

Ateneo di Pavia

1 Le componenti del clima organizzativo: un quadro di sintesi.

La ricerca condotta presso l'Ateneo di Pavia ha permesso di rilevare una percezione del clima organizzativo piuttosto positiva rispetto alle componenti Gruppo e Individuo, con valutazioni critiche soprattutto in merito alla componente Interfunzionalità-Cambiamento e Organizzazione.

Rispetto alla componente Gruppo emergono giudizi tendenzialmente positivi: il campione dichiara di svolgere il proprio lavoro in un contesto che privilegia l'apertura e l'ascolto, e rileva una forte coesione di gruppo nella condivisione dei compiti.

Giudizi positivi connotano anche la componente Individuo: i partecipanti dimostrano di possedere sicurezza nello svolgimento del proprio lavoro, fiducia nelle proprie capacità e di impegnarsi con responsabilità ed entusiasmo nel raggiungimento degli obiettivi.

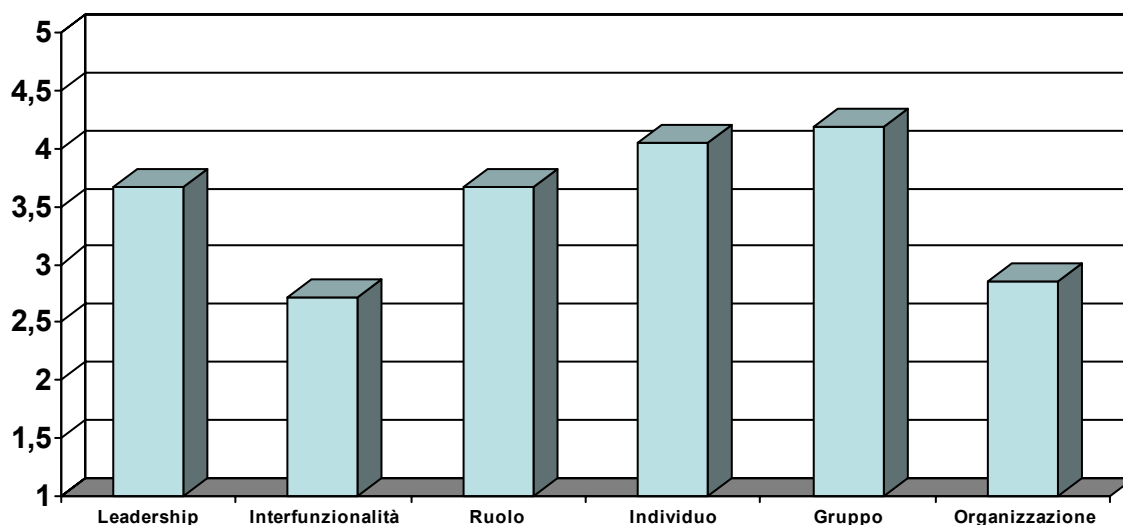
Leggermente più bassi anche se connotati positivamente risultano i giudizi relativi a Leadership e Coerenza di Ruolo; il personale percepisce un buon rapporto con i superiori basato sulla fiducia e sul sostegno e ritiene di poter organizzare il proprio lavoro in autonomia senza dover sottostare a continui controlli riguardo a tutte le decisioni.

Per quanto riguarda le componenti Organizzazione e Interfunzionalità-Cambiamento il quadro che si delinea è sensibilmente più critico.

Nello specifico in riferimento alla componente Organizzazione, il campione non si riconosce nelle politiche strategiche adottate dall'Ateneo e riporta vissuti di sfiducia circa la possibilità di realizzarsi nell'organizzazione.

In merito alla componente Interfunzionalità-Cambiamento la situazione pare non essere diversa: il personale infatti, sostiene che l'organizzazione manchi di un deciso orientamento all'innovazione sottolineando come la circolazione delle informazioni manchi di chiarezza e non sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

Grafico 1 – Le componenti del clima organizzativo



Analisi interna all'organizzazione: i differenti vissuti del personale dell'Ateneo di Pavia

Dopo aver analizzato in linea generale i risultati scaturiti dall'indagine di clima, sembra utile indagare i differenti vissuti del personale in relazione alle variabili di background tramite metodologie statisticamente verificate.

Il clima organizzativo secondo la categoria contrattuale.

In generale i partecipanti di categoria B riportano vissuti significativamente più negativi di coloro che appartengono alle altre categorie contrattuali in tutte le componenti di clima.

Considerando il fattore Leadership si nota come le categorie EP manifestano relazioni con i superiori basate su reciproco confronto e supporto emotivo; i superiori sono descritti come disponibili al dialogo e orientati alla relazione partecipativa e poco direttiva. Percezioni sostanzialmente più negative vengono riportate dalla categoria B.

Dall'analisi relativa alle percezioni delle diverse categorie contrattuali in merito alla componente Interfunzionalità-Cambiamento si evince una maggiore soddisfazione delle categorie EP rispetto alle altre (B, C, D): i partecipanti con contratto di tipo EP sostengono di lavorare in un'organizzazione che favorisce il progresso personale e utilizza reti informative efficienti finalizzate al perseguimento degli obiettivi.

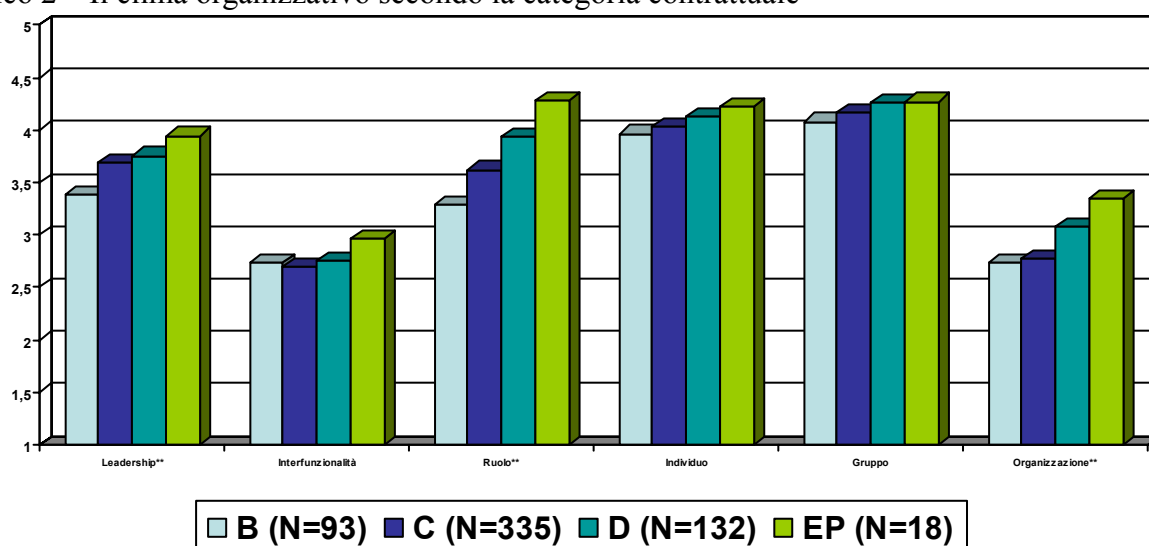
Trend simile si riscontra nella valutazione dei vissuti in riferimento alla componente Ruolo: i partecipanti appartenenti alla categoria EP ammettono di poter svolgere il proprio lavoro in piena autonomia senza eccessive interferenze da parte dei superiori usufruendo di un largo margine di discrezionalità nelle decisioni lavorative da prendere. Meno positivi a riguardo risultano essere i giudizi riportati dalle categorie contrattuali B rispetto a quelle di tipo C, e di queste ultime nei confronti delle categorie di tipo D.

In riferimento alla componente Individuo la tendenza risulta essere la stessa anche se con giudizi significativamente più positivi da parte di tutte le categorie contrattuali.

Lo stesso accade in riferimento alla componente Gruppo.

Il fattore Organizzazione porta risultati negativi in tutte le categorie contrattuali, in particolare le categorie B e C esprimono un forte disaccordo con le strategie organizzative e la loro declinazione operativa, non vedono riconosciuto il proprio impegno nell'Ateneo, di conseguenza manifestano un minor senso di appartenenza all'organizzazione nel suo complesso.

Grafico 2 – Il clima organizzativo secondo la categoria contrattuale



* = $p < .05$; ** = $p < .01$

Il clima organizzativo secondo il settore lavorativo

Analizzando i vissuti nei diversi settori lavorativi si riscontrano differenze significative in quattro delle sei componenti caratterizzanti il clima: Coerenza, Individuo, Interfunzionalità e Organizzazione.

Nello specifico il personale dei settori Tecnico-scientifico e Socio-sanitario dichiarano di detenere un margine di discrezionalità più elevato nella gestione del ruolo di quanto dichiarino invece le altre categorie contrattuali; in particolare il settore Servizi Generali manifesta un minor coinvolgimento nello svolgimento dei compiti lavorativi e una maggiore criticità rispetto alla percezione della propria autonomia.(Coerenza)

Anche in riferimento alla componente Individuo vengono rilevate differenze statisticamente significative tra il settore Tecnico-informatico che riporta giudizi positivi, e il settore Biblioteche che manifesta vissuti decisamente più critici.

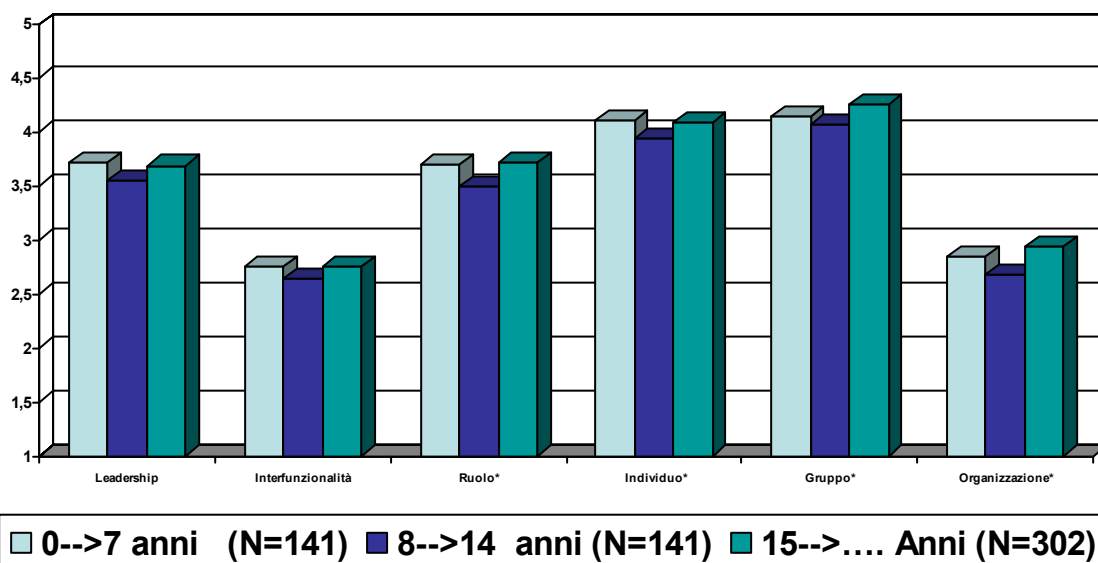
Rispetto alle componenti Interfunzionalità e Organizzazione i risultati sembrano distribuirsi in maniera simile con livelli più alti nei settori Tecnico informatico e Scientifico-socio sanitario e vissuti più negativi nel settore Biblioteche in cui si rileva un generale malcontento sia rispetto alle politiche organizzative sia in merito al grado di apertura e di sviluppo promosso dall'Ateneo.

Il clima organizzativo secondo l'anzianità di servizio

In relazione all'anzianità di servizio si osserva come i partecipanti all'indagine con anzianità di servizio di 8-14 anni manifestano percezioni più negative rispetto ai fattori: Ruolo, Individuo, Gruppo, Organizzazione.

In particolare i dati emersi evidenziano una maggiore discrepanza rispetto al fattore Coerenza di ruolo percepita più positivamente dai dipendenti con anzianità di 15 anni e oltre, che riportano vissuti di elevato coinvolgimento e di chiara definizione del ruolo, rispetto ai dipendenti con anzianità di 8-14 anni. Situazione simile, anche se con valori medi tendenzialmente più bassi in entrambe le fasce, si riscontra nel fattore Organizzazione.

Grafico 3 – Il clima organizzativo secondo l'anzianità di servizio



* = p < .05; ** = p < .01

Il clima organizzativo secondo la localizzazione

Adottando il criterio territoriale il quadro che emerge rileva differenze significative in riferimento alle componenti Ruolo e Leadership Relazionale: coloro che svolgono il proprio lavoro presso le sedi decentrate percepiscono vissuti significativamente più positivi in merito sia alla possibilità di esprimere le proprie potenzialità sia allo stile di leadership adottato dai superiori.

Il clima organizzativo secondo la tipologia di contratto

Prendendo in considerazione la tipologia di contratto si osserva che i dipendenti assunti a tempo indeterminato manifestano una percezione di clima psicologico più favorevole in merito alle percezioni inerenti cinque delle sei componenti caratterizzanti il clima: Leadership, Coerenza di Ruolo, Individuo, Gruppo, Organizzazione. La componente Interfunzionalità-Cambiamento, invece riporta valori medi simili in entrambe le categorie.

RISULTATI UNICLIMA

Il contesto si rivela decisivo nella percezione del clima organizzativo: il forte senso di appartenere alla propria comunità scientifica, la valenza che l'appartenere a tale comunità dà ai rapporti sociali e istituzionali, la consapevolezza di essere inseriti in un ambiente stimato e riconosciuto, la conoscenza personale degli attori del sistema dovuta alle dimensioni delle strutture e del territorio, la discreta anzianità media di servizio, risultano essere i motivi alla base dei buoni risultati che emergono dalla rilevazione circa la percezione del clima rispetto ai fattori della leadership, dell'individuo e del gruppo.

Nei microcosmi delle strutture infatti esistono generalmente ottimi rapporti con i superiori (sia docenti che tecnici amministrativi) basati su rispetto e fiducia, il personale è preparato e disponibile, sicuro e collaborativo nello svolgere il proprio lavoro e conseguentemente si sente parte integrante del gruppo, permettendone la piena funzionalità.

Per gli stessi motivi, meno favorevoli sono i risultati circa la percezione del clima rispetto ai fattori dell'interfunzionalità e dell'organizzazione: il forte senso di appartenenza al gruppo fa sì che il personale si riconosca maggiormente in esso che non nell'Istituzione in senso lato; la stima di cui gode nell'ambito del proprio lavoro induce a ritenere carente il riconoscimento dei propri meriti da parte dell'Ateneo; manca quindi la condivisione delle politiche e delle scelte organizzative e considerata scarsa la propensione al cambiamento.

Senz'altro molto influiscono anche i rapporti tra personale docente e personale tecnico amministrativo, spesso molto buoni a livello individuale e di singolo settore di ricerca o amministrativo, ma più problematici per quanto riguarda il complesso delle due categorie. Si tenga presente che solo nel maggio 2005 lo Statuto è stato modificato affinché menzionasse il personale tecnico amministrativo tra le componenti costitutive della comunità accademica.

Piuttosto critico si rivela anche il rapporto tra amministrazione centrale e strutture decentrate sia per quanto riguarda l'integrazione delle funzioni, sia per la carenza e/o l'eccesso di direttive generali, sia per la scarsa efficacia della comunicazione.

Il personale delle strutture decentrate ritiene di non venire sufficientemente supportato e di non riuscire ad ottenere in tempi rapidi tutte le informazioni necessarie; ritiene inoltre che il personale dell'Amministrazione centrale, godendo di maggior visibilità, sia favorito negli sviluppi di carriera.

Al contempo il personale dell'Amministrazione Centrale dà delle direttive e poi richiede un sempre più marcato decentramento delle funzioni alle strutture che sono formalmente autonome, anche perché non è più in grado di sopportare il carico dovuto ad una gestione diretta di tutte le procedure.

Si auspica a questo proposito la creazione di una struttura di coordinamento delle segreterie dipartimentali, creazione prevista nel nuovo modello organizzativo, ma che presenta qualche difficoltà di realizzazione.

Altro aspetto che peraltro pare molto comune anche negli altri Atenei oggetto di rilevazione, è la carenza in materia di comunicazione. Le osservazioni in proposito hanno già stimolato una circolazione delle informazioni più puntuale e capillare nonché lo studio di progetti di miglioramento, quali ad esempio la creazione di una rete intranet.

Un risultato abbastanza singolare è stata la criticità riscontrata nell'area biblioteche rispetto a tutti i fattori esaminati. Si è molto riflettuto su questo aspetto e si ritiene che tale risultato sia in buona parte dovuto alla difficoltà di realizzare delle Biblioteche realmente Unificate.

Talvolta le Biblioteche hanno una singola direzione, ma sono fisicamente parcellizzate in diversi ambienti, talvolta addirittura in diversi stabili; ognuno di questi necessita della copertura di orari e servizi, senza permettere una adeguata turnazione del personale ed una completa integrazione delle procedure. La situazione risulta talvolta aggravata dallo storico retaggio dei Dipartimenti a considerare "di loro proprietà" sia l'attività della Biblioteca che il relativo personale.

Gli ostacoli maggiori alla creazione di spazi completamente dedicati sono poi legati ai vincoli per la conservazione degli edifici storici che rappresentano una grossa parte del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, anche se molteplici sono i progetti in questo senso.

L'Università di Pavia insieme alle altre realtà facenti parte del progetto sta cercando di intervenire sui fattori o verso le aree rispetto alle quali si è rivelata più debole. Anche congiuntamente si cercano spunti per azioni positive che migliorino il clima all'interno delle Amministrazioni.

Al nostro interno si sono organizzati dei Corsi di formazione in materia di comunicazione nel gruppo e Comunicazione con il pubblico, rivolti a tutto il personale tecnico amministrativo. E' stato inoltre espletato un Corso di formazione sulla leadership rivolto espressamente al personale di categoria EP ed ai Direttori di Biblioteca.

Si è inoltre cercato di potenziare la comunicazione interna, pubblicando un maggior numero di notizie sul sito e comunicando via mail l'avvenuta pubblicazione.

Per quanto riguarda i progetti futuri, si sta studiando la possibilità, in collaborazione con l'Area Ambiente e sicurezza ed il Dipartimento di Psicologia, di aprire uno sportello di ascolto.

E' peraltro necessario essere realistici e riconoscere che molto dovrebbe essere fatto a livello nazionale - e locale - per migliorare contratti e politiche retributive che rappresentano sempre la leva più importante. Non l'unica però, come testimoniato appunto dal confronto tra i dati di Atenei con budget e politiche così diversificate.