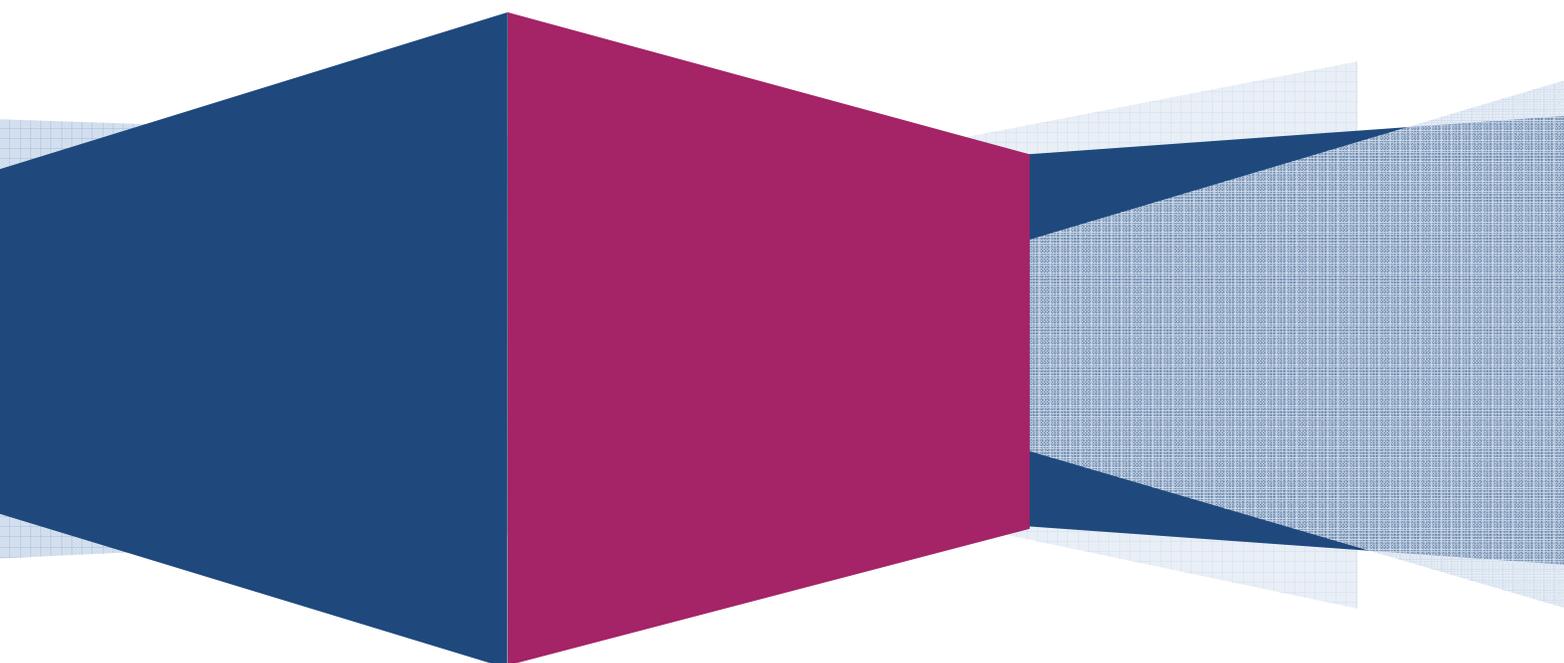


Analisi del Benessere Organizzativo

Progetto, rilevazione e risultati

2014 – 2015

Ufficio Selezioni e Fidelizzazione



Sommario

Indagine sul Benessere Organizzativo	2
Premessa	2
Il gruppo di lavoro	2
Tempistica	3
Sessioni informative	3
Il questionario e gli ambiti di indagine	4
La scala di misurazione	5
Tempi di somministrazione e il campione d'indagine	5
Questionario e scheda anagrafica	6
Il campione di risposta: caratteristiche	7
I risultati	7
Benessere Organizzativo	8
Grado di condivisione del Sistema di Valutazione	10
Valutazione del Superiore Gerarchico	10
Confronto risultati ISMETT e UPMC Italy	11
Confronto per Genere	12
Conclusioni	13

Indagine sul Benessere Organizzativo

Premessa

ISMETT e UPMC Italy¹, nell'interesse e beneficio del proprio personale, nel 2014 hanno avviato il progetto sulla rilevazione del "Benessere Organizzativo", inteso come strumento fondamentale per la valorizzazione delle risorse umane e lo sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione.

La finalità generale del progetto è l'individuazione e l'analisi degli elementi che favoriscono o ostacolano il benessere organizzativo, con l'obiettivo ultimo di aumentare il grado di benessere percepito dai dipendenti.

La rilevazione consente di valutare i differenti aspetti legati alla convivenza organizzativa:

- Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e livelli di comfort.
- Stress lavoro-correlato.
- Comportamento discriminatorio.
- Gestione dei conflitti.
- Carriera e sviluppo professionale.
- Valutazione del superiore gerarchico.

Obiettivo specifico del progetto, di conseguenza, è di identificare le aree critiche che richiedono un possibile intervento e trovare le adeguate soluzioni o strategie – in maniera massiva o per gruppi professionali – capaci di sviluppare la motivazione ed il senso di appartenenza del lavoratore all'organizzazione. Parimenti, tra gli obiettivi del progetto rientra anche l'individuazione degli aspetti positivi che contribuiscono alla qualità del clima nel contesto lavorativo.

Il gruppo di lavoro

L'avvio del progetto ha avuto inizio nell'agosto del 2014 con l'identificazione dei soggetti da coinvolgere nel gruppo di lavoro per la gestione dei attività preliminari all'indagine (analisi e confronto dei questionari sul Benessere Organizzativo, scelta del modello da adottare, stesura linee guida, etc...).

Il gruppo di lavoro è un *team* multidisciplinare che, oltre al contributo del personale HR dedicato al progetto, ha visto il coinvolgimento delle seguenti figure:

- Direttore dell'Ufficio Selezioni e Fidelizzazione, come Referente del progetto
- Direttore Accreditamento e Qualità
- Direttore Attività Infermieristiche
- Direttore Affari Generali e del Personale

¹ L'ISMETT (Istituto Mediterraneo per i Trapianti e Terapie ad Alta Specializzazione) è un Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) per la cura e la ricerca delle insufficienze terminali d'organo nato dalla partnership internazionale fra la Regione Siciliana, attraverso l'ARNAS Civico di Palermo, e l'UPMC (University of Pittsburgh Medical Center).

- Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione.
- Responsabile del Servizio di Psicologia Clinica
- Medico competente
- Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.

Tempistica

L'Indagine sul Benessere Organizzativo è un'attività pianificata con cadenza triennale, che si svolge in un arco temporale di circa sei mesi (dalla fase di progettazione alla raccolta ed elaborazione dei risultati).

Le fasi operative sono state articolate in più momenti cruciali, in cui è stata fondamentale la massima partecipazione di tutti i componenti il gruppo di lavoro. Le fasi più importanti del Progetto sono evidenziate nel grafico:

[Grafico di Gantt delle fasi pianificate per la rilevazione dell'indagine 2014-2015:](#)

Attività	2014																2015							
	Settembre				Ottobre				Novembre				Dicembre				Gennaio				Febbraio			
	1° sett.	2° sett.	3° sett.	4° sett.	1° sett.	2° sett.	3° sett.	4° sett.	1° sett.	2° sett.	3° sett.	4° sett.	1° sett.	2° sett.	3° sett.	4° sett.	1° sett.	2° sett.	3° sett.	4° sett.	1° sett.	2° sett.	3° sett.	4° sett.
Elaborazione e stesura progetto	■	■	■	■																				
Presentazione del progetto alla leadership e OOSS			■	■	■																			
Elaborazione scheda anagrafica e caricamento questionario su piattaforma			■	■	■	■																		
Somministrazione questionario							■	■	■	■	■	■												
Sessioni informative e reminder al personale							■	■	■	■	■	■												
Raccolta ed elaborazione dati													■	■	■	■	■	■	■	■				
Analisi dei risultati in forma aggregata e per settori lavorativi																					■	■	■	■

Successivamente all'analisi dei risultati in forma aggregata, il Gruppo di Lavoro si è occupato della stesura della relazione di sintesi dei risultati e della condivisione dei dati con le Direzioni Operative e lo staff manageriale.

Sessioni informative

Al fine di garantire la massima adesione all'Indagine sul Benessere Organizzativo, il Gruppo di lavoro ha organizzato due incontri con il personale (il 24 e il 26 ottobre 2014 in sede clinica e in sede amministrativa) per la promozione dell'Indagine e l'invito alla compilazione del questionario. Gli incontri hanno avuto lo scopo di comunicare ai dipendenti l'importanza di questo tipo di rilevazioni, utili per verificare le condizioni che consentano un clima lavorativo favorevole all'efficienza e alla soddisfazione professionale. La partecipazione dei dipendenti agli incontri informativi è stata volontaria.

Adeguate informazioni tecniche circa la compilazione del questionario, le modalità della rilevazione e l'elaborazione dei dati sono state fornite anche tramite comunicazioni interne.

Il questionario e gli ambiti di indagine

Per la realizzazione del progetto, il *team* di lavoro ha scelto di avvalersi dei Modelli² elaborati dalla CIVIT – ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione).

L'indagine comprende tre diverse tipologie di rilevazioni trattate in maniera integrata.

- **Benessere organizzativo:** Stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

- **Grado di condivisione del sistema di valutazione:** misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della *performance* approvato ed implementato nella propria organizzazione.

- **Valutazione del superiore gerarchico:** rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico³, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della *performance*.

Il modello è composto da 73 affermazioni (*Item*) totali, che coprono 14 ambiti di indagine in cui sono considerati gli aspetti più importanti dell'intero fenomeno analizzato.

Rilevazioni	Ambiti	N. Item
Benessere organizzativo	Sicurezza luogo di lavoro e Stress Lavoro Correlato	9
	Le discriminazioni	9
	L'equità nella mia organizzazione	5
	Carriera e sviluppo professionale	5
	Il mio lavoro	5
	I miei colleghi	5
	Il contesto del mio lavoro	5
	Il senso di appartenenza	5
	L'immagine della mia organizzazione	3
Condivisione del sistema di valutazione	La mia organizzazione	4
	Le mie performance	4
	Il funzionamento del sistema	5
Valutazione del superiore gerarchico	Il mio capo e la mia crescita	5
	Il mio capo e l'equità	4

² "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico", Cfr: Civit, Testo revisionato e approvato dalla Commissione il 29/05/2013.

³ Superiore gerarchico: figura manageriale che assegna gli obiettivi e valuta le *performance* individuali.

Poiché ciascuna indagine rileva aspetti diversi del mondo del lavoro e della percezione che i lavoratori hanno del clima organizzativo, l'insieme delle informazioni ottenute definisce un concetto più ampio di "benessere organizzativo".

La prima tipologia di indagine (benessere organizzativo) contiene, inoltre, una tabella a 9 voci per la rilevazione dell'importanza che il dipendente attribuisce ad ogni singolo ambito.

La scala di misurazione

La metodologia impiegata per misurare concetti complessi e non direttamente osservabili fa riferimento, in particolare, all'utilizzo delle cosiddette "tecniche delle scale" (*scaling*).

Per consentire la comparabilità dei risultati, la Commissione CIVIT/ANAC ha optato per la scala Likert, che consente la misurazione degli atteggiamenti e delle percezioni dei dipendenti rispetto agli ambiti di indagine. Il questionario è formulato per rilevare il grado di accordo ai quesiti proposti, attribuendo un punteggio da 1 (massimo disaccordo) a 6 (massimo accordo).

Per nulla					Del tutto
1	2	3	4	5	6
Minimo grado importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione

La scala Likert impiegata nel questionario presenta un numero pari di risposte, priva quindi di un elemento centrale, al fine di polarizzare le risposte e non consentire posizioni di incertezza. Il discrimine tra giudizi di soddisfazione e insoddisfazione è il valore soglia **3,5**.

Nel questionario sono presenti domande con polarità positive ed altre con polarità negative. Le prime sono caratterizzate da una correlazione positiva tra il punteggio ottenuto e il livello di benessere associato, mentre le seconde al contrario presentano una correlazione negativa.

L'elaborazione dei dati ha previsto la conversione delle polarità negative per normalizzare i risultati delle domande.

Tempi di somministrazione e il campione d'indagine

La somministrazione del questionario si è svolta dal 17 ottobre al 21 novembre 2014, in modalità *online* attraverso la piattaforma SurveyMonkey. Il questionario è stato somministrato ai dipendenti ISMETT - UPMC Italy, assunti con contratto a tempo determinato o indeterminato da più di sei mesi.

I dipendenti, informati dell'avvio dell'Indagine attraverso comunicazioni interne, hanno potuto accedere al questionario da ogni postazione presente nelle sedi d'Istituto (sede amministrativa e sede clinica). Il tempo previsto per la compilazione del questionario è di circa 20 minuti.

Questionario e scheda anagrafica

La scheda anagrafica allegata al questionario permette di elaborare i dati in relazione a specifiche caratteristiche suggerite: genere, tipo di contratto, fascia di età, anzianità di servizio e qualifica.

L'elaborazione dei risultati in relazione a dette informazioni permette all'Istituto di cogliere aspetti collegati alla diversa percezione dello stesso fenomeno da parte dei singoli dipendenti sulla base dell'appartenenza di genere, del tipo di contratto di lavoro, dell'età anagrafica, dell'esperienza maturata, della collocazione nella scala gerarchica, grazie alla distinzione tra categoria manageriale e non manageriale.

La scheda anagrafica è stata integrata da campi che permettono l'individuazione dei dati relativi ai settori lavorativi e alle categorie professionali presenti nell'organizzazione, così da consentire l'analisi dei dati secondo dei filtri predeterminati:

- La mia sede.
- Lavoro per (ISMETT o UPMC Italy).
- La mia direzione di appartenenza.
- Il mio ruolo.
- Il mio settore lavorativo.

I settori lavorativi composti da pochi dipendenti sono stati raggruppati in 24 Macroclassi composte da un numero minimo di 13 componenti.

Raccolta dei dati e percentuale di risposta

Durante il periodo di somministrazione sono pervenuti dalle sedi di Palermo 446 questionari, per un tasso di risposta complessivo pari al 60% sul totale del campione di 746 dipendenti individuato. L'indagine è stata rivolta a tutto il personale ISMETT - UPMC Italy assunto con contratto a tempo indeterminato o determinato da più di 6 mesi.

La tabella e il grafico di seguito riporta la distribuzione dei questionari tra le Direzioni Operative e nei Dipartimenti Medici.

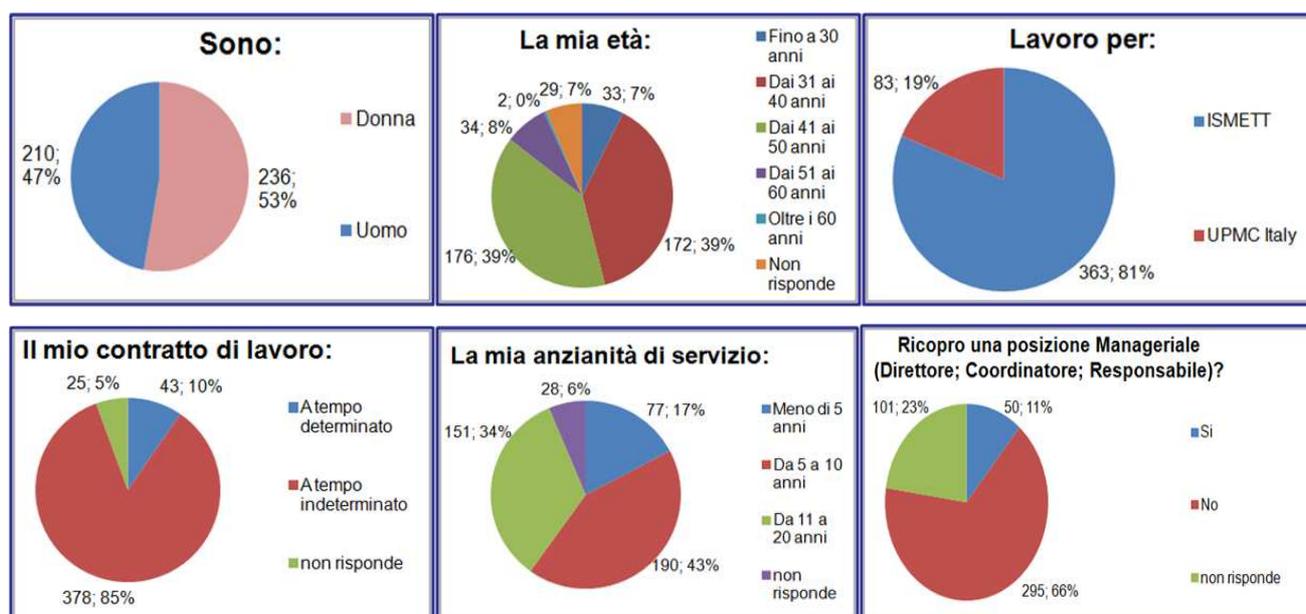


Guardando i dati della rilevazione nella loro totalità vediamo che il maggior numero dei questionari pervenuti appartengono ai dipendenti della Direzione Attività Infermieristica (182 questionari, 41%), seguiti dalla Direzione Sanitaria (109 questionari, 24%) e dai Dipartimenti Medici (79 questionari, 18%).

Il campione di risposta: caratteristiche

I campi della scheda anagrafica allegata al questionario consentono di individuare le caratteristiche del target dei 446 dipendenti che ha partecipato alla rilevazione. La voce "Sono" (relativa al genere) è obbligatoria. Le voci "La mia Età" "Il mio contratto di lavoro" "La mia anzianità di servizio" "Ricopro una posizione manageriale", non hanno obbligo di risposta.

Dai grafici seguenti si evince che più della metà dei partecipanti al progetto è costituita da donne (53%), il 39% ha una età compresa tra i 31 e 40 anni e il 39% tra i 41 e i 50 anni; l'81% lavora per ISMETT; l'85% ha un contratto a tempo indeterminato; il 43% lavora in Istituto da 5 a 10 anni. Tra i rispondenti al questionario, l'11% dichiara di ricoprire una posizione manageriale.



I risultati

I valori medi rilevati tra i dipendenti dell'Istituto (ISMETT e UPMC Italy) per le tre indagini sono:

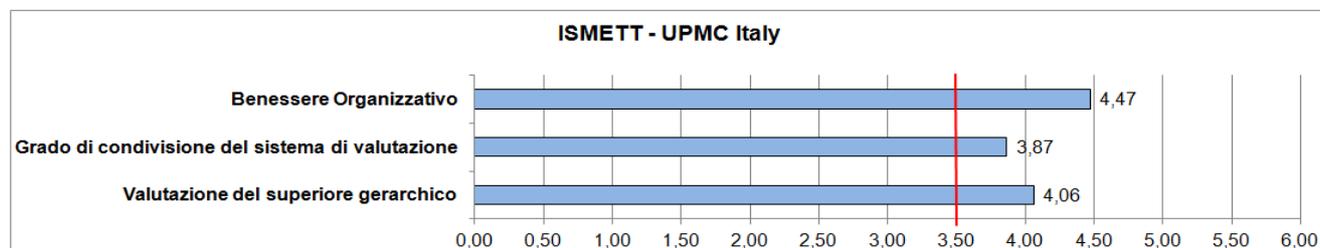
- Benessere Organizzativo: **4,47**.
- Grado di condivisione del sistema di valutazione: **3,87**.
- Valutazione del superiore gerarchico: **4,06**.

Nella tabella successiva sono riportate le medie registrate in ciascun ambito d'indagine:

Indagine	Ambiti d'indagine	ISMETT - UPMC Italy	
		Valore Medio per ambito di indagine (B)	Media dei valori
Benessere Organizzativo	A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,42	4,47
	B- Le discriminazioni	5,13	
	C - L'equità nella mia organizzazione	3,35	
	D - Carriera e sviluppo professionale	3,60	
	E - Il mio lavoro	4,84	
	F - I miei colleghi	4,59	
	G - Il contesto del mio lavoro	4,03	
	H - Il senso di appartenenza	4,83	
	I - L'immagine della mia organizzazione	5,44	
Grado di condivisione del sistema di valutazione	L - La mia organizzazione	3,95	3,87
	M - Le mie performance	4,04	
	N - Il funzionamento del sistema	3,61	
Valutazione del superiore gerarchico	O - Il mio capo e la mia crescita	4,05	4,06
	P - Il mio capo e l'equità	4,08	
Importanza attribuita agli ambiti del Benessere organizzativo		Valore Medio Importanza Attribuita (I)	Quoziente I/B
Ambiti di indagine Benessere Organizzativo	A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	5,48	1,24
	B - Le discriminazioni	5,05	0,98
	C - L'equità nella mia organizzazione	5,37	1,60
	D - Carriera e sviluppo professionale	5,30	1,47
	E - Il mio lavoro	5,55	1,15
	F - I miei colleghi	5,31	1,16
	G - Il contesto del mio lavoro	5,35	1,33
	H - Il senso di appartenenza	5,31	1,10
	I - L'immagine della mia organizzazione	5,26	0,97

Dal seguente grafico si evidenzia che la media dello stato di "salute" organizzativa dell'Istituto nelle tre indagini è sempre superiore al valore soglia del 3,5.

Grafico 1- media dei valori nelle tre indagini

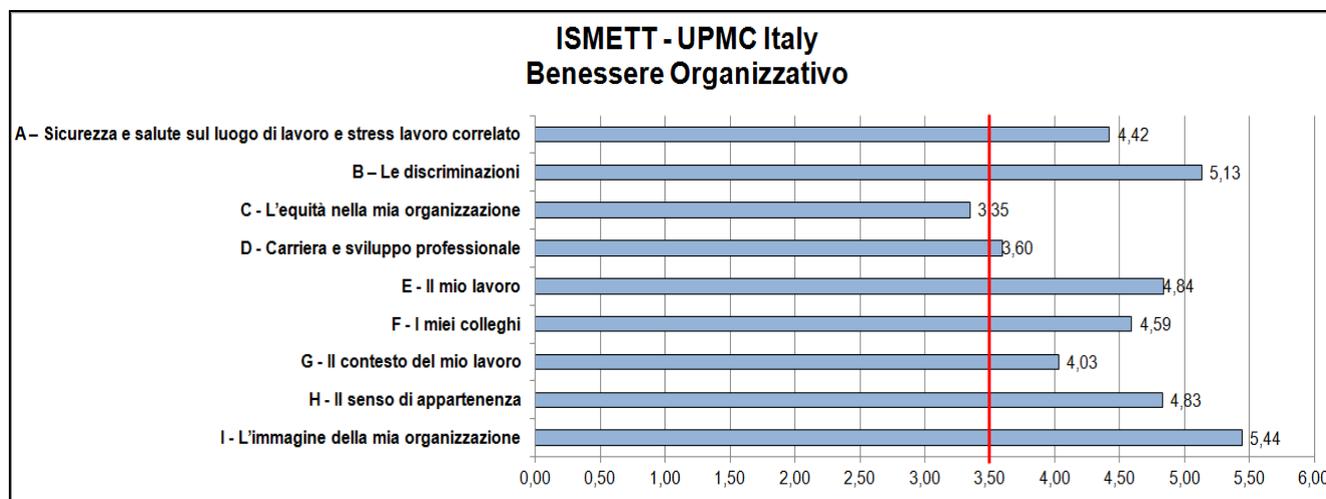


Benessere Organizzativo

La lettura nel dettaglio dei singoli ambiti di indagine evidenzia che l'Istituto ha registrato risultati molto positivi negli ambiti B – *Le Discriminazioni* (5,13) e I – *L'immagine della mia organizzazione* (5,44) aspetti che possono essere considerati i punti di forza dell'Istituto. Dati pienamente soddisfacenti riguardano anche gli ambiti E – *Il mio lavoro* (4,84), F – *I miei colleghi* (4,60) H – *Il senso di appartenenza* (4,83), aspetti che analizzano la realizzazione personale del dipendente, le dinamiche relazionali nell'ambiente di lavoro e la condivisione dei valori dell'Istituto.

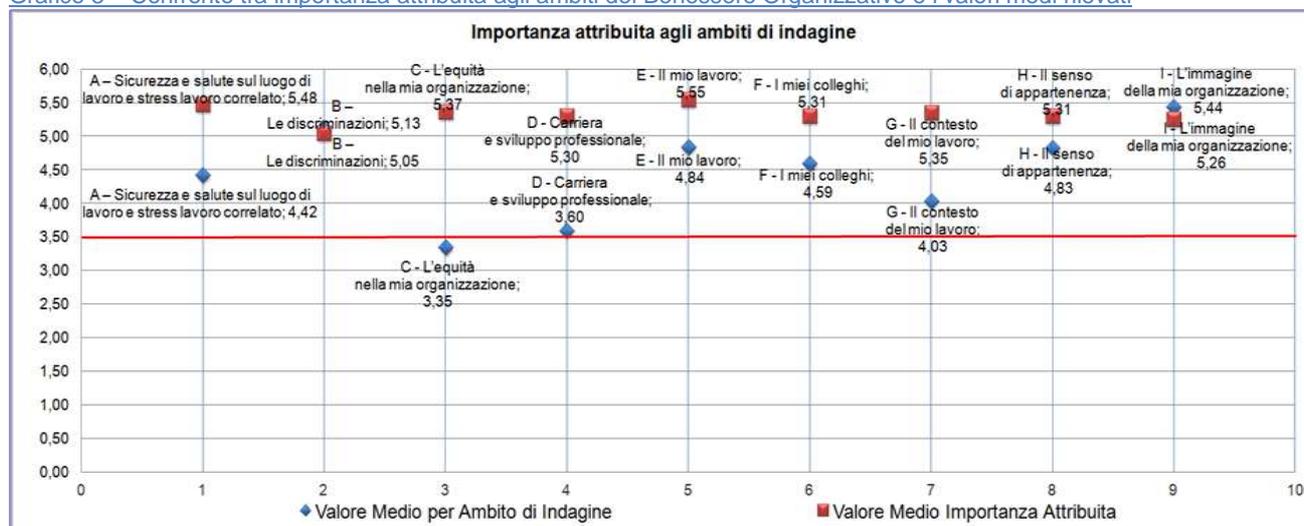
L'analisi generale dei risultati ha evidenziato, tuttavia, che nella percezione del personale dipendente l'unica area che mostra un risultato inferiore al limite soglia è C – *L'equità nella mia organizzazione* (3,35).

Grafico 2- valori media per ambito di indagine Benessere Organizzativo



L'indagine sul Benessere Organizzativo contiene anche un'area dedicata all'Importanza attribuita dai dipendenti agli ambiti di indagine. Di seguito la rappresentazione grafica dell'importanza attribuita agli ambiti del Benessere Organizzativo, confrontati con i valori medi rilevati.

Grafico 3 – Confronto tra importanza attribuita agli ambiti del Benessere Organizzativo e i valori medi rilevati



Dal grafico 3 si evince che, a prescindere dal gap tra i due valori, la percezione dello stato di benessere è sopra il valore soglia 3,5 - e tendente all'importanza attribuita - in tutti gli ambiti, ad eccezione dell'ambito C - *L'equità nella mia organizzazione*,

Gli ambiti relativi a B - *Discriminazioni* e a I - *L'Immagine della mia organizzazione* registrano valori persino maggiori dell'importanza attribuita, tanto che lo stato di "benessere" percepito è superiore a quello desiderato.

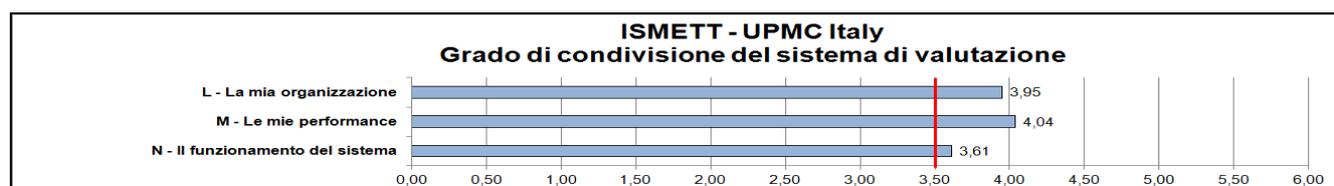
La tabella seguente riporta in ordine decrescente il valore del rapporto tra benessere percepito e importanza attribuita all'ambito indagato (I/B). Maggiore è il rapporto (quoziente I/B) più critica va considerata quella specifica area – e quindi più urgente è la necessità di attivare interventi migliorativi.

Importanza attribuita agli ambiti del Benessere organizzativo		Valore Medio per Ambito di Indagine (B)	Valore Medio Importanza Attribuita (I)	Quoziente I/B
Ambiti di indagine Benessere Organizzativo	C - L'equità nella mia organizzazione	3,35	5,37	1,60
	D - Carriera e sviluppo professionale	3,60	5,30	1,47
	G - Il contesto del mio lavoro	4,03	5,35	1,33
	A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,42	5,48	1,24
	F - I miei colleghi	4,59	5,31	1,16
	E - Il mio lavoro	4,84	5,55	1,15
	H - Il senso di appartenenza	4,83	5,31	1,10
	B - Le discriminazioni	5,13	5,05	0,98
	I - L'immagine della mia organizzazione	5,44	5,26	0,97

Grado di condivisione del Sistema di Valutazione

L'indagine sul Grado di condivisione del Sistema di Valutazione registra buoni livelli di benessere percepito. I dipendenti, infatti, nell'ambito M – *Le mie performance* (4,04) si dichiarano soddisfatti del *feedback* ricevuto su come migliorare i propri risultati nel lavoro e sugli obiettivi attesi; buona anche la percezione di benessere rispetto all'ambito L – *La mia organizzazione* (3,95), circa il contributo del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto e alla condivisione delle strategie. Risultati positivi anche in ambito N – *Il funzionamento del sistema* (3,61) rispetto al coinvolgimento nella definizione degli obiettivi e all'efficacia, nel suo complesso, del sistema di valutazione delle prestazioni utilizzato in Istituto.

Grafico 4 - valori medi per ambito di indagine Grado di condivisione del sistema di valutazione

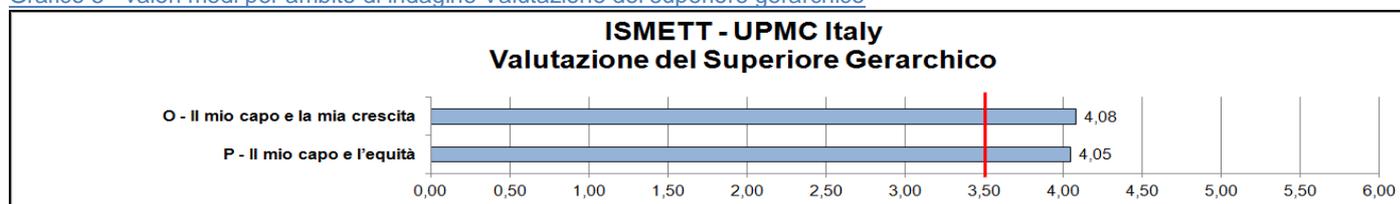


Valutazione del Superiore Gerarchico

I risultati degli ambiti di questa area del questionario sono pienamente soddisfacenti. L'ambito O – *Il mio capo e la mia crescita* (4,08) prende in esame la percezione che il dipendente ha del proprio superiore gerarchico sia rispetto alla sua capacità di motivare e spronare lo staff al miglioramento continuo, sia rispetto alle sue qualità personali (capacità di ascolto e di gratifica, empatia). L'ambito P – *Il mio capo e l'equità* (4,06) indaga quanto il dipendente percepisce il proprio superiore gerarchico in grado di gestire

in modo equo situazioni complesse e conflittuali e di guadagnarsi la stima del proprio staff.

Grafico 5 - valori medi per ambito di indagine Valutazione del superiore gerarchico



Confronto risultati ISMETT e UPMC Italy

Il filtro per Struttura organizzativa indica lo spaccato in percentuale dei dipendenti ISMETT e UPMC Italy che hanno risposto al questionario.

- 363 questionari ISMETT su 595 (61%).
- 83 questionari UPMC Italy su 151 (55%).

I dati rilevati attraverso questo campo permettono di avere un'immagine dettagliata delle due organizzazioni e di poter effettuare un confronto tra le aree di benessere e le criticità dichiarate dai dipendenti. Leggendo le informazioni raccolte anche nel dettaglio delle singole Organizzazioni, in generale si rileva un livello di Benessere Organizzativo mediamente superiore per il personale UPMC Italy (83 questionari, media 4.70) rispetto al personale ISMETT (363 questionari, valore medio 4.42).

Grafico 6 – Benessere Organizzativo: Confronto tra i dipendenti ISMETT e UPMC Italy

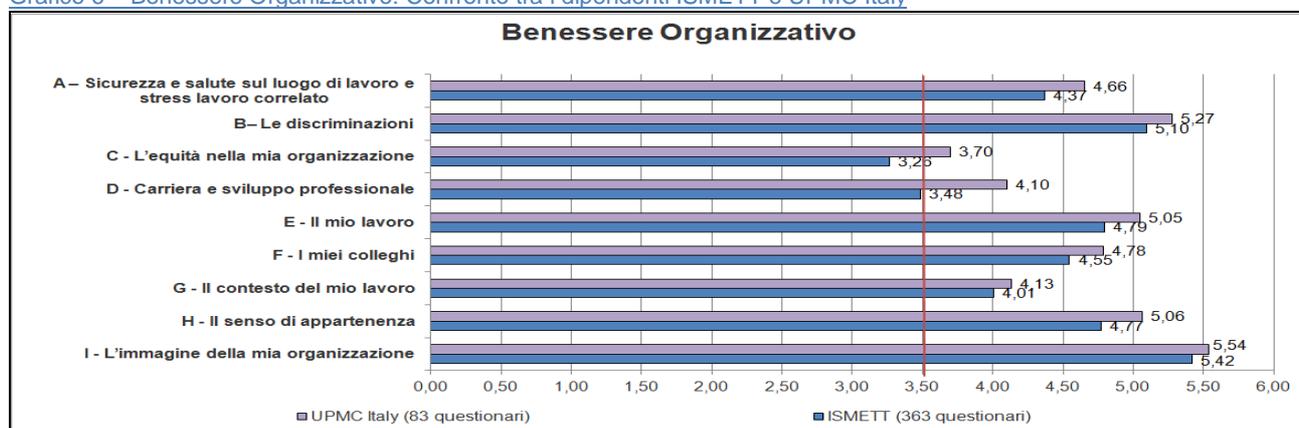


Grafico 7 – Grado di condivisione del sistema di valutazione: Confronto tra i dipendenti ISMETT e UPMC Italy

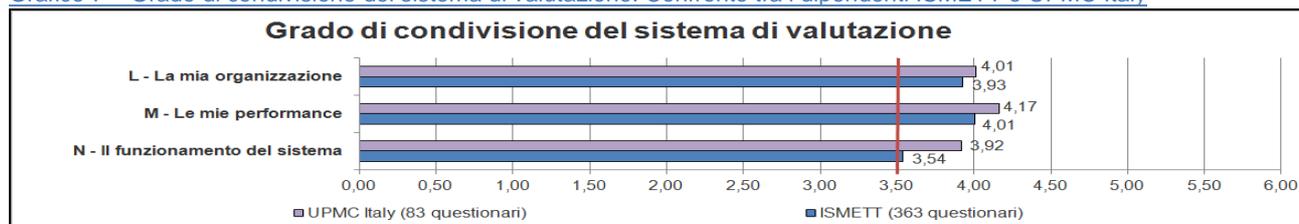
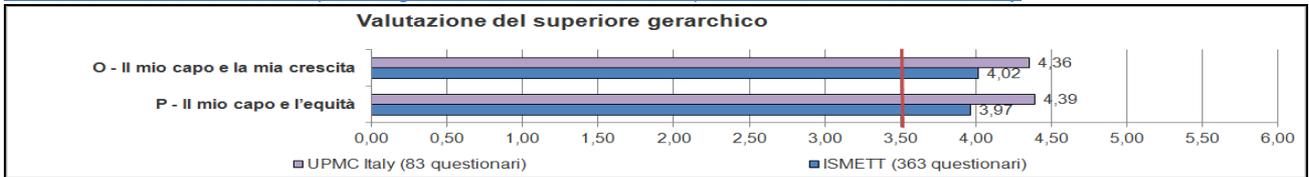


Grafico 8 – Valutazione del superiore gerarchico: Confronto tra i dipendenti ISMETT e UPMC Italy



Confronto per Genere

Nella distinzione per genere, le opinioni espresse da uomini e donne nei tre ambiti di indagine sono sovrapponibili e non si evincono particolari scostamenti. La voce C - *L'equità nella mia organizzazione*, ad esempio, ha evidenziato un malessere condiviso da entrambi, con una leggera prevalenza negli uomini (donne 3,39; uomini 3,29).

Grafico 9– Confronto per Genere: Benessere organizzativo

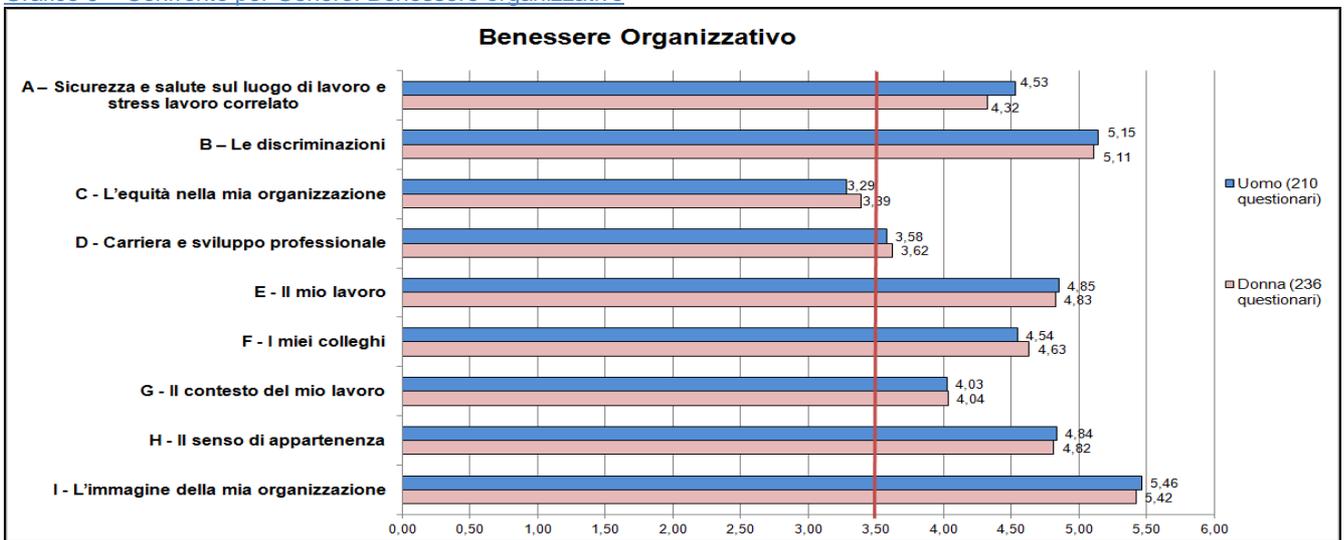


Grafico 10 – Confronto per genere: Grado di condivisione del sistema di valutazione

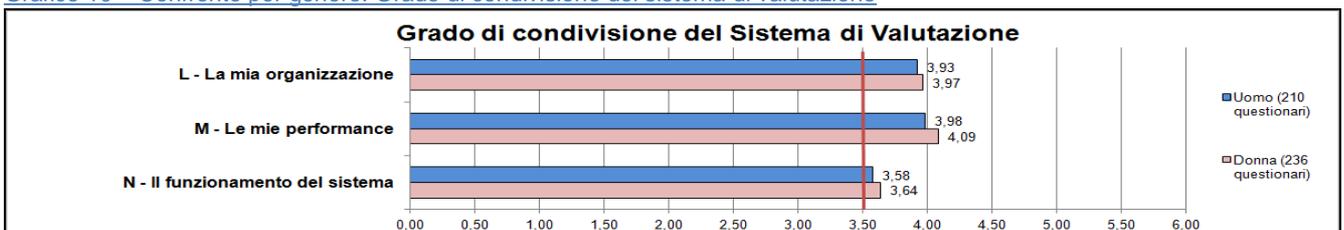
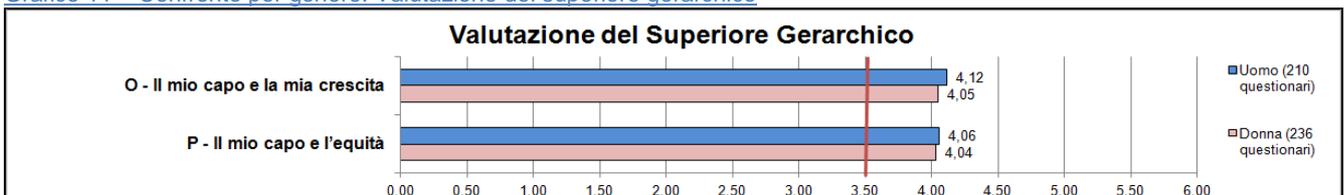


Grafico 11 – Confronto per genere: Valutazione del superiore gerarchico



Conclusioni

Alla luce dei dati riportati, le aspettative rispetto ai risultati dell'indagine del 2014 appaiono ampiamente soddisfatte e i dati raccolti rispecchiano, malgrado alcune criticità emerse, un clima lavorativo tendenzialmente positivo caratterizzato da un profondo senso di appartenenza all'Organizzazione. Per una analisi di contesto più puntuale, suggeriamo focus *group* con un campione di dipendenti per macroclasse.

Auspicabile, sembra uno strutturato intervento per l'analisi e la valutazione della distribuzione dei carichi di lavoro e l'attribuzione delle responsabilità, oltre ad un adeguato percorso formativo nell'ambito del *leadership development* e del *feedback* efficace.

Infine, la promozione di prassi e procedure volte a favorire la conciliazione tra i tempi di lavoro e tempi di vita privata potranno contribuire ad aumentare la motivazione al lavoro e dunque il benessere organizzativo.

Referente del Progetto di Indagine sul Benessere Organizzativo:

Giulia Padovano, *Direttore Ufficio Selezioni e Fidelizzazione*

Si ringraziano per la preziosa collaborazione i componenti del Gruppo di Lavoro per l'analisi del Benessere Organizzativo

Giuseppe Arena, *Direttore Attività Infermieristiche.*

Michela Forastieri, *Addetto Senior Ufficio Selezioni e Fidelizzazione.*

Glenda Gallo, *Consulente Ufficio Selezioni e Fidelizzazione.*

Rosario Girgenti, *Responsabile Servizio Psicologia Clinica.*

Raffaele Maggio, *Direttore Affari Generali e del Personale.*

Barbara Ragonese, *Direttore Ufficio Accreditamento e Qualità.*

Toni Sala, *Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione.*

Davide Scelsa e Mauro Grant, *Medico Competente.*

Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza:

Giuseppe Caruso,

Giovanni Ruvolo,

Pietro Tagliareni,

Emmanuele Viviano.