori;
- l'aumento dell'autostima e della motivazione;
- l'innalzamento delle competenze professionali e delle capacità di far fronte alle esigenze della vita professionale.

#### VANTAGGI ECONOMICI

- l'aumento della produttività e dell'efficienza economica;
- l'aumento della competitività dell'organizzazione;
- il miglioramento dell'immagine istituzionale.

Il Progetto “Benessere organizzativo” parte dall’individuazione di alcuni *obiettivi generali*:

- ✓ individuare, a partire dal punto di vista dei principali attori coinvolti nel sistema, gli aspetti che hanno favorito/ostacolato il processo di benessere e di produttività dei singoli dipendenti nell’Agenzia, evidenziando le risorse già esistenti e altre possibili da promuovere;
- ✓ orientare l’Agenzia nel processo di integrazione dei propri dipendenti nel contesto di lavoro, e di miglioramento dell’efficienza dei risultati prodotti;
- ✓ comprendere se l’organizzazione sta adempiendo in maniera efficiente ai suoi compiti di “servizio” verso l’esterno.

Questi obiettivi generali si declinano in *obiettivi specifici*. Di seguito una loro descrizione dettagliata:

- **Obiettivo 1 - Analisi teorica-esplorativa sul benessere organizzativo.**

Verranno approfonditi i concetti di clima, benessere e cultura organizzativa. Studio ed individuazione dei *concetti* o *dimensioni* che costruiscono la struttura del benessere organizzativo nonché definizione di un sistema di indicatori per ciascuna delle dimensioni individuate.

- **Obiettivo 2 - Costruzione del questionario.**

Realizzazione di un questionario costruito sulla base del sistema di indicatori (Obiettivo 1): “traduzione degli indicatori in domande”. Il questionario sarà strutturato in diverse parti che comprenderanno domande sul personale (dati anagrafici, analisi della personalità, adattamento interpersonale fra colleghi) e domande di tipo organizzativo (sulla salute organizzativa).

- **Obiettivo 3 - Somministrazione del questionario.**

La somministrazione del questionario on-line avverrà attraverso l’utilizzo di tecnologie Web Based Survey. Le attività da sviluppare per la somministrazione prevedono la definizione del campione di dipendenti rappresentativo di tutta la popolazione (a chi), lo studio/scelta della metodologia di contatto (come) e dei software operativi. La somministrazione del questionario garantirà e tutelerà la privacy dei dipendenti e terrà conto della tipologia organizzativa dell’Agenzia.

- **Obiettivo 4 - Raccolta ed elaborazione dei dati.**

I dati relativi al questionario verranno raccolti in database appositamente creati per la misurazione del benessere organizzativo. Elaborazione delle informazioni attraverso tabelle predefinite di valutazione.

- **Obiettivo 5 - Analisi dei risultati.**

Valutazione ed analisi dei dati attraverso tecniche descrittive. Utilizzo di grafici, tabelle e figure per le analisi dei dati e creazione di report conclusivi sull'indagine.

- **Obiettivo 6 - Azioni di intervento.**

Definizione di azioni dirette al miglioramento del progetto stesso e definizione di interventi finalizzati al miglioramento del benessere interno all'organizzazione.

Gli obiettivi con le relative attività seguiranno la tempistica stabilita nella tabella mostrata in basso.

TIMEPLAN DEL PROGETTO: Studio della metodologia di indagine e predisposizione del questionario sul benessere organizzativo														
OBIETTIVI	ATTIVITA'	2011												2012
		GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	GENNAIO
OB. 1 Analisi teorica- esplorativa sul benessere organizzativo	elementi di base	*	*	*	*									
	dimensioni e indicatori	*	*	*	*									
OB. 2 Costruzione del questionario				*	*									
OB. 3 Somministrazione	campione di riferimento				*	*								
	metodo di contatto						*	*						
	studio del software operativo						*	*						
	questionario									*	*			
OB. 4 Raccolta ed elaborazione dei dati												*		
OB. 5 Analisi dei risultati												*	*	
OB. 6 Azioni di intervento													*	*

### 3.2. Gli elementi del ben-essere

La valutazione sul benessere organizzativo non potrà prescindere dagli elementi cardine definiti dall'Accordo Europeo 08/10/2004, al quale la legge 81/2008 sopra citata fa riferimento, quali:

- a) l'organizzazione del lavoro;
- b) i processi di lavoro;
- c) le condizioni e l'ambiente fisico di lavoro;
- d) la comunicazione;
- e) i fattori soggettivi.

Analisi fattoriali esplorative e confermative condotte dall'Osservatorio Italiano sulla Salute Organizzativa (OISOrg), hanno rilevato e definito *15 indici fattoriali principali*<sup>2</sup> per la valutazione del benessere organizzativo:

1. Comfort dell'ambiente di lavoro,
2. Percezione dei dirigenti,
3. Percezione dei colleghi,
4. Percezione dell'efficienza,
5. Percezione dell'equità organizzativa,
6. Percezione del conflitto,
7. Percezione dello stress,
8. Sicurezza,
9. Fatica,
10. Isolamento,
11. Apertura all'innovazione,
12. Disturbi psicosomatici,
13. Indicatori positivi,
14. Indicatori negativi,
15. Soddisfazione.

Nella costruzione delle nostre dimensioni con correlati indicatori, non possiamo non tener conto delle analisi precedentemente effettuate.

---

<sup>2</sup> Pubblicate sul volume *Salute organizzativa* di F. Avallone, A. Paplomatas; Editore Raffaello Cortina.

### 3.2.1. Le dimensioni del benessere organizzativo

Le dimensioni del benessere organizzativo fanno riferimento agli aspetti riguardanti la “salute” dell’organizzazione. Sono state individuate 15 dimensioni e i loro relativi indicatori. Ad ogni indicatore corrispondono una serie di variabili. Ad ognuna di esse viene associato un punteggio che va da 1 a 5 per una scala con un valore minimo ed uno massimo.

Seguendo la logica delle 15 dimensioni si redigerà un questionario finale da somministrare ai dipendenti, nel quale verranno poste per ogni singola dimensione, individuata da un colore diverso, una o più domande, con o senza indicatori contrassegnati da lettere e accanto le relative variabili. Ad esempio per la dimensione COMFORT avremo: domanda n. 1), indicatori dalla lett. a) alla h) e 5 variabili; mentre per quella OBIETTIVI domande n. 2), 12), 22) e 32) , nessun indicatore, e 5 variabili, e via dicendo sino all’ultima domanda.

Nell’intento di chiarire il ruolo che ciascuna dimensione svolge nell’indagine sul benessere organizzativo, verranno di seguito elencate le dimensioni con relativi indicatori e domande organizzate in tabelle, secondo un ordine progressivo che verrà riproposto all’interno del questionario.

Procedendo per ordine avremo:

#### **1) Comfort**

La dimensione “*comfort*” esplora le variabili relative alla percezione dell’ambiente fisico di lavoro e delle condizioni che lo caratterizzano. Questa dimensione è operativizzata in una serie di indicatori non del tutto omogenei fra loro, quali la pulizia, l’illuminazione, la temperatura, la silenziosità, le condizioni dell’edificio, la gradevolezza degli ambienti ed arredi, lo spazio disponibile per persona ed i servizi igienici. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 8 per arrivare ad un massimo di 40.

*I valori bassi* indicano una situazione critica rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i *valori alti* rappresentano una buona adeguatezza.

COMFORT	Insuff.	Mediocre	Sufficiente	Buono	Ottimo
1) Come valuta il comfort dell'ambiente in cui lavora?					
A. Pulizia	1	2	3	4	5
B. Illuminazione	1	2	3	4	5
C. Temperatura	1	2	3	4	5
D. Silenziosità	1	2	3	4	5
E. Condizioni dell'edificio	1	2	3	4	5
F. Gradevolezza ambiente e arredi	1	2	3	4	5
G. Spazio disponibile per persona	1	2	3	4	5
H. Servizi igienici (bagni, spogliatoi ecc.)	1	2	3	4	5

## 2) Obiettivi

La dimensione “*obiettivi*” esplora le variabili relative alla consapevolezza degli scopi e delle finalità programmate per le quali si chiede una determinata prestazione lavorativa in un determinato contesto ed a determinate persone. Si tratta ovviamente di una opinione che rappresenta il vissuto della persona intervistata in relazione alla sua percezione.

OBIETTIVI	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
2) Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	1	2	3	4	5
12) Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati	1	2	3	4	5
22) I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale	1	2	3	4	5
32) I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	1	2	3	4	5

Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori, non particolarmente omogenei tra loro, vale a dire la comprensibilità degli obiettivi, il comportamento e la coerenza dei dirigenti, la comunicazione dei cambiamenti gestionali e la chiarezza di ruoli organizzativi e compiti lavorativi. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 20.

### 3) Valorizzazione

La dimensione “*valorizzazione*” esplora le variabili relative all’apprezzamento percepito da coloro che erogano una prestazione lavorativa nell’ambito dell’organizzazione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: l’adeguata presenza di risorse strumentali, la qualità del lavoro in relazione alle potenzialità dei lavoratori, i riconoscimenti e le opportunità di aggiornamento professionale. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 20.

VALORIZZAZIONE	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
3) Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	1	2	3	4	5
13) Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno	1	2	3	4	5
23) L’impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi ecc.)	1	2	3	4	5
33) Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	1	2	3	4	5

### 4) Ascolto

La dimensione “*ascolto*” esplora quelli che possono essere definiti come i comportamenti che rappresentano la disponibilità ad adeguarsi rispetto alle esigenze sia dell’organizzazione che dei componenti. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la disponibilità verso l’organizzazione, al vissuto inerenti i dirigenti ed alla loro capacità di ascoltare i problemi e le loro soluzioni ed alla capacità di ascoltare le esigenze dei colleghi. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 20.

ASCOLTO	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
4) I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	1	2	3	4	5
14) I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	1	2	3	4	5
24) Chi avanza o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti	1	2	3	4	5
34) Anche tra i colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	1	2	3	4	5

## 5) Informazioni

La dimensione “*informazioni*” esplora l’area relativa alla disponibilità di dati funzionali allo svolgimento delle proprie attività lavorative. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la facilità di reperire informazioni, la conoscenza delle fonti, la disponibilità delle fonti a condividerle e l’apporto dei dirigenti alla loro circolazione. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 20.

INFORMAZIONI	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
5) È facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	1	2	3	4	5
15) Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	1	2	3	4	5
25) Nel gruppo di lavoro chi ha un’informazione la mette a disposizione di tutti	1	2	3	4	5
35) I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale	1	2	3	4	5

## 6) Conflittualità

La dimensione “*conflittualità*” esplora la presenza di difficoltà nei rapporti con gli altri legati a situazioni di contrapposizione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: l'emarginazione, la prepotenza, la violenza psicologica ed il conflitto con i dirigenti. Il campo di variazione dei valori parte da 4 sino ad un massimo di 20.

CONFLITTUALITÀ	Molto	Discreto	Abbastanza	Poco	Per nulla
6) Ci sono persone che vengono emarginate	1	2	3	4	5
16) Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	1	2	3	4	5
26) Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche	1	2	3	4	5
36) Esistono conflitti con i dirigenti	1	2	3	4	5

## 7) Relazioni

La dimensione “*relazioni*” esplora l'area delle relazioni interpersonali e della cooperazione con gli altri lavoratori ai vari livelli. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la cooperazione a livello interpersonale, la capacità di coinvolgimento della dirigenza, la capacità di coinvolgimento dei gruppi e le relazioni tra i gruppi. Il campo di variazione valori va da 4 per arrivare ad un massimo di 20.

RELAZIONI	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
7) Esiste collaborazione con i colleghi	1	2	3	4	5
17) I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	1	2	3	4	5
27) Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati	1	2	3	4	5
37) Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro	1	2	3	4	5

## 8) Operatività

La dimensione “operatività” esplora la capacità dell’organizzazione di trovare soluzioni adeguate. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la capacità di *problem solving* a livello *macro* (organizzazione), la funzione di facilitatori dei dirigenti, la rapidità decisionale e la capacità di *problem solving* a livello *micro* (gruppi). Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 20.

OPERATIVITÀ	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
8) L’organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare	1	2	3	4	5
18) I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore	1	2	3	4	5
28) Le decisioni sono assunte rapidamente	1	2	3	4	5
38) Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano	1	2	3	4	5

## 9) Equità

La dimensione “equità” esplora l’area della percezione della giustizia e della correttezza del trattamento che l’organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti ed apporti lavorativi. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: trattamento dei dipendenti, possibilità di carriera, criteri di valutazione ed incentivi. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 20.

EQUITÀ	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
9) I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa	1	2	3	4	5
19) L’organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti	1	2	3	4	5
29) I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti	1	2	3	4	5
39) Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell’efficacia delle prestazioni	1	2	3	4	5

## 10) Stress

La dimensione “stress” analizza l’area relativa ai vissuti inerenti il peso psicologico delle attività lavorative. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: i vissuti legati alla fatica, al senso di non possedere la preparazione o le capacità necessarie, al livello di stress percepito ed al sentirsi assorbiti completamente dal lavoro. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 20.

STRESS	Molto	Discreto	Abbastanza	Poco	Per nulla
10) I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva	1	2	3	4	5
20) I compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone	1	2	3	4	5
30) I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo	1	2	3	4	5
40) Il lavoro assorbe totalmente	1	2	3	4	5

## 11) Utilità sociale

La dimensione “utilità sociale” è relativa all’area del vissuto di soddisfazione per l’apporto positivo al bene della collettività del lavoro prestato nella propria organizzazione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: i vissuti di soddisfazione per il proprio lavoro, di positiva consapevolezza del proprio apporto, di soddisfazione per i risultati dell’organizzazione e la percezione di quest’ultima come utile per la collettività. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 20. I *valori bassi* indicano la carenza di questa caratteristica; diversamente, i *valori alti* indicano la sua presenza.

UTILITÀ SOCIALE	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
11) Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	1	2	3	4	5
21) Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante	1	2	3	4	5
31) Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza	1	2	3	4	5
41) L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità	1	2	3	4	5

## 12) e 13) Tutela della salute e sicurezza

Le dimensioni: “*Tutela della salute*” e “*sicurezza*” esplorano l’area relativa alle misure sicurezza e di salute sul lavoro. Vengono presi in considerazione:

a) un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di interesse dell’organizzazione relativamente alla salubrità dell’ambiente di lavoro e quindi alla salute; il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 1 per arrivare ad un massimo di 5. Un *valore basso* indica una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza del parametro esaminato, mentre un *valore alto* rappresenta una buona adeguatezza.

b) un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di otto variabili, non omogenee tra loro, ma tutte significative in relazione alle misure concretamente adottate relativamente a varie problematiche inerenti la sicurezza sul lavoro: impianti elettrici, illuminazione, rumore, temperatura, polveri, *computer*, fumo passivo, dispositivi per la protezione individuale.

SALUTE	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
42) L'organizzazione in cui lavora si preoccupa della salute nell'ambiente di lavoro?	1	2	3	4	5

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 8 per arrivare ad un massimo di 40. I *valori bassi* indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i *valori alti* rappresentano una buona adeguatezza.

43) In particolare, come valuta il livello delle misure di sicurezza in ciascuno di questi ambiti:	Insuff.	Mediocre	Sufficiente	Buono	Ottimo
a) impianti elettrici	1	2	3	4	5
b) illuminazione	1	2	3	4	5
c) rumorosità	1	2	3	4	5
d) temperatura	1	2	3	4	5
e) polveri	1	2	3	4	5
f) pc e videoterminali	1	2	3	4	5
g) divieto di fumo	1	2	3	4	5
h) strumenti per la protezione individuale (DPI) solo se utilizzati	1	2	3	4	5

#### 14) Compiti lavorativi

La dimensione “*compiti lavorativi*” esplora l'area relativa alle componenti della prestazione lavorativa che generalmente si ha motivo di ritenere meno desiderabili. Vengono in tal modo presi in considerazione due indicatori:

- a) un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di nove variabili, corrispondenti ad altrettante possibili fonti di insofferenza per il lavoro concretamente svolto: la fatica fisica, la fatica mentale, l'eccessivo carico di lavoro, la monotonia, l'eccessivo coinvolgimento emotivo, l'isolamento, la sovraesposizione al pubblico, la diretta responsabilità dei risultati e la rigidità delle procedure. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 9 per arrivare ad un massimo di 45. I *valori numerici bassi* indicano la presenza di questi elementi di disturbo, mentre *valori alti* denotano l'assenza di questi elementi.

COMPITI LAVORATIVI	Molto	Discreto	Abbastanza	Poco	Per nulla
44) In che misura le caratteristiche di seguito elencate fanno parte dei compiti da lei svolti?					
a) Fatica fisica	1	2	3	4	5
b) Fatica mentale	1	2	3	4	
c) Sovraccarico di lavoro	1	2	3	4	5
d) Monotonia, ripetitività	1	2	3	4	5
e) Sovraccarico emotivo	1	2	3	4	5
f) Isolamento	1	2	3	4	5
g) Contatti frequenti con le persone	1	2	3	4	5
h) Diretta responsabilità del lavoro	1	2	3	4	5
i) Rigidità di norme e procedure	1	2	3	4	5

- b) un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di effettiva insofferenza prodotta dalle potenziali fonti di cui sopra. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 1 per arrivare ad un massimo di 5. Un *valore numerico basso* indica una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza del parametro esaminato, mentre un *valore alto* rappresenta una buona adeguatezza.

COMPITI LAVORATIVI	Molto	Discreto	Abbastanza	Poco	Per nulla
45) In che misura le caratteristiche da lei indicate alla domanda 44 le pesano e le creano difficoltà?	1	2	3	4	5

## 15) Propensione all'Innovazione

La dimensione “*propensione all'innovazione*” esplora l'area relativa alla capacità di innovazione dell'organizzazione ed alla sua apertura al cambiamento. Vengono in particolare presi in considerazione nove indicatori: innovazione tecnologica, miglioramento dei processi, *benchmarking*, apprendimento organizzativo, orientamento al cliente, professionalità innovative, competenze innovative, reti interorganizzative, innovazione organizzativa. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 9 per arrivare ad un massimo di 45. I *valori bassi* denotano la mancanza di questi elementi, mentre *valori alti* rappresentano la presenza di un'attenzione verso l'innovazione ed il cambiamento.

PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
51) L'organizzazione in cui lavora è attenta a:					
a) acquisire nuove tecnologie	1	2	3	4	5
b) migliorare i processi di lavoro	1	2	3	4	5
c) confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni	1	2	3	4	5
d) riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	1	2	3	4	5
e) accogliere le richieste dei clienti e utenti	1	2	3	4	5
f) introdurre nuove professionalità	1	2	3	4	5
g) sviluppare competenze innovative nei dipendenti	1	2	3	4	5
h) stabilire rapporti di collaborazione con le altre organizzazioni	1	2	3	4	5
i) sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro	1	2	3	4	5

### 3.2.2. Altri gruppi di indicatori

Gli “*indicatori positivi*” (tabella a pag. 32) si riferiscono alla percezione di vissuti di *affettività lavorativa* nel proprio ambiente di lavoro. Vengono in tal modo presi in considerazione dodici diversi indicatori: soddisfazione, *investimento libidico*, appartenenza, voglia di andare al lavoro, realizzazione, sentimento del futuro, giusto equilibrio, socialità, condivisione della cultura organizzativa, fiducia nella capacità professionali e umane della dirigenza, legittimazione sociale dell’organizzazione. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 11 per arrivare ad un massimo di 55. I *valori bassi* indicano una carenza di questi elementi positivi, mentre i *valori alti* rappresentano la presenza di tali elementi.

Gli “*indicatori negativi*” (tabella a pag. 33-34) si riferiscono alla percezione di vissuti di *anaffettività lavorativa* nel proprio ambiente di lavoro. Vengono in tal modo presi in considerazione tredici diversi indicatori: insofferenza, disinteresse, desiderio di cambiare lavoro, pettegolezzo, risentimento, aggressività, senso di inutilità, senso di irrilevanza, senso di mancato riconoscimento, assenza di coinvolgimento, lentezza, confusione di compiti e di ruoli, assenza di proattività. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 15 per arrivare ad un massimo di 75. I *valori numerici bassi* denotano la presenza di questi elementi di disturbo, mentre *valori alti* rappresentano la mancanza di questi elementi negativi di malessere.

GLI INDICATORI DI BENESSERE	Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
<b>46) In che misura le capita di riscontrare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro?</b>					
a) Soddisfazione per l'organizzazione: Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore	1	2	3	4	5
b) Voglia di impegnarsi per l'organizzazione: Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto	1	2	3	4	5
c) Sensazione di far parte di un team: Percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo	1	2	3	4	5
d) Voglia di andare al lavoro: Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro	1	2	3	4	5
e) Elevato coinvolgimento: Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali	1	2	3	4	5
f) Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali: Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti	1	2	3	4	5
g) Percezione di successo dell'organizzazione: Rappresentazione della propria organizzazione come vincente	1	2	3	4	5
h) Rapporto tra vita lavorativa e privata: Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero	1	2	3	4	5
i) Relazioni interpersonali: Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro	1	2	3	4	5
j) Valori organizzativi: Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione	1	2	3	4	5
k) Immagine del management: Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)	1	2	3	4	5

GLI INDICATORI DI MALESSERE	Molto	Discreto	Abbastanza	Poco	Per nulla
<b>47) In che misura le capita di osservare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro?</b>					
a) Insofferenza nell'andare a lavoro: Esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro	1	2	3	4	5
b) Assenteismo: Assenza dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici	1	2	3	4	5
c) Disinteresse per il lavoro: Scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamento di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro	1	2	3	4	5
d) Desiderio di cambiare lavoro. Desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti	1	2	3	4	5
e) Alto livello di pettegolezzo: Il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa	1	2	3	4	5
f) Covare risentimento verso l'organizzazione: il dipendente prova rancore/rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa	1	2	3	4	5
g) aggressività in abituale e nervosismo: Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persone, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Irritabilità	1	2	3	4	5
h) Disturbi Psicosomatici: Classici disturbi dell'area psicosomatici (sonno, apparato digerente)	1	2	3	4	5
i) Sentimento di inutilità: La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile	1	2	3	4	5
j) Sentimento d'irrelevanza: La persona percepisce se stessa come poco rilevante; quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione	1	2	3	4	5

GLI INDICATORI DI MALESSERE	Molto	Discreto	Abbastanza	Poco	Per nulla
<b>47) In che misura le capita di osservare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro?</b>					
k) Sentimento di disconoscimento: la persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro	1	2	3	4	5
l) Lentezza nella performance: i tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza auto percezione del fenomeno	1	2	3	4	5
m) Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti ecc...: il dipendente e/o cliente non ha chiaro "chi fa cosa", senza che a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio	1	2	3	4	5
n) Venir meno della pro positività a livello cognitivo: è assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali	1	2	3	4	5
o) Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa: pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e alle procedure dell'organizzazione, il dipendente no partecipa emotivamente ad esse	1	2	3	4	5

Un ulteriore indicatore che rileva la frequenza sul posto di lavoro espressa in giorni, settimane.

ASSENZE SUL LAVORO	Oltre 2 settimane	Oltre 1 settimana	2-3 giorni	1 giorno	Mai
<b>48) Negli ultimi 6 mesi, quanto tempo si è assentato dal luogo di lavoro?</b>	1	2	3	4	5

Gli indicatori di “malessere psicofisico” si riferiscono specificamente all’area dei disturbi psicosomatici. Si prendono in considerazione:

a) otto diversi indicatori, ciascuno relativo ad una distinta categoria di disturbi psicosomatici; il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 8 per arrivare ad un massimo di 40; i *valori numerici bassi* denotano la presenza di questi elementi di disturbo e quindi hanno una valenza negativa rispetto al benessere; al contrario, *valori alti* rappresentano la mancanza di questi elementi con una connotazione positiva;

b) un indicatore di sintesi, che riflette in quale misura l’intervistato percepisca le proprie eventuali condizioni di malessere psicofisico come dipendenti dall’attività lavorativa.

MALESSERE PSICOFISICO	Molto	Discreto	Abbastanza	Poco	Per nulla
<b>49) Negli ultimi 6 mesi le è capitato di avvertire:</b>					
a) mal di testa e difficoltà di concentrazione	1	2	3	4	5
b) mal di stomaco, gastrite	1	2	3	4	5
c) nervosismo, irrequietezza, ansia	1	2	3	4	5
d) senso di eccessivo affaticamento	1	2	3	4	5
e) asma, difficoltà respiratorie	1	2	3	4	5
f) dolori muscolari e articolari	1	2	3	4	5
g) difficoltà ad addormentarsi, insonnia	1	2	3	4	5
h) senso di depressione	1	2	3	4	5

MALESSERE PSICOFISICO	Percentuale
<b>50) In che percentuale attribuisce i disturbi segnalati alla domanda 49 al lavoro che svolge?</b>	_____ %



## 4. MODALITÀ OPERATIVE

Per la nostra indagine sul personale ENEA, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, si procederà per le seguenti fasi:

- A. Scelta del campione;
- B. Costruzione del questionario;
- C. Scelta del metodo di contatto;
- D. Somministrazione del questionario e degli eventuali solleciti;
- E. Raccolta e analisi dei dati.

La raccolta e l'analisi dei dati legati al progetto verranno effettuate avvalendosi di uno strumento validato, un questionario strutturato di valutazione psicologica: il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ – Multidimensional Organizational Health Questionnaire) realizzato dall'Osservatorio Italiano sulla Salute Organizzativa (OISOrg. <http://www.oisorg.it>) e adattato alla realtà ENEA.

Il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa che verrà applicato all'ENEA, è stato costruito sulla base delle dimensioni e degli indicatori che compongono il costrutto di salute organizzativa.

Il MOHQ è utile alle organizzazioni che intendono promuovere e sviluppare la salute e il benessere collettivo. Il questionario consente di monitorare le dimensioni della salute organizzativa nel contesto lavorativo, nel suo complesso e/o per singoli settori, evidenziando le aree di maggior benessere e quelle di criticità, rendendo quindi “visibili” aspetti organizzativi sui quali è auspicabile un intervento di miglioramento e sviluppo.

Le informazioni raccolte attraverso il questionario verranno elaborate e sintetizzate sotto forma di *tabelle* e *grafici* che rappresentano una “fotografia” dell'organizzazione per come essa viene “vista” e percepita dai dipendenti, in termini di aree di maggior benessere e salute e aree di maggior criticità.

Il questionario verrà somministrato a una popolazione rappresentativa (campione) (dal 30% al 50% della forza lavoro – percentuale che viene generalmente valutata in funzione delle dimensioni dell'azienda e del numero dei dipendenti).

Lo studio del campione avverrà attraverso l'utilizzo di diverse tecniche di analisi dei dati a seconda della profondità dell'analisi che si vuole effettuare.

Per un primo esame ci serviremo di tecniche di analisi *Univariata*<sup>3</sup> (che rappresenta il primo passo necessario per poter affrontare l'analisi di una base dati e capirne la sua struttura) e *Bivariata*<sup>4</sup>, che consentono di pervenire ad informazioni relative alle caratteristiche generali del nostro dataset per poi procedere, se necessario, allo studio del fenomeno visto in tutte le sue dimensioni (analisi *Multivariata*).

Le analisi correlate potranno essere effettuate attraverso l'utilizzo di un qualsiasi software statistico. Uno dei più conosciuti a livello internazionale è *R*, un ambiente di sviluppo specifico per l'analisi statistica dei dati. Si tratta di un software libero in quanto viene distribuito con la licenza GNU GPL (General Public License), per cui chiunque può accedere al codice sorgente e modificarlo, migliorarlo, integrarlo e mettere a disposizione della comunità scientifica il proprio lavoro nella logica e nella filosofia del software *open source*, ed è disponibile per diversi sistemi operativi (ad esempio Unix, GNU/Linux, Mac OS X, Microsoft Windows). *R* più che un software statistico può essere definito come un ambiente, costituito da una varietà di strumenti, orientato alla gestione, all'analisi dei dati e alla produzione di grafici.

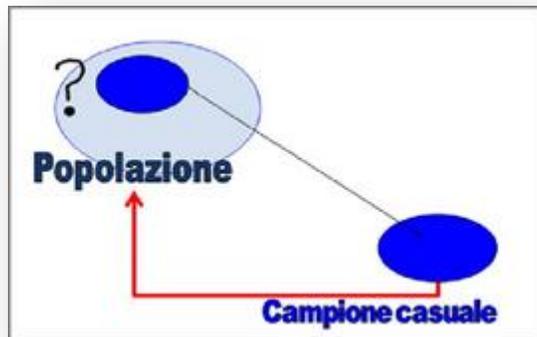
## 4.1. Il campione di riferimento

### a) Il Campione di Riferimento

Decidendo di servirsi delle e-research, il primo problema è l'identificazione della popolazione di riferimento e del tipo di campionamento più adatto alla stessa.

Per campione si intende un sottinsieme di una definita popolazione (universo) capace di consentire la stima di determinati valori della popolazione stessa.

Attraverso il metodo del campionamento è possibile analizzare alcune caratteristiche della popolazione evitando un'analisi completa di tutti gli elementi della stessa riducendo costi, riducendo tempi e migliorando l'accuratezza dei risultati.



<sup>3</sup>L'esame di ogni variabile considerata singolarmente, consiste nell'organizzare i dati secondo le frequenze di distribuzione di ognuna delle variabili considerate nel corso della rilevazione e/o nel calcolare alcune semplici statistiche.

<sup>4</sup>Analisi attraverso la correlazione di due variabili i cui incroci mostreranno un'analisi più approfondita rispetto a quella condotta con il metodo di analisi *Univariata*.

Tuttavia, a tal fine è necessario che il campione sia *rappresentativo* della popolazione: deve in sostanza rispecchiare le sue caratteristiche. I risultati della stima effettuata sulle caratteristiche del campione saranno tanto più attendibili quanto più il numero del campione si avvicina al numero della popolazione. Tuttavia delle buone stime consentono comunque il raggiungimento di buoni risultati.

Utilizzando i dati disponibili, la popolazione ENEA risulta essere distribuita su tutto il territorio italiano in: nove centri di ricerca, una sede legale e tre laboratori di ricerca. La combinazione casuale delle unità assegnate alle diverse sedi calcola un universo infinito di possibili campioni estraibili, di conseguenza, a seguito di uno studio del campo organizzativo, si è stabilito che il campione sarà definito sul 30% della forza lavoro di ogni centro operativo, laboratorio di ricerca ENEA e sulla sua sede legale, per un totale di circa 820 unità. Per la costruzione del campione si predilige la procedura di random sampling di Excel, ottenibile da “analisi dati”, che permette di generare una lista di nomi estratti casualmente da un elenco dato.

L'indagine a campione si propone, come fine ultimo, l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza nella PA. Per consentire, di conseguenza, interventi correttivi del livello di benessere, il campione casuale non solo dovrà essere rappresentativo dello stato di benessere organizzativo, ma dovrà anche consentire di individuare le aree e la tipologia di dipendente per i quali la percezione del livello di benessere risulti basso. A tal fine sarà opportuno che i questionari somministrati al campione, pur anonimi relativamente alle generalità dei compilatori (assenza di nome e cognome), siano completati da una scheda anagrafica (parte VIII) dalla quale risultino informazioni utili per un intervento migliorativo. Sarà ad esempio opportuno specificare: centri geografici di appartenenza (Centri di Ricerca, Laboratori e Sede Legale); profilo professionale (tecnico/amministrativo o ricercatore/tecnologo), titolo di studio (diploma/laurea/altro), età ecc..

## **b) Intera popolazione**

Nel caso in cui la scelta dell'ENEA fosse quella di somministrare il questionario all'intera popolazione, le attuali tecnologie informatiche web-line, a parità di costi rispetto alla tecnica del campionamento, permetterebbero il conseguimento di vantaggi come la maggiore attendibilità del risultato, nonché l'eliminazione di problemi di discriminazione relativi a differenze di profili professionali/sedi geografiche ecc., tra gli eventuali destinatari.

L'articolazione delle domande nel questionario, per sezioni argomentative, verrà meglio dettagliata nel paragrafo seguente.

## **4.2. Costruzione del questionario**

Il questionario è uno degli strumenti per la rilevazione dei dati. La sua realizzazione consente di raccogliere tutte le informazioni che interessano la ricerca a cui si riferisce. La sua funzione è quella di consentire la rilevazione delle informazioni in modo univoco, allo scopo di permettere la classificazione e la misurazione dei dati

raccolti. Generalmente appare come una scheda nella quale sono contenute alcune domande e l'analisi e l'interpretazione dalle risposte ricevute si riuscirà ad ottenere il materiale necessario per affrontare lo studio del fenomeno oggetto di indagine.

Il questionario "Benessere organizzativo ENEA" sarà formulato principalmente con riferimento a dimensioni ed indicatori (tradotti in domande), come già chiarito nei paragrafi 3.2.1 e 3.2.2., e sarà articolato in otto parti distinte. Le prime sei parti sono costruite non solo sulle dimensioni e relativi indicatori, ma anche su altri tre gruppi d'indicatori: "*indicatori positivi*", "*indicatori negativi*" e "*indicatori di malessere psicofisico*", funzionali alla comprensione e alla spiegazione del fenomeno.

Le ultime due parti del questionario raccoglieranno dati strettamente correlati all'intervistato.

Il questionario:

- I. Intende valutare la percezione del proprio "*ambiente fisico di lavoro*";
- II. Comprende la valutazione del "*livello di sicurezza*" del proprio ambiente di lavoro;
- III. Valuta le "*caratteristiche*" del proprio lavoro;
- IV. Comprende alcune affermazioni inerenti gli "*indicatori positivi e negativi*" del benessere organizzativo;
- V. Considera il "*benessere psicofisico*";
- VI. Comprende l'analisi de "*l'apertura all'innovazione*";
- VII. Prevede la possibilità di segnalare "*suggerimenti*" utili al miglioramento della propria organizzazione e dello strumento utilizzato nel progetto;
- VIII. Dati generali: racchiude una serie di domande per la raccolta di dati *socio-anagrafici*.

Esso potrà essere somministrato a tutti i livelli dell'organizzazione secondo le 15 dimensioni viste precedentemente e organizzate in tre parti.

La prima parte valuta la percezione che il dipendente ha sull'ambiente nel quale svolge il proprio lavoro. Essa è costituita dalle prime 11 dimensioni.

*L'ambiente di lavoro* dovrà presentarsi salubre, confortevole e accogliente: dovrà garantire le fondamentali regole di igiene, di gradevolezza estetica e di cura dell'aspetto dell'ambiente.

Dovrà garantire obiettivi aziendali espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative: formulare in maniera chiara e univoca gli obiettivi aziendali da perseguire, e allo stile direzionale che deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti, con modalità di comunicazione non ambigue. Inoltre, non contraddice nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso.

Dovrà riconoscere e valorizzare le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimolare nuove potenzialità:

- ponendo al singolo richieste congrue rispetto a quello che lui è (ruolo, competenze, qualifiche) e fa;
- facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionale, trasversali e sociali);
- riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale ecc.);
- promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze ecc.).

Vi deve essere un ascolto attivo delle reciproche istanze dirigenti/dipendenti: le richieste e le proposte dei dipendenti devono essere considerate come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi. L'ambiente di lavoro dovrà consentire processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta "l'esistenza" delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità. Questo aspetto rinvia a processi di coinvolgimento e partecipazione.

Le informazioni dovranno essere pertinenti al lavoro: tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile, nota agli altri, quando questa rientra nella propria sfera lavorativa; al fatto che a tutti è consentito l'accesso; che vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione.

L'ambiente fisico di lavoro dovrebbe limitare i livelli di conflittualità: non dovranno essere presenti elementi di conflittualità esplicita e/o di confronto diretto sia a livello orizzontale che verticale.

Dovrà stimolare una interazione relazionale franco, comunicativo, collaborativo sia a livello orizzontale che verticale. Assicurare scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supportare l'azione verso gli obiettivi: dovrà essere assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa (i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro, prevale la sensazione che si procede verso gli obiettivi comuni).

Assicurare equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale: si fa riferimento al fatto che vengano definiti criteri e percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi ecc., che questi vengano esplicitati e resi pubblici, e che a tutti sia data in egual misura la possibilità di accedervi.

Limitare i fattori di stress fa riferimento al fatto che le esigenze lavorative non coincidano con le risorse (fisiche e mentali) e le disponibilità individuali.

Un ambiente di lavoro salubre contribuirà a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni: il lavoro svolto con-

tribuisce alla soddisfazione lavorativa e professionale. Viene inoltre salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi aziendali.

La seconda area del questionario comprende la valutazione del “*tutela della salute e livello di sicurezza*” del proprio ambiente di lavoro e riguarderà le dimensioni 12 e 13. L’organizzazione dovrebbe adottare azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali: si fa riferimento al fatto che l’organizzazione deve essere attenta alla sicurezza lavorativa e alla tutela alla salute. Essa comprende esclusivamente la dimensione della sicurezza.

La terza parte del questionario “*caratteristiche del lavoro*” comprende esclusivamente la dimensione dei “compiti lavorativi” in termini di “fatica fisica” e di “fatica mentale”, dimensione 14.

La quarta parte che comprende alcune affermazioni inerenti gli “*indicatori positivi e negativi*” del benessere organizzativo comprende le due grandi dimensioni degli indicatori del benessere e del malessere organizzativo. Questa parte del questionario esprimerà il grado di soddisfazione/insoddisfazione e coinvolgimento o meno del soggetto verso l’organizzazione così come le reazioni negative, fisiche e psicologiche, attivate dal lavoro che il soggetto percepisce sugli altri.

La quinta parte del questionario si riferisce esclusivamente alla dimensione del “*malessere psicofisico*”: verrà rilevata l’eventuale presenza dei classici disturbi dell’area psicosomatica.

La sesta parte comprende l’analisi de “*l’apertura all’innovazione*”, dimensione 15, racchiudendo in sé esclusivamente la dimensione relativa alla propensione all’innovazione dell’organizzazione: apertura all’ambiente esterno all’innovazione tecnologica e culturale. Si fa riferimento al fatto che l’organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso, e che considera l’esterno come una risorsa per il proprio miglioramento.

Il questionario prevede nella parte VII la sezione *suggerimenti* dei dipendenti. Si concretizza in tal modo l’ascolto e il coinvolgimento degli *stakeholder* interni, con l’intento finale di migliorare l’organizzazione e ottimizzarne la produttività.

Il set di variabili che verrà preso in considerazione, domanda n. 52), sarà costituito da elementi che si riferiscono ad aspetti riscontrabili nell’organizzazione: dalla confortevolezza e sicurezza dell’ambiente di lavoro sino all’assegnazione delle risorse, per un totale di 13 indicatori.

Il dipendente potrà rispondere ad un massimo di tre variabili, limite posto per evidenziare esclusivamente quelle più rilevanti.

Nell’ultima sezione, parte VIII (tabella in basso di pag. 43), verranno racchiusi i dati generali degli intervistati. Essa comprende 11 variabili per la raccolta di *dati socio anagrafici* e si riferiscono esclusivamente alle caratteristiche della persona pur mantenendo l’anonimato, infatti non si dovranno inserire nome e cognome.

52) Quali sono, secondo lei, le cose più urgenti da migliorare nella sua organizzazione? (massimo tre risposte):	RISPOSTA LIBERA
a) confortevolezza dell'ambiente di lavoro;	
b) sicurezza dell'ambiente di lavoro;	
c) circolazione e chiarezza delle informazioni;	
d) rapporti tra colleghi, con i superiori o tra le diverse Unità Organizzative;	
e) supporti informatici e tecnologici;	
f) flessibilità dell'orario di lavoro;	
g) chiarezza degli obiettivi e dei compiti;	
h) valorizzazione del personale;	
i) formazione e aggiornamento del personale;	
j) sistema di distribuzione degli incentivi;	
k) struttura organizzativa o i processi di lavoro;	
l) sistemi di valutazione del personale;	
m) assegnazione delle risorse.	

- genere (F = femm. M = masc.);	
- età (numero intero);	
- titolo di studio (D = dipl.; L = laurea; A = altro);	
- stato civile (C = con.; NC = non con.; A = altro);	
- numero dei figli (numero intero);	
- regime orario (FT = Full time; PT = Part-time);	
- centro di appartenenza; (Fra.; Cas; Bra; ecc.);	
- tipologia contrattuale (TI = Tempo indet.; TD = Tempo Determinato);	
- livello professionale (numero intero);	
- profilo professionale (R/TI = ricercatori/tecnologi; T/A= tecnici/amministrativi;	
- anni di servizio ENEA (numero intero);	

I risultati dell'indagine forniranno informazioni indispensabili ai fini di disegnare i profili dei dipendenti e ricondurre a loro un'analisi puntuale per creare il nostro piano d'azione di miglioramento e per rimuovere le aree critiche.

Per corrispondere nella misura maggiore possibile alle esigenze emerse potrebbe proporre l'utilizzo di "Focus Group" mirati ad esplorare le tematiche più rilevanti. A seguito di questa attività, gli interventi organizzativi e/o formativi identificati a sostegno del miglioramento del benessere organizzativo risponderanno, con certezza, ai bisogni espressi.

#### 4.2.1. Le domande

Il Questionario comprenderà un totale di 52 domande più una scheda con i dati generici degli intervistati.

Le prime 51 domande (**variabili**) saranno chiuse con modalità di risposta su scala "Likert" <sup>5</sup> a 5 punti (**modalità**), multipla e aperta. La domanda 52, relativa ai suggerimenti, sarà invece una domanda aperta .

Le modalità di risposta possono essere:

- a) insufficiente
- b) mediocre
- c) sufficiente
- d) buono
- e) ottimo

oppure:

- a) mai
- b) raramente

---

<sup>5</sup> La scala Likert è una tecnica per la misura dell'atteggiamento. Tale tecnica si distingue principalmente per la possibilità di applicazione di metodi di analisi degli item basati sulle proprietà statistiche delle scale di misura a intervalli o rapporti (vedi psicometria). Il metodo di Likert, più rapido e semplice delle precedenti scale di Thurstone, fu, ed è tuttora, fatto proprio in numerosissimi settori della ricerca applicata. Tale 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. La somma di tali giudizi tenderà a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità. Ai rispondenti si chiede di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione. Questo metodo è applicabile sia per atteggiamenti di tipo unidimensionale che multidimensionale (per cui sono necessarie tecniche statistiche come l'analisi fattoriale o l'analisi delle componenti principali).

- c) a volte
- d) spesso
- e) sempre

o ancora:

- a) molto
- b) discreto
- c) abbastanza
- d) poco
- e) per nulla.

Tutte le modalità, per una valutazione più ampia, potranno essere ricondotte ad un'unica scala (vedi tabella "grado di accordo o disaccordo"):

1. minimo
2. basso
3. medio
4. alto
5. massimo.

Ad ogni modalità corrisponde un punteggio che va da 1 a 5 per una scala da un minimo ad un massimo. Per cui, ad esempio, per la modalità "mai" corrisponderà il punteggio "1" poiché il punteggio minimo della scala, mentre per la modalità "sempre" corrisponderà il punteggio "5".

Le domande chiuse a scelta multipla sono domande alle quali è prevista una serie di risposte alternative prestabilite. La scelta multipla può avere una sola possibilità di risposta (single select) ed in questo modo, data una domanda, l'intervistato può selezionare una sola risposta tra quelle proposte, oppure può dare più possibilità di risposta (multi select), ed in tal modo, data una domanda, il dipendente può selezionare più di una risposta tra quelle proposte. La visualizzazione delle opzioni in quest'ultimo caso potrà avvenire esclusivamente ad elenco ed è possibile fissare un numero massimo di opzioni da scegliere(es. max 3 nella sezione suggerimenti).

In alcuni casi si può prevedere anche un'opzione "altro" per permettere all'intervistato di "personalizzare" la propria risposta rispetto alle opzioni proposte.

L'unica domanda a risposta aperta prevista nel questionario "Benessere organizzativo ENEA" è quella "text area", che prevede la possibilità per l'intervistato di scrivere in una casella di testo la propria risposta.

Non esiste un limite massimo di caratteri o di numeri, esiste invece un limite nella scelta degli indicatori da argomentare liberamente che saranno solo tre.

Le domande verranno raggruppate a seconda delle dimensioni analizzate. La formulazione di esse avviene in correlazione degli indicatori utilizzati per la misurazione delle dimensioni.

Il questionario così costruito verrà riportato in allegato.

### **4.3. Scelta del metodo di contatto e somministrazione del questionario**

Per *garantire l'anonimato* si procederà ad una somministrazione del questionario "on-line" attraverso un programma open source (ipoteticamente limesurvey) collegato all'intranet aziendale esistente (intraEnea) ed invio mediante posta elettronica.

Tale procedura, definita tecnicamente Web Based Survey, consente al dipendente che compila il questionario di rispondere senza vincoli organizzativi, incontri da programmare, tempi di intervista ecc. (tecnica dell'autointervista), ma ovviamente non esiste alcun rilevatore a supporto della compilazione. Tuttavia esistono dei software che accompagnano nella compilazione il rispondente, durante tutto il percorso della compilazione, con delle istruzioni precedentemente impostate e di facile utilizzo.

La somministrazione del questionario on line può avvenire secondo due modalità: pubblicamente, e chiunque può partecipare all'indagine; o con accesso riservato tramite l'utilizzo di password "one-time" (token), diverse per ogni partecipante. La generazione di un unico token per ciascuno dei rispondenti selezionati rappresenta un'adeguata soluzione adatta a limitare gli accessi, in quanto abilita solo coloro che hanno ottenuto il gettone e permette di controllare coloro che non hanno ancora risposto.

Al fine di evitare informazioni ridondanti, e quindi di impedire l'eventuale reiterata compilazione di più questionari da parte del medesimo utente, è importante che il software che verrà utilizzato per la somministrazione del questionario limiti l'accesso con una stessa password ad una sola volta. Questa tipologia di somministrazione, tuttavia, non permette all'utente di interrompere la sessione di compilazione per riprenderla successivamente.

La procedura prescelta deve garantire che in nessun modo le risposte fornite siano messe in relazione con le identità dei rispondenti ed i dati raccolti saranno trattati in modo aggregato (modalità senza tracciamento). Dovrà inoltre essere valutato un margine di errore dei rispondenti. Infatti, nell'analisi, saranno presi in considerazione esclusivamente i questionari andati a buon fine.

Il questionario resterà on line per un periodo definito a priori.

Al fine di un coinvolgimento attivo degli stakeholder interni, l'invio del questionario relativo al progetto "benessere organizzativo" sarà pubblicizzato sull'intranet aziendale e presentato a tutto il personale mediante video conferenza.

#### 4.4. Raccolta e analisi dei dati

Uno dei vantaggi principali nell'uso di una Web Survey è costituito dalla possibilità di far affluire i dati di ogni questionario in modo automatico ed immediato all'interno di un *database* e quindi già in formato elettronico, facilmente rielaborabile.

I dati così raccolti verranno sintetizzati in un *form* creato appositamente per la misurazione del benessere organizzativo rappresentato nella tabella che segue "grado di disaccordo o accordo".

Esso prevede l'evidenziazione delle dimensioni e della loro aggregazione per Aree che potrebbero rilevare delle situazioni di salute o di malessere dell'organizzazione. L'evidenziazione avviene in ordine al grado di accordo o di disaccordo (secondo la modalità su scala Likert) espresso dalle risposte di coloro che hanno partecipato alla compilazione del questionario.

Il grado di disaccordo o di accordo si esprime da un punteggio minimo di 1 sul polo "in disaccordo", ad un valore massimo di 5 sul polo "d'accordo".

Le colonne raccolgono la sommatoria dei punteggi raggiunti per dimensione e per area esprimendo il grado di accordo (valore più alto) o di disaccordo (valore più basso).

L'ultima colonna indicherà la percentuale di incidenza sul risultato totale per riga tenendo conto che per ogni dimensione avremo un valore basso ed un valore alto differente a seconda della numerosità degli item.

Nel raccogliere i dati nel nostro *form* si dovrà procedere ad una suddivisione preventiva degli item favorevoli all'oggetto di cui si vuole misurare il giudizio dagli item sfavorevoli. Si invertono, cioè, i punteggi degli item sfavorevoli, per renderli sommabili con quelli favorevoli<sup>6</sup>. La valutazione e la selezione degli item è infatti il primo passo per procedere ad un'analisi dei dati.

L'ipotesi di tabella-tipo, coi dati raccolti opportunamente elaborati, e col calcolo del punteggio, si presenterà come segue:

---

<sup>6</sup> Se per esempio, in fase di codifica si è stabilito che l'accordo dia punteggi elevati, le affermazioni negative devono ottenere punteggi bassi (si veda ad esempio la tabella "indicatori negativi"). Operativamente questo risultato si costruisce "girando" i punteggi associati le affermazioni negative (ossia che suscitano un atteggiamento negativo nei confronti dell'oggetto).

**Tabella I- Grado di disaccordo e accordo (calcolo del punteggio)**

DIMENSIONI	AREE	Grado di disaccordo o accordo						% di incidenza sul risultato globale per dimensione	% di incidenza sul risultato globale per area
		min	basso	med	alto	max	Tot		
Comfort	Ambiente di lavoro I parte							%	
Obiettivi									
Valorizzazione									
Ascolto									
Informazioni									
Conflittualità									
Relazioni									
Operatività									
Equità									
Stress									
Utilità sociale									
Totale parziale									
Sicurezza	Livello di sicurezza II Parte								
Compiti lavorativi	Caratteristiche del proprio lavoro III Parte								
Propensione all'innovazione	Apertura all'innovazione IV Parte								
Indicatori negativi	V Parte								
Indicatori positivi									
Totale parziale									
Ind. di malessere psicofisico	VI Parte								

Il successivo passaggio sarà quello di ricollocare i totali ottenuti dalle diverse dimensioni in *livelli differenti “di salute”* che esprimono i diversi gradi di raggiungimento di benessere organizzativo. Le percentuali ottenute assumeranno un colore diverso (attraverso delle funzioni Excel) a seconda del livello di salute raggiunto.

La tecnica del “semaforo” prevede: il colore verde per un alto livello di salute; il colore giallo per livello medio di salute; e infine il colore rosso per un livello basso di salute organizzativa.

#### 4.4.1. Misurazione del livello di “salute” dell’organizzazione

**COLORE VERDE: livello di salute ALTO.** L’analisi delle dimensioni/ indicatori evidenzia condizioni organizzative di benessere. Ripetere la valutazione in caso di cambiamenti organizzativi o comunque ogni due anni.

**COLORE GIALLO: livello di salute MEDIO.** L’analisi delle dimensioni/ indicatori evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di malessere organizzativo. Per ogni condizione di malessere identificato si devono adottare azioni di miglioramento mirate alle sole dimensioni che presentano criticità. Monitoraggio annuale degli indicatori.

**COLORE ROSSO: livello di salute BASSO.** L’analisi delle dimensioni/ indicatori evidenzia condizioni organizzative che determinano una *sicura* presenza di malessere organizzativo. Questa situazione comporta la necessità di un’analisi più profonda: si agirà attraverso l’utilizzo di tecniche di analisi più sofisticate (*Bivariata, Multivariata*) sia sui profili dei dipendenti che sulle sedi di appartenenza (ad esempio valutare la possibilità di una maggiore concentrazione di malessere in definite parti d’Italia richiederà un intervento mirato). Inoltre si richiederà un’analisi degli indicatori/dimensioni più frequente (ogni sei mesi) nelle aree di maggiore criticità. È necessario oltre al monitoraggio delle condizioni di malessere la verifica di efficacia delle azioni di miglioramento.

L’obiettivo dell’utilizzo delle tecniche più sofisticate è quello di tracciare i profili dei dipendenti/intervistati che mostrano insoddisfazione all’interno dell’Agenzia (quelli le cui risposte portano ad evidenziare una situazione di malessere) al fine di definire dei piani di azione mirati a sanare le criticità riscontrate.

Sono previste diverse fasce di punteggio totale per ogni dimensione alle quali corrispondono dei valori alti e valori bassi differenti. Nella tabella di lettura che segue viene indicato con precisione la fascia di punteggio alla quale corrisponde un livello di colore differente che misura una percentuale di “salute” organizzativa differente.

Il livello alto (verde) comprende tutti i valori che vanno dal 76% in poi. Il livello medio (giallo) comprende tutti i valori che vanno dal 51% al 75%. Ed infine il livello basso (rosso) che comprende tutti i valori che vanno dal 25% al 50%.

**Tabella 2 - Lettura del livello di “salute” organizzativa**

DIMENSIONI	Fasce di punteggio totale		Livello di “salute” dell’organizzazione per dimensione	
	DA	A		
<b>Comfort</b>	25	<b>40</b>	ALTO dal 76%	
	17	24	MEDIO dal 51% al 75%	
	<b>8</b>	16	BASSO dal 25% al 50%	
<b>Obiettivi Valorizzazione Ascolto Informazioni Conflittualità Relazioni Operatività Equità Stress Utilità sociale</b>		<b>20</b>	ALTO dal 76%	
	13			
		12	MEDIO dal 51% al 75%	
	7			
		8	BASSO dal 25% al 50%	
	4			
<b>Sicurezza</b>	25	<b>40</b>	ALTO dal 76%	
	17	24	MEDIO dal 51% al 75%	
	<b>8</b>	16	BASSO dal 25% al 50%	
<b>Compiti lavorativi  Propensione all’Innovazione</b>	28	<b>45</b>	ALTO dal 76%	
	19	27	MEDIO dal 51% al 75%	
	<b>9</b>	18	BASSO dal 25% al 50%	
<b>Indicatori negativi</b>	46	<b>75</b>	ALTO dal 76%	
	31	45	MEDIO dal 51% al 75%	
	<b>15</b>	30	BASSO dal 25% al 50%	

DIMENSIONI	Fasce di punteggio totale		Livello di “salute” dell’organizzazione per dimensione	
	DA	A		
Indicatori positivi	37	<b>55</b>	ALTO dal 76%	
	25	36	MEDIO dal 51% al 75%	
	<b>12</b>	24	BASSO dal 25% al 50%	
Indicatori di malessere fisico	25	<b>40</b>	ALTO dal 76%	
	17	24	MEDIO dal 51% al 75%	
	<b>8</b>	16	BASSO dal 25% al 50%	



## 5. AZIONI DI INTERVENTO

L'analisi di clima in senso stretto, molto spesso, può risultare soltanto un obiettivo secondario rispetto al ruolo motivante che può assumere per:

- un interesse concreto dimostrato verso i dipendenti da parte dell'organizzazione;
- la responsabilizzazione e il coinvolgimento dei dipendenti stessi nella ricerca;
- il contributo che tutti, indipendentemente dal ruolo ricoperto dal livello gerarchico, sono chiamati a fornire.

Allo stesso tempo può favorire l'aumento di coesione poiché l'obiettivo è comune a tutti. La maggiore partecipazione e coinvolgimento dei partecipanti potrebbe essere d'aiuto per la definizione di azioni dirette al miglioramento del progetto stesso e soprattutto per la definizione di eventuali interventi finalizzati al miglioramento del benessere organizzativo interno con dati di più ampio respiro.

Edito dall'ENEA

Unità Comunicazione

Lungotevere Thaon di Revel, 76 – 00196 Roma

*www.enea.it*

Revisione editoriale: Giuliano Ghisu

Copertina: Bruno Giovannetti

Stampa: Laboratorio tecnografico – Centro Ricerche ENEA Frascati

Ottobre 2011