

## Introduzione alla 3<sup>a</sup> ed ultima fase del Progetto Total Quality

Nel 2011 è stata realizzata, la 1° fase del Progetto Total Quality centrato sulla Soddisfazione del Cliente Esterno.

Nel 2012 si è proseguito con la 2° fase del Progetto Total Quality centrato sulla Soddisfazione del Cliente Interno.

(Vedi link <http://www.comune.massarosa.lu.gov.it/it/Comunichiamo/Total-Quality.html>)

L'ultima fase analizzerà il Benessere Organizzativo anche al fine di porre in essere strategie laddove si rilevi la necessità di introdurre correttivi.

Il **Benessere organizzativo** è la capacità di un'organizzazione di essere non soltanto efficace e produttiva ma anche di crescere e svilupparsi assicurando un adeguato grado di benessere psicofisico ai propri lavoratori. Benessere organizzativo è quindi la competenza dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per ogni livello e ruolo ricoperto partendo dall'assunto che le strutture più efficienti sono quelle che hanno dipendenti soddisfatti e sono caratterizzate da un clima sereno e partecipativo.

La ricerca sul benessere organizzativo è uno strumento di ascolto organizzativo che permette di rilevare la **percezione** che le persone che vi lavorano hanno della propria amministrazione.

E' un'indagine conoscitiva che ha lo scopo di monitorare la **salute organizzativa** dell'Ente e di fornire elementi utili alla valutazione dell'analisi di clima.

La realizzazione della ricerca sul Benessere Organizzativo consentirà la valutazione dei diversi aspetti legati alla convivenza organizzativa (la sicurezza sui luoghi di lavoro, i livelli di comfort, lo stress, le relazioni, ecc), al fine di individuare gli aspetti chiave su cui intervenire per favorire lo sviluppo della motivazione e il senso di appartenenza dei lavoratori.

Anche per questa fase sarà realizzata avvalendosi del C.I.P.A di Livorno che fornirà al Comune la consulenza per utilizzare gli strumenti operativi necessari allo scopo.

### Metodologia e strumenti

Per procedere alla mappatura completa dell'ente, coerentemente con il percorso già avviato con la realizzazione della prima e seconda fase del progetto T.Q. questa terza fase prevede l' utilizzo del kit del Benessere organizzativo '**Magellano**', messo a punto dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la facoltà di Psicologia 2 dell'Università La Sapienza di Roma. Questo strumento è composto da un **questionario multidimensionale** della salute organizzativa (MOHQ), specifico per le PA, con 67 domande, e da un software per l'immissione ed elaborazione dati. Il kit consente alle PA di effettuare e gestire l'indagine in **completa autonomia** senza costi aggiuntivi.

### Fattori Indagati

**Supporto dei dirigenti** = fa riferimento ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, comunicazione, valorizzazione delle persone e capacità di coinvolgimento

**Collaborazione tra colleghi** = prende in considerazione il grado di ascolto, disponibilità, supporto, fluidità, condivisione delle informazioni nelle relazioni tra colleghi, e nei gruppi di lavoro

**Equità organizzativa** = misura la presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione, cioè giustizia in termini di percorsi di promozione, aggiornamento e sviluppo professionale, carriera, equità di trattamento economico.

**Efficienza organizzativa** = si riferisce alla chiara definizione dei ruoli organizzativi e dei compiti lavorativi, alla chiara e coerente definizione degli obiettivi, alla scorrevolezza operativa, alla rapidità decisionale, all'orientamento al raggiungimento dell'obiettivo, al senso di utilità sociale e alla facilità di accesso alle informazioni

**Gestione della conflittualità** = prende in considerazione la presenza di conflittualità, sia manifesta che implicita

**Percezione dello stress** = misura il livello di affaticamento, tensione e assorbimento percepito nello svolgimento del proprio lavoro

**Richiesta lavorativa** = si riferisce alle richieste di tipo fisico, cognitivo, emozionale e alla responsabilità diretta che i compiti lavorativi richiedono

**Comfort ambientale** = prende in considerazione il livello di presenza di specifiche condizioni di funzionalità e cura dell'ambiente fisico di lavoro

**Sicurezza lavorativa** = fa riferimento al livello percepito di sicurezza di specifiche condizioni dell'ambiente fisico di lavoro (impianti elettrici, illuminazione, rumorosità, temperatura, polveri)

**Apertura all'innovazione** = misura la capacità dell'organizzazione di cambiare, acquisendo nuove tecnologie, migliorando i processi di lavoro, accogliendo le richieste degli utenti, introducendo nuove professionalità, sviluppando competenze innovative nei dipendenti, collaborando con altre organizzazioni, sperimentando nuove forme di organizzazione del lavoro, in sintesi si riferisce all'efficacia delle strategie che sono alla base dei percorsi di cambiamento organizzativo

**Soddisfazione per la propria organizzazione e il proprio lavoro** = si articola in indicatori positivi (la motivazione al lavoro, la condivisione rispetto all'operato e ai valori dell'organizzazione, il senso di appartenenza all'organizzazione, la fiducia nella dirigenza) e indicatori negativi (disinteresse per il lavoro, desiderio di cambiare lavoro, pettegolezzo, senso di frustrazione, mancanza di chiarezza del ruolo professionale, assenza di iniziativa)

**Disturbi psicofisici** = fa riferimento alla percezione del benessere psicosomatico da parte dei lavoratori

**Grado di condivisione del sistema di valutazione e Valutazione del superiore gerarchico** integrazione approvata dalla commissione indipendente della valutazione la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) nella seduta del 20.12.2012

## **MODALITÀ DI CONDUZIONE DELLA RICERCA 2013**

### **Ambito di intervento e destinatari**

L'indagine del 2013 sarà rivolta a tutte le strutture e servizi interni del Comune .

In tutte le articolazioni della struttura la somministrazione del questionario sarà effettuata a tutti i dipendenti.

### **Somministrazione dei questionari**

La somministrazione sarà effettuata nel periodo **maggio – giugno 2013** - seguendo una tempistica funzionale alle esigenze di servizio, secondo **iter diversificati** nelle varie strutture.

La somministrazione sarà svolta secondo le prescrizioni fornite, che prevedevano la compilazione in aula, a gruppi, con l'assistenza di un referente / tutor e con sessioni di recupero, previa adeguata presentazione dell'indagine, per garantire una miglior raccolta dei dati unitamente alla tutela della privacy.

In presenza di problemi logistici (es. frammentazione delle sedi di lavoro sul territorio) e di compatibilità con gli orari di apertura dei servizi, laddove non sarà possibile seguire tutte le indicazioni metodologiche fornite, ed in particolari casi specifici, la somministrazione non sarà effettuata in modo collettivo durante sessioni previste, ma individualmente o per singoli uffici.

Il ruolo dei dirigenti e del gruppo di lavoro opportunamente individuato sarà a attivo e partecipe,. Tutti cureranno personalmente la presentazione dell'iniziativa, con il compito di illustrare il kit del benessere organizzativo in aula, prima della compilazione..

La lettura e l'interpretazione dei risultati della ricerca, nonché la relativa stesura del report finale dovrà comunque essere svolta dal C.I.P.A tenendo conto anche degli effettivi risultati della fase 1 e 2 del progetto T.Q..

## Restituzione dei dati

La fase della restituzione dei dati è molto importante, in quanto l'indagine sul Benessere Organizzativo è uno strumento di ricerca intervento, che serve a produrre cambiamento, fin dal momento della compilazione.

E' fondamentale che i risultati vengano comunicati ai dipendenti, che hanno dato il loro contributo partecipando attivamente alla rilevazione, e che si aspettano perciò qualcosa indietro.

La mancanza di restituzione genera sfiducia e ostilità verso l'amministrazione e rischia di trasformare l'intera iniziativa in un boomerang, aumentando il malessere. Invece la condivisione abitua le persone a riflettere, stimola all'impegno e alla partecipazione, predispone ad eventuali processi di cambiamento.

Per la buona riuscita dell'iniziativa la comunicazione gioca un ruolo determinante. Infatti la stessa modalità di restituzione impatta direttamente sul clima organizzativo.

Per garantire una corretta informazione finale si possono utilizzare diversi canali, sito web, report scritti, riunioni di presentazione dei risultati.

## Conclusioni

Lo strumento di indagine del benessere organizzativo deve essere applicato in un'ottica di **miglioramento continuo**, cioè di sviluppo e crescita e non secondo una rigida prospettiva di raggiungimento di standard, peraltro non identificabili facilmente.

Il miglior ambiente di lavoro è quello che, realizzando la miglior convivenza fra le persone, incoraggia a mettere in atto le competenze di ognuno, ottimizzando la prestazione individuale e favorendo pertanto il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Una sfida importante per l'amministrazione è la capacità di sviluppare un maggior senso di appartenenza e motivazione tra le persone che operano al suo interno. Perciò risulta necessario promuovere la cultura del miglioramento continuo, stimolando il costante coinvolgimento e il fattivo impegno di tutti, in modo da avvicinare maggiormente l'amministrazione ai propri dipendenti.

## Nota metodologica sugli interventi di miglioramento

L'analisi dei dati dovrebbe confluire in una mappatura delle diverse aree di miglioramento dell'organizzazione e potrebbe essere affiancata dall'analisi qualitativa in modo da consentire la comprensione delle cause delle criticità rilevate.

L'analisi qualitativa per la predisposizione del piano di miglioramento prende le mosse dai **colloqui** di restituzione e approfondimento con i responsabili dei settori coinvolti nell'indagine e i **focus group** con i dipendenti.

Occorre tener conto che l'indagine sul BO verte solo su dati **soggettivi**, e che è necessario anche conoscere i **problemi specifici** dei vari settori dell'amministrazione.

L'aggregazione dei fattori del benessere organizzativo all'interno di specifiche aree dovrebbe aiutare a individuare le situazioni critiche e i possibili interventi migliorativi.

L'**equità** e i fattori di *stress*, che non sono inseriti all'interno delle tre macro aree rappresentano fattori trasversali, e sono dimensioni che dovrebbero essere analizzate rispetto alle criticità emerse.

Qui sotto vengono proposte alcune linee di intervento riconosciute convenzionalmente come tipiche dei processi di sviluppo organizzativo e previste a titolo di esempio dalla metodologia dello strumento adottato.

Esemplificazione degli interventi rispetto all'area relazionale (relazione tra colleghi, supporto dei dirigenti, gestione della conflittualità):

- miglioramento della comunicazione organizzativa (flusso informazioni e comunicazione interna ed esterna)
- incentivazione del lavoro in team
- attenzione per la comunicazione interpersonale capo/collaboratore, collega/collega, collega/utenti – formazione alla gestione dei colloqui
- sviluppo delle sensibilità comportamentali

Le azioni di miglioramento relative all'area organizzativa (richiesta lavorativa, efficienza organizzativa e apertura all'innovazione) potrebbero riguardare ad esempio:

- la modalità di pianificazione gestione controllo e valutazione
- la struttura dei ruoli (polivalenza, polifunzionalità, ruoli di elevata responsabilità)
- il sistema premiante
- la riorganizzazione dei processi di lavoro

Rispetto all'area strutturale (comfort e sicurezza) le criticità rilevate potrebbero essere affrontate attraverso azioni di intervento quali:

- rispetto delle norme sulla sicurezza
- cura delle attrezzature, tecnologia ed arredi
- attenzione verso la qualità e fruibilità dell'ambiente fisico di lavoro

Per quanto riguarda gli interventi occorre definire il livello e la tipologia, la priorità da assegnare in termini di tempi di attuazione, gli attori da coinvolgere.

Le possibili azioni di miglioramento si articolano su 3 livelli:

**strategico** alta complessità, si colloca in un arco di tempo a lungo termine (qui si posizionano quelle criticità la cui soluzione dipende dai vertici dell'amministrazione) - Politiche d'intervento.

Tipologia di interventi:

- è richiesto il coinvolgimento e sostegno del management
- determinano un forte cambiamento
- toccano la cultura organizzativa

**organizzativo** (riguarda interventi trasversali a più settori dell'amministrazione, che incidono solo su alcune variabili), tempi di realizzazione a medio termine – criticità la cui soluzione può essere demandata ai dirigenti in collaborazione con i colleghi degli altri settori – Piano operativo di gestione del cambiamento.

Tipologia di interventi:

- incidono solo su alcune variabili coinvolgono solo alcune settori
- toccano il modus operandi della struttura coinvolta

**operativo** (livelli d'intervento a breve termine gestito dai gruppi di miglioramento, grande impegno da chi promuove tali azioni – coinvolgimento dei responsabili servizi e uffici) – Gruppi di miglioramento.

Tipologia di interventi:

- coinvolgono gruppi di lavoro ristretti
- incidono su situazioni specifiche e circoscritte
- sono più immediati e a basso costo