



UNIVERSITÀ DI PAVIA

Giornata della trasparenza

Analisi del clima organizzativo

Anno 2012



Introduzione

- Perché l'analisi
 - valutazione rischio stress lavoro correlato
 - indagine sulla reputazione dell'Ateneo
 - percezione del cambiamento

- Inizio lavori: maggio 2011

- Periodo di somministrazione: ottobre 2012

- Report: marzo 2013



Introduzione

COMPONENTI GRUPPO DI LAVORO

Area Gestione sistemi, ambiente e sicurezza	Dott. Davide Barbieri (coordinatore)	
Area Comunicazione e relazioni esterne	Dott.ssa Grazia Bruttocao	
Area Risorse umane e organizzazione Servizio Relazioni Sindacali	Dott.ssa Emma Varasio Patrizia Marazza	Ileana Pomici, Samantha Bisio, Alessandra Di Malta
Area Sistemi Informativi	Ing. Flavio Ferlini	Patrizia D'Ercole , Federica Setti, Tiziana Ciabattoni
Dipartimento di Scienze del sistema nervoso e del comportamento	Prof. Piergiorgio Argentero	Ilaria Setti
Dipartimento di Scienze politiche e sociali	Prof. Simone Gerzeli	
R.S.U.	Luigi De Leonardis	

Validazione del questionario da parte della Direzione generale e del CUG – Comitato unico di garanzia



Premessa

Il clima organizzativo è un costrutto multidimensionale che comprende:

FATTORI DI CARATTERE PSICOLOGICO

riguardano le percezioni degli individui rispetto all'ambiente nel quale lavorano

FATTORI DI CARATTERE ORGANIZZATIVO

riguardano strutture, ruoli, procedure, norme, gestione, sviluppo, equità

La misurazione del clima è una fotografia dello stato di un'organizzazione che ritrae le percezioni riguardanti la struttura, i fattori organizzativi, le relazioni, il livello di soddisfazione dei membri, e quindi la percezione dell'organizzazione nel suo complesso



Obiettivi

L'intervento di analisi del clima si è posto il seguente obiettivo principale:

Misurare quantitativamente il clima organizzativo percepito all'interno dell'Ateneo, relativamente a specifiche aree di indagine, per poter identificare opportune misure di miglioramento del funzionamento e del benessere organizzativo

POSSIBILI UTILIZZI GESTIONALI



- Valorizzare le persone
- Migliorare i rapporti tra il personale
- Accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione
- Diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento ai risultati e al cambiamento
- Realizzare efficaci sistemi di comunicazione interna
- Migliorare l'azione formativa
- Realizzare interventi mirati



Il modello di clima organizzativo

- 1. COINVOLGIMENTO
- 2. AUTONOMIA
- 3. EQUILIBRIO CASA-LAVORO

- 4. TEAM
- 5. APERTURA AL CAMBIAMENTO



- 6. LEADERSHIP
- 7. SISTEMA DI SVILUPPO

- 8. CHIAREZZA DEL RUOLO
- 9. COMUNICAZIONE
- 10. EFFETTI DEL CAMBIAMENTO



Definizioni

1 COINVOLGIMENTO

Insieme delle percezioni e dei vissuti relativi all'investimento energetico ed emozionale del singolo nel lavoro e nei confronti dell'organizzazione

2 AUTONOMIA

Percezioni riguardo al proprio campo di intervento e alla possibilità di organizzare il proprio lavoro decidendo tempi e modalità operative, assumendo la responsabilità delle proprie decisioni

3 EQUILIBRIO CASA-LAVORO

Insieme delle percezioni riguardanti i possibili effetti della vita lavorativa sulla vita non lavorativa e viceversa

4 TEAM

Insieme dei comportamenti che indicano disponibilità da parte dei membri del gruppo a collaborare, a fornire informazioni, supporto e know-how

5 APERTURA AL CAMBIAMENTO

Percezioni relative alla velocità con cui si declinano le scelte operate e alla possibilità delle persone di proporre idee originali, personali e migliorative

6 LEADERSHIP

Percezioni relative allo stile di direzione dei superiori (supervisione, controllo operato dei collaboratori e capacità di rendere partecipi alle decisioni della struttura)

7 SISTEMA DI SVILUPPO

Modalità con cui viene utilizzato il sistema incentivante e di sviluppo delle persone

8 CHIAREZZA DEL RUOLO

Percezioni relative alla misura in cui le persone conoscono i contenuti del loro ruolo e le attese dell'organizzazione nei loro confronti

9 COMUNICAZIONE

Diffusione dell'informazione, sia verso l'alto sia verso il basso; chiarezza, utilità e presenza di eventuali ostacoli organizzativi

10 EFFETTI DEL CAMBIAMENTO

Effetti percepiti del cambiamento in atto nell'Ateneo su diversi aspetti dell'attività lavorativa



Lo strumento

- Questionario somministrato via web
- 10 scale
- 62 item
- Scale di risposta a 4 punti
 - in disaccordo
 - parzialmente in disaccordo
 - parzialmente d'accordo
 - d'accordo)
- 1 scheda anagrafico-professionale



Campione

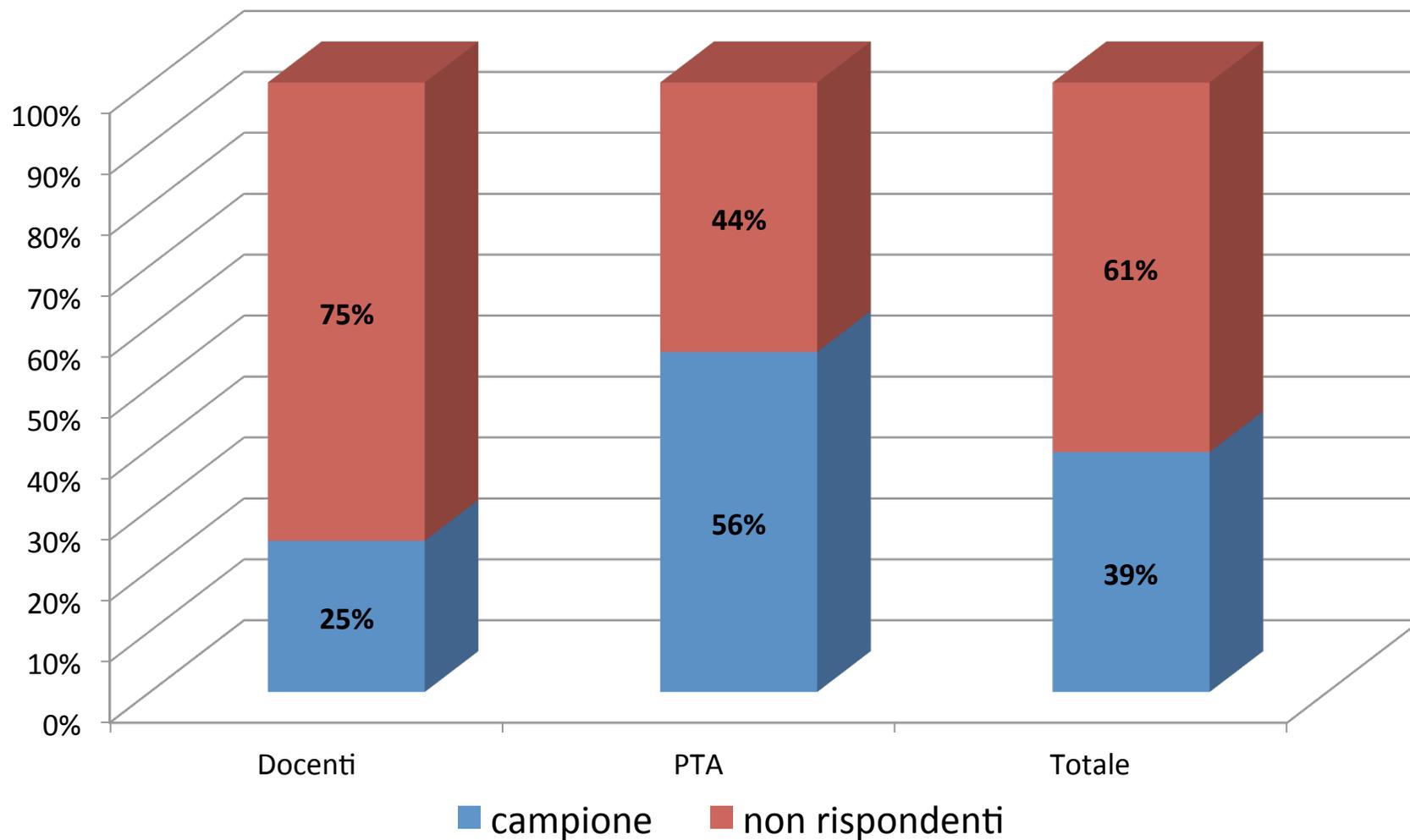
Categorie contattate

- **Personale tecnico amministrativo:** PTA a tempo indeterminato, determinato e CEL
- **Personale docente:** professori ordinari, associati, ricercatori universitari, ricercatori a tempo determinato, professori a contratto, professori straordinari a tempo determinato

		popolazione	campione	tasso risposta
docenti		1072	266	24,8%
PTA	B	132	53	40,2%
	C	434	241	55,5%
	D/CEL	318	188	59,1%
	EP/dirigenti	64	47	73,4%
	generale PTA	948	529	55,8%
generale		2020	795	39,4%

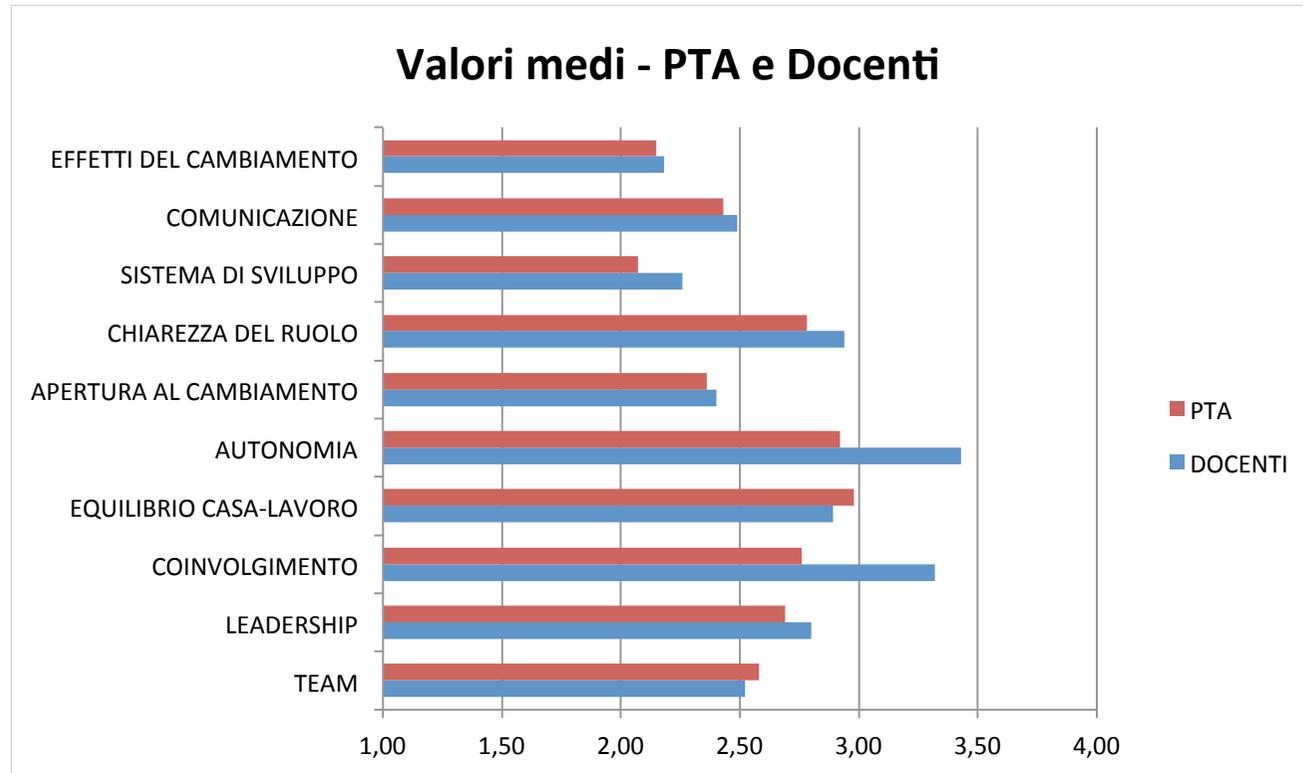


Campione





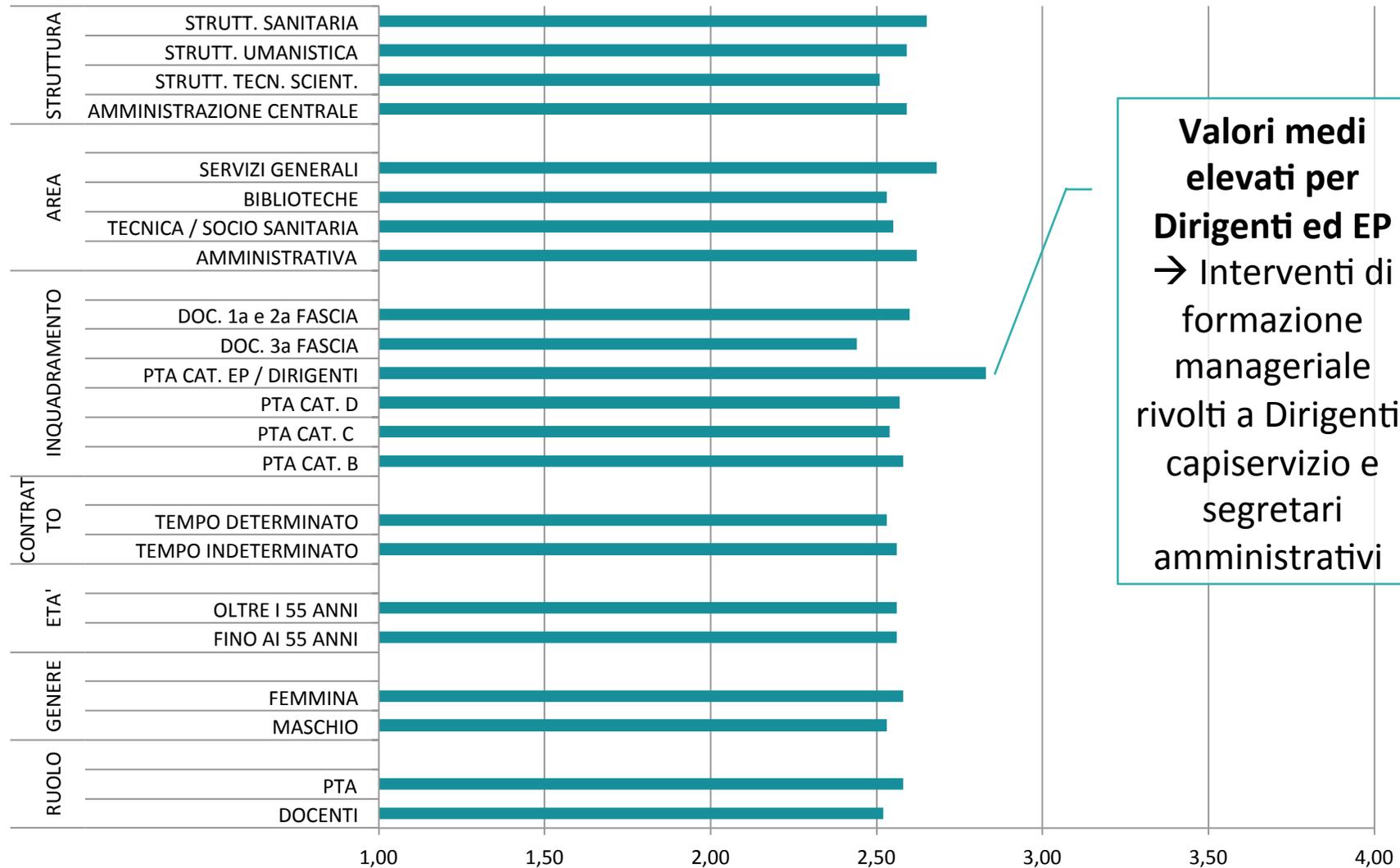
Risultati



- Per i docenti valori medi più elevati del PTA
- In particolare docenti valori molto più alti su autonomia e coinvolgimento → caratteristiche dell'attività lavorativa
- 4 scale analizzate in dettaglio: Team, Autonomia, Comunicazione e Cambiamento



Scala TEAM





Scala TEAM

➔ Percezione di buona collaborazione all'interno della stessa struttura

ITEM N. 1 – Nel mio lavoro i problemi vengono risolti insieme ai miei colleghi

ACCORDO
78% PTA
70% docenti

ITEM N. 32 – Nel mio gruppo di lavoro tutti i punti di vista vengono presi in considerazione e valutati

ACCORDO
63% PTA
67% docenti

MA

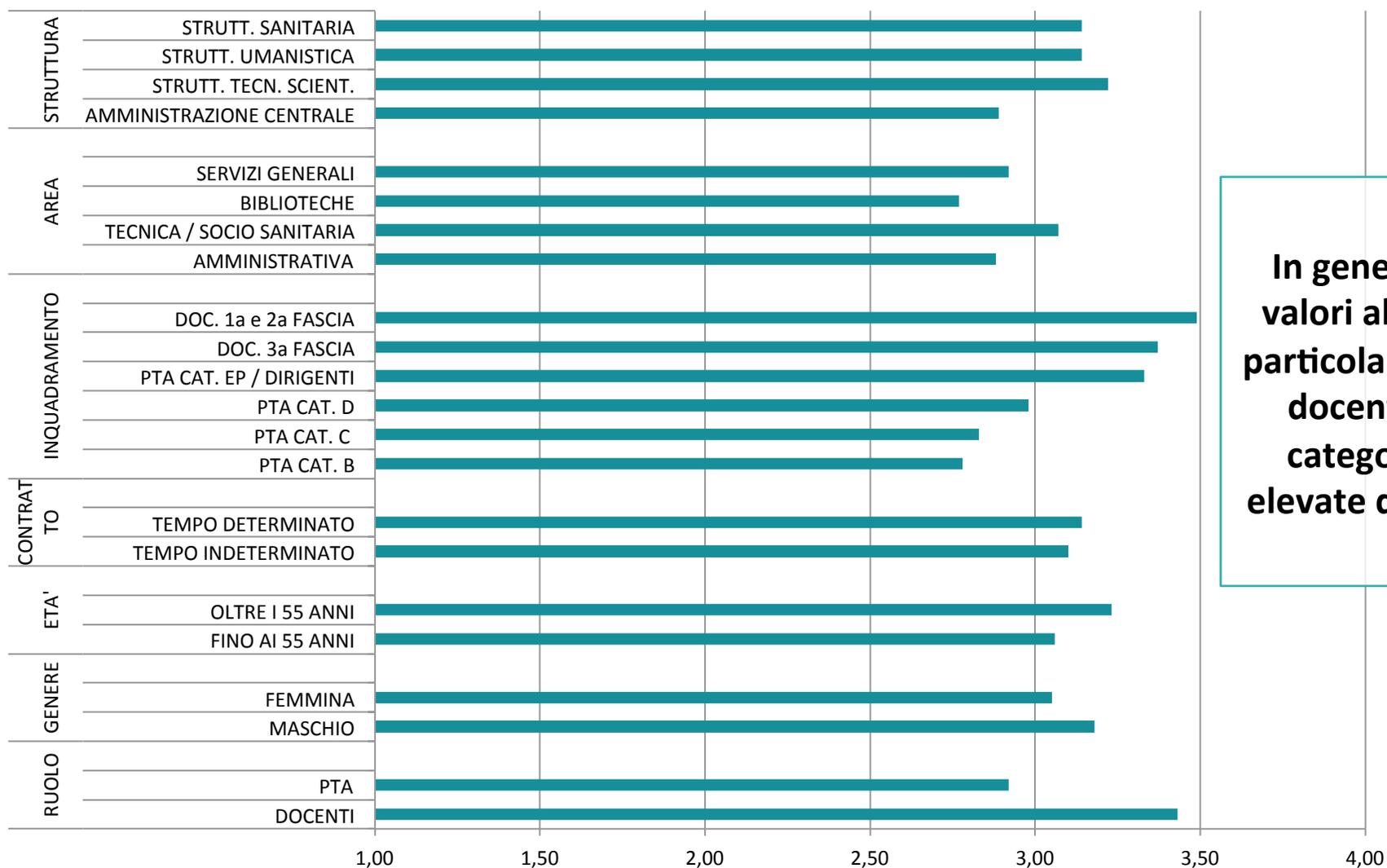
➔ Percezione di scarsa collaborazione tra strutture diverse

ITEM 53 – Tra le diverse strutture c'è poco supporto reciproco

ACCORDO
70% PTA
73% docenti



Scala AUTONOMIA



**In generale
valori alti, in
particolare per
docenti e
categorie
elevate di PTA**



Scala AUTONOMIA

➔ Possibilità di gestione di tempi e modi di lavoro

ITEM N. 26– Nel mio lavoro dispongo di una certa autonomia

ACCORDO
81% PTA
95% docenti

ITEM N. 37– Il mio lavoro è programmato nel dettaglio dai miei responsabili

DISACCORDO
75% PTA
88% docenti

ITEM N. 57– Nel mio lavoro esiste un ambito di autonomia nei tempi di svolgimento dei compiti assegnati

ACCORDO
84% PTA
95% docenti

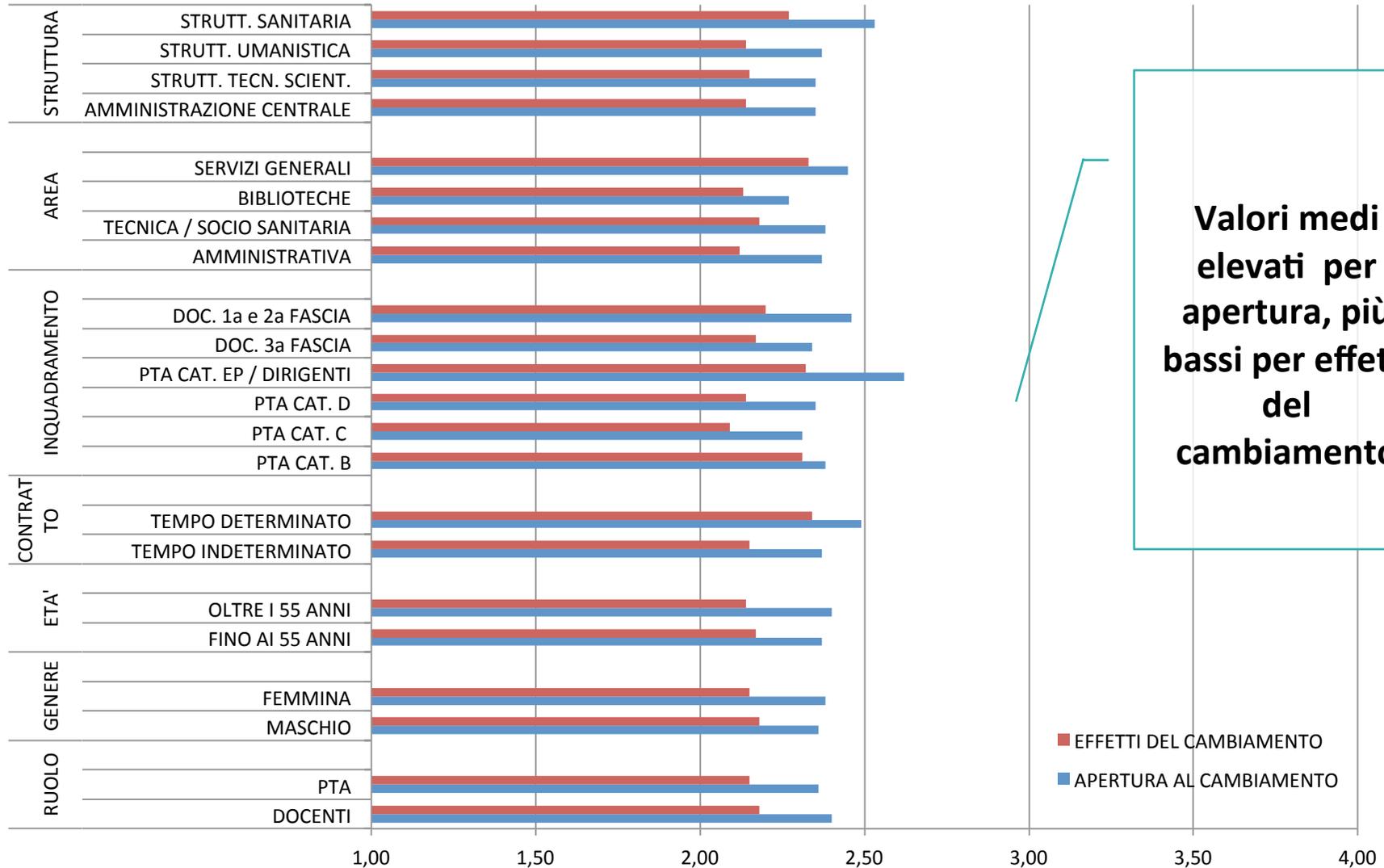
➔ Possibili aspetti negativi correlati: frammentazione e autoreferenzialità

➔ Correlazione con scala team (scarsa collaborazione tra strutture)



Scale CAMBIAMENTO

APERTURA E EFFETTI DEL CAMBIAMENTO





Scale CAMBIAMENTO

APERTURA AL CAMBIAMENTO

➔ Le persone si percepiscono disposte al cambiamento:

ITEM N. 58 – Vivo negativamente i cambiamenti in atto nell'Ateneo

DISACCORDO
61% PTA
57% docenti

➔ Percezione di scarsa disponibilità all'ascolto delle richieste del personale da parte dell'Amministrazione

ITEM N. 27 - Nel mio Ateneo si è disponibili alle richieste di cambiamento che provengono dal personale

DISACCORDO
65% PTA
59% docenti

ITEM 48 - La direzione incentiva i propri dipendenti a proporre interventi per migliorare la qualità del lavoro

DISACCORDO
62% PTA
58% docenti



Scale CAMBIAMENTO

EFFETTI DEL CAMBIAMENTO

- ➔ Quindi il personale percepisce come unico cambiamento praticato quello imposto dall'alto, indipendentemente dall'impatto negativo percepito dai dipendenti:

*ITEM N. 62– Il cambiamento in atto nell'Ateneo ha migliorato la **chiarezza dei ruoli***

DISACCORDO
74% PTA
77% docenti

*ITEM N. 21– Il cambiamento in atto nell'Ateneo ha migliorato lo **stile di direzione dei superiori***

DISACCORDO
70% PTA
77% docenti

*ITEM N. 42– Il cambiamento in atto nell'Ateneo ha consentito alle persone di migliorare **l'equilibrio tra la vita personale e lavorativa***

DISACCORDO
66% PTA
72% docenti

*ITEM N. 31– Il cambiamento in atto nell'Ateneo ha peggiorato il **coinvolgimento delle persone***

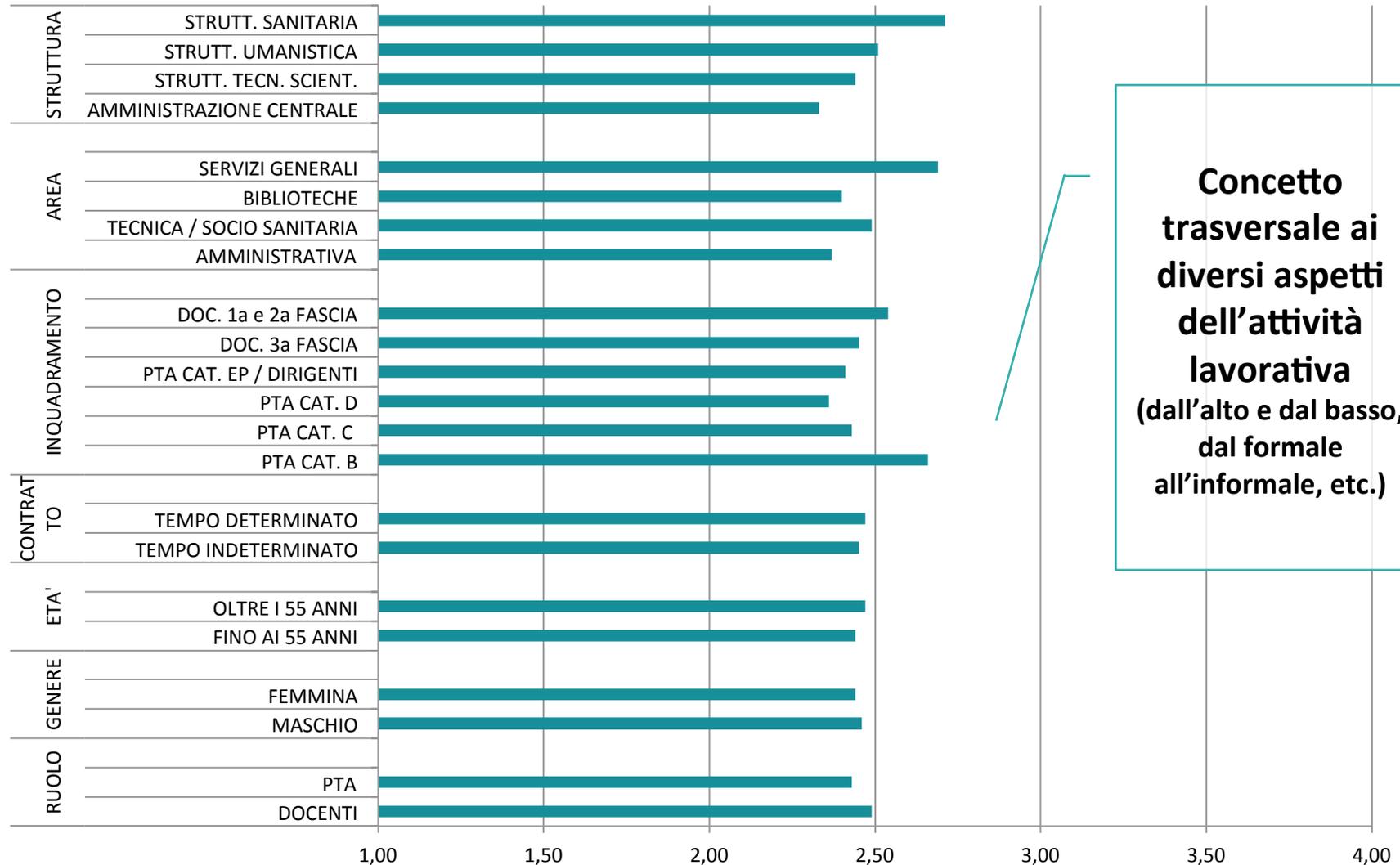
ACCORDO
66% PTA
59% docenti

*ITEM N. 36– Il cambiamento in atto nell'Ateneo ha migliorato i **processi di comunicazione***

DISACCORDO
58% PTA
58% docenti



Scala COMUNICAZIONE





Scala COMUNICAZIONE

➔ **Scarsa trasparenza nella comunicazione delle linee direttive d'Ateneo al personale**

ITEM N. 61– Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono poco chiari

ACCORDO
75% PTA
76% docenti

PERCHÈ?

➔ **Ampia diffusione delle informazioni ma scarsa efficacia della comunicazione interna**

ITEM N. 30– La Direzione fa in modo che le informazioni giungano a tutti i lavoratori

ACCORDO
62% PTA
67% docenti

*ITEM N. 9, 20, 41 e 51 – Le informazioni sono **disponibili, veloci, complete e comprensibili***

DISACCORDO
Dal 42 al 58% PTA
Dal 44 al 60%
docenti

➔ **Inefficacia degli strumenti di comunicazione utilizzati → PERCHÈ ?**



Altre Scale

- ➔ **SCALA LEADERSHIP:** percezione di un adeguato stile direzionale, in particolare sulla disponibilità dei responsabili ad ascoltare le opinioni dei collaboratori
- ➔ **SCALA COINVOLGIMENTO:** in generale, buon livello di soddisfazione lavorativa
- ➔ **SCALA EQUILIBRIO CASA-LAVORO:** valori medi molto alti, in relazione alle caratteristiche di flessibilità oraria e organizzativa del lavoro dipendente nel settore pubblico
- ➔ **SCALA CHIAREZZA DEL RUOLO:** percezione di consapevolezza del proprio ruolo e dei relativi compiti e attività
- ➔ **SCALA SISTEMA DI SVILUPPO:** percezione di scarsa trasparenza dei metodi adottati per incentivare il personale



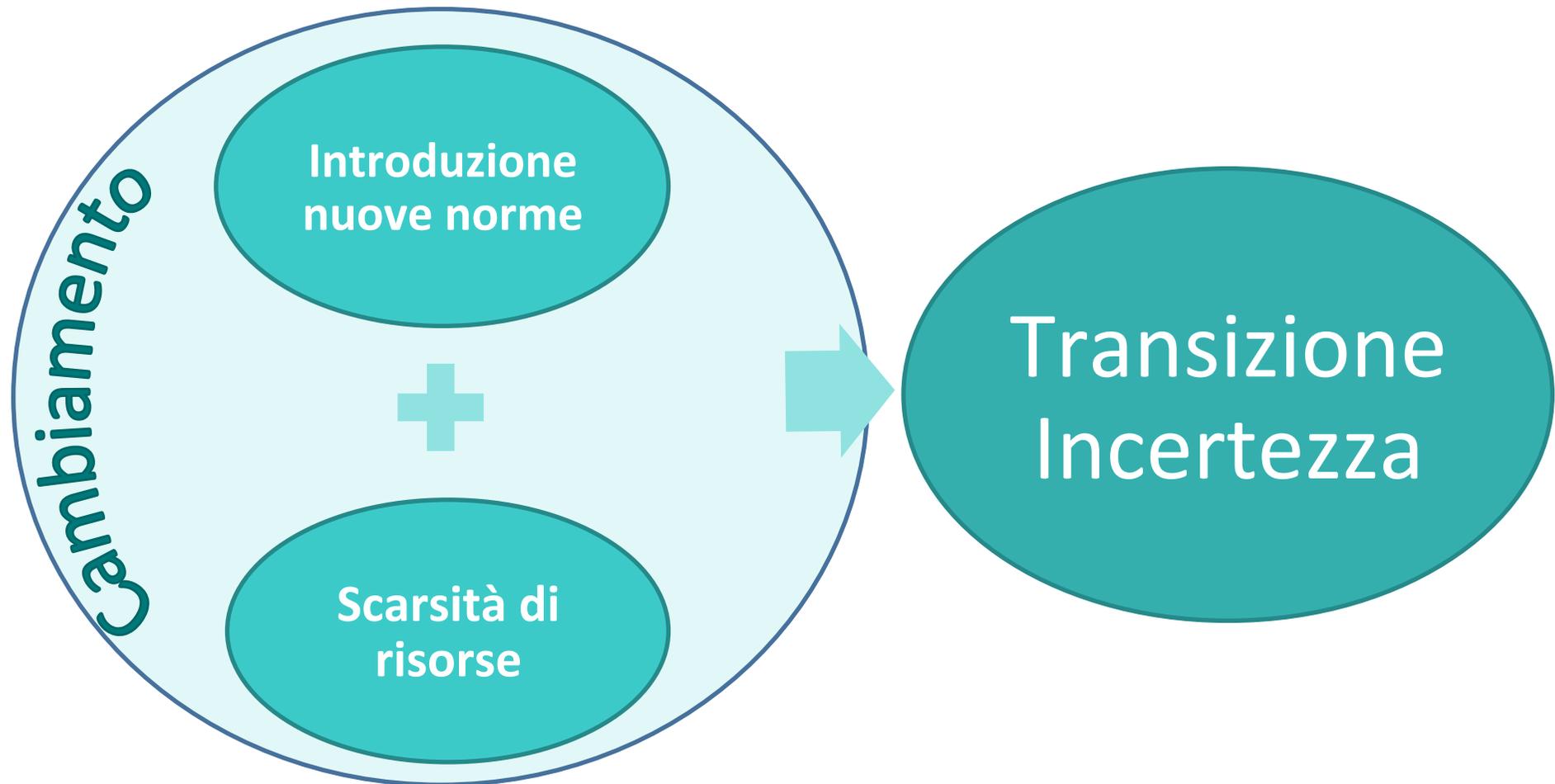
Indagine “UNICLIMA” - 2003

Confronto tra i risultati indagini 2003 – 2012

	Risultati 2003	Risultati 2012
Team (all'interno della stessa struttura)		
Team (tra strutture diverse)		
Disponibilità dell'Ateneo al cambiamento		
Comunicazione		



Conclusioni





Azioni di miglioramento

Interventi sull'organizzazione

- Nuovo modello di servizio
- Nuovo approccio all'organizzazione
- Nuove forme di interazione

Nuova politica per il personale

- Cambiamento del sistema di valutazione
 - valutazione PTA per struttura
 - valutazione *bottom-up*
- Mobilità del PTA come opportunità
- Formazione su percorsi professionalizzanti



Azioni di miglioramento

Trasparenza e performance

- Modello per indagine sul benessere organizzativo comune per tutte le P.A.
- Pubblicazione della documentazione relativa all'organizzazione
- Indagine di *customer satisfaction*
- Sistema di *report delivery*



Azioni di miglioramento

Comunicazione

L'indagine sul clima aziendale ha fotografato lo *statu quo* dell'Università di Pavia in questo momento di cambiamento e ha misurato la distanza da percorrere e le azioni da intraprendere, in particolare nell'ambito della comunicazione interna e delle relazioni.

Richiesta esterna di innovazione competitiva. Come?
Condivisione di obiettivi, reciproca fiducia, *business ethics*.

Motivare alla collaborazione le persone che lavorano in Università, può potenziare il grado di competitività all'esterno, mettendo in gioco il “fattore umano”, il rapporto di fiducia reciproca e la responsabilità etica e sociale.



Azioni di miglioramento

Comunicazione

- Condividere con la direzione generale un progetto di comunicazione interna;
- Elaborare un piano di formazione del personale che sappia trasmettere valori comuni;
- Adeguare al progetto gli strumenti di comunicazione attualmente a disposizione;

Pubblicazione sul sito del materiale relativo all'indagine



Comunicazione

Un glossario

Clima aziendale: relazione di scambio sociale che influenza la motivazione, la soddisfazione lavorativa e la comunicazione, prima di tutto interna, di una istituzione che ha celebrato i 650 anni di fondazione.

Comunicazione interna:

“l’insieme dei processi che generano le risorse catalizzanti l’organizzazione: la conoscenza e l’identificazione”;

processo capace di generare capitale intellettuale e sociale grazie al coinvolgimento diretto, facendo evolvere “la relazione con i propri collaboratori verso gli stadi più alti di contratto psicologico e di investimento motivazionale”.

(Alessandra Mazzei, 2006).



Comunicazione

Conoscenza, condivisione, coerenza, cooperazione e comunicazione sono i prerequisiti per un'efficace **co-opetition**;

Cooperazione e competizione, co-opetition: parole chiave per ricomporre al proprio interno la comunità, per *“potenziare le capacità di produrre valore in modo più efficace della concorrenza”*;

L'Università è chiamata a un **ascolto sempre più attento** delle esigenze dei propri pubblici, in particolare degli studenti e del contesto (locale, nazionale, internazionale), chiamata a *“essere **adattabile e flessibile** nei suoi processi interni, **‘consonante’** con l'ambiente esterno...”*.



Comunicazione

Come favorire questa **innovazione competitiva** che porta a essere collaborativi all'interno e competitivi all'esterno?

Il “fattore umano”, la **motivazione delle persone**, il loro **coinvolgimento nelle strategie** aziendali sono tra i principali – o forse il principale – aspetto organizzativo. *“Sono le persone che fanno funzionare le alleanze”*.



Grazie