

Azienda Sanitaria Provinciale di Vibo Valentia

Gruppo di lavoro per il monitoraggio del clima organizzativo

**Inchiesta survey
sul clima organizzativo interno
all'Azienda Sanitaria Provinciale
di Vibo Valentia**

Anno 2013

Direzione del gruppo di lavoro: Dr. Sandro Cortese – Dr. Nazzareno Fedele

Progetto e coordinamento dello studio: Dr. Agostino Scardamaglio

Gruppo di lavoro:

Dr.ssa Belvedere Santina
Sig.ra Camuti Antonina
Dr.ssa Facente Caterina
Dr.ssa Loiacono Rita
Dr.ssa Scidà Rosa

Prefazione

La presente edizione del monitoraggio del clima aziendale, pur nei limiti di una risposta all'inchiesta in linea con gli attuali trends partecipativi, ha fornito uno spaccato verosimile dell'Azienda attraverso la rilevazione degli umori dei dipendenti, delle loro motivazioni, del modo e dell'entusiasmo con cui si relazionano ai vari livelli dell'organizzazione.

I questionari compilati e raccolti sono stati 84, pari al 36,38 % del campione previsto.

Ogni questionario costituisce un record nell'ambito della matrice dei dati rilevati.

Il campione analizzato risulta essere composto dai sottogruppi appresso riportati ed espressi in termini di valore percentuale rispetto a quello progettato:

1) SANITARI DIRIGENTI : 21 unità pari al 51,22 % di quello progettato.

2) SANITARI NON DIRIGENTI : 43 unità pari al 51,19 % di quella progettato.

3) AMMINISTRATIVI-TECNICI-PROFESSIONALI DIRIGENTI: 3 unità pari al 15 % di quella progettato

4) AMMINISTRATIVI-TECNICI-PROFESSIONALI NON DIRIGENTI: 17 unità pari al 20,24 % di quella progettato.

Il lavoro svolto ha permesso di indagare su aspetti rilevanti della vita aziendale offrendo spunti di riflessione sull'assetto organizzativo nell'ottica dell'adozione di eventuali misure di miglioramento.

Riteniamo che per le aziende sanitarie, impegnate in una difficile stagione di cambiamenti organizzativi indotti dalla progressiva evoluzione dei bisogni dei cittadini, è importante incidere sulla cultura aziendale per comprendere quali sforzi si stanno chiedendo alle persone e quali sono le variabili che possono favorire le trasformazioni o, viceversa, contrastarle.

Nello scenario descritto, il monitoraggio del clima costituisce senza dubbio un importante indicatore di qualità della vita organizzativa aziendale e assume la connotazione di metodica standardizzata per la misura della percezione delle reciproche relazioni tra dipendenti e tra questi e l'organizzazione di appartenenza.

Luglio 2013

1 LA VALUTAZIONE DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

1.1 Introduzione

Sondare il clima aziendale è di fondamentale importanza dal momento che sono proprio le risorse umane, oggi più che mai, a costituire la marcia in più di un'Azienda in termini di sviluppo di qualità organizzativa.

I dipendenti sono gli stakeholders più importanti all'interno di un'azienda che possono offrire, se correttamente stimolati, un'importante fonte di informazioni sugli sforzi intrapresi dall'organizzazione, sia per migliorare gli abituali processi operativi che la loro implementazione con quelli dell'innovazione e del cambiamento.

Con il monitoraggio della employee satisfaction si cerca di conoscere il livello di impegno dei lavoratori e le loro opinioni sulla gestione dell'Azienda in termini di punti di forza e di aree di miglioramento nell'ambito di un sistema di autodiagnosi che sviluppi forte comunicazione interna attraverso l'azione di stimolo della motivazione del personale e della leadership.

Uno strumento validissimo per sondare quanto detto è rappresentato dal classico questionario destinato a rilevare la soddisfazione dei clienti interni.

Esso costituisce:

- uno strumento di miglioramento, identificando le opportunità di crescita e supportando il management nella valutazione dell'efficacia dei cambiamenti implementati;
- un efficace strumento di comunicazione perché facilita il dialogo tra responsabili e collaboratori
- una visione della situazione aziendale corrente, così come viene vista dal personale;
- la misura dell'efficacia dei programmi di miglioramento implementati in passato;

- un modo per intercettare le motivazioni del personale, l'esistenza di coesione nel gruppo, l'efficienza dell'organizzazione e le necessità di miglioramento.

1.2 L'inchiesta survey

L'inchiesta survey consiste in una ricerca quantitativa nella quale si fa uso di un questionario formalizzato per la rilevazione delle informazioni e, della statistica, per l'analisi dei dati.

Gli obiettivi dell'inchiesta sono quelli di misurare gli atteggiamenti nelle risposte fornite dai dipendenti dell'Azienda Sanitaria Provinciale di Vibo Valentia, attraverso la somministrazione di un questionario, in merito al:

- A. grado di fiducia nutrito nei confronti dell'Azienda;
- B. giudizio sull'organizzazione aziendale;
- C. senso di appartenenza;
- D. coinvolgimento, conferimento di fiducia e responsabilità (empowerment);
- E. lavoro inteso come servizio al cittadino vincolato da norme;
- F. giudizio sulle azioni intraprese dall'Azienda per aumentare il grado di soddisfazione per il lavoro.

I suddetti temi d'indagine costituiscono i **drivers di giudizio** nell'ambito dei quali si collocano i singoli items.

Il campionamento, di tipo stratificato, è stato condotto suddividendo la popolazione dei dipendenti in 4 sottopopolazioni differenziate per l'appartenenza:

- all'area sanitaria dirigenziale e non;
- all'area tecnico-amministrativa-professionale dirigenziale e non;

La selezione dei campioni è stata effettuata mediante estrazione casuale sulla lista delle suddette 4 sottopopolazioni (strati).

L'ampiezza di tali campioni è stata stabilita per un livello di confidenza del 95% in un intervallo di variazione di $\pm 5\%$ e con un errore atteso di campionamento del 5%.

Il periodo di rivelazione. Le prime due settimane del mese di Maggio 2013.

La metodologia impiegata per l'inchiesta è quella del survey trasversale a mezzo di questionario strutturato somministrato agli impiegati dell'Azienda nell'ambito delle garanzie di anonimato e di rispetto sulla "privacy". A totale tutela di questo fondamentale diritto non vi è alcun riferimento all'Unità operativa di appartenenza.

Lo scaling delle modalità di risposta (atteggiamenti) è prefigurato secondo il modello della "scala di Likert" con riferimento al grado di accordo verso le affermazioni contenute negli items. E' stato inoltre utilizzato, consensualmente, il modello del "grading semantico" al fine di conferire un aspetto quantitativo, misurabile, alle variabili esplorate.

La somministrazione dei questionari è consistita nella consegna della scheda di rilevazione ai dipendenti selezionati, ai quali sono state fornite istruzioni sulla modalità di compilazione, e dal recepimento della stessa, compilate e in busta chiusa, da parte dei somministratori. Ad ogni dipendente selezionato sono stati ribaditi, preliminarmente, i criteri ispiratori dell'indagine che si compendiano essenzialmente nella rilevazione del grado di motivazione professionale al fine di incentivarlo e promuovere, contestualmente, l'instaurazione di un clima collaborativo e sereno all'interno delle Unità Operative.

Il controllo di completezza è stato effettuato sui dati corrispondenti alla somministrazione dei questionari per ogni quesito, al fine di valutare l'incidenza delle risposte non date. Su ognuno di essi è stato indicato il nome dell'addetto alla distribuzione e la data di somministrazione.

La matrice generale dei dati codificati costituisce l'elemento su cui è stata avviata l'elaborazione dei dati.

I punteggi finali sono rappresentati dal:

- SGS o Semantic Grading Score
- CSI o Customer Satisfaction Index

2 IL QUESTIONARIO

2.1 Presentazione

Il questionario proposto per lo studio, costituito da 16 items essenziali ma allo stesso tempo incisivi, è snello e finalizzato a tenere alta l'attenzione del rispondente in un tempo che non sia ritenuto eccessivo.

I determinanti (drivers) e i quesiti (items) sono ispirati a quelli abitualmente utilizzati nell'ormai vasta letteratura sull'argomento.

I sedici quesiti sono raggruppati in sei determinati dei quali i primi cinque ne comprendono tre per ognuno ed il sesto comprende il classico quesito di chiusura inerente il giudizio complessivo.

Lo studio si propone di rilevare il grado di soddisfazione del dipendente, il "cliente interno", per la sua condizione lavorativa nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

I sedici quesiti sono strutturati nella modalità chiusa, cioè con risposte predefinite in modo da essere agevolmente analizzato con metodologie statistiche descrittive attraverso l'utilizzo del supporto informatico.

Le modalità di risposta sono semanticamente polarizzate da negativo ad affermativo.

2.2 La scheda di rilevazione

Età	
Sesso (1)	
Ruolo (2)	
Anni di servizio	
Ambito territoriale di appartenenza (3)	

(1) M maschio
F femmina

(2) SND sanitario non dirigente
SD sanitario dirigente
AND amministrativo / tecnico non dirigente
AD amministrativo / tecnico dirigente

(3) 1 Vibo V.
2 Tropea
3 Serra S.B.

N	Domanda					
		Assolutamente no	Probabilmente no	Forse	Probabilmente si	Assolutamente si
1	Ha fiducia nel management aziendale?					
2	Ha stima del suo superiore?					
3	Sente di essere valutato correttamente?					
4	Riceve tutte le informazioni di cui ha bisogno per lavorare bene?					
5	Nel suo ambito lavorativo le esperienze professionali vengono scambiate e condivise?					
6	Il suo carico di lavoro è ragionevole?					
7	Sente di contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali (missione)?					
8	Sente di poter condividere e difendere le scelte aziendali?					
9	Sente di fare parte di un gruppo di lavoro che collabora per raggiungere obiettivi comuni?					
10	Prendersi delle responsabilità è un'attitudine che viene incoraggiata nel posto dove lavora?					
11	Scaricare su altri responsabilità e/o criticità è un'abitudine che non esiste in Azienda. E' vero?					
12	Se fa un buon lavoro viene in qualche modo premiato?					
13	In Azienda è diffusa la cultura che il cittadino-utente viene prima di ogni altra cosa?					
14	I cittadini-utenti sono trattati come un investimento per il futuro?					
15	Vi è attenzione particolare per il rispetto della legge e/o delle regole di comportamento?					
16	Ritiene che l'Azienda si stia attivando per aumentare il suo grado di soddisfazione per il lavoro?					

Contrassegnare la risposta con una **X**

Ambito territoriale Data

Il Somministratore

2.3 Drivers e items

A. Grado di fiducia nutrito nei confronti dell'Azienda

1) Ha fiducia nel management aziendale?

E' la domanda di esordio per esplorare la fiducia generica nell'Azienda;

2) Ha stima del suo superiore?

La fiducia viene ribaltata nel proprio ambito di lavoro e si misura consensualmente il carisma ed l'autorevolezza dei dirigenti.

3) Sente di essere valutato correttamente?

Si esplora il rapporto dirigente-operatore dalla prospettiva di quest'ultimo e si apprezza l'eventuale presenza di conflitti.

B. Giudizio sull'organizzazione del lavoro

4) Riceve tutte le informazioni di cui ha bisogno per lavorare bene?

L'item misura eventuali lagnanze circa il supporto conoscitivo e, indirettamente, l'attività di formazione promossa dall'Azienda;

5) Nel suo ambito lavorativo le esperienze professionali vengono scambiate e condivise?

Lo scambio e la condivisione delle esperienze costituisce uno dei pilastri del moderno aziendalismo. E' interessante per rilevare il modello organizzativo vigente in Azienda.

6) Il suo carico di lavoro è ragionevole?

Il monitoraggio è di tipo generico non potendo mappare più proficuamente il fenomeno per unità operativa per ovvi motivi di privacy.

Rimane comunque un buon proxy per il disagio lavorativo ove la percezione riferita sia realistica.

C. Senso di appartenenza all'Azienda

7) Sente di contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali (missione)?

La consapevolezza di lavorare nella direzione di una meta istituzionale e la percezione di fornire un contributo in tal senso è senz'altro un elemento per misurare un forte aspetto motivazionale del dipendente che è alla base dell'organizzazione di un'Azienda.

8) Sente di poter condividere e difendere le scelte aziendali?

Si va a sondare il grado di fidelizzazione che l'Azienda è riuscita a capitalizzare facendo leva sui canali della comunicazione interna.

9) Sente di fare parte di un gruppo di lavoro che collabora per raggiungere obiettivi comuni?

Le tappe per il raggiungimento della meta istituzionale sono costituite dagli obiettivi posti alle unità operative. Costituisce la valutazione del livello organizzativo raggiunto da quest'ultime e della capacità organizzative del responsabile di direzione.

D. Empowerment

10) Prendersi delle responsabilità è un'attitudine che viene incoraggiata dove lavora?

L'item esplora un importante aspetto organizzativo. Il lavoro responsabile è un fondamento della cultura aziendalistica mentre la sua

promozione rappresenta un elemento qualificante sia per la direzione generale che intermedia.

11) Scaricare responsabilità e/o criticità è un'abitudine che non ha mai notato. E' vero?

E' la vera croce delle amministrazioni sia pubbliche che private. Il grado di risposta a questo item rappresenta il metro di giudizio del livello etico e culturale presente nell'organizzazione.

12) Se fa un buon lavoro viene in qualche modo premiato?

Il meccanismo premiante è fondamentale per la motivazione e il rendimento dei dipendenti. Si va a monitorare quindi se le politiche organizzative aziendali hanno saputo fare leva su questo aspetto.

E. Lavoro in quanto servizio per il cittadino vincolato da norme

13) In Azienda è diffusa la cultura che il cittadino-utente viene prima di ogni altra cosa?

Rappresenta la missione di ogni Azienda che eroga servizi. Sondare la consapevolezza di questa missione di base ha il significato di capire se il dipendente ha la percezione del suo lavoro inteso come servizio erogato a favore del cittadino-utente.

14) I cittadini-utenti sono trattati come un investimento per il futuro?

In tempi in cui si parla di autodeterminazione gestionale per le aziende sanitarie, capire se nel dipendente vi è questa percezione equivale a misurare il loro grado di aderenza alla realtà. Indirettamente rappresenta un proxy per l'intervento formativo attuato dall'Azienda in tale direzione.

15) Nel suo ambiente di lavoro ha notato attenzione particolare per il rispetto della legge e/o delle regole di comportamento?

L'item esplora quello che il dipendente percepisce dell'operato dell'Azienda in tema di rispetto normativo.

F. Giudizio complessivo del dipendente sul grado di soddisfazione per il lavoro

16) Ritiene che l'Azienda si stia attivando per aumentare il suo grado di soddisfazione per il lavoro che svolge quotidianamente?

Item finale sulla percezione che il dipendente ha dell'Azienda in riferimento alle azioni intraprese da quest'ultima per incrementare la motivazione ed il rendimento dei dipendenti agendo sulla leva della soddisfazione personale.

3 DESCRIZIONE SINTETICA DEI RISULTATI

3.1 Le informazioni di base

Il campionamento effettuato, con le modalità sopra riferite, ha dato esito a un collettivo di 84 dipendenti.

Si riporta, di seguito, la tabella generale delle risposte agli items completa di frequenze, percentuali e punteggi.

Le frequenze mancanti sono costituite dai "non rispondenti".

I punteggi rappresentati sono il semantic grading score (SGS) e il customer satisfaction index (CSI).

1-Ha fiducia nel management aziendale?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	12	14,29		
b= probabilmente no	9	10,71		
c= forse	22	26,19		
d= probabilmente sì	16	19,05		
e= assolutamente sì	25	29,76		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	59,82	48,81
2-Ha stima del suo superiore?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	5	5,95		
b= probabilmente no	1	1,19		
c= forse	7	8,33		
d= probabilmente sì	15	17,86		
e= assolutamente sì	54	64,29		
v = non risponde	2	2,38		
Totale	84	100,00	84,15	84,15
3-Sente di essere valutato correttamente?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	16	19,05		
b= probabilmente no	7	8,33		
c= forse	6	7,14		
d= probabilmente sì	24	28,57		
e= assolutamente sì	29	34,52		
v = non risponde	2	2,38		
Totale	84	100,00	63,11	64,63
4-Riceve tutte le informazioni di cui ha bisogno per lavorare bene?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	10	11,90		
b= probabilmente no	19	22,62		
c= forse	10	11,90		
d= probabilmente sì	23	27,38		
e= assolutamente sì	22	26,19		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	58,33	53,57

5-Nel suo ambito lavorativo le esperienze professionali vengono scambiate e condivise?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	14	16,67		
b= probabilmente no	9	10,71		
c= forse	10	11,90		
d= probabilmente sì	16	19,05		
e= assolutamente sì	35	41,67		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	64,58	60,71
6-Il suo carico di lavoro è ragionevole?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	10	11,90		
b= probabilmente no	18	21,43		
c= forse	13	15,48		
d= probabilmente sì	18	21,43		
e= assolutamente sì	25	29,76		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	58,93	51,19
7-Sente di contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali (missione)?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	4	4,76		
b= probabilmente no	4	4,76		
c= forse	9	10,71		
d= probabilmente sì	21	25,00		
e= assolutamente sì	46	54,76		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	80,06	79,76
8-Sente di poter condividere e difendere le scelte aziendali?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	7	8,33		
b= probabilmente no	13	15,48		
c= forse	20	23,81		
d= probabilmente sì	20	23,81		
e= assolutamente sì	21	25,00		
v = non risponde	3	3,57		
Totale	84	100,00	60,80	50,62
9-Sente di fare parte di un gruppo di lavoro che collabora per raggiungere obiettivi comuni?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	7	8,33		
b= probabilmente no	13	15,48		
c= forse	7	8,33		
d= probabilmente sì	20	23,81		
e= assolutamente sì	36	42,86		
v = non risponde	1	1,19		
Totale	84	100,00	69,58	67,47
10-Prendersi delle responsabilità è un'attitudine che viene incoraggiata nel posto dove lavora?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	10	11,90		
b= probabilmente no	12	14,29		
c= forse	8	9,52		
d= probabilmente sì	24	28,57		
e= assolutamente sì	30	35,71		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	65,48	64,29

11-Scaricare responsabilità e/o criticità è un'abitudine che non esiste in Azienda. E' vero?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	34	40,48		
b= probabilmente no	17	20,24		
c= forse	9	10,71		
d= probabilmente sì	11	13,10		
e= assolutamente sì	11	13,10		
v = non risponde	2	2,38		
Totale	84	100,00	34,15	26,83
12-Se fa un buon lavoro viene in qualche modo premiato?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	32	38,10		
b= probabilmente no	11	13,10		
c= forse	19	22,62		
d= probabilmente sì	12	14,29		
e= assolutamente sì	10	11,90		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	36,90	26,19
13-In Azienda è diffusa la cultura che il cittadino-utente viene prima di ogni altra cosa?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	10	11,90		
b= probabilmente no	16	19,05		
c= forse	10	11,90		
d= probabilmente sì	16	19,05		
e= assolutamente sì	32	38,10		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	63,10	57,14
14-I cittadini-utenti sono trattati come un investimento per il futuro?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	23	27,38		
b= probabilmente no	9	10,71		
c= forse	15	17,86		
d= probabilmente sì	15	17,86		
e= assolutamente sì	22	26,19		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	51,19	44,05
15-Vi è attenzione particolare per il rispetto della legge e/o delle regole di comportamento?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	10	11,90		
b= probabilmente no	8	9,52		
c= forse	19	22,62		
d= probabilmente sì	16	19,05		
e= assolutamente sì	31	36,90		
v = non risponde	0	0,00		
Totale	84	100,00	64,88	55,95
16-Ritiene che l'Azienda si stia attivando per aumentare il suo grado di soddisfazione per il lavoro?	f	%	SGS	CSI
a= assolutamente no	29	34,52		
b= probabilmente no	14	16,67		
c= forse	14	16,67		
d= probabilmente sì	15	17,86		
e= assolutamente sì	11	13,10		
v = non risponde	1	1,19		
Totale	84	100,00	39,46	31,33

Drivers	Colore	Items
Grado di fiducia nei confronti dell'Azienda		1, 2, 3
Giudizio sull'organizzazione del lavoro		4, 5, 6
Senso di appartenenza all'Azienda		7, 8, 9
Coinvolgimento, conferimento di fiducia e responsabilità (empowerment)		10, 11, 12
Lavoro in quanto servizio per i cittadini vincolato da norme		13, 14, 15
Giudizio complessivo del dipendente sul grado di soddisfazione per il lavoro		16

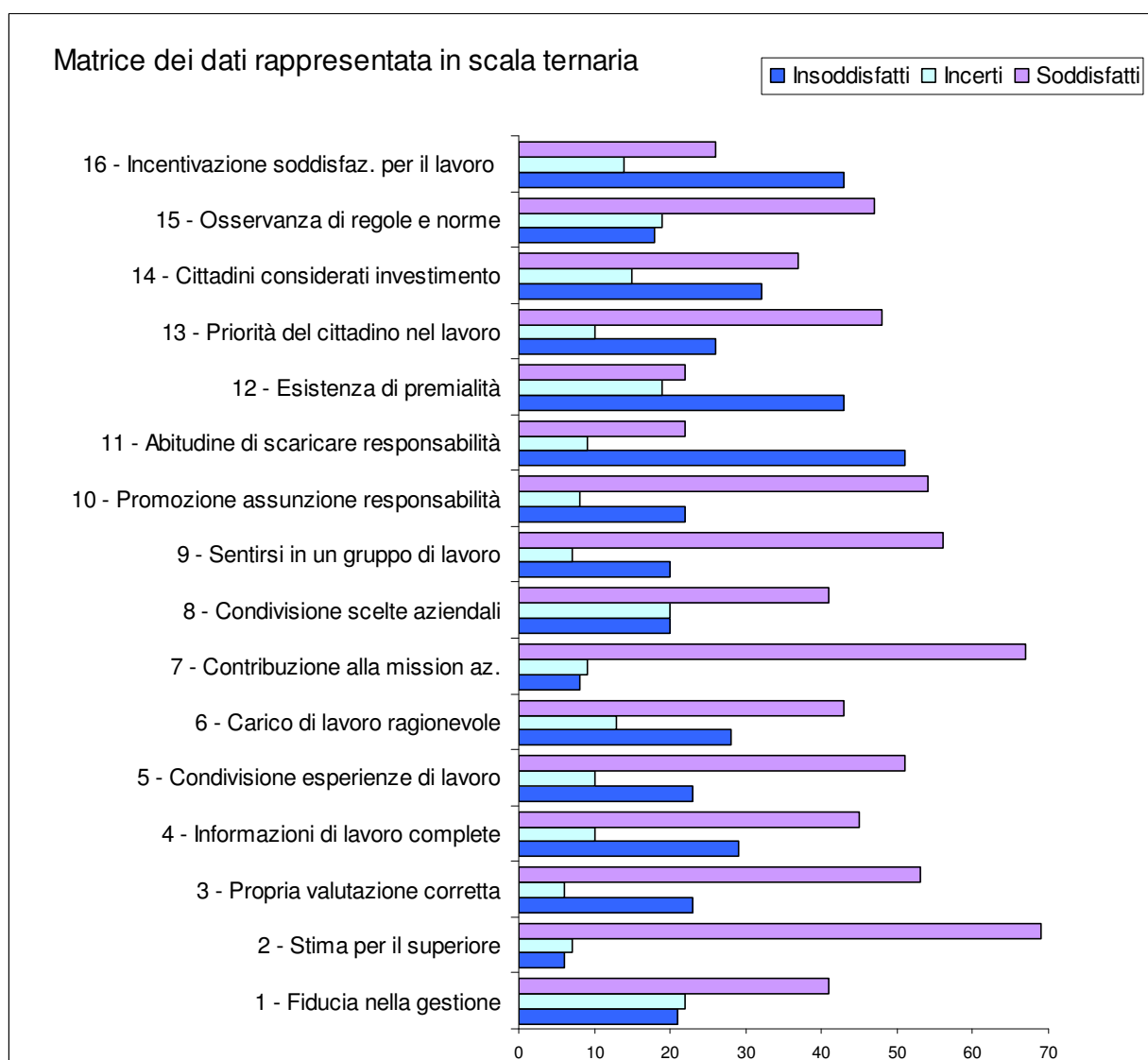
3.2 Costruzione di una matrice sintetica per items

Al fine di poter rappresentare tutti gli items in una sola tabella si è proceduto ad una riduzione della variabile "risposte" a tre sole modalità dando luogo ad una scala degli atteggiamenti di tipo ternario: "insoddisfatti", "incerti", "soddisfatti".

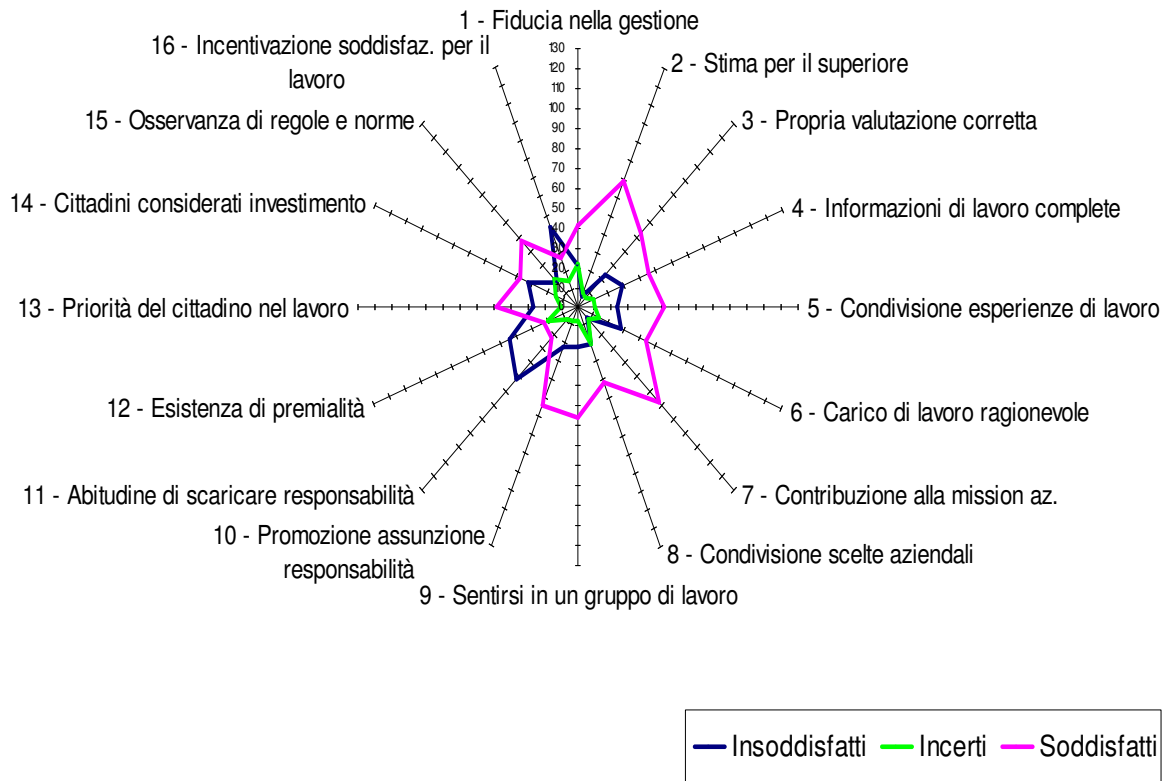
A tale scopo si è proceduto a sommare le frequenze appartenenti a modalità delle risposte riconducibili ad atteggiamenti semanticamente vicini.

TABELLA IN SCALA TERNARIA - FREQUENZE	Insoddisfatti	Incerti	Soddisfatti	Non rispondenti	Totale
1-Ha fiducia nel management aziendale?	21	22	41	0	84
2-Ha stima del suo superiore?	6	7	69	2	84
3-Sente di essere valutato correttamente?	23	6	53	2	84
4-Riceve tutte le informazioni di cui ha bisogno per lavorare bene?	29	10	45	0	84
5-Nel suo ambito lavorativo le esperienze professionali vengono scambiate e condivise?	23	10	51	0	84
6-Il suo carico di lavoro è ragionevole?	28	13	43	0	84
7-Sente di contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali (missione)?	8	9	67	0	84
8-Sente di poter condividere e difendere le scelte aziendali?	20	20	41	3	84
9-Sente di fare parte di un gruppo di lavoro che collabora per raggiungere obiettivi comuni?	20	7	56	1	84
10-Prendersi delle responsabilità è un'attitudine che viene incoraggiata nel posto dove lavora?	22	8	54	0	84
11-Scaricare responsabilità e/o criticità è un'abitudine che non esiste in Azienda. E' vero?	51	9	22	2	84
12-Se fa un buon lavoro viene in qualche modo premiato?	43	19	22	0	84
13-In Azienda è diffusa la cultura che il cittadino-utente viene prima di ogni altra cosa?	26	10	48	0	84
14-I cittadini-utenti sono trattati come un investimento per il futuro?	32	15	37	0	84
15-Vi è attenzione particolare per il rispetto della legge e/o delle regole di comportamento?	18	19	47	0	84
16-Ritiene che l'Azienda si stia attivando per aumentare il suo grado di soddisfazione per il lavoro?	43	14	26	1	84

TABELLA IN SCALA TERNARIA - PERCENTUALI	Insoddisfatti	Incerti	Soddisfatti	Non rispondenti	Totale
1-Ha fiducia nel management aziendale?	25	26,2	48,8	0,0	100
2-Ha stima del suo superiore?	7,14	8,33	82,1	2,4	100
3-Sente di essere valutato correttamente?	27,4	7,14	63,1	2,4	100
4-Riceve tutte le informazioni di cui ha bisogno per lavorare bene?	34,5	11,9	53,6	0,0	100
5-Nel suo ambito lavorativo le esperienze professionali vengono scambiate e condivise?	27,4	11,9	60,7	0,0	100
6-Il suo carico di lavoro è ragionevole?	33,3	15,5	51,2	0,0	100
7-Sente di contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali (missione)?	9,52	10,7	79,8	0,0	100
8-Sente di poter condividere e difendere le scelte aziendali?	23,8	23,8	48,8	3,6	100
9-Sente di fare parte di un gruppo di lavoro che collabora per raggiungere obiettivi comuni?	23,8	8,33	66,7	1,2	100
10-Prendersi delle responsabilità è un'attitudine che viene incoraggiata nel posto dove lavora?	26,2	9,52	64,3	0,0	100
11-Scaricare responsabilità e/o criticità è un'abitudine che non esiste in Azienda. E' vero?	60,7	10,7	26,2	2,4	100
12-Se fa un buon lavoro viene in qualche modo premiato?	51,2	22,6	26,2	0,0	100
13-In Azienda è diffusa la cultura che il cittadino-utente viene prima di ogni altra cosa?	31	11,9	57,1	0,0	100
14-I cittadini-utenti sono trattati come un investimento per il futuro?	38,1	17,9	44,0	0,0	100
15-Vi è attenzione particolare per il rispetto della legge e/o delle regole di comportamento?	21,4	22,6	56,0	0,0	100
16-Ritiene che l'Azienda si stia attivando per aumentare il suo grado di soddisfazione per il lavoro?	51,2	16,7	31,0	1,2	100



Matrice dei dati rappresentata in scala ternaria



3.3 Considerazioni

Come si evince dalle due tabelle e dalle rappresentazioni grafiche "a barra" e "a reticolo" si rilevano alcuni picchi che ci rendono conto dei valori massimi di positività e negatività di giudizio.

Effettuato l'ordinamento con valore decrescente delle frequenze di risposta, si rilevano le seguenti percezioni preminenti per le tre modalità di sintesi:

Insoddisfatti:

- 1) Item n. 12: assenza di meccanismi premianti per il lavoro ben fatto;
- 2) Item n. 11: lo scarico di responsabilità e/o criticità costituisce abitudine molto diffusa in Azienda;
- 3) Item n. 14: il cittadino-utente considerato come risorsa per il futuro
- 4) Item n. 16: Incentivazione, da parte dell'Azienda, della soddisfazione dei dipendenti per il lavoro;

Soddisfatti:

- 1) Item n. 1: fiducia per la gestione;
- 2) Item n. 2: stima nei confronti del superiore;
- 3) Item n. 3: sensazione di essere valutato correttamente;
- 4) Item n. 4: percezione di ricevere tutte le informazioni utili per il lavoro;
- 5) Item n. 5: consapevolezza di scambiare e condividere le esperienze lavorative;
- 6) Item n. 6: percezione dell'attribuzione di un carico di lavoro ragionevole;
- 7) Item n. 7: sensazione di contribuire alla mission aziendale;
- 8) Item n. 8: condivisione delle scelte aziendali;
- 9) Item n. 9: percezione di appartenere ad un gruppo di lavoro che collabora per raggiungere obiettivi comuni;
- 10) Item n. 10: percezione che assumersi delle responsabilità è un'attitudine che viene incoraggiata nell'ambiente di lavoro;
- 11) Item n. 13: sensazione che al cittadino-utente viene attribuita la giusta priorità;
- 12) Item n.15: percezione del rispetto delle regole di comportamento e delle norme in generale;

Soddisfatti e insoddisfatti con valori di frequenze delle risposte sostanzialmente pari:

- 1) Item n. 14: il cittadino-utente considerato come risorsa per il futuro;

Incerti:

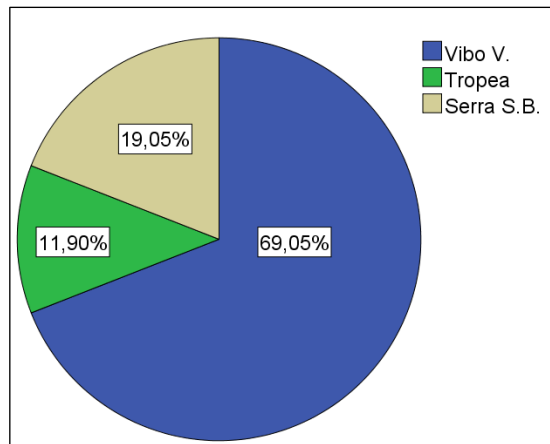
Pur in assenza di picchi di preminenza riferita alla variabile "incerti", una discreta evidenza in merito appare nei quesiti di seguito elencati:

- 1) Item n. 1: Fiducia per la gestione;
- 2) Item n. 8: condivisione delle scelte aziendali;
- 3) Item n. 15: rispetto delle regole di comportamento e delle norme in generale.

4 DESCRIZIONE ANALITICA GENERALE

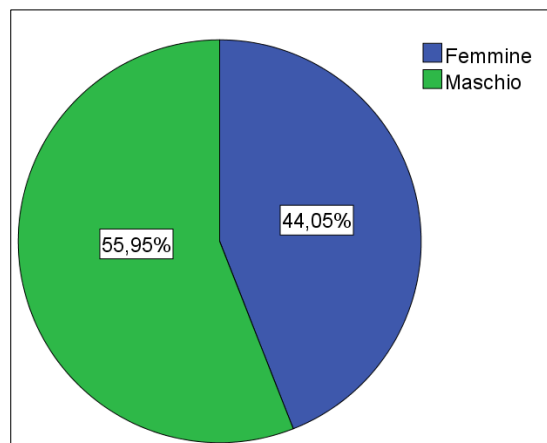
4.1 Rispondenti per ambito territoriale

		Ambito territoriale			
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Vibo V.	58	69,0	69,05	69,0
	Tropea	10	11,9	11,90	81,0
	Serra S.B.	16	19,0	19,05	100,0
	Totale	84	100,0	100,00	



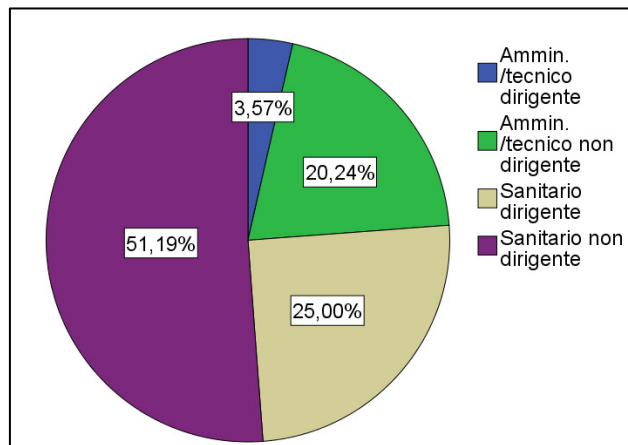
4.2 Rispondenti per sesso

		Sesso			
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Femmine	37	44,0	44,05	44,0
	Maschio	47	56,0	55,95	100,0
	Totale	84	100,0	100,00	



4.3 Rispondenti per ruolo

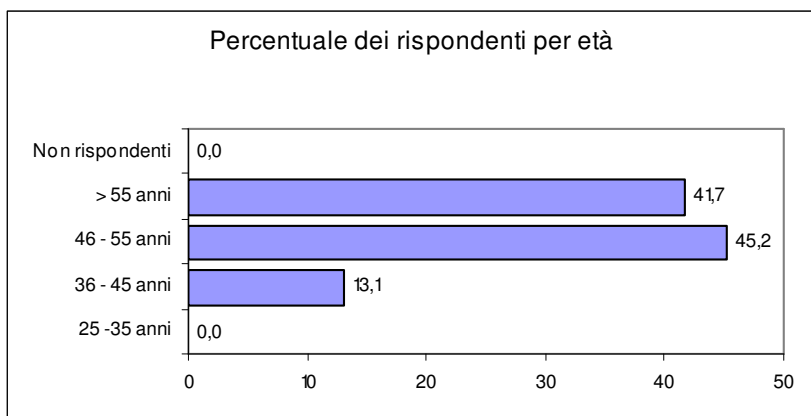
		Ruolo			
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Ammin./tecnico dirigente	3	3,6	3,57	3,6
	Ammin./tecnico non dirigente	17	20,2	20,24	23,8
	Sanitario dirigente	21	25,0	25,00	48,8
	Sanitario non dirigente	43	51,2	51,19	100,0
	Totale	84	100,0	100,00	



4.4 Rispondenti per età

Età		Statistiche
Validi	84	
Mancanti	0	
Media	53,49	
Mediana	54,00	
Moda	60	
Deviazione Std.	6,48	
Varianza	41,96	
Range	28	
Minimo	37	
Massimo	65	

Età		
Età	Frequenza	%
25 -35 anni	0,00	0,0
36 - 45 anni	11,00	13,1
46 - 55 anni	38,00	45,2
> 55 anni	35,00	41,7
Non rispondenti	0,00	0,0
T o t a l e	84,00	100,0



4.5 Rispondenti per anni di servizio

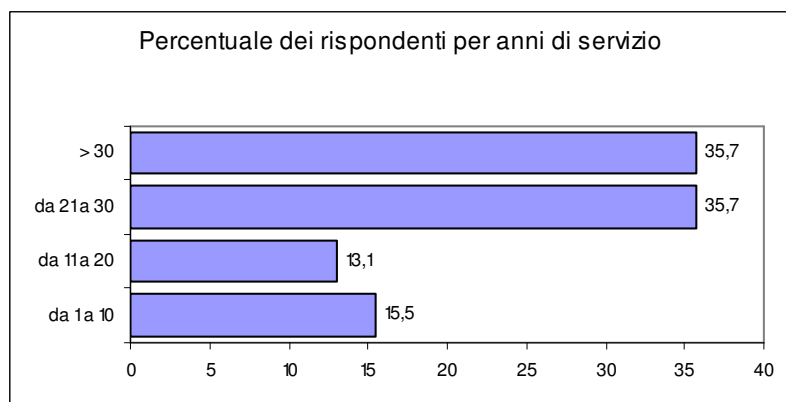
Statistiche

Anni di servizio

Validi	84
Mancanti	0
Media	25,26
Mediana	29,00
Moda	30
Deviazione Std.	10,27
Varianza	105,50
Range	36
Minimo	5
Massimo	41

Anni di servizio

Anni di servizio	Frequenza	%
da 1 a 10	13,00	15,5
da 11 a 20	11,00	13,1
da 21 a 30	30,00	35,7
> 30	30,00	35,7
Non rispondenti	0,00	0,0
T o t a l e	84,00	100,0



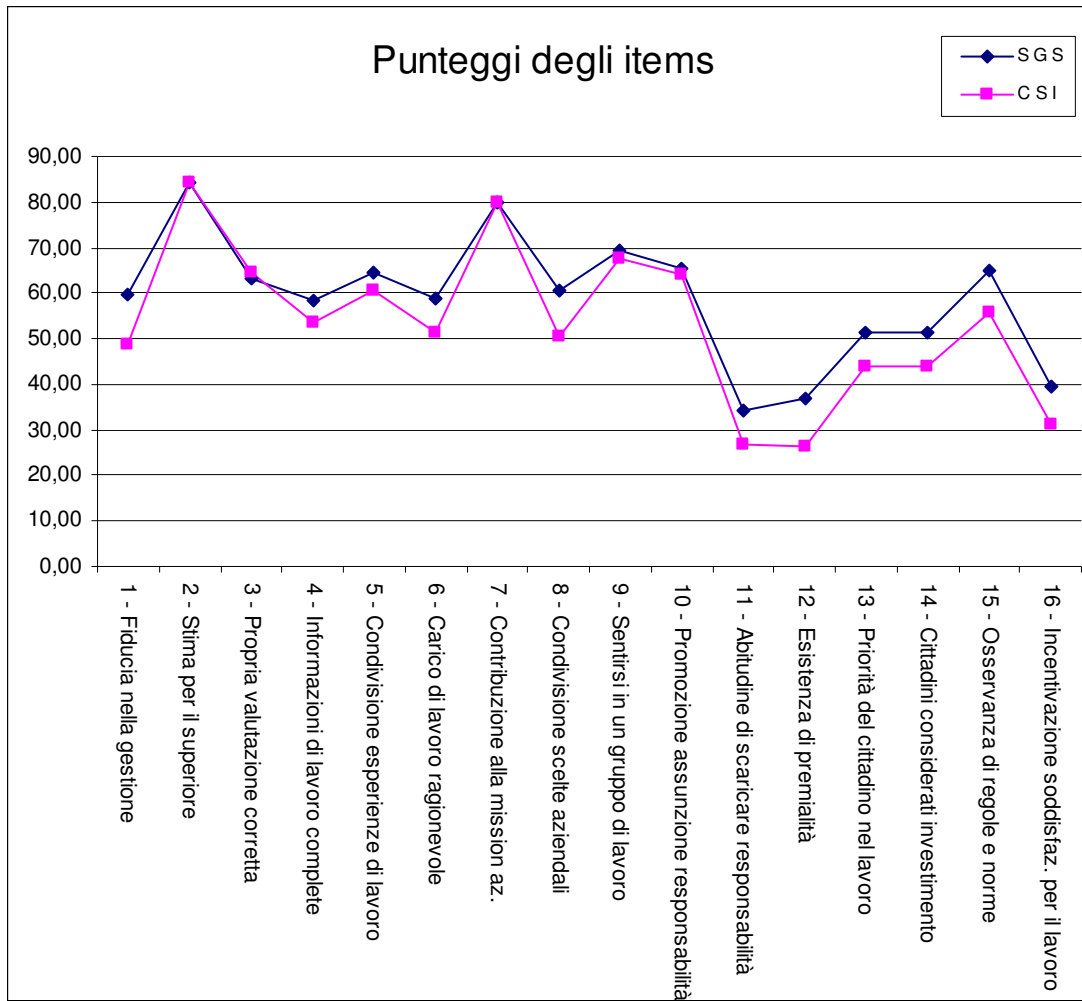
4.6 I punteggi

I punteggi, pur basandosi sui valori di frequenza per il loro calcolo, hanno il pregio di essere più adimensionali e meno legati alle contingenze dello studio particolare. Ove utilizzati convenzionalmente da differenti ricercatori, permettono di eseguire operazioni di benchmarking, cioè, di confronto.

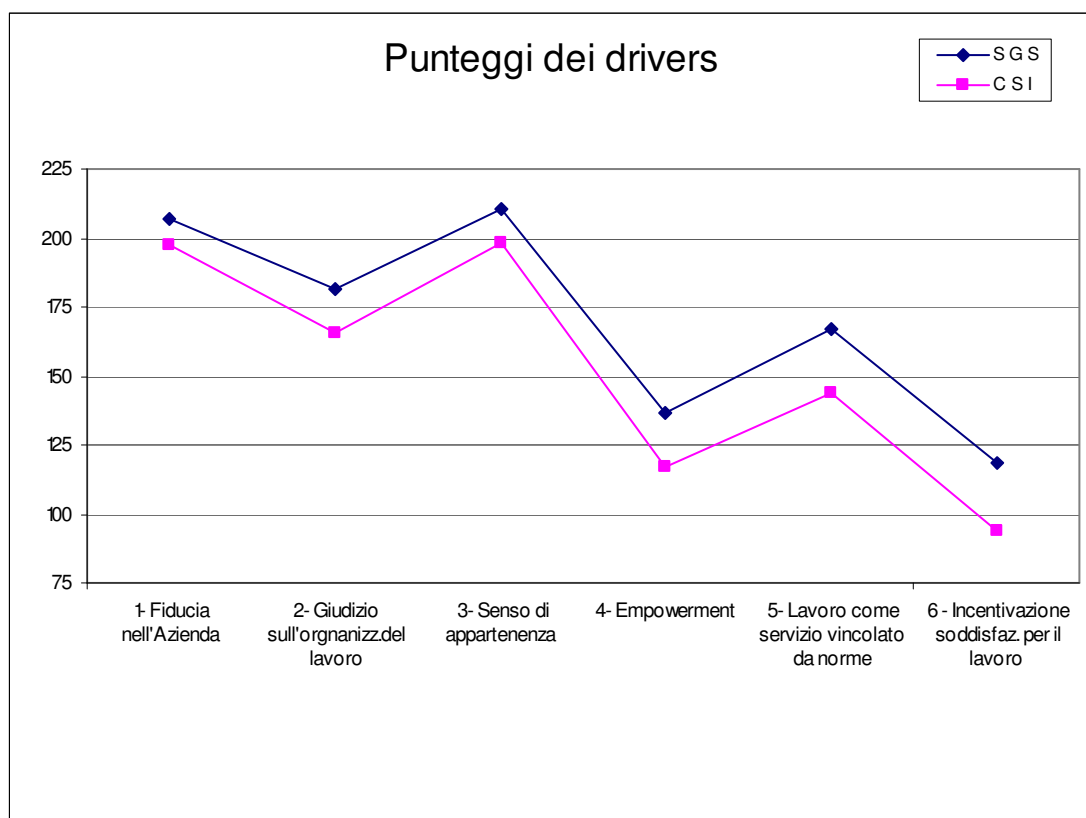
Il Customer satisfaction index (CSI) è un indicatore ampiamente utilizzato e basato sull'elaborazione delle risposte che hanno il valore più alto tra le modalità polarizzate.

Il Semantic grading score (SGS) è l'indicatore utilizzato dallo sperimentatore risultante dall'attribuzione di valori per quarti fatto 100 il valore massimo di soddisfazione e 0 il valore minimo. Il gradiente di valori 0, 25, 50 75, 100 corrisponde alle modalità della scala pentenaria utilizzata.

Punteggi degli items	SGS	CSI
1 - Fiducia nella gestione	59,82	48,81
2 - Stima per il superiore	84,15	84,15
3 - Propria valutazione corretta	63,11	64,63
4 - Informazioni di lavoro complete	58,33	53,57
5 - Condivisione esperienze di lavoro	64,58	60,71
6 - Carico di lavoro ragionevole	58,93	51,19
7 - Contribuzione alla mission aziendale	80,06	79,76
8 - Condivisione scelte aziendali	60,80	50,62
9 - Sentirsi in un gruppo di lavoro	69,58	67,47
10 - Promozione assunzione responsabilità	65,48	64,29
11 - Abitudine a scaricare responsabilità(assenza)	34,15	26,83
12 - Esistenza di premialità	36,90	26,19
13 - Priorità del cittadino nel lavoro	51,19	44,05
14 - Cittadini considerati investimento	51,19	44,05
15 - Osservanza di regole e norme	64,88	55,95
16 - Incentivazione soddisfaz. per il lavoro	39,46	31,33



Punteggi dei drivers	SGS	CSI
1- Fiducia nell'Azienda	207,08	197,59
2- Giudizio sull'organizz.del lavoro	181,85	165,48
3- Senso di appartenenza	210,44	197,85
4- Empowerment	136,53	117,31
5- Lavoro come servizio vincolato da norme	167,26	144,05
6 - Incentivazione soddisfaz. per il lavoro	118,37	93,98



4.7 Sintesi dei risultati

L'identikit del dipendente che ha risposto ai quesiti proposti può essere così definito:

- 1) Età media di 53 anni con lieve prevalenza del sesso maschile;
- 2) appartenente per lo più all'ambito territoriale di Vibo Valentia;
- 3) con ruolo prevalente di sanitario non dirigente;
- 4) con anzianità di servizio media di circa 25 anni

I punti di forza emersi dai punteggi riportati per i singoli quesiti possono così riassumersi:

- 1) Stima per il superiore;
- 2) Percezione di partecipazione alla mission aziendale;
- 3) Percezione che l'assunzione di responsabilità è un'attitudine che viene incoraggiata nel proprio ambiente di lavoro;
- 4) Percezione di ricevere tutte le informazioni utili per lavorare;
- 5) La condivisione delle scelte aziendali;

I punti di debolezza emersi sono i seguenti:

- 1) Assenza di meccanismi premianti per il lavoro ben fatto;
- 2) Percezione che lo scarico di responsabilità e/o criticità costituisce abitudine diffusa in Azienda;
- 3) Percezione che al cittadino-utente non venga considerato come risorsa per il futuro;
- 4) Percezione che l'Azienda non si attivi per aumentare il grado di soddisfazione per il lavoro reso dal dipendente.

I punti di forza emersi dai punteggi riportati nella macrocategorie dei drivers possono così riassumersi:

- 1) Fiducia nell'Azienda;
- 2) Senso di appartenenza.

I punti di debolezza sono i seguenti:

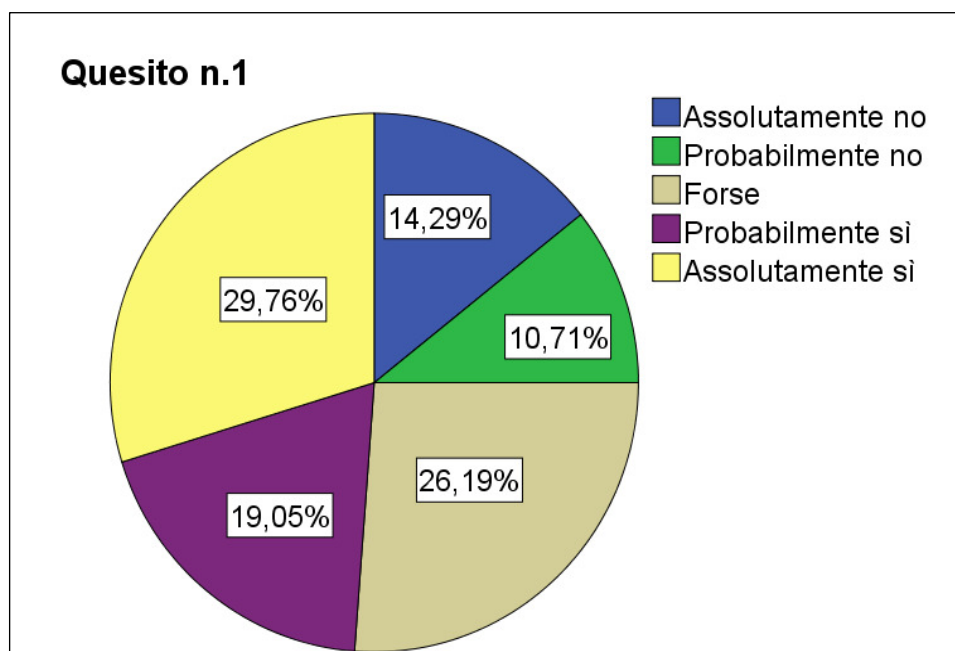
- 1) Percezione che l'Azienda non si attivi per aumentare il grado di soddisfazione per il lavoro reso dal dipendente;
- 2) Coinvolgimento, conferimento di fiducia e responsabilità (empowerment).

5 DESCRIZIONE ANALITICA DEGLI ITEMS

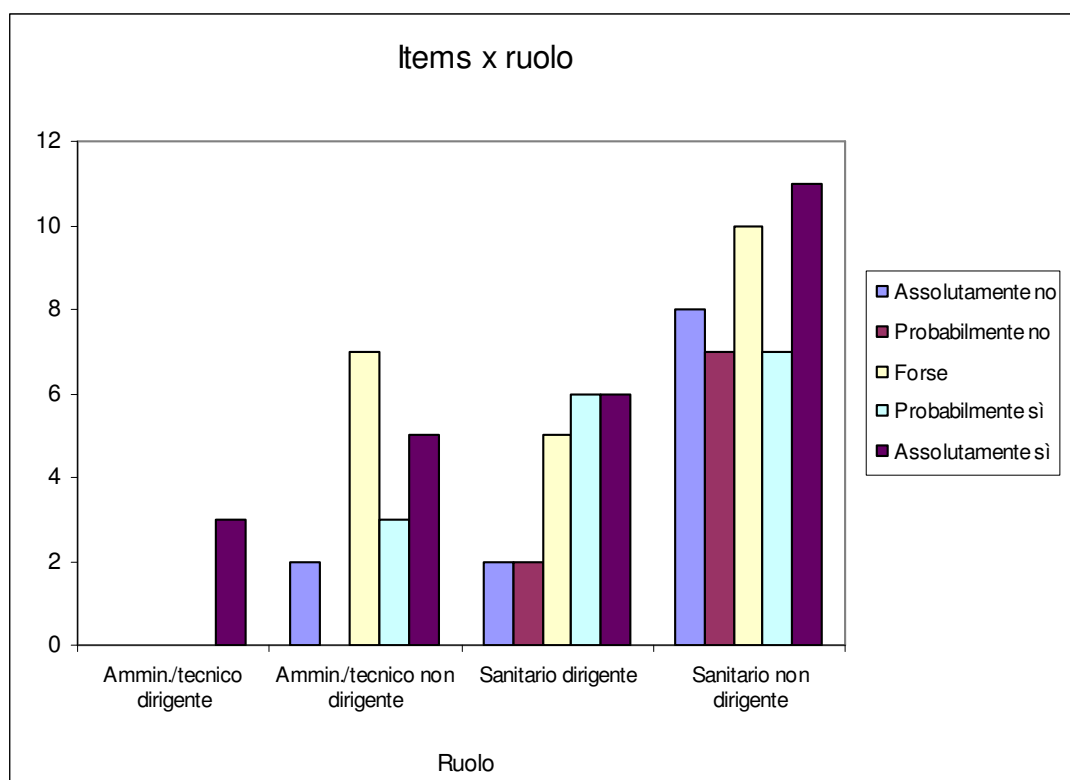
5.1 Analisi dei dati riferiti ai 16 items del questionario

Quesito n.1 - ha fiducia nel management aziendale?

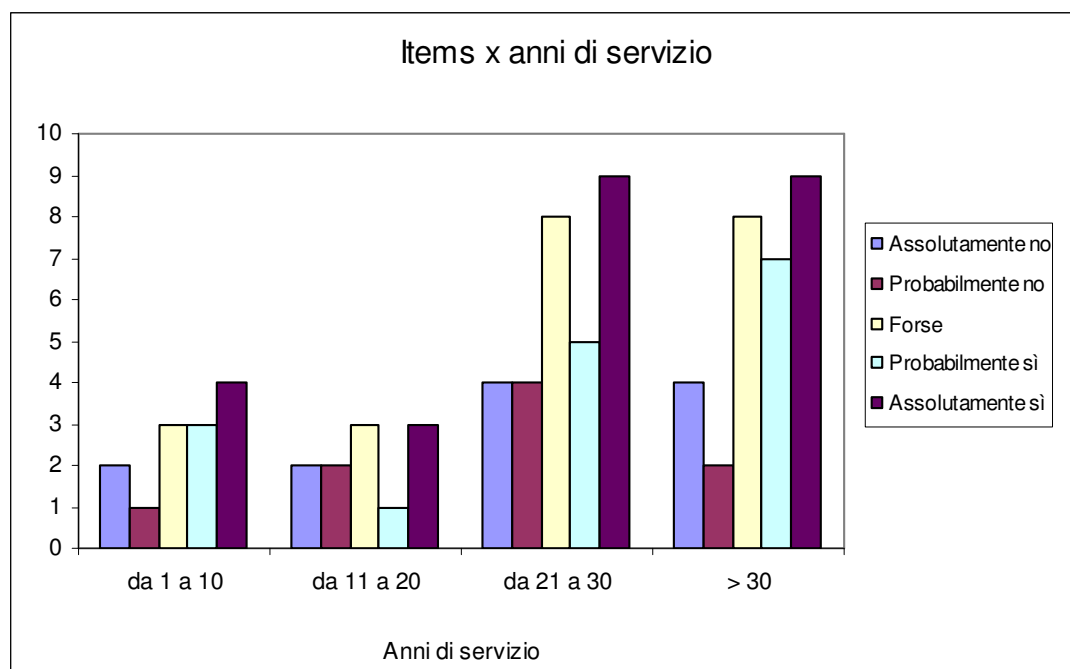
Quesito n. 1					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	12	14,29	14,29	14,29
	Probabilmente no	9	10,71	10,71	25,00
	Forse	22	26,19	26,19	51,19
	Probabilmente sì	16	19,05	19,05	70,24
	Assolutamente sì	25	29,76	29,76	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	2 11,8%	2 9,5%	8 18,6%	12 14,3%
Probabilmente no	0 0,0%	0 0,0%	2 9,5%	7 16,3%	9 10,7%
Forse	0 0,0%	7 41,2%	5 23,8%	10 23,3%	22 26,2%
Probabilmente sì	0 0,0%	3 17,6%	6 28,6%	7 16,3%	16 19,0%
Assolutamente sì	3 100,0%	5 29,4%	6 28,6%	11 25,6%	25 29,8%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Risposta	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	2 15,4%	2 18,2%	4 13,3%	4 13,3%	12 14,3%
Probabilmente no	1 7,7%	2 18,2%	4 13,3%	2 6,7%	9 10,7%
Forse	3 23,1%	3 27,3%	8 26,7%	8 26,7%	22 26,2%
Probabilmente sì	3 23,1%	1 9,1%	5 16,7%	7 23,3%	16 19,0%
Assolutamente sì	4 30,8%	3 27,3%	9 30,0%	9 30,0%	25 29,8%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%

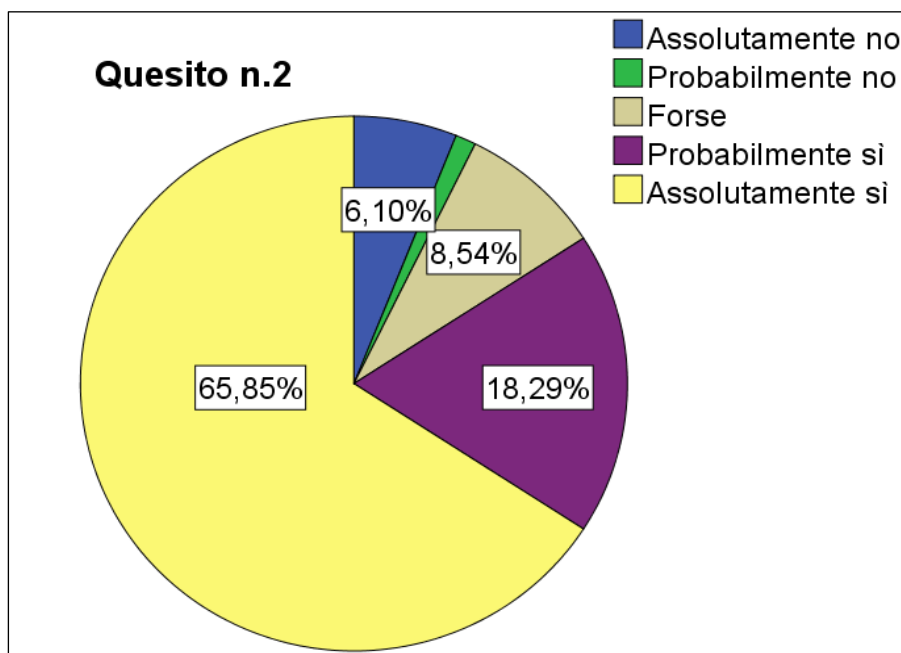


Commento sintetico

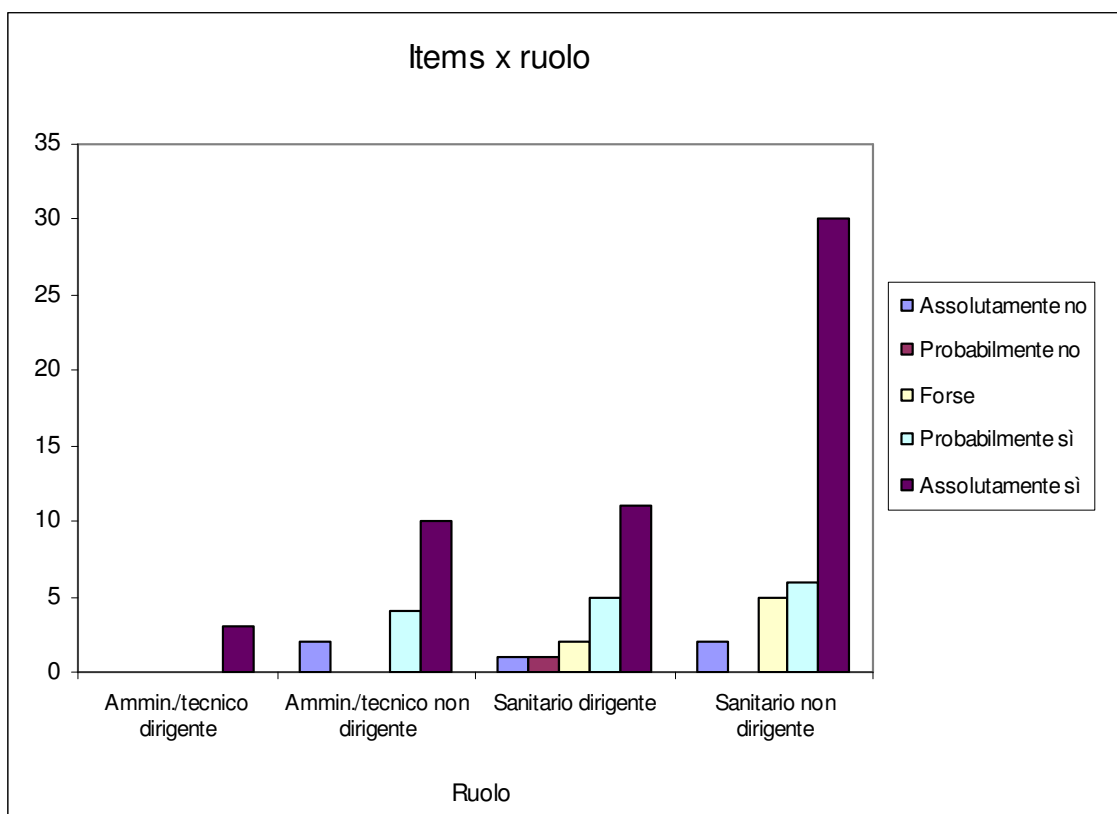
Giudizio moderatamente positivo espresso da tutte le categorie di rispondenti .

Quesito n. 2 - ha stima del suo superiore?

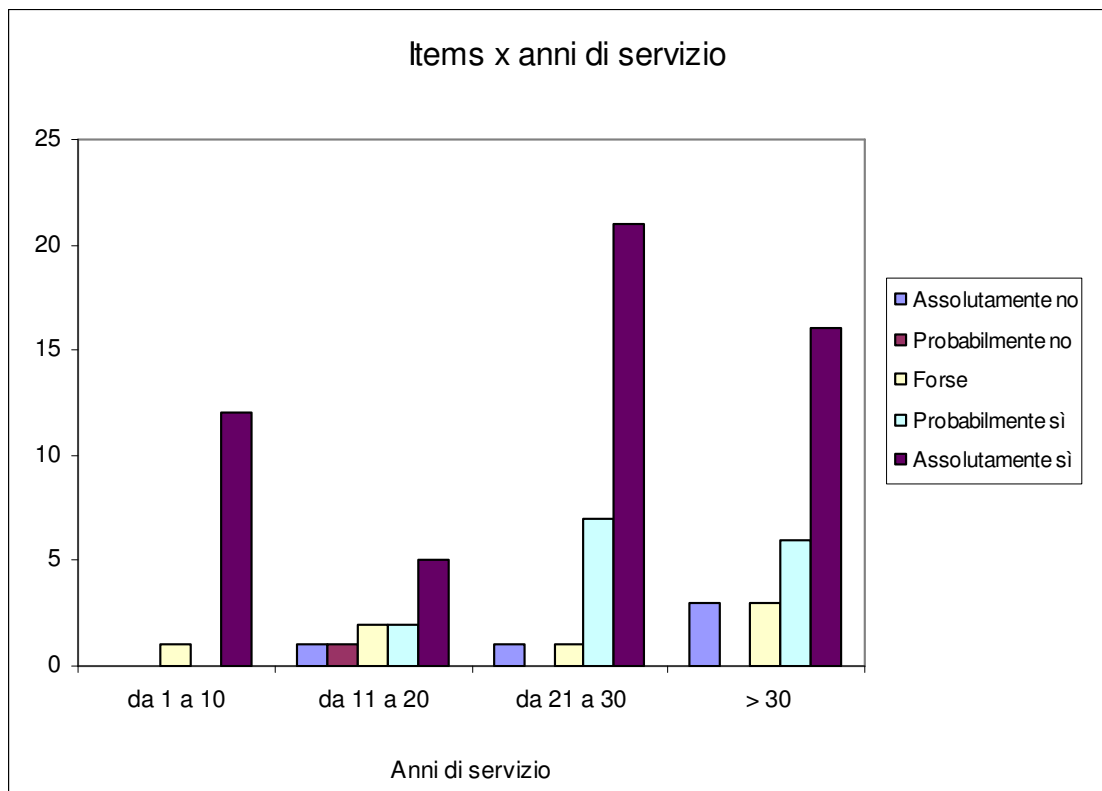
Quesito n. 2					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	5	5,95	6,10	6,10
	Probabilmente no	1	1,19	1,22	7,32
	Forse	7	8,33	8,54	15,85
	Probabilmente sì	15	17,86	18,29	34,15
	Assolutamente sì	54	64,29	65,85	100,00
Totale		82	97,62	100,00	
Mancanti	Non risponde	2	2,38		
Totale		84	100,00		



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	2 12,5%	1 5,0%	2 4,7%	5 6,1%
Probabilmente no	0 0,0%	0 0,0%	1 5,0%	0 0,0%	1 1,2%
Forse	0 0,0%	0 0,0%	2 10,0%	5 11,6%	7 8,5%
Probabilmente sì	0 0,0%	4 25,0%	5 25,0%	6 14,0%	15 18,3%
Assolutamente sì	3 100,0%	10 62,5%	11 55,0%	30 69,8%	54 65,9%
Totale	3 100,0%	16 100,0%	20 100,0%	43 100,0%	82 100,0%



Quesito n. 2	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	0 0,0%	1 9,1%	1 3,3%	3 10,7%	5 6,1%
Probabilmente no	0 0,0%	1 9,1%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,2%
Forse	1 7,7%	2 18,2%	1 3,3%	3 10,7%	7 8,5%
Probabilmente sì	0 0,0%	2 18,2%	7 23,3%	6 21,4%	15 18,3%
Assolutamente sì	12 92,3%	5 45,5%	21 70,0%	16 57,1%	54 65,9%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	28 100,0%	82 100,0%

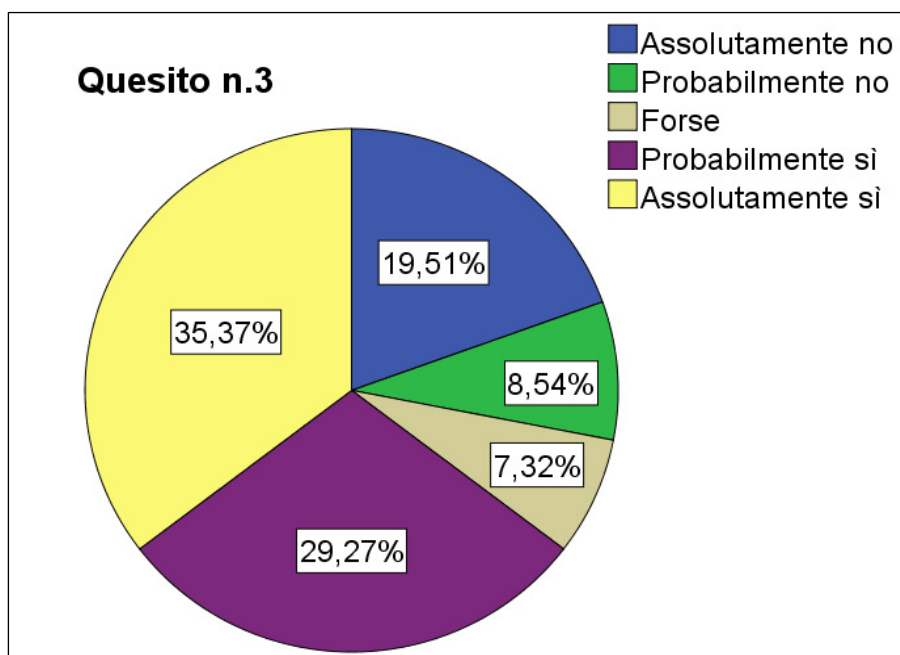


Commento sintetico

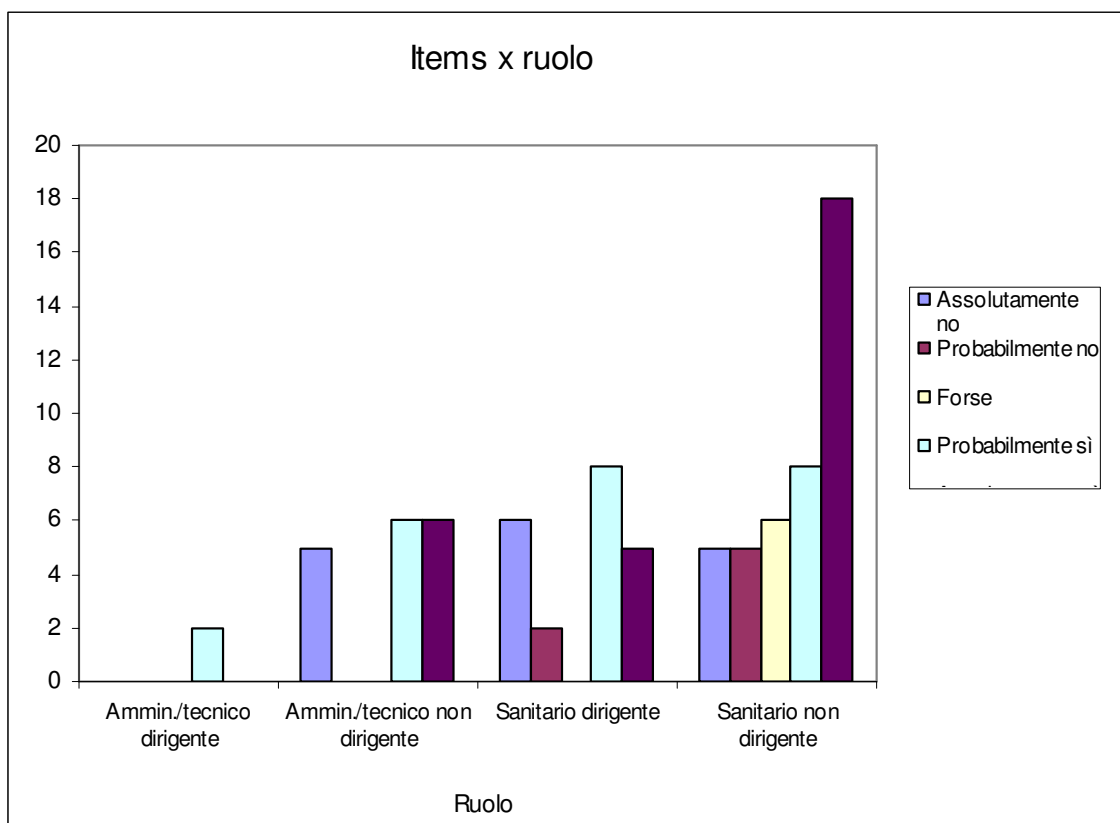
Giudizio decisamente lusinghiero per i superiori viene espresso uniformemente e con decisione da tutti i rispondenti. Questa percezione costituisce senz'altro uno dei punti di forza emersi dall'inchiesta.

Quesito n. 3: sente di essere valutato correttamente?

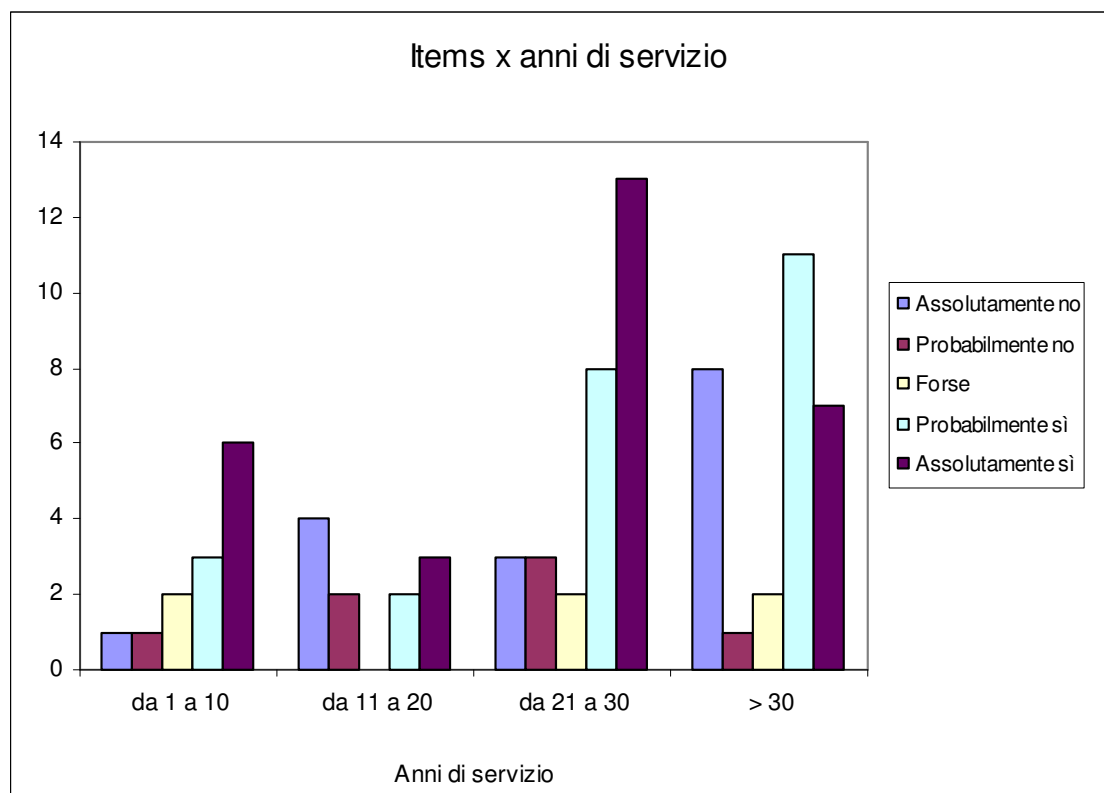
Quesito n. 3					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	16	19,05	19,51	19,51
	Probabilmente no	7	8,33	8,54	28,05
	Forse	6	7,14	7,32	35,37
	Probabilmente sì	24	28,57	29,27	64,63
	Assolutamente sì	29	34,52	35,37	100,00
Totale		82	97,62	100,00	
Mancanti	Non risponde	2	2,38		
Totale		84	100,00		



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	5 29,4%	6 28,6%	5 11,9%	16 19,5%
Probabilmente no	0 0,0%	0 0,0%	2 9,5%	5 11,9%	7 8,5%
Forse	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	6 14,3%	6 7,3%
Probabilmente sì	2 100,0%	6 35,3%	8 38,1%	8 19,0%	24 29,3%
Assolutamente sì	0 0,0%	6 35,3%	5 23,8%	18 42,9%	29 35,4%
Totale	2 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	42 100,0%	82 100,0%



Quesito n. 3	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	1 7,7%	4 36,4%	3 10,3%	8 27,6%	16 19,5%
Probabilmente no	1 7,7%	2 18,2%	3 10,3%	1 3,4%	7 8,5%
Forse	2 15,4%	0 0,0%	2 6,9%	2 6,9%	6 7,3%
Probabilmente sì	3 23,1%	2 18,2%	8 27,6%	11 37,9%	24 29,3%
Assolutamente sì	6 46,2%	3 27,3%	13 44,8%	7 24,1%	29 35,4%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	29 100,0%	29 100,0%	82 100,0%

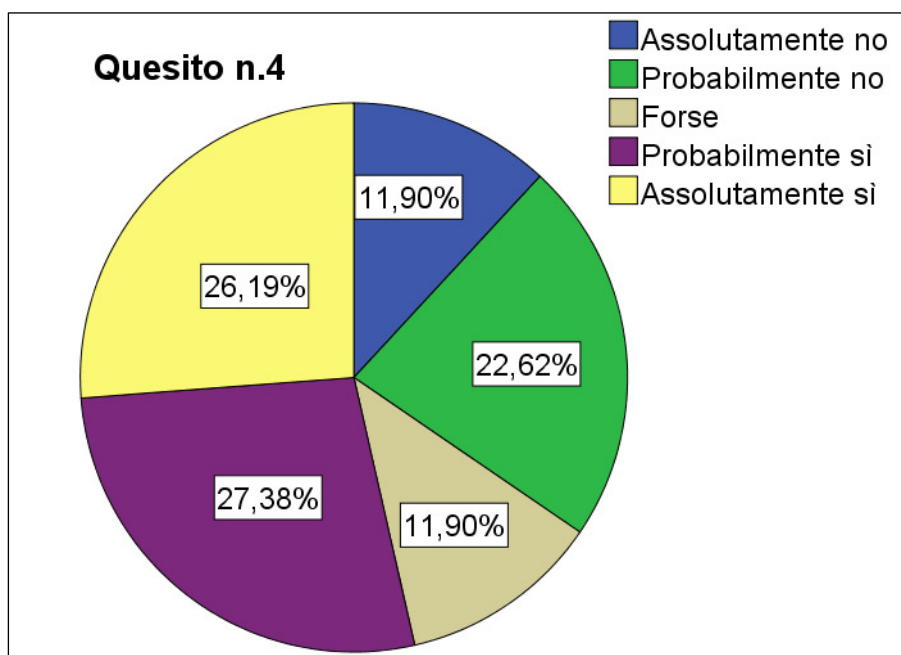


Commento sintetico

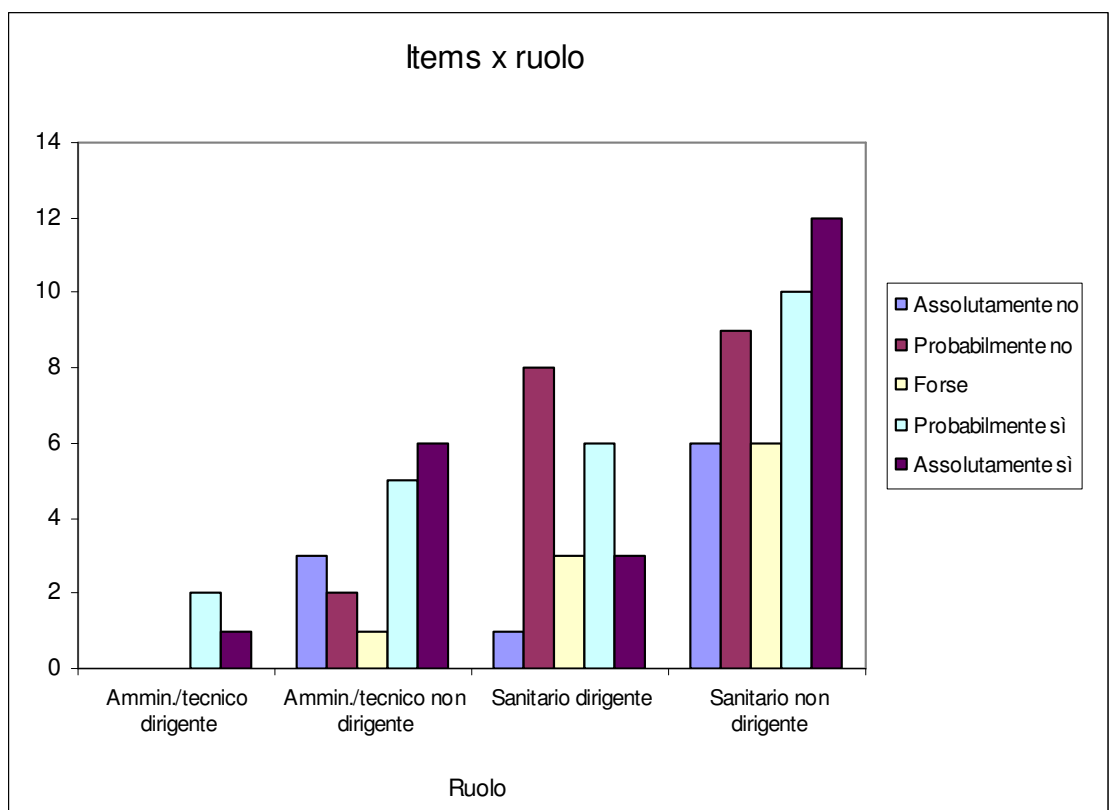
Anche in questo caso le risposte sono orientate ad un sostanziale riconoscimento di una corretta valutazione da parte dell'Azienda.

Quesito n. 4: Riceve tutte le informazioni di cui ha bisogno per lavorare bene?

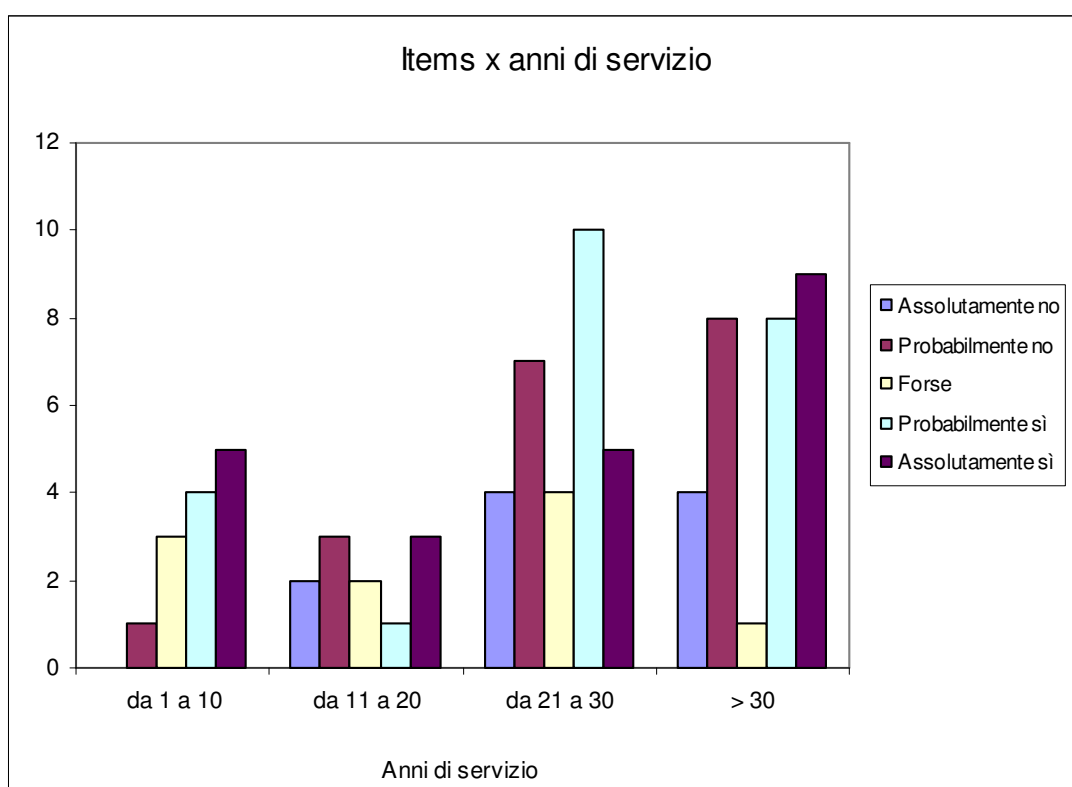
Quesito n. 4					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	10	11,90	11,90	11,90
	Probabilmente no	19	22,62	22,62	34,52
	Forse	10	11,90	11,90	46,43
	Probabilmente sì	23	27,38	27,38	73,81
	Assolutamente sì	22	26,19	26,19	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	3 17,6%	1 4,8%	6 14,0%	10 11,9%
Probabilmente no	0 0,0%	2 11,8%	8 38,1%	9 20,9%	19 22,6%
Forse	0 0,0%	1 5,9%	3 14,3%	6 14,0%	10 11,9%
Probabilmente sì	2 66,7%	5 29,4%	6 28,6%	10 23,3%	23 27,4%
Assolutamente sì	1 33,3%	6 35,3%	3 14,3%	12 27,9%	22 26,2%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 4	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	0 0,0%	2 18,2%	4 13,3%	4 13,3%	10 11,9%
Probabilmente no	1 7,7%	3 27,3%	7 23,3%	8 26,7%	19 22,6%
Forse	3 23,1%	2 18,2%	4 13,3%	1 3,3%	10 11,9%
Probabilmente sì	4 30,8%	1 9,1%	10 33,3%	8 26,7%	23 27,4%
Assolutamente sì	5 38,5%	3 27,3%	5 16,7%	9 30,0%	22 26,2%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%



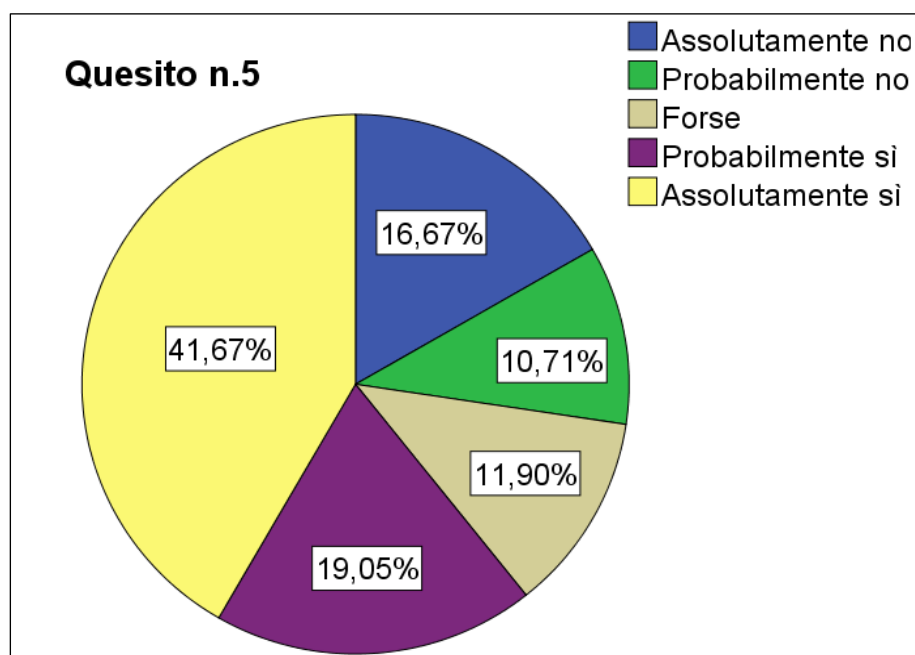
Commento sintetico

Le risposte tendono ad una discreta percezione di ricevere le informazioni utili per svolgimento del lavoro.

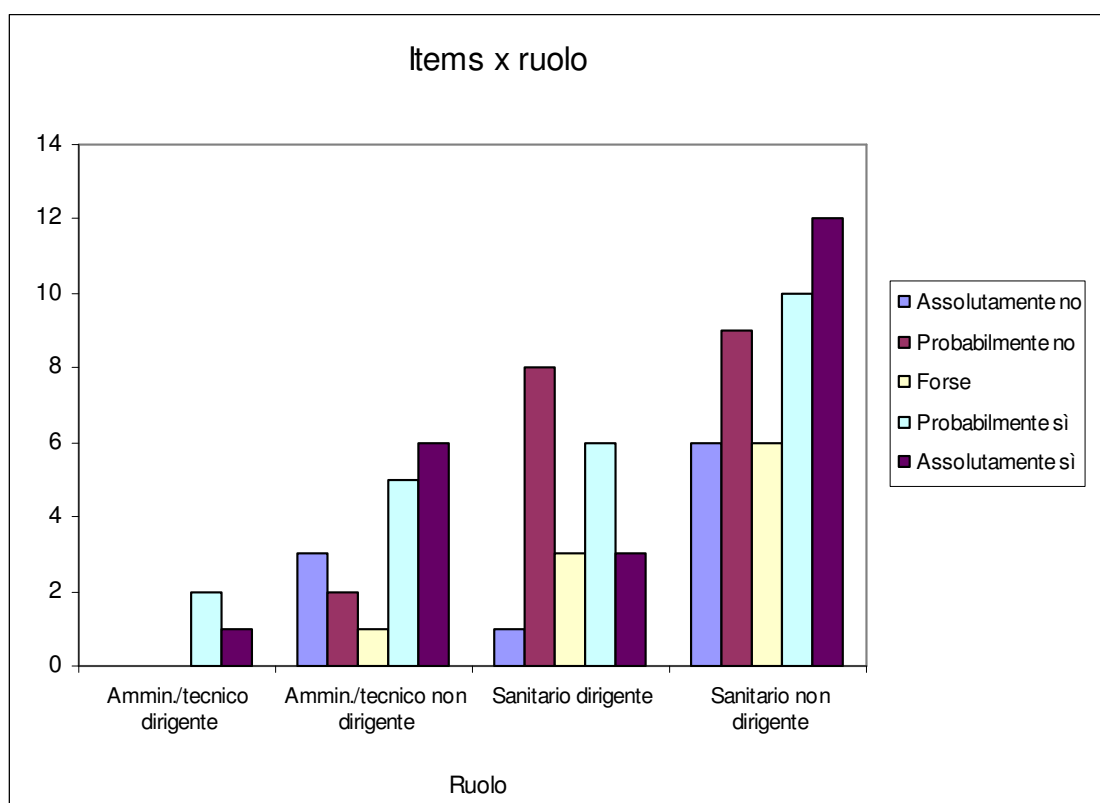
Nella popolazione dei dipendenti della fascia di età di servizio tra i 21 e 30 anni si riscontra un picco di positività in senso probabilistico.

Quesito n. 5: Nel suo ambito lavorativo le esperienze professionali vengono scambiate e condivise?

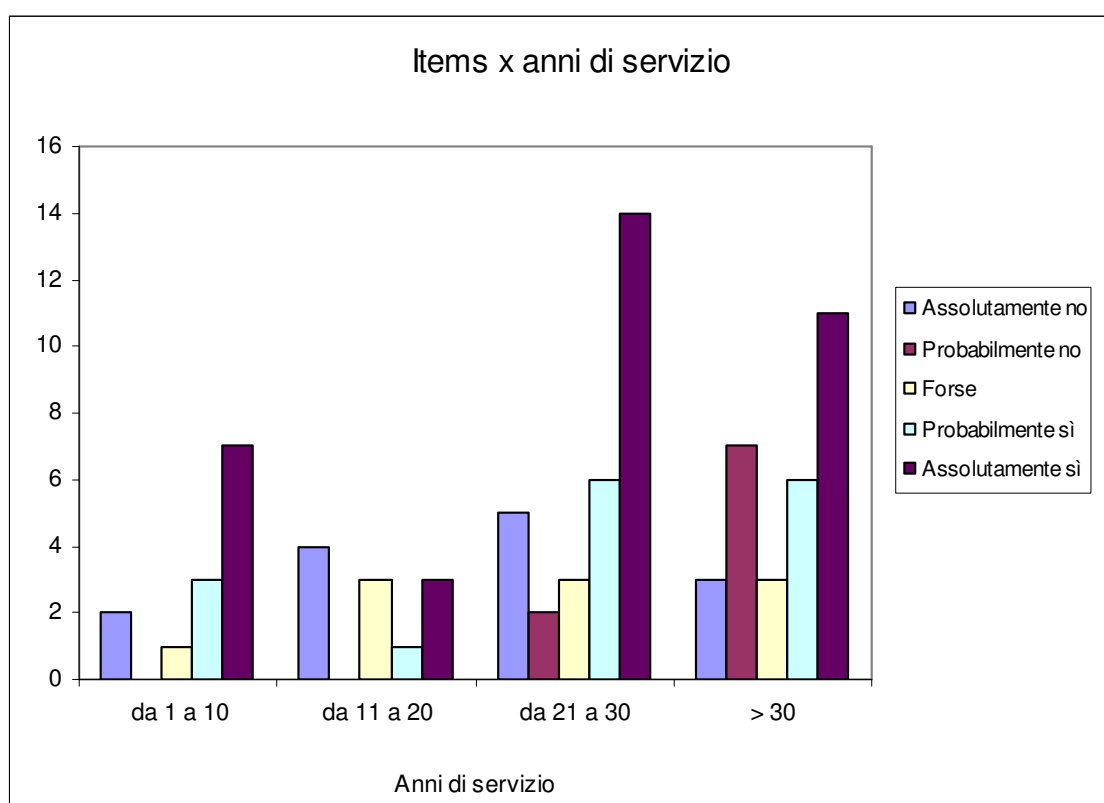
Quesito n. 5					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	14	16,67	16,67	16,67
	Probabilmente no	9	10,71	10,71	27,38
	Forse	10	11,90	11,90	39,29
	Probabilmente sì	16	19,05	19,05	58,33
	Assolutamente sì	35	41,67	41,67	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	3 17,6%	1 4,8%	6 14,0%	10 11,9%
Probabilmente no	0 0,0%	2 11,8%	8 38,1%	9 20,9%	19 22,6%
Forse	0 0,0%	1 5,9%	3 14,3%	6 14,0%	10 11,9%
Probabilmente sì	2 66,7%	5 29,4%	6 28,6%	10 23,3%	23 27,4%
Assolutamente sì	1 33,3%	6 35,3%	3 14,3%	12 27,9%	22 26,2%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 5	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	2 15,4%	4 36,4%	5 16,7%	3 10,0%	14 16,7%
Probabilmente no	0 0,0%	0 0,0%	2 6,7%	7 23,3%	9 10,7%
Forse	1 7,7%	3 27,3%	3 10,0%	3 10,0%	10 11,9%
Probabilmente sì	3 23,1%	1 9,1%	6 20,0%	6 20,0%	16 19,0%
Assolutamente sì	7 53,8%	3 27,3%	14 46,7%	11 36,7%	35 41,7%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%



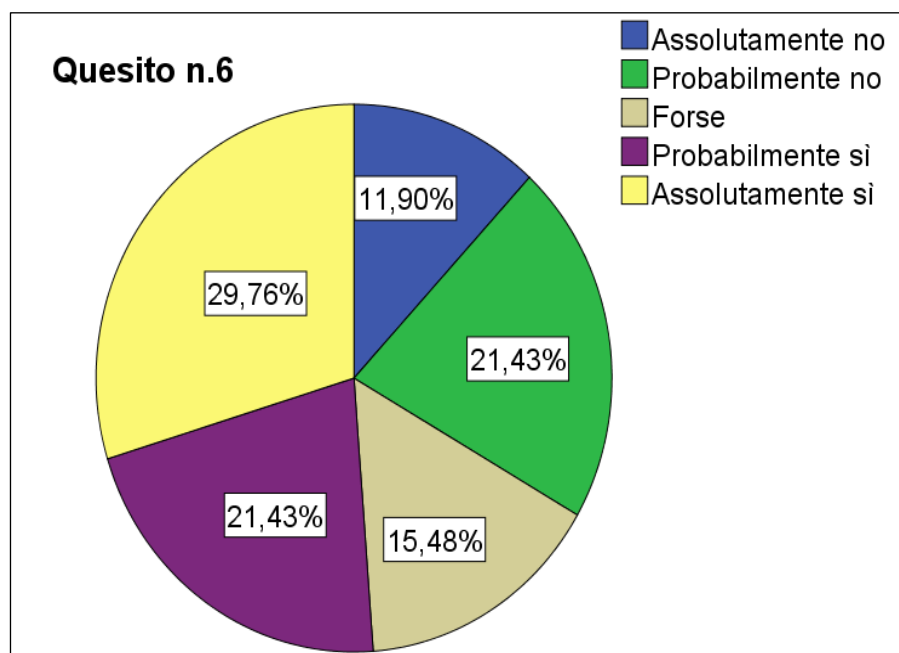
Commento sintetico

Le risposte tendono verso una risposta affermativa nel senso che le esperienze di lavoro vengono scambiate e condivise.

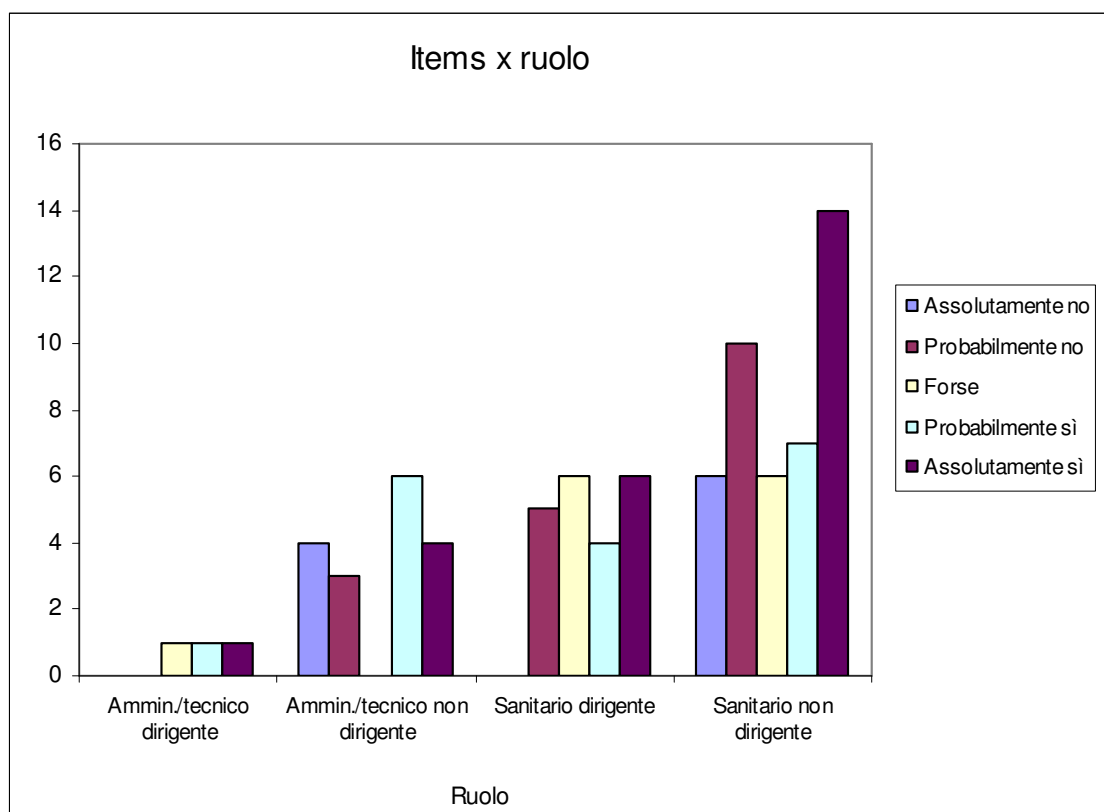
Nella popolazione dei sanitari dirigenti vi è un picco di "probabilmente no" che si discosta dall'andamento generale.

Quesito n. 6: Il suo carico di lavoro è ragionevole?

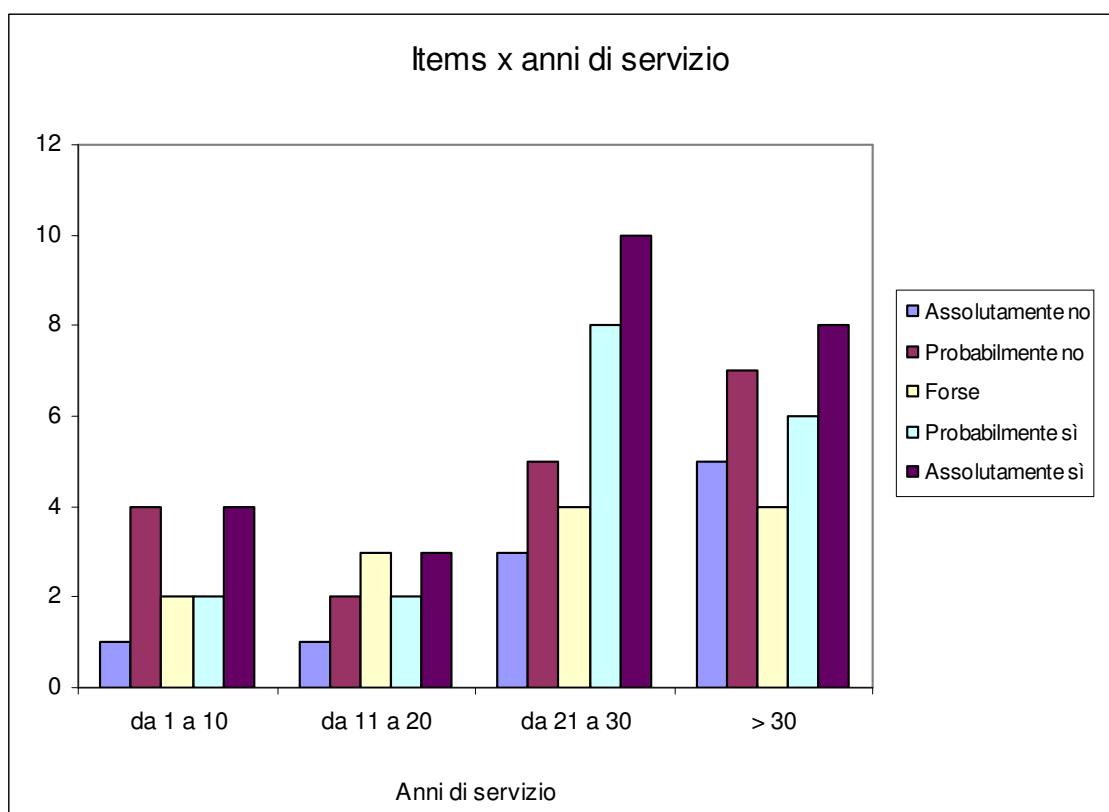
Quesito n. 6					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	10	11,90	11,90	11,90
	Probabilmente no	18	21,43	21,43	33,33
	Forse	13	15,48	15,48	48,81
	Probabilmente sì	18	21,43	21,43	70,24
	Assolutamente sì	25	29,76	29,76	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	4 23,5%	0 0,0%	6 14,0%	10 11,9%
Probabilmente no	0 0,0%	3 17,6%	5 23,8%	10 23,3%	18 21,4%
Forse	1 33,3%	0 0,0%	6 28,6%	6 14,0%	13 15,5%
Probabilmente sì	1 33,3%	6 35,3%	4 19,0%	7 16,3%	18 21,4%
Assolutamente sì	1 33,3%	4 23,5%	6 28,6%	14 32,6%	25 29,8%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 6	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	1 7,7%	1 9,1%	3 10,0%	5 16,7%	10 11,9%
Probabilmente no	4 30,8%	2 18,2%	5 16,7%	7 23,3%	18 21,4%
Forse	2 15,4%	3 27,3%	4 13,3%	4 13,3%	13 15,5%
Probabilmente sì	2 15,4%	2 18,2%	8 26,7%	6 20,0%	18 21,4%
Assolutamente sì	4 30,8%	3 27,3%	10 33,3%	8 26,7%	25 29,8%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%

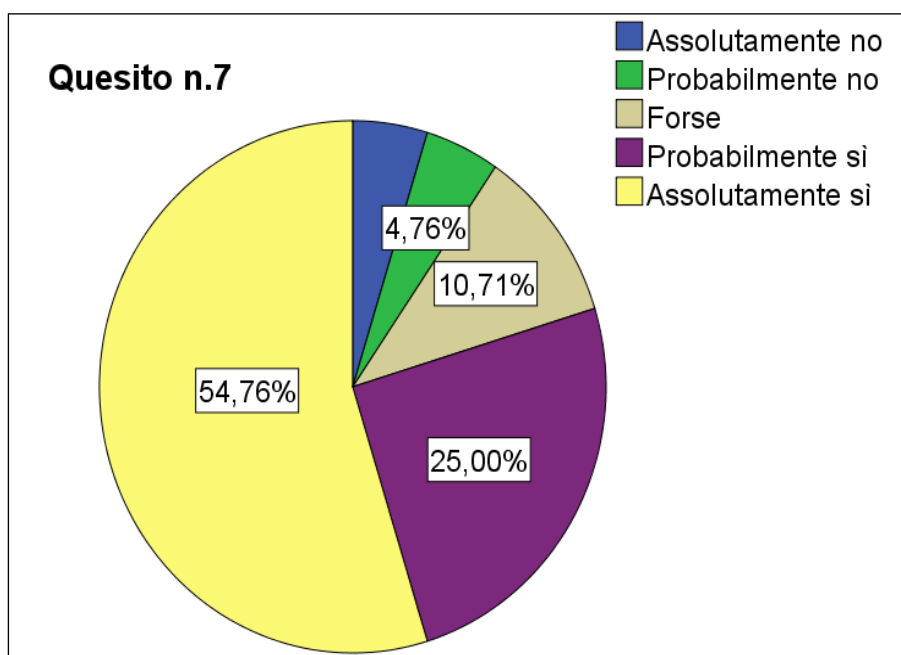


Commento sintetico

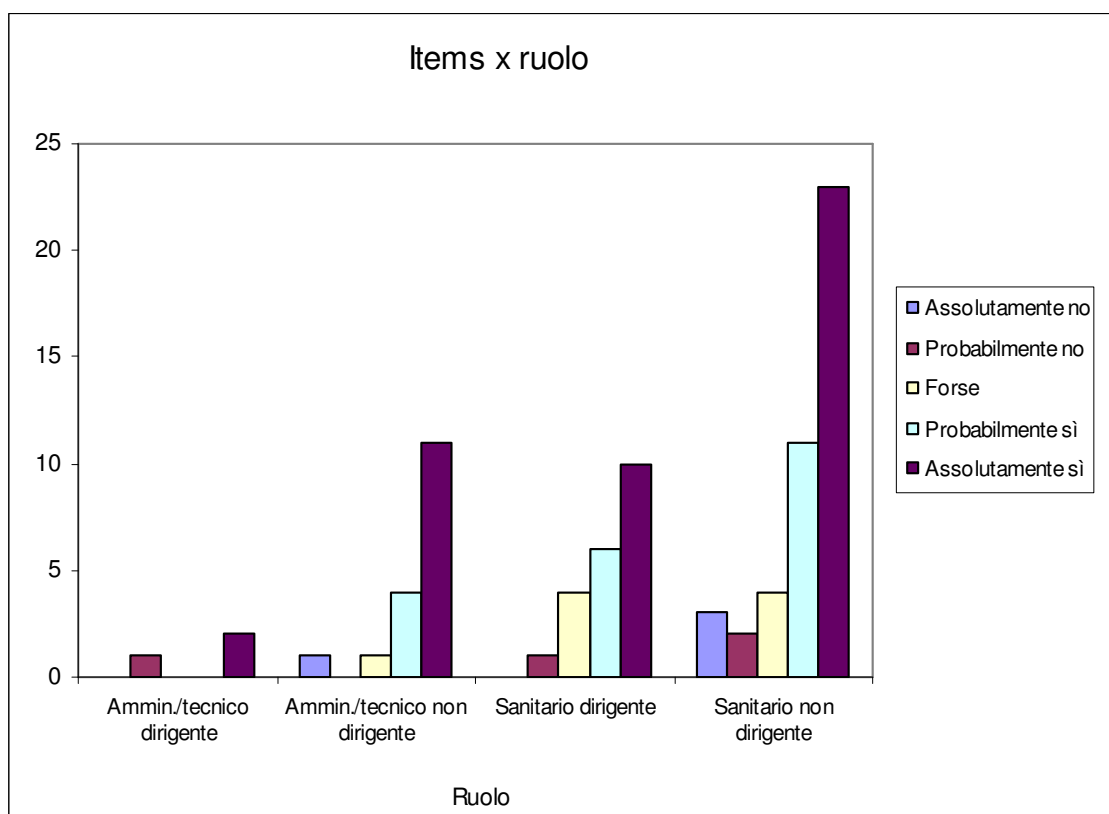
Si apprezza unanime convergenza di risposte: il carico di lavoro è ragionevole.

Quesito n. 7: Sente di contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali (missione)?

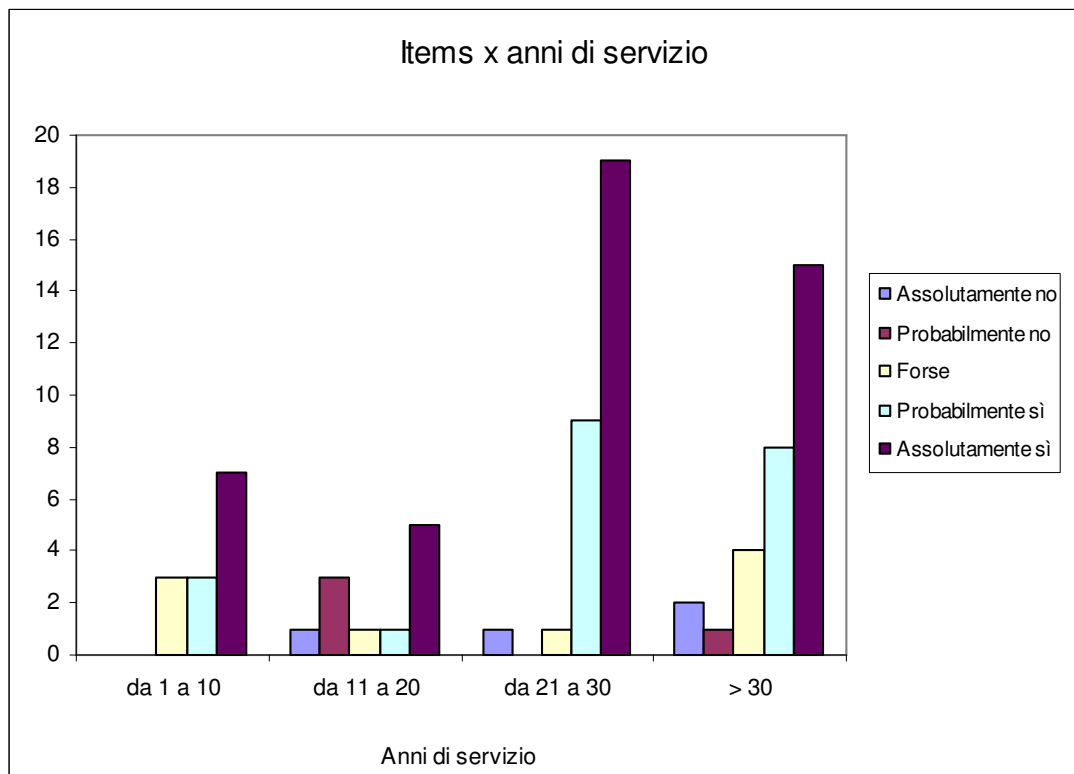
Quesito n. 7					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	4	4,76	4,76	4,76
	Probabilmente no	4	4,76	4,76	9,52
	Forse	9	10,71	10,71	20,24
	Probabilmente sì	21	25,00	25,00	45,24
	Assolutamente sì	46	54,76	54,76	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	1 5,9%	0 0,0%	3 7,0%	4 4,8%
Probabilmente no	1 33,3%	0 0,0%	1 4,8%	2 4,7%	4 4,8%
Forse	0 0,0%	1 5,9%	4 19,0%	4 9,3%	9 10,7%
Probabilmente sì	0 0,0%	4 23,5%	6 28,6%	11 25,6%	21 25,0%
Assolutamente sì	2 66,7%	11 64,7%	10 47,6%	23 53,5%	46 54,8%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 7	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	0 0,0%	1 9,1%	1 3,3%	2 6,7%	4 4,8%
Probabilmente no	0 0,0%	3 27,3%	0 0,0%	1 3,3%	4 4,8%
Forse	3 23,1%	1 9,1%	1 3,3%	4 13,3%	9 10,7%
Probabilmente sì	3 23,1%	1 9,1%	9 30,0%	8 26,7%	21 25,0%
Assolutamente sì	7 53,8%	5 45,5%	19 63,3%	15 50,0%	46 54,8%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%

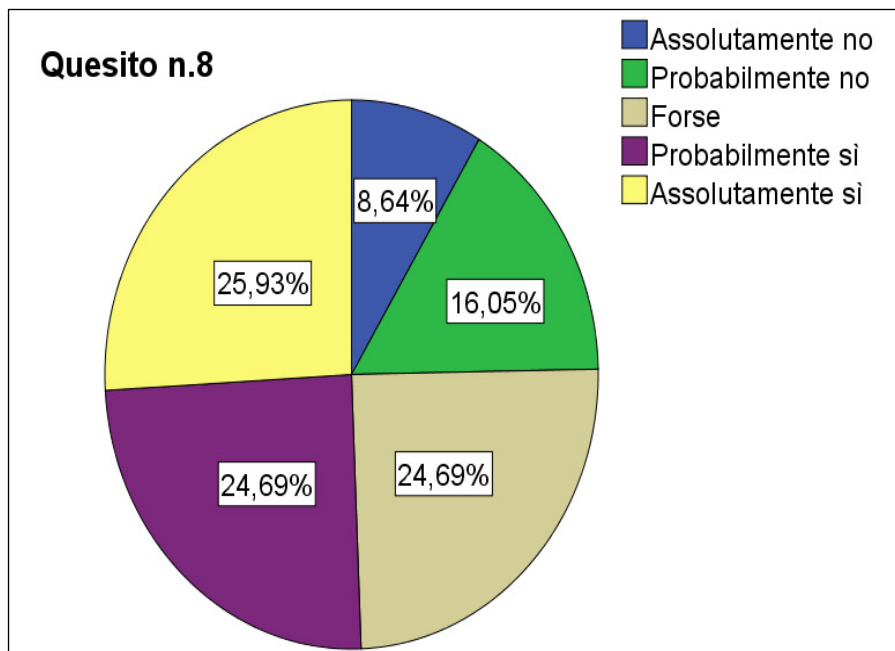


Commento sintetico

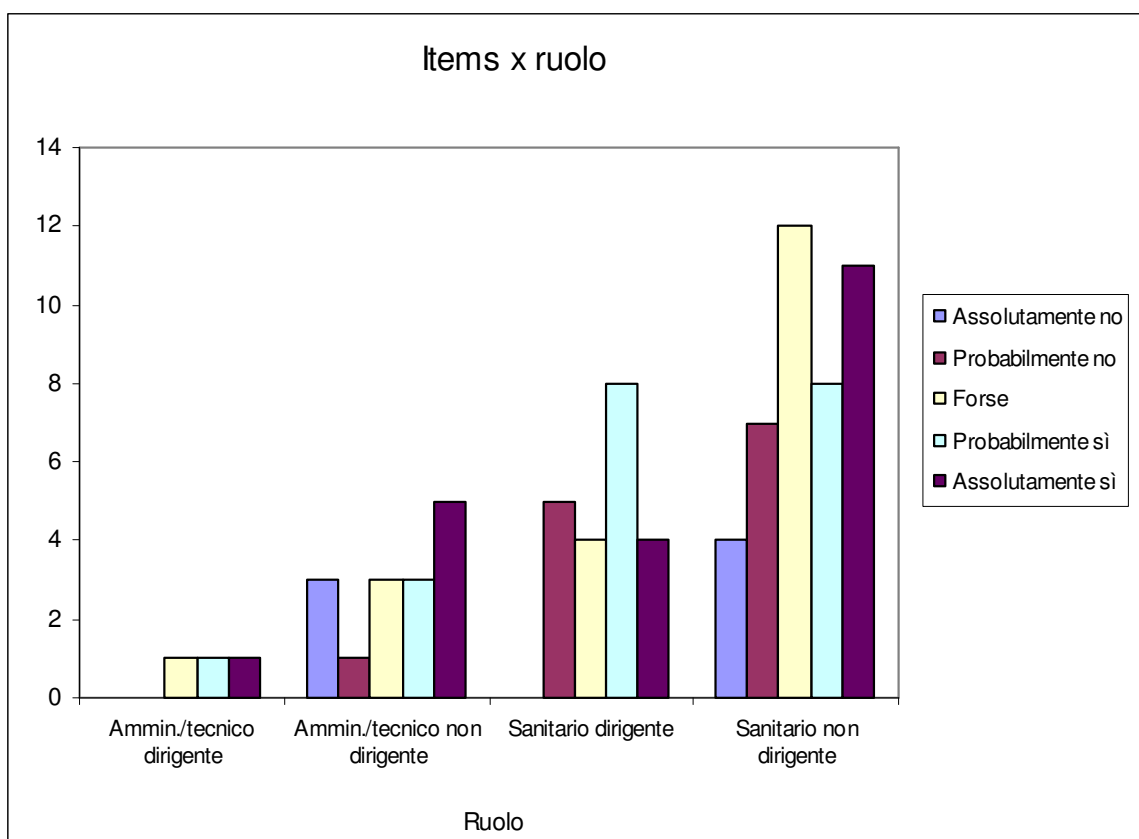
La percezione di contribuire alla realizzazione della mission aziendale è davvero forte. L'orientamento delle risposte è costante in tutte le sottopopolazioni di dipendenti.

Quesito n.8: Sente di poter condividere e difendere le scelte aziendali?

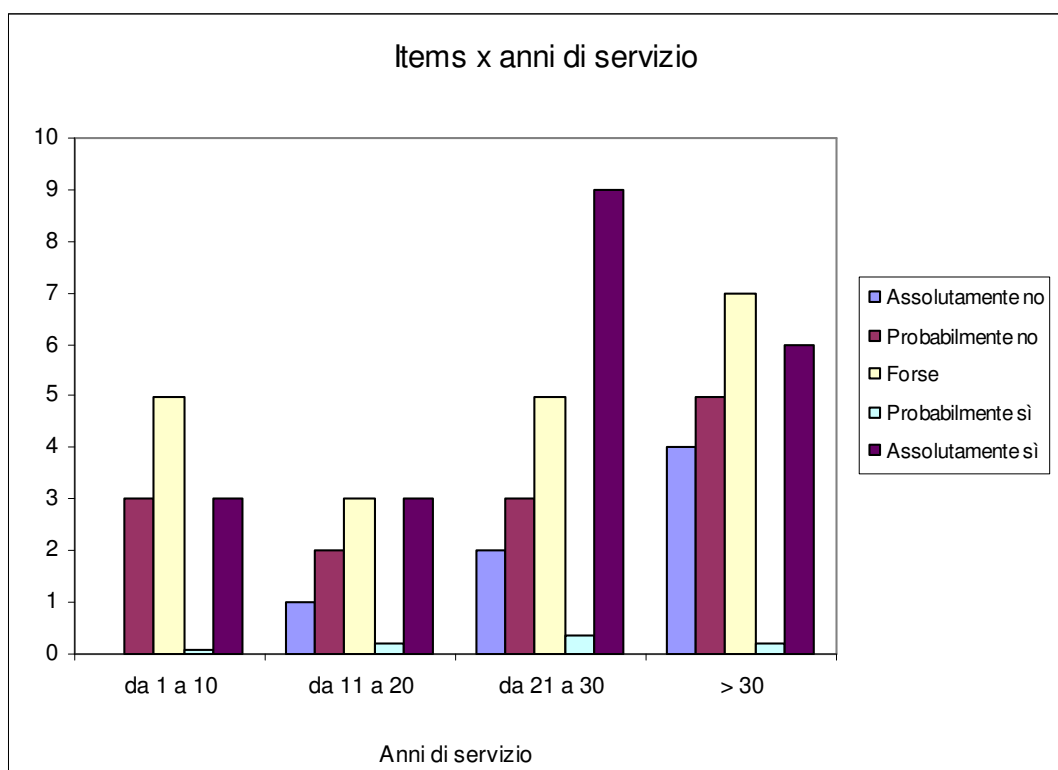
Quesito n. 8					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	7	8,33	8,64	8,64
	Probabilmente no	13	15,48	16,05	24,69
	Forse	20	23,81	24,69	49,38
	Probabilmente sì	20	23,81	24,69	74,07
	Assolutamente sì	21	25,00	25,93	100,00
Totale		81	96,43	100,00	
Mancanti	Non risponde	3	3,57		
Totale		84	100,00		



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	3 20,0%	0 0,0%	4 9,5%	7 8,6%
Probabilmente no	0 0,0%	1 6,7%	5 23,8%	7 16,7%	13 16,0%
Forse	1 33,3%	3 20,0%	4 19,0%	12 28,6%	20 24,7%
Probabilmente sì	1 33,3%	3 20,0%	8 38,1%	8 19,0%	20 24,7%
Assolutamente sì	1 33,3%	5 33,3%	4 19,0%	11 26,2%	21 25,9%
Totale	3 100,0%	15 100,0%	21 100,0%	42 100,0%	81 100,0%



Quesito n. 8	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	0 0,0%	1 9,1%	2 6,7%	4 14,3%	7 8,6%
Probabilmente no	3 25,0%	2 18,2%	3 10,0%	5 17,9%	13 16,0%
Forse	5 41,7%	3 3,0%	5 16,7%	7 25,0%	20 24,7%
Probabilmente sì	1 8,3%	2 18,2%	11 36,7%	6 21,4%	20 24,7%
Assolutamente sì	3 25,0%	3 27,3%	9 30,0%	6 21,4%	21 25,9%
Totale	12 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	28 100,0%	81 100,0%

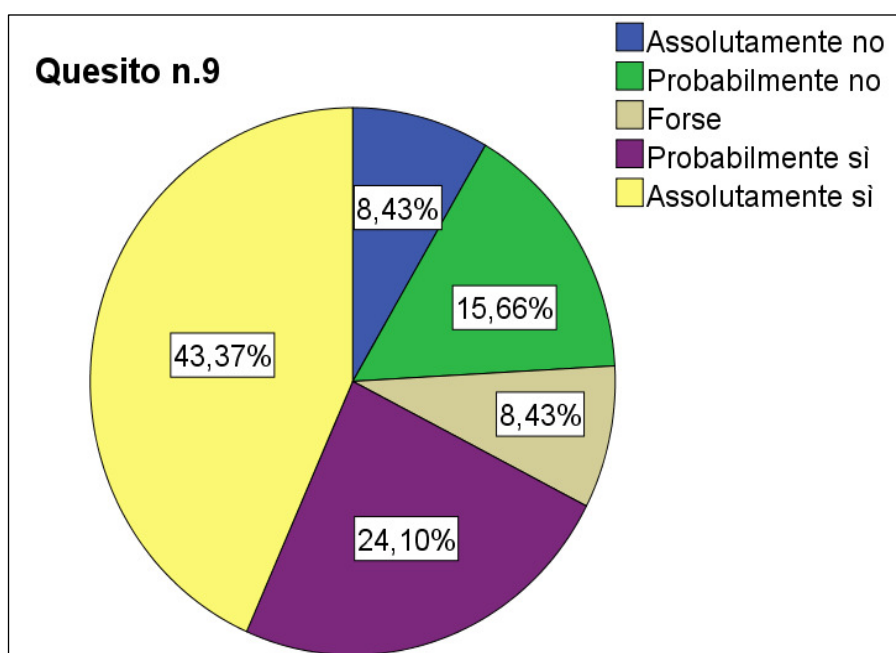


Commento sintetico

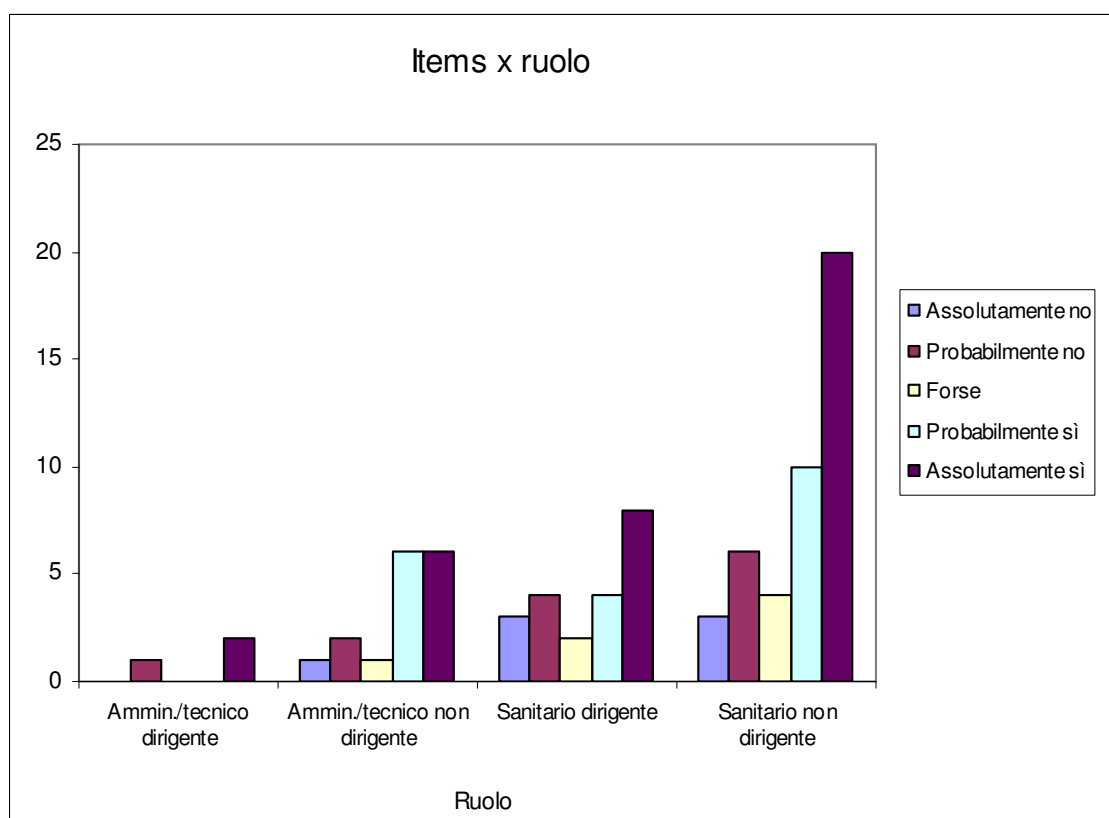
Risposte orientate all'incertezza. Si va da un "forse" dubitativo preminente (nei sanitari non dirigenti, nelle fasce di anni di servizio da 1 a 10 e maggiore di 30) ad un "assolutamente sì" affermativo transitando per un cauto "probabilmente sì" (sanitari dirigenti).

Quesito n. 9: Sente di fare parte di un gruppo di lavoro che collabora per raggiungere obiettivi comuni?

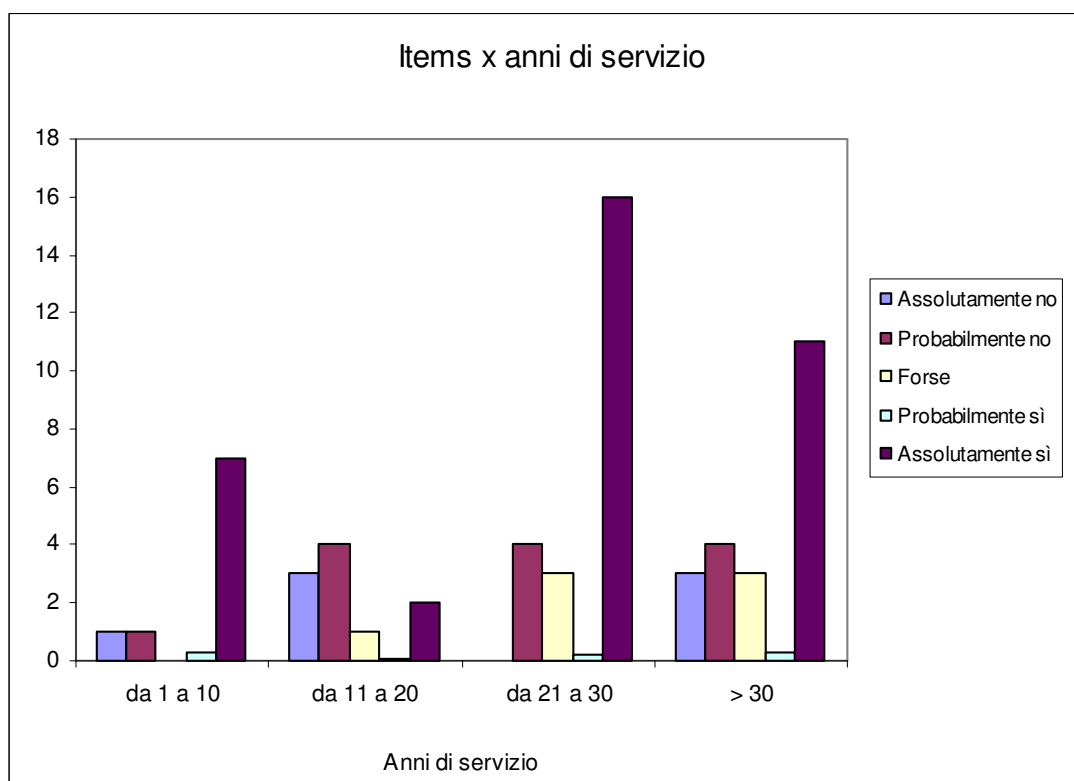
Quesito n. 9					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	7	8,33	8,43	8,43
	Probabilmente no	13	15,48	15,66	24,10
	Forse	7	8,33	8,43	32,53
	Probabilmente sì	20	23,81	24,10	56,63
	Assolutamente sì	36	42,86	43,37	100,00
Totale		83	98,81	100,00	
Mancanti	Non risponde	1	1,19		
Totale		84	100,00		



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	1 6,3%	3 14,3%	3 7,0%	7 8,4%
Probabilmente no	1 33,3%	2 12,5%	4 19,0%	6 14,0%	13 15,7%
Forse	0 0,0%	1 6,3%	2 9,5%	4 9,3%	7 8,4%
Probabilmente sì	0 0,0%	6 37,5%	4 19,0%	10 23,3%	20 24,1%
Assolutamente sì	2 66,7%	6 37,5%	8 38,1%	20 46,5%	36 43,4%
Totale	3 100,0%	16 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	83 100,0%



Quesito n. 9	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	1 7,7%	3 27,3%	0 0,0%	3 10,3%	7 8,4%
Probabilmente no	1 7,7%	4 36,4%	4 13,3%	4 13,8%	13 15,7%
Forse	0 0,0%	1 3,0%	3 10,0%	3 10,3%	7 8,4%
Probabilmente sì	4 30,8%	1 9,1%	7 23,3%	8 27,6%	20 24,1%
Assolutamente sì	7 53,8%	2 18,2%	16 53,3%	11 37,9%	36 43,4%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	29 100,0%	83 100,0%

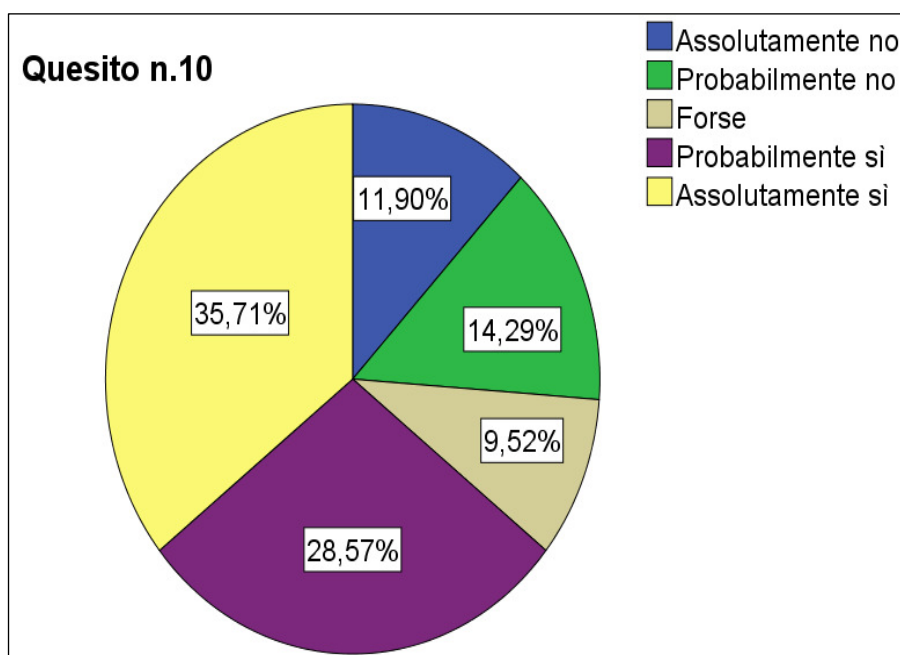


Commento sintetico

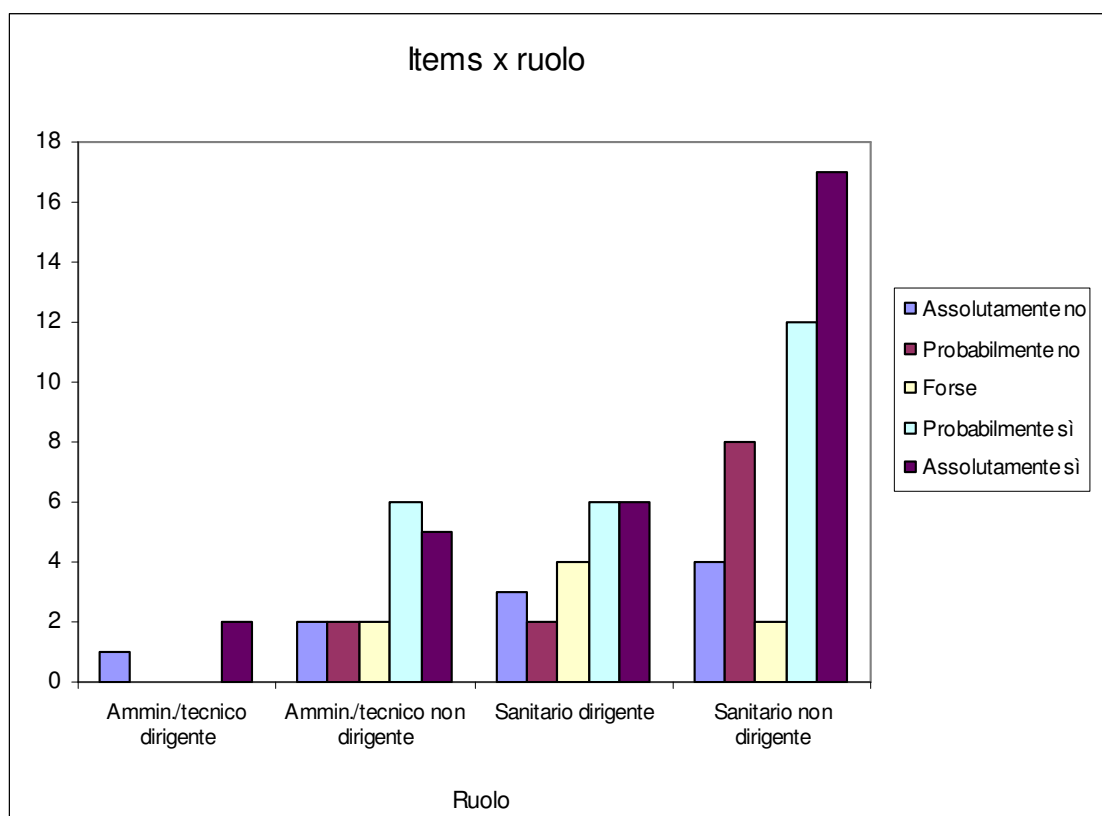
Si ha la quasi generale percezione di fare parte di un gruppo di lavoro che collabora per raggiungere obiettivi comuni. La sottopopolazione dei dipendenti compresa nella fascia di età tra 11 e 20 anni esprime qualche dubbio in proposito ravvisabile nel picco dei "probabilmente no".

Quesito n. 10: Prendersi delle responsabilità è un'attitudine che viene incoraggiata nel posto dove lavora?

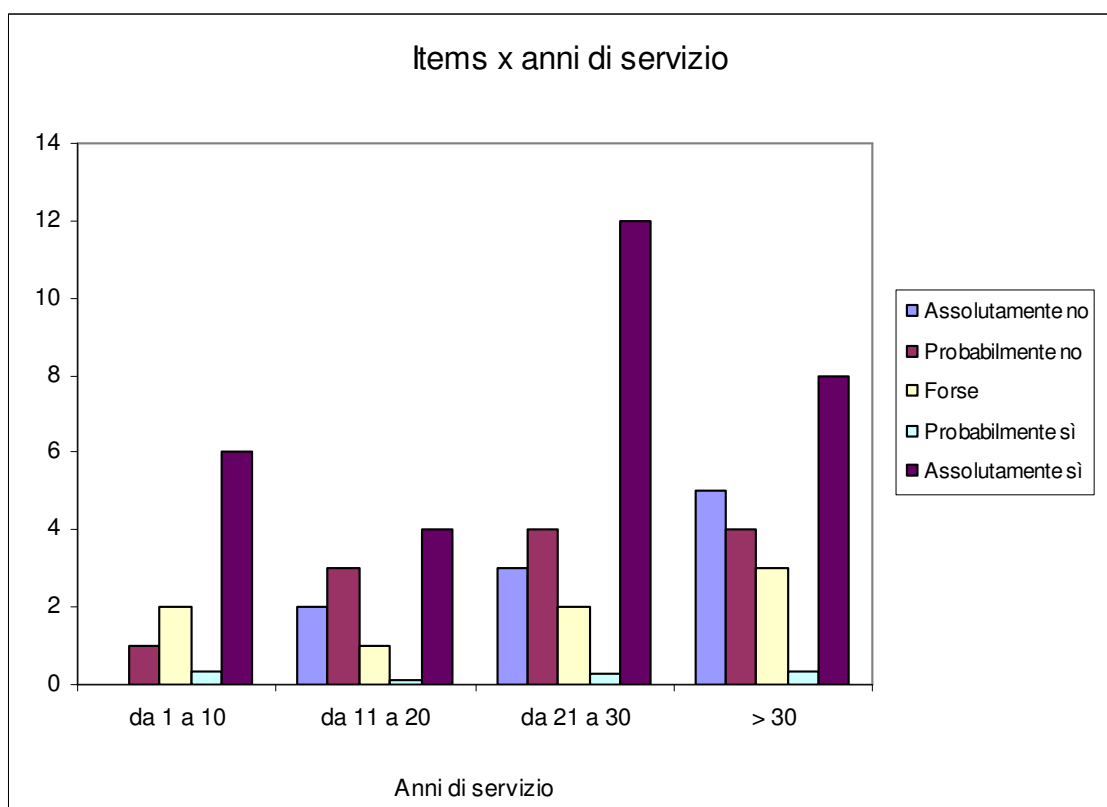
Quesito n. 10					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	10	11,90	11,90	11,90
	Probabilmente no	12	14,29	14,29	26,19
	Forse	8	9,52	9,52	35,71
	Probabilmente sì	24	28,57	28,57	64,29
	Assolutamente sì	30	35,71	35,71	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	1 33,3%	2 11,8%	3 14,3%	4 9,3%	10 11,9%
Probabilmente no	0 0,0%	2 11,8%	2 9,5%	8 18,6%	12 14,3%
Forse	0 0,0%	2 11,8%	4 19,0%	2 4,7%	8 9,5%
Probabilmente sì	0 0,0%	6 35,3%	6 28,6%	12 27,9%	24 28,6%
Assolutamente sì	2 66,7%	5 29,4%	6 28,6%	17 39,5%	30 35,7%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 10	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	0 0,0%	2 18,2%	3 10,0%	5 16,7%	10 11,9%
Probabilmente no	1 7,7%	3 27,3%	4 13,3%	4 13,3%	12 14,3%
Forse	2 15,4%	1 3,0%	2 6,7%	3 10,0%	8 9,5%
Probabilmente sì	4 30,8%	1 9,1%	9 30,0%	10 33,3%	24 28,6%
Assolutamente sì	6 46,2%	4 36,4%	12 40,0%	8 26,7%	30 35,7%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%

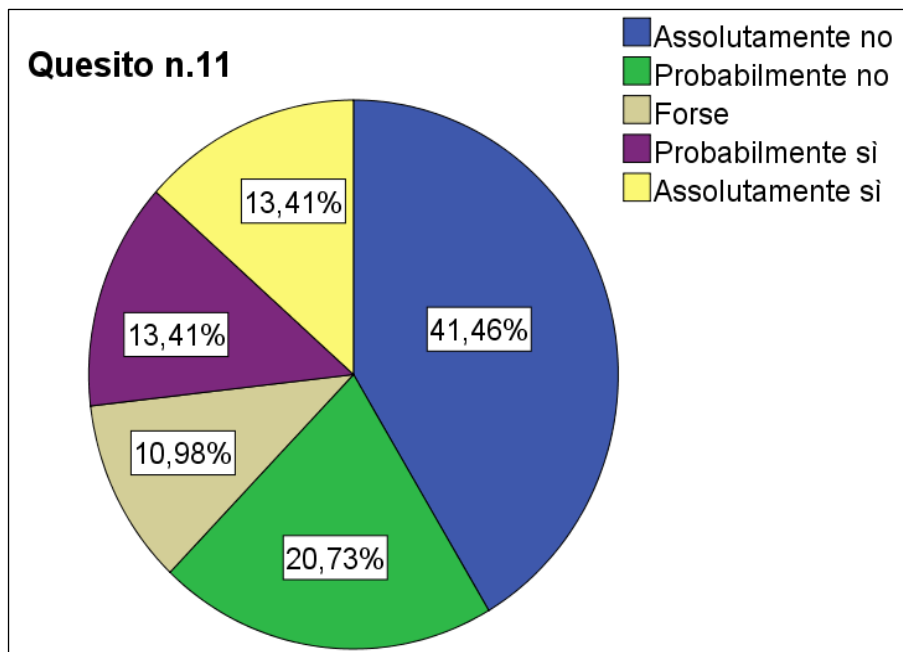


Commento sintetico

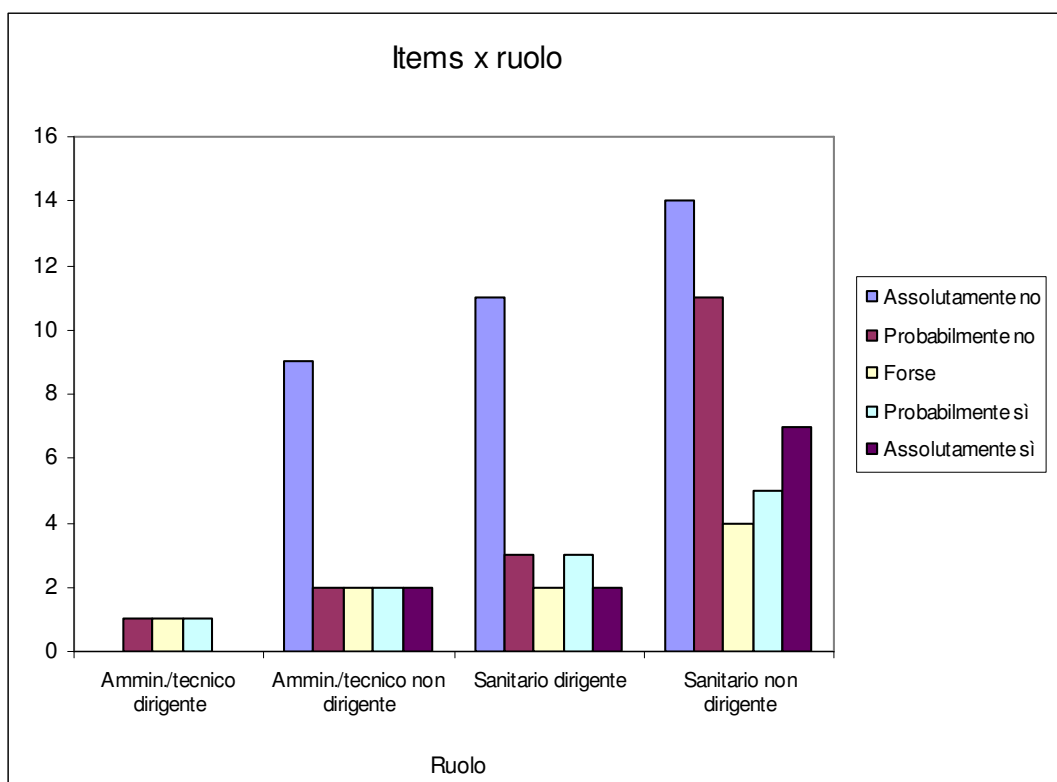
Prendersi delle responsabilità è un'attitudine che viene decisamente incoraggiata in Azienda, almeno a giudicare dalla stragrande maggioranza delle risposte. I riscontro è costante in tutte le sottopopolazioni studiate.

Quesito n. 11: Scaricare responsabilità e/o criticità è un'abitudine che non esiste in azienda. E' vero?

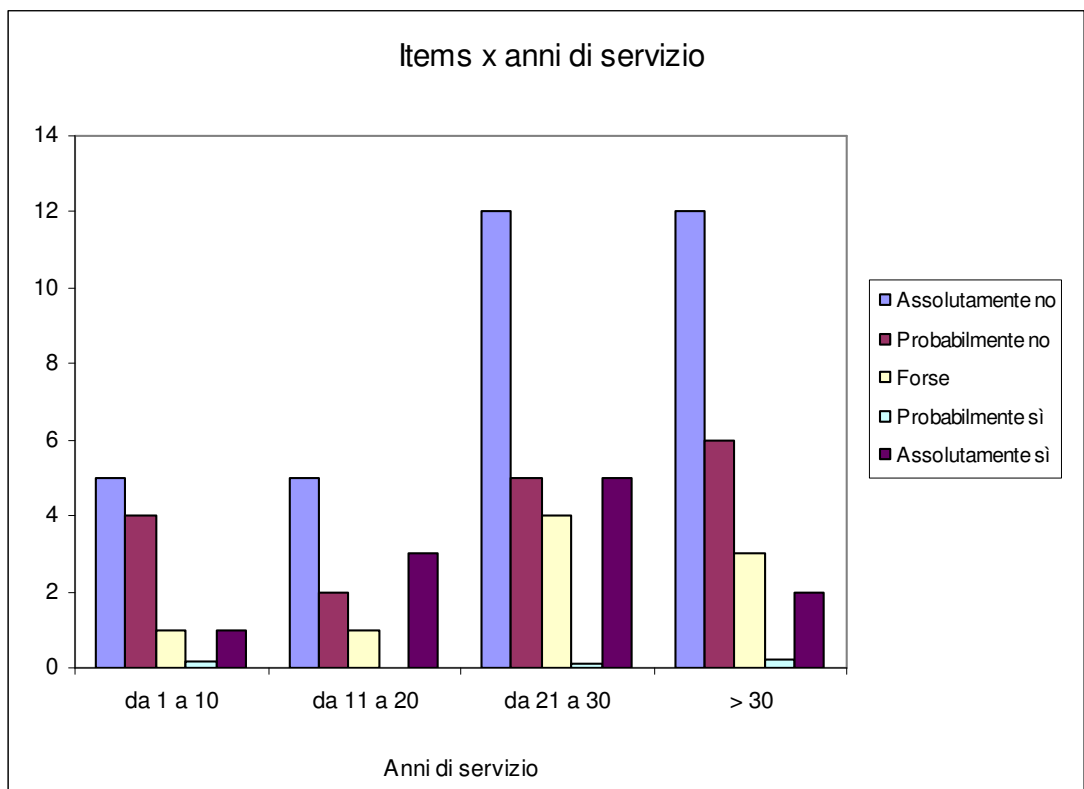
Quesito n. 11					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	34	40,48	41,46	41,46
	Probabilmente no	17	20,24	20,73	62,20
	Forse	9	10,71	10,98	73,17
	Probabilmente sì	11	13,10	13,41	86,59
	Assolutamente sì	11	13,10	13,41	100,00
Totale		82	97,62	100,00	
Mancanti	Non risponde	2	2,38		
Totale		84	100,00		



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	9 52,9%	11 52,4%	14 34,1%	34 41,5%
Probabilmente no	1 33,3%	2 11,8%	3 14,3%	11 26,8%	17 20,7%
Forse	1 33,3%	2 11,8%	2 9,5%	4 9,8%	9 11,0%
Probabilmente sì	1 33,3%	2 11,8%	3 14,3%	5 12,2%	11 13,4%
Assolutamente sì	0 0,0%	2 11,8%	2 9,5%	7 17,1%	11 13,4%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	41 100,0%	82 100,0%



Quesito n. 11	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	5 38,5%	5 45,5%	12 41,4%	12 41,4%	34 41,5%
Probabilmente no	4 30,8%	2 18,2%	5 17,2%	6 20,7%	17 20,7%
Forse	1 7,7%	1 3,0%	4 13,8%	3 10,3%	9 11,0%
Probabilmente sì	2 15,4%	0 0,0%	3 10,3%	6 20,7%	11 13,4%
Assolutamente sì	1 7,7%	3 27,3%	5 17,2%	2 6,9%	11 13,4%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	29 100,0%	29 100,0%	82 100,0%

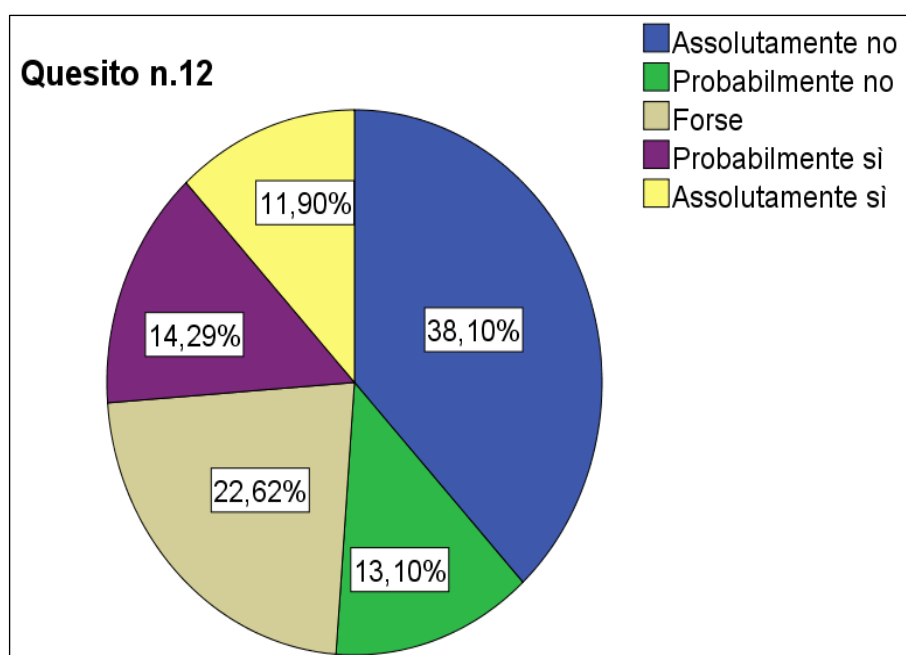


Commento sintetico

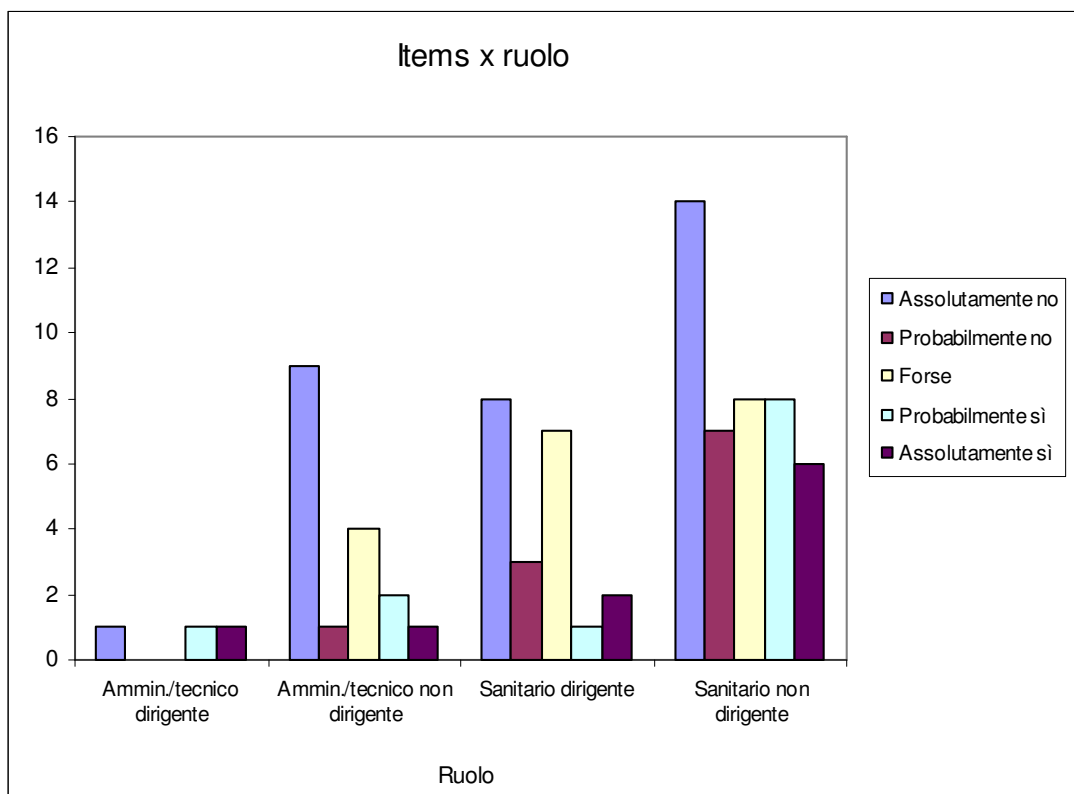
Unanime percezione che in Azienda vige l'abitudine di scaricare responsabilità e/o criticità.

Quesito n. 12: Se fa un buon lavoro viene in qualche modo premiato?

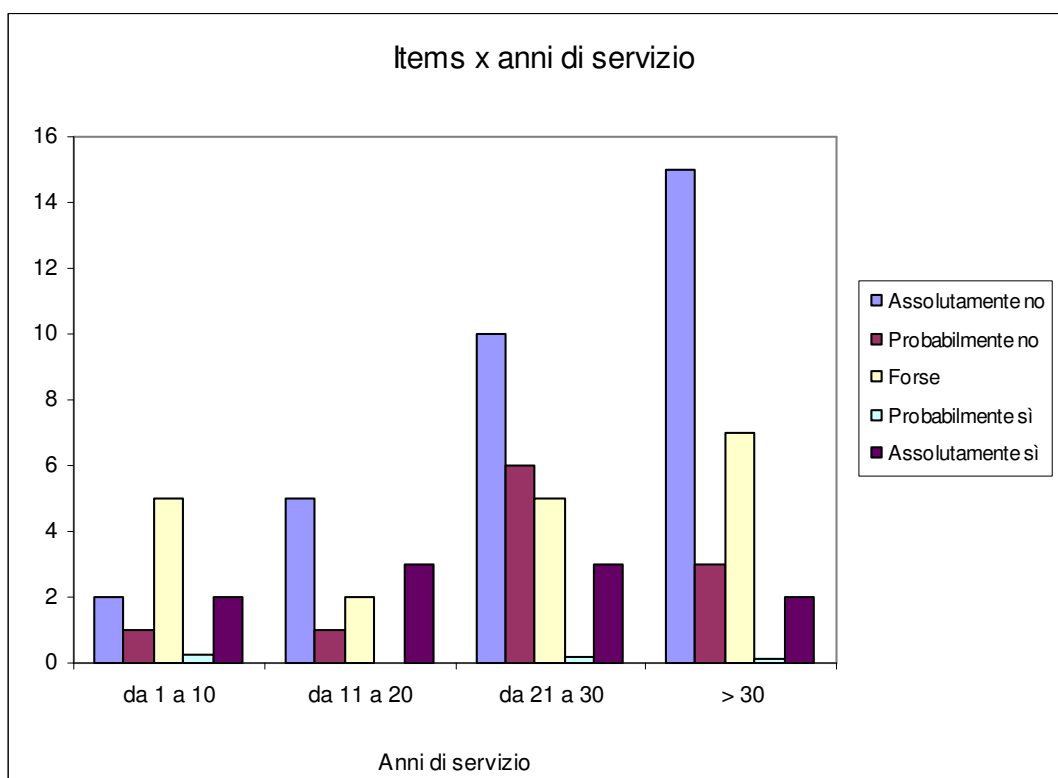
Quesito n. 12					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	32	38,10	38,10	38,10
	Probabilmente no	11	13,10	13,10	51,19
	Forse	19	22,62	22,62	73,81
	Probabilmente sì	12	14,29	14,29	88,10
	Assolutamente sì	10	11,90	11,90	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	1 33,3%	9 52,9%	8 38,1%	14 32,6%	32 38,1%
Probabilmente no	0 0,0%	1 5,9%	3 14,3%	7 16,3%	11 13,1%
Forse	0 0,0%	4 23,5%	7 33,3%	8 18,6%	19 22,6%
Probabilmente sì	1 33,3%	2 11,8%	1 4,8%	8 18,6%	12 14,3%
Assolutamente sì	1 33,3%	1 5,9%	2 9,5%	6 14,0%	10 11,9%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 12	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	2 15,4%	5 45,5%	10 33,3%	15 50,0%	32 38,1%
Probabilmente no	1 7,7%	1 9,1%	6 20,0%	3 10,0%	11 13,1%
Forse	5 38,5%	2 3,0%	5 16,7%	7 23,3%	19 22,6%
Probabilmente sì	3 23,1%	0 0,0%	6 20,0%	3 10,0%	12 14,3%
Assolutamente sì	2 15,4%	3 27,3%	3 10,0%	2 6,7%	10 11,9%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%

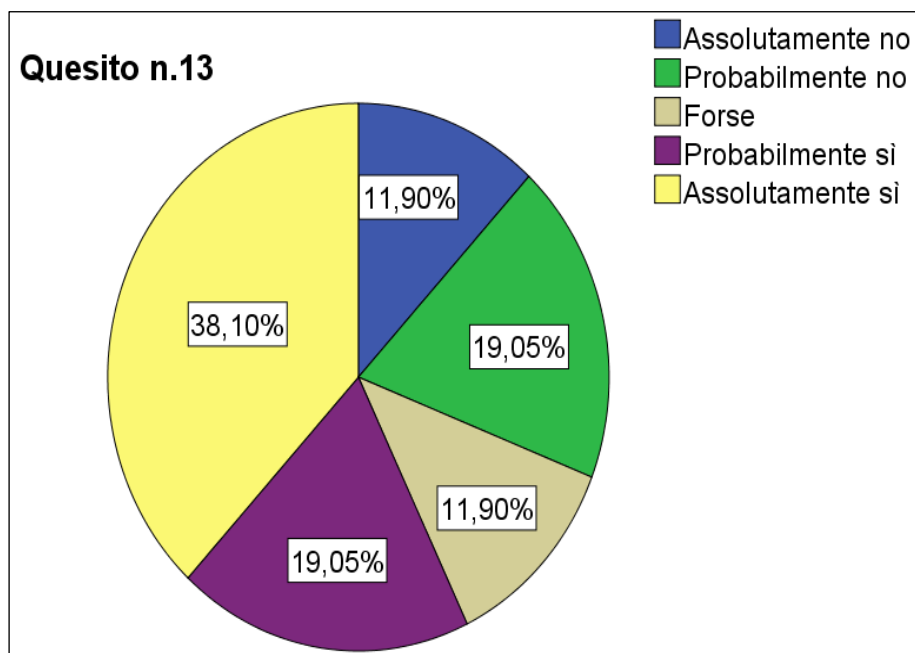


Commento sintetico

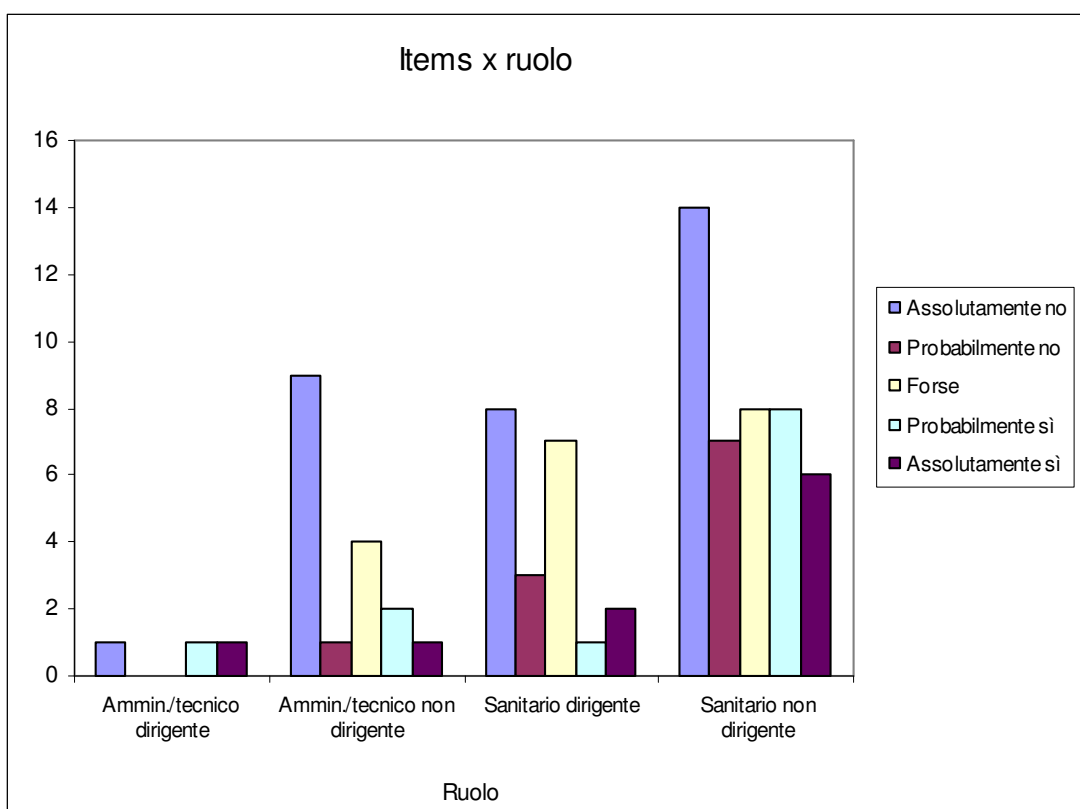
Anche in questo caso la risposta è plebiscitaria: in Azienda chi fa un buon lavoro non viene premiato.

Quesito n. 13: In Azienda è diffusa la cultura che il cittadino-utente viene prima di ogni altra cosa?

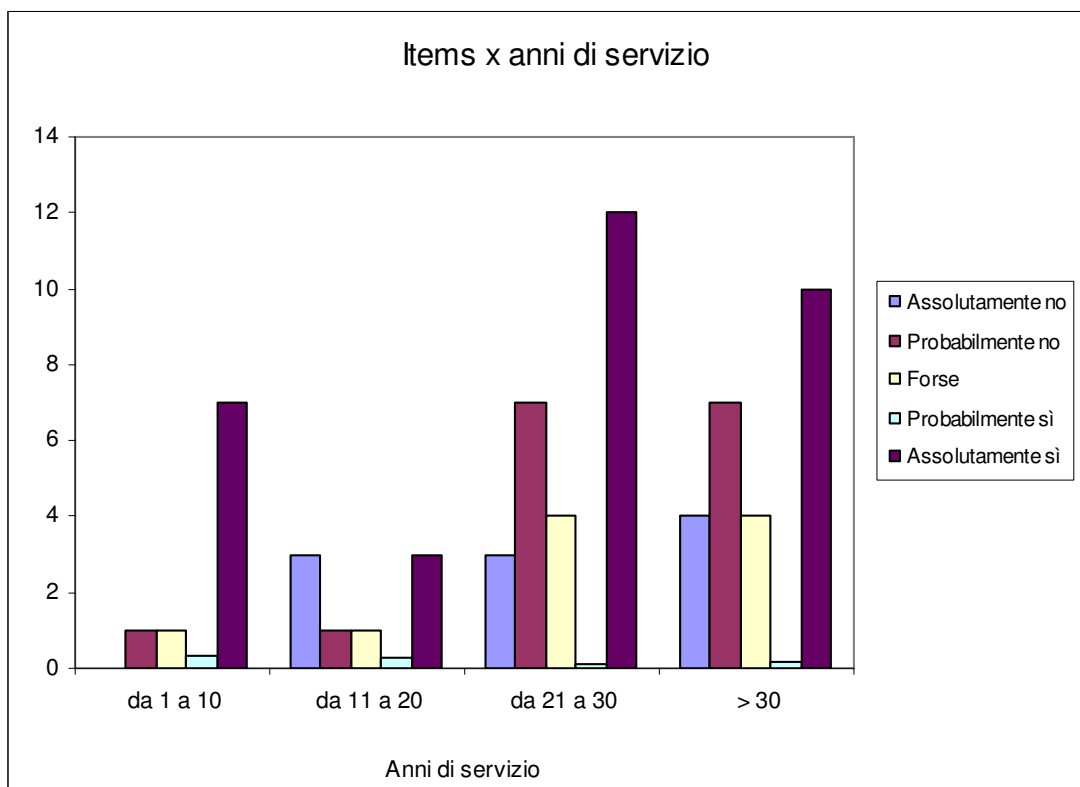
Quesito n. 13					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	10	11,90	11,90	11,90
	Probabilmente no	16	19,05	19,05	30,95
	Forse	10	11,90	11,90	42,86
	Probabilmente sì	16	19,05	19,05	61,90
	Assolutamente sì	32	38,10	38,10	100,00
Totale		84,00	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	1 33,3%	9 52,9%	8 38,1%	14 32,6%	32 38,1%
Probabilmente no	0 0,0%	1 5,9%	3 14,3%	7 16,3%	11 13,1%
Forse	0 0,0%	4 23,5%	7 33,3%	8 18,6%	19 22,6%
Probabilmente sì	1 33,3%	2 11,8%	1 4,8%	8 18,6%	12 14,3%
Assolutamente sì	1 33,3%	1 5,9%	2 9,5%	6 14,0%	10 11,9%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 13	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	0 0,0%	3 27,3%	3 10,0%	4 13,3%	10 11,9%
Probabilmente no	1 7,7%	1 9,1%	7 23,3%	7 23,3%	16 19,0%
Forse	1 7,7%	1 3,0%	4 13,3%	4 13,3%	10 11,9%
Probabilmente sì	4 30,8%	3 27,3%	4 13,3%	5 16,7%	16 19,0%
Assolutamente sì	7 53,8%	3 27,3%	12 40,0%	10 33,3%	32 38,1%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%



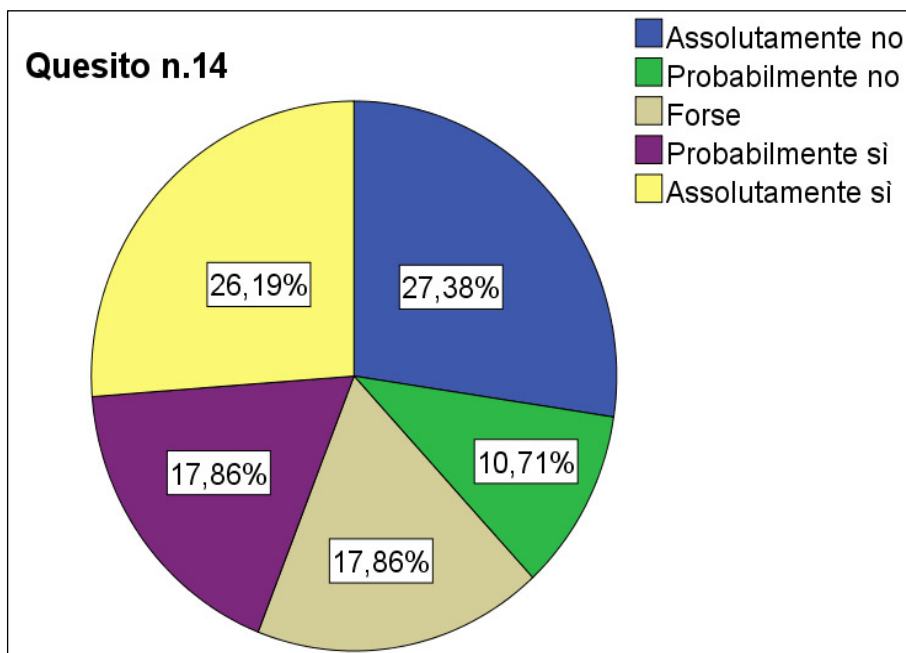
Commento sintetico

La maggior parte dei rispondenti ritiene che è diffusa nel proprio ambiente di lavoro la cultura che il cittadino-utente viene prima di ogni altra cosa.

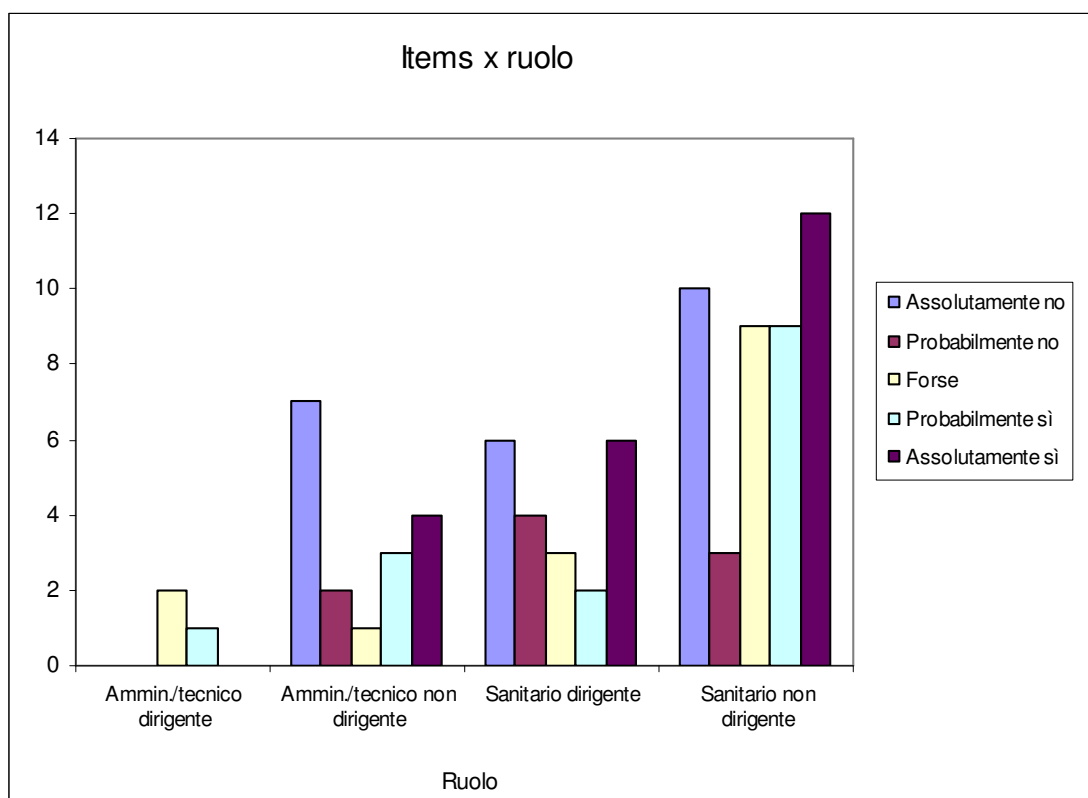
Nelle sottopopolazioni per ruolo si rilevano dei picchi di non condivisione rispetto a quello dei dipendenti in toto.

Quesito n. 14: I cittadini-utenti sono trattati come un investimento per il futuro?

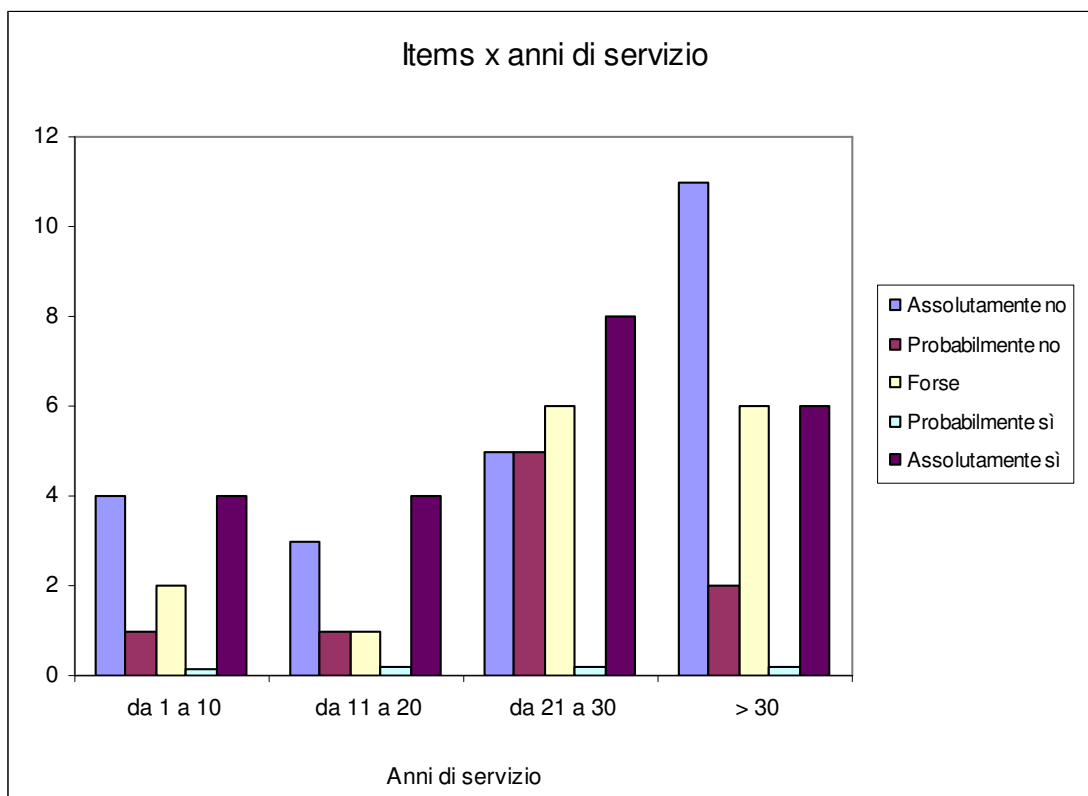
Quesito n. 14					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	23	27,38	27,38	27,38
	Probabilmente no	9	10,71	10,71	38,10
	Forse	15	17,86	17,86	55,95
	Probabilmente sì	15	17,86	17,86	73,81
	Assolutamente sì	22	26,19	26,19	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	7 41,2%	6 28,6%	10 23,3%	23 27,4%
Probabilmente no	0 0,0%	2 11,8%	4 19,0%	3 7,0%	9 10,7%
Forse	2 66,7%	1 5,9%	3 14,3%	9 20,9%	15 17,9%
Probabilmente sì	1 33,3%	3 17,6%	2 9,5%	9 20,9%	15 17,9%
Assolutamente sì	0 0,0%	4 23,5%	6 28,6%	12 27,9%	22 26,2%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 14	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	4 30,8%	3 27,3%	5 16,7%	11 36,7%	23 27,4%
Probabilmente no	1 7,7%	1 9,1%	5 16,7%	2 6,7%	9 10,7%
Forse	2 15,4%	1 3,0%	6 20,0%	6 20,0%	15 17,9%
Probabilmente sì	2 15,4%	2 18,2%	6 20,0%	5 16,7%	15 17,9%
Assolutamente sì	4 30,8%	4 36,4%	8 26,7%	6 20,0%	22 26,2%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%

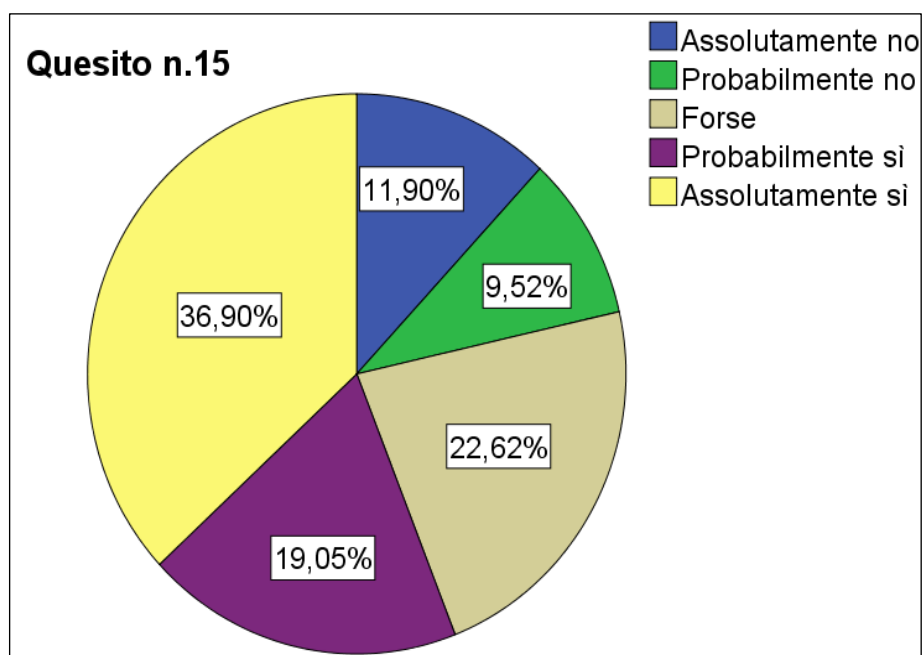


Commento sintetico

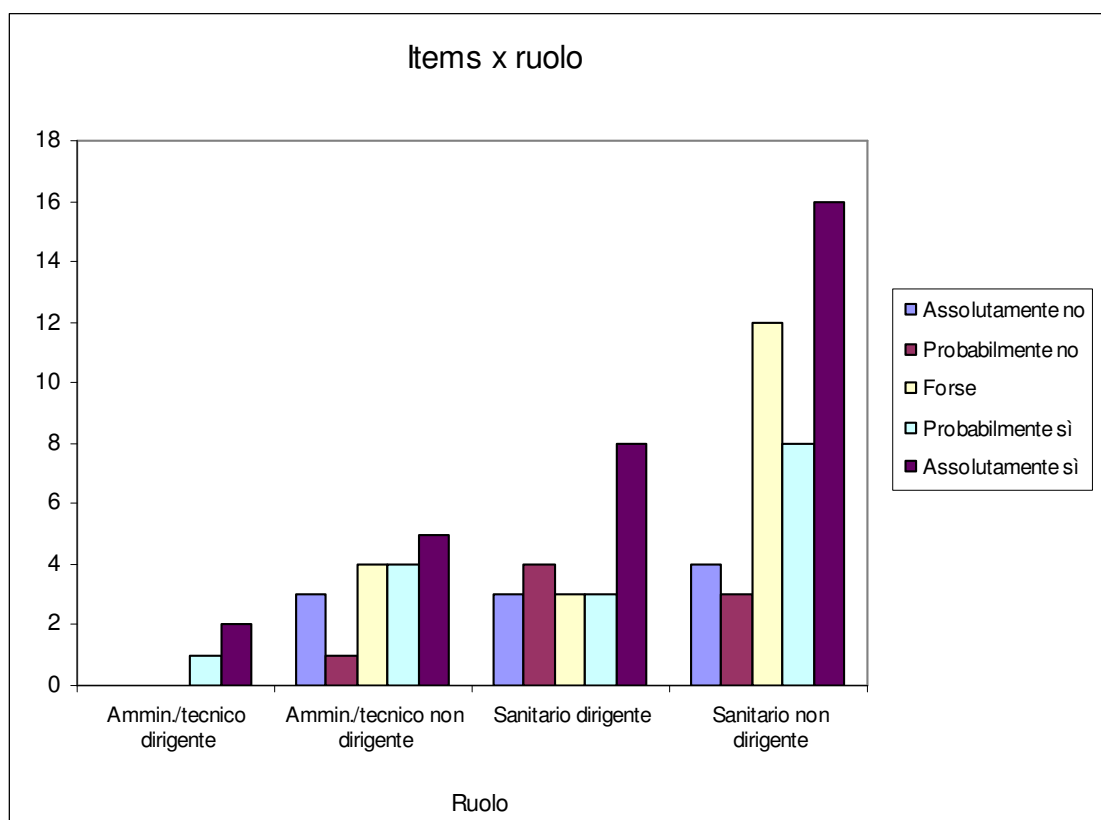
Quesito combattuto. Prevale di poco la sensazione che i cittadini-utenti non siano trattati come un investimento per il futuro. La percezione opposta viene rilevata nelle sottopopolazioni dei sanitari non dirigenti e nelle fasce di età 11-20 e 21-30.

Quesito n. 15: Vi è attenzione particolare per il rispetto della legge e/o delle regole di comportamento?

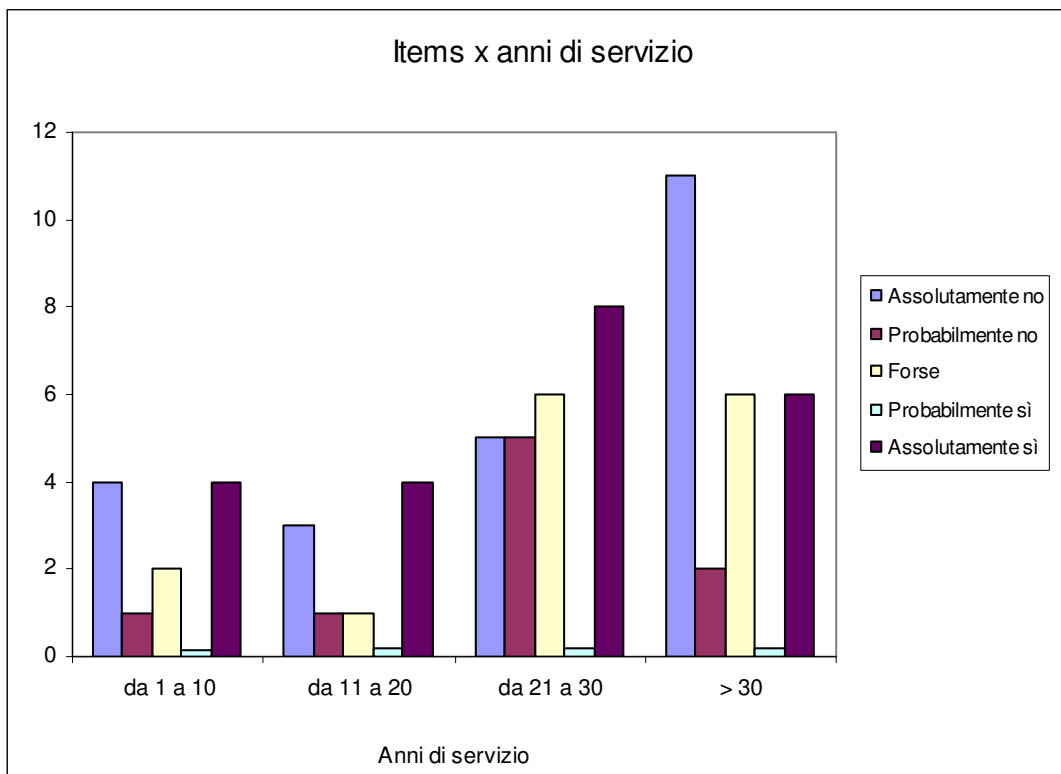
Quesito n. 15					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	10	11,90	11,90	11,90
	Probabilmente no	8	9,52	9,52	21,43
	Forse	19	22,62	22,62	44,05
	Probabilmente sì	16	19,05	19,05	63,10
	Assolutamente sì	31	36,90	36,90	100,00
Totale		84	100,00	100,00	



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	0 0,0%	3 17,6%	3 14,3%	4 9,3%	10 11,9%
Probabilmente no	0 0,0%	1 5,9%	4 19,0%	3 7,0%	8 9,5%
Forse	0 0,0%	4 23,5%	3 14,3%	12 27,9%	19 22,6%
Probabilmente sì	1 33,3%	4 23,5%	3 14,3%	8 18,6%	16 19,0%
Assolutamente sì	2 66,7%	5 29,4%	8 38,1%	16 37,2%	31 36,9%
Totale	3 100,0%	17 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	84 100,0%



Quesito n. 15	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	4 30,8%	3 27,3%	5 16,7%	11 36,7%	23 27,4%
Probabilmente no	1 7,7%	1 9,1%	5 16,7%	2 6,7%	9 10,7%
Forse	2 15,4%	1 3,0%	6 20,0%	6 20,0%	15 17,9%
Probabilmente sì	2 15,4%	2 18,2%	6 20,0%	5 16,7%	15 17,9%
Assolutamente sì	4 30,8%	4 36,4%	8 26,7%	6 20,0%	22 26,2%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	30 100,0%	84 100,0%

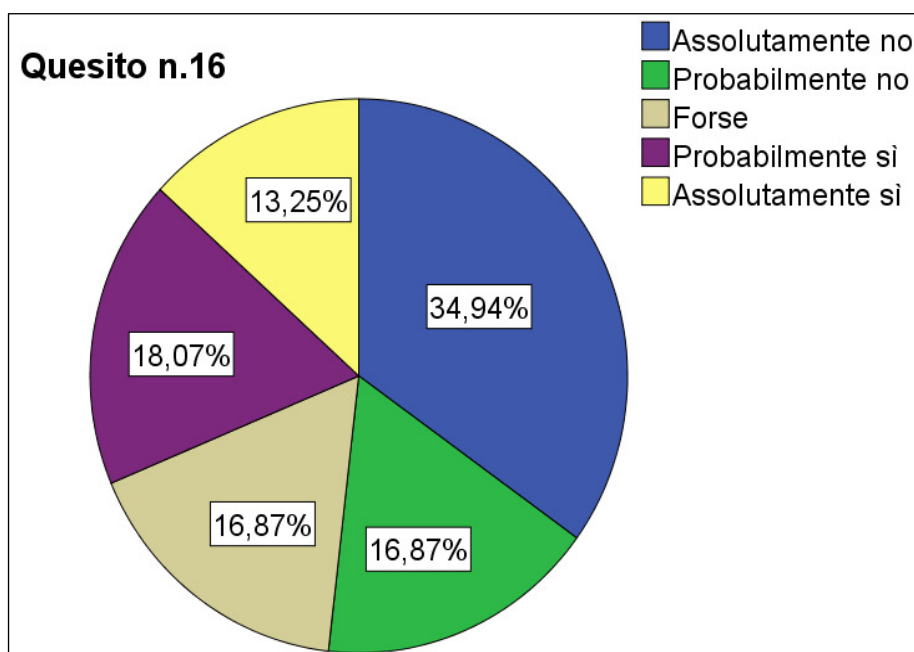


Commento sintetico

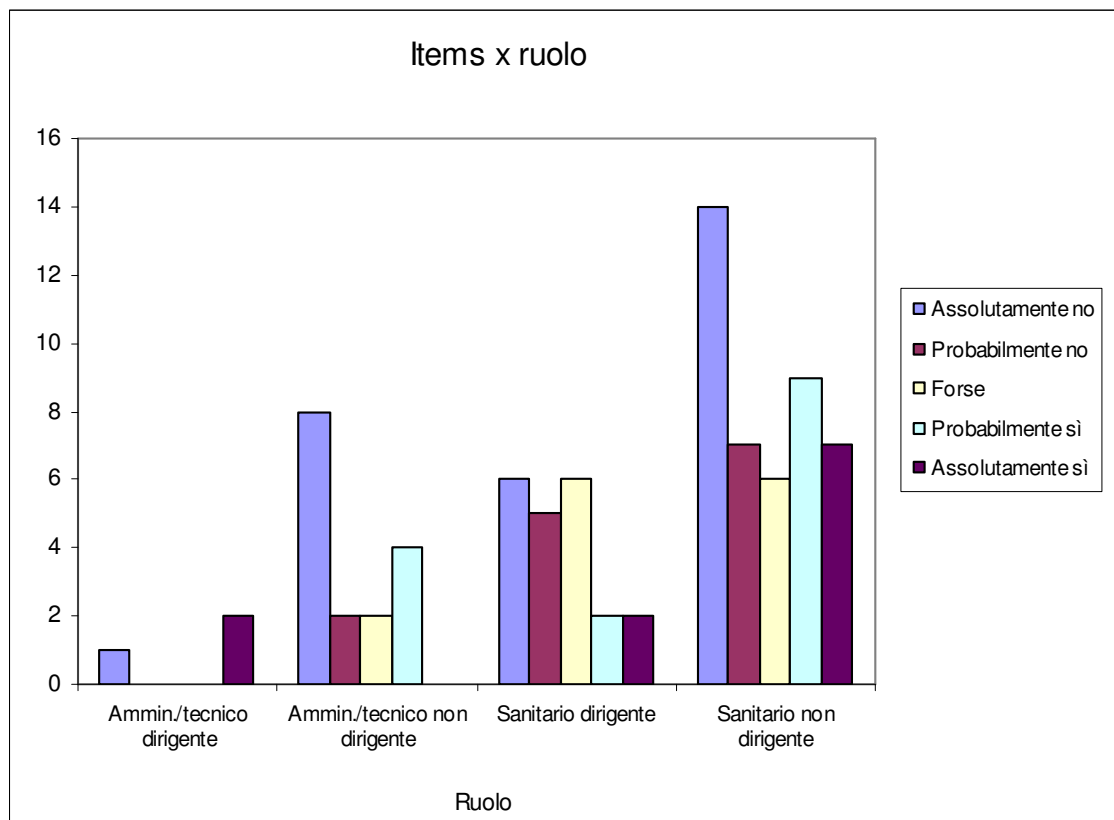
La maggioranza dei rispondenti percepisce attenzione per il rispetto della legge e/o delle regole di comportamento nel suo ambiente di lavoro. Si rileva un consistente picco di disaccordo nella sottopopolazione dei dipendenti con più di 30 anni di servizio.

Quesito n. 16: Ritiene che l'Azienda si stia attivando per aumentare il suo grado di soddisfazione per il lavoro?

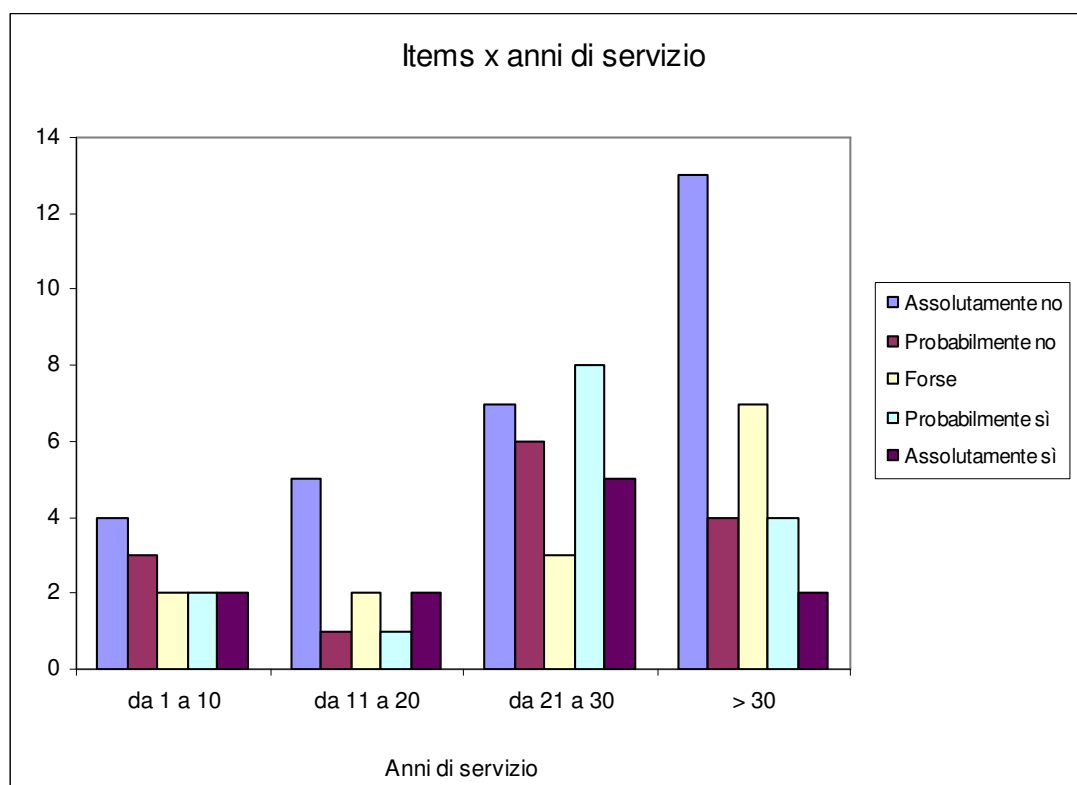
Quesito n. 16					
Risposta		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Assolutamente no	34	40,48	41,46	41,46
	Probabilmente no	17	20,24	20,73	62,20
	Forse	9	10,71	10,98	73,17
	Probabilmente sì	11	13,10	13,41	86,59
	Assolutamente sì	11	13,10	13,41	100,00
Totale		82	97,62	100,00	
Mancanti	Non risponde	2	2,38		
Totale		84	100,00		



Risposta	Ruolo				Totale
	Ammin./tecnico dirigente	Ammin./tecnico non dirigente	Sanitario dirigente	Sanitario non dirigente	
Assolutamente no	1 33,3%	8 50,0%	6 28,6%	14 32,6%	29 34,9%
Probabilmente no	0 0,0%	2 12,5%	5 23,8%	7 16,3%	14 16,9%
Forse	0 0,0%	2 12,5%	6 28,6%	6 14,0%	14 16,9%
Probabilmente sì	0 0,0%	4 25,0%	2 9,5%	9 20,9%	15 18,1%
Assolutamente sì	2 66,7%	0 0,0%	2 9,5%	7 16,3%	11 13,3%
Totale	3 100,0%	16 100,0%	21 100,0%	43 100,0%	83 100,0%



Quesito n. 16	Anni di servizio				Totale
	da 1 a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	> 30	
Assolutamente no	4 30,8%	5 45,5%	7 24,1%	13 43,3%	29 34,9%
Probabilmente no	3 23,1%	1 9,1%	6 20,7%	4 13,3%	14 16,9%
Forse	2 15,4%	2 3,0%	3 10,3%	7 23,3%	14 16,9%
Probabilmente sì	2 15,4%	1 9,1%	8 27,6%	4 13,3%	15 18,1%
Assolutamente sì	2 15,4%	2 18,2%	5 17,2%	2 6,7%	11 13,3%
Totale	13 100,0%	11 100,0%	29 100,0%	30 100,0%	83 100,0%



Commento sintetico

Le risposte convergono nell'affermare che non si apprezzano azioni dell'Azienda tese ad incentivare il grado di soddisfazione dei dipendenti per il lavoro svolto.

6 IL VALORE DEL MONITORAGGIO DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

6.1 Il valore del monitoraggio del clima organizzativo

Lo studio del clima organizzativo risponde all'esigenza di valutare l'impatto di azioni organizzative sui processi di lavoro quotidiani costituendo il metodo, più sicuro per misurare lo stato di salute di una struttura produttiva.

Il clima organizzativo comprende le percezioni degli operatori riguardanti la struttura, i rapporti di lavoro, le relazioni interpersonali, le attività e gli stili di gestione che si instaurano all'interno della loro organizzazione.

Nella realtà, queste ultime costituiscono ambienti sociali attivi dove si sviluppano interazioni formali ed informali fondate sia sulla natura dei rapporti esterni, che si stabiliscono tra l'organizzazione e gli individui che hanno rapporti con essa, che sul tipo di relazioni che si instaurano tra i suoi membri.

Tali atteggiamenti determinano, insieme, il clima dell'organizzazione.

Il suo monitoraggio si configura come una strategia finalizzata al cambiamento in quanto agisce direttamente sulle relazioni delle persone che lavorano al suo interno. In tal modo si rivela una occasione per definire o per riconsiderare i rapporti, e, conseguentemente, per migliorarne il clima.

Rappresenta inoltre uno strumento di sviluppo, divulgazione e condivisione di una nuova cultura del lavoro e dei valori a vari livelli organizzativi, con il risultato, a volte inatteso, di contenere l'insorgenza di contrasti e conflitti.

Ciò avviene perchè il monitoraggio verifica le aree di malessere e conflittualità ma, contemporaneamente, ne favorisce il controllo e l'elaborazione in chiave propositiva di dialogo e partecipazione.

Quando realizzare un'indagine di clima?

Sempre, come strumento preventivo che consente un monitoraggio periodico, per tarare interventi, rivedere priorità organizzative, intervenire per tempo in presenza di segnali di malessere organizzativi.

Altre volte, in presenza di "sintomi" (assenteismo, aumento dei reclami, conflittualità, ecc.), per definire le politiche del personale, per avere un feedback sulle politiche passate e per misurare le aspettative dei dipendenti.

In occasione di progetti di miglioramento dei servizi permette di acquisire, in modo strutturato, il punto di vista di chi opera e gestisce il servizio. Viene così

fornita ai dipendenti l'opportunità di partecipare e sentirsi collaboratori, su un piano di parità, in un'impresa comune che riconosca loro la valorizzazione delle idee e della competenza.

6.2 Il monitoraggio del clima aziendale in una prospettiva futura

Il concetto di clima è strettamente interrelato al concetto di qualità lavorativa. "La qualità è la capacità di un prodotto o di un servizio di soddisfare le esigenze e le aspettative di un cliente".

Il concetto di qualità enfatizza sia i clienti esterni al servizio o sistema che i clienti interni (ogni lavoratore) nell'ambito del concetto di "Total Quality management" (TQM). Quest'ultimo prevede un costante sviluppo del sistema che viene così ad essere costituito da risorse umane in continuo miglioramento, valori, strumenti e metodi per accrescere la soddisfazione del cliente.

Conoscenze, esperienze e coinvolgimento degli operatori rappresentano, ormai, la via obbligata che un'organizzazione deve seguire per ottenere il successo nel lungo termine.

Si tratta di un modello culturale che porta al centro dell'interesse organizzativo il lavoro finalizzato al benessere, alla motivazione e alla soddisfazione dei lavoratori.

Gli interventi a livello organizzativo sono diretti a individuare i fattori di disagio lavorativo che causano stress e a intervenire sugli aspetti negativi operati dal cambiamento delle pratiche organizzative e dei fattori ambientali.

Le risorse utilizzabili a tale scopo sono costituite da:

- interventi di job design di ristrutturazione dell'organizzazione e delle condizioni di lavoro;
- politiche appropriate di selezione e gestione del personale;
- utilizzo di adeguati modelli di formazione e di sviluppo organizzativo.

A livello dell'interfaccia individuo-organizzazione, gli interventi mirano a migliorare l'adattamento persona-ambiente e le relazioni sul lavoro. I contenuti vanno dalla modifica del carico di lavoro e del livello di autonomia lavorativa al grado di partecipazione ed interrelazione tra colleghi.

Gli interventi a livello individuale propongono il potenziamento delle risorse dell'individuo per fronteggiare meglio lo stress.

E' quindi di fondamentale importanza che, dopo il monitoraggio e la diffusione dei risultati, vi sia la fase successiva della raccolta delle reazioni e dei suggerimenti. Sarà allora determinante progettare le necessarie azioni di follow-up per monitorare, nel tempo, le reazioni ad eventuali azioni correttive che il management aziendale vorrà attuare.

La gestione del suddetto processo di feedback richiede che in Azienda siano presenti degli skills ben identificati al fine di:

- condurre efficacemente riunioni e lavorare in gruppo per cercare soluzioni da implementare conformemente ai risultati emersi dai questionari;
- ricercare consensi attraverso la condivisione degli obiettivi;
- gestire eventuali conflitti.

INDICE

Prefazione

1 LA VALUTAZIONE DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

1.1 Introduzione	2
1.2 L'inchiesta survey	3

2 IL QUESTIONARIO

2.1 Presentazione	6
2.2 La scheda di rilevazione	7
2.3 Drivers e items	8

3 DESCRIZIONE SINTETICA DEI RISULTATI

3.1 Le informazioni di base	12
3.2 Costruzione di una matrice sintetica per items	15
3.3 Considerazioni	18

4 DESCRIZIONE ANALITICA GENERALE

4.1 Rispondenti per ambito territoriale	20
4.2 Rispondenti per sesso	20
4.3 Rispondenti per ruolo	21
4.4 Rispondenti per età	21
4.5 Rispondenti per anni di servizio	22
4.6 I punteggi	23
4.7 Sintesi dei risultati	25

5 DESCRIZIONE ANALITICA DEGLI ITEMS

5.1 Analisi dei dati riferiti ai 16 items del questionario	28
--	----

6 IL VALORE DEL MONITORAGGIO DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

6.1 Il valore del monitoraggio del clima organizzativo	77
6.2 Il monitoraggio del clima in una prospettiva futura	79

BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C. (1958), Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank, *Administrative Science Quarterly*, 2:501.

ATKIN C., CHAFFEE S. (1972), Instrumental response strategies in opinion interviews, in "Public Opinion Quarterly", XXXVI, 1, pp. 69-79.

ARLECK, SETTLE (1995), *The Survey Research Handbook*, Irwin.

AVALLONE F., BONARETTI M. (a cura di) (2003) *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli

BAILEY K. D. (1995), *Metodi della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.

BORCIO, PAGANI (1997), *Introduzione alla ricerca sociale*, Nuova Italia Scientifica.

CHIARI G., CORBETTA P. (1973) Il problema del campionamento nella ricerca sociologica, *Rassegna Italiana di Sociologia* XIV, 3 e 4.

COSTA G. e GIANECCHINI M. (2005) *Risorse Umane persone, relazione e valore*, Mc Grow-Hill, Milano

DEJOY, D.M., SOUTHERN, D.J. (1993), An integrative perspective on work site health promotion, *Journal of occupational medicine*.

DELLE FAVE A. (a cura di) (2006), *Dimensions of well-being*, Franco Angeli, Milano

DELLE FAVE A. (a cura di) (2007), *La condivisione del benessere*, Franco Angeli, Milano

D'AMATO A., MAJER V. (2005) *Il vantaggio del clima. La ricerca del clima per lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano

EKVAL, G., 1996, Organizational climate for creativity and innovation, *European journal of work and organizational psychology*, 5, 105-23.

GASPERONI G., GIOVANI F. (1992), Come e perché non funzionano le scale di Likert con items a polarità semantica invertita, in Marradi A., Gasperoni G

GLENDON A.I., McKENNA, E.F. (1995), *Human safety and risk management* Chapman & Hall, London.

GLENDON, A. I. (2001), Safety Culture, in Karwowski (ed.) *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*, Taylor and Francis, London

HENDRICK, H. W. (1991), Human factors in organizational design and management, *Ergonomics*, 34, 743-756.

JAMES, L. A., JAMES, L.R. (1989), Integrating work environment perception: explorations into the measurement of meaning, *Journal of applied psychology*, 74, 739-51.

KARASEK AND THEORELL, T. (1990), *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic book, New York.

- KISH L.(1987), Statistical design for research, J. Wiley and Sons, New York.
- KISH L. (1995), Survey sampling, J. Wiley and Sons, New York,
- LIKERT R. (1932), A technique for the measurement of attitudes, in "Archives of psychology", monografia n.140.
- KONDO, Y. (1991), Human motivation – a key factor for managment, Productivity Inc., Tokyo
- LEWIN, K., LIPPIT, R., WHITE, R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”, Journal of applied psychology, 10:271-299
- LITWIN,G.H., STRINGER, R.A. (1968), Motivation and organizational climate, Harvard Business School press, Cambridge, MA.
- MAJER V., MARCATO A. e D'Amato A.(a cura di) (2003) La dimensione psicosociale del clima organizzativo, Franco Angeli, Milano
- MARRADI A. (1992), Concetti e metodo per la ricerca sociale, La Giuntina, Firenze
- Mc GREGOR , D.M. (1960), The human side of enterprise, Mc Graw-Hill, New York
- Mc KENNEL, A.C.(1997), Attitude scale construction, in The analysis of survey data, New York.
- MOSER C., KALTON G.(1977), Survey methods in social investigation, London
- PHILLIPS B. (1971), Social research: strategies and tactics, New York
- QUAGLINO, G. (1987), I climi organizzativi, Il Mulino, Bologna
- SCHNEIDER B. (ed.), (1990), Organizational climate and culture, Jossey–Bass Publishers, San Francisco.
- SCHNEIDER B. (2002), Organizational climate, Risorsa uomo, 3-4/01: 229.
- STEVENS S. (1991), La teoria delle scale di misura, in Cardano, Miceli.