



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO PERCEPITO DAL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DI “SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA”

Rapporto sull'indagine 2017

Predisposizione del questionario, elaborazione dei dati e
relazione conclusiva a cura
della prof.ssa Chiara Consiglio
Dipartimento di Psicologia, Sapienza, Università di Roma

INDICE

1. Premessa	3
2. Obiettivi dell'indagine	4
3. Lo strumento utilizzato.....	5
4. Il campione coinvolto	7
5. Nota metodologica.....	11
6. Risultati.....	13
6.1 Il profilo medio Sapienza nelle diverse dimensioni indagate.....	13
6.2 Media dei singoli item di interesse per l'organizzazione	16
6.3 Le differenze nelle medie tra gruppi socio-demografici e organizzativi	19
6.4 Le dimensioni più associate agli esiti positivi	26
7. Sintesi e indicazioni per interventi migliorativi.....	28

1. Premessa

La ricerca scientifica evidenzia quanto il clima organizzativo e il benessere percepito del personale siano cruciali per stimolare prestazioni di qualità e, di conseguenza, per il buon funzionamento e il successo di tutta l'organizzazione. Infatti, un'organizzazione con un clima positivo e che promuove una elevata qualità della vita lavorativa è capace di stimolare l'engagement, la soddisfazione e la motivazione dei suoi lavoratori.

Si può definire benessere organizzativo la capacità dell'organizzazione di promuovere la salute psico-fisica dei propri dipendenti. Tale condizione è presente se l'organizzazione: allestisce un ambiente di lavoro adeguato, riconosce e valorizza le potenzialità individuali, adotta azioni di prevenzioni di infortuni e dei rischi psicosociali, promuove un ambiente collaborativo, assicura equità di trattamento e stimola il senso di utilità sociale.

Ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le Pubbliche Amministrazioni devono monitorare annualmente il benessere organizzativo attraverso apposite indagini volte a rilevare le percezioni del personale rispetto alle condizioni di lavoro, alle discriminazioni, alle relazioni interpersonali, al livello di equità, alla trasparenza e alla circolazione delle informazioni, al senso di appartenenza alla propria amministrazione, al sistema di valutazione delle performance e al rapporto con il proprio capo.

Le finalità sono di valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione e contribuire a prevenire i rischi psico-sociali (di cui al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81).

In questa prospettiva, è necessario promuovere periodicamente un processo che a partire dalla rilevazione delle opinioni dei dipendenti tramite questionari anonimi, fornisca indicazioni per migliorare il benessere organizzativo attraverso la definizione di un piano di miglioramento, il monitoraggio e la verifica dello stesso.

In questo rapporto vengono presentati i risultati dell'indagine condotta sul personale Tecnico Amministrativo di Sapienza a fine 2017 e che costituisce la terza rilevazione svolta a distanza di 2 anni dall'ultima indagine (2015) e di 4 anni dalla prima indagine (2013).

In particolare, quest'anno si è inteso massimizzare la partecipazione che negli anni scorsi era stata piuttosto limitata e soprattutto migliorare la qualità dello strumento utilizzato. È stato infatti messo a punto un questionario completamente rinnovato capace da un lato di misurare costrutti teorici scientificamente fondati attraverso scale già validate e affidabili, dall'altro di cogliere le specificità del contesto accademico. Infine, si è deciso di inserire tra le aree

indagate dal questionario alcuni esiti connessi al benessere in modo da poter valutare quali aspetti del clima organizzativo (sociale, lavorativo e organizzativo) incidono maggiormente sulla soddisfazione lavorativa, sull'engagement (ossia la motivazione al lavoro) e sul legame affettivo con l'organizzazione.

2. Obiettivi dell'indagine

- 1) Il primo obiettivo che ci siamo posti con questa nuova indagine è stato aumentare il tasso di rispondenti all'indagine cercando di coinvolgere maggiormente il personale nell'iniziativa e comunicando attraverso diverse modalità gli obiettivi dell'indagine stessa. Ricordiamo che nell'ultima indagine (2015) avevano risposto 369 persone, pari al 17% della popolazione Sapienza (personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario). In linea con questo obiettivo verranno analizzate le caratteristiche del campione di rispondenti per valutarne la sua rappresentatività;
- 2) Il secondo obiettivo è stato effettuare alcune analisi preliminari sullo strumento di indagine utilizzato, per garantire l'affidabilità e la validità delle scale utilizzate;
- 3) Il terzo obiettivo è stato raccogliere informazioni strutturate e sistematiche sulle percezioni che il personale ha relativamente a una serie di aspetti connessi alla qualità della vita lavorativa. Tra essi vi sono, ad esempio, alcune caratteristiche del lavoro svolto, il rapporto con il diretto responsabile e con i colleghi, ma anche con i collaboratori e con gli altri referenti lavorativi, inseriti per la prima volta nell'indagine, come i docenti e gli studenti. Sono stati anche misurati aspetti connessi alla percezione dell'organizzazione Sapienza (in termini di equità, comunicazione e assenza di discriminazioni) e alla percezione della struttura di appartenenza (Facoltà, Dipartimento/Centro, per i lavoratori). Tale analisi consente di individuare aree di forza e aree migliorabili rispetto a come esse vengono percepite dal personale. In particolare verranno presentati i profili medi dell'organizzazione rispetto alla media teorica e le medie per alcuni item di interesse per l'organizzazione;
- 4) Il quarto obiettivo è stato esplorare le differenze statisticamente significative in relazione a variabili socio-demografiche e organizzative (genere, età, anzianità di servizio, struttura di appartenenza, qualifica) per individuare i profili medi dei diversi gruppi che compongono l'organizzazione;
- 5) Il quinto obiettivo è stato analizzare quali fattori determinano una serie di esiti positivi connessi al benessere organizzativo e, in particolare, il work engagement, la soddisfazione

lavorativa e il commitment organizzativo (ossia il legame affettivo che la persona instaura) misurato rispetto all'organizzazione Sapienza e rispetto alla struttura di appartenenza (Facoltà, Dipartimento/Centro). Questa analisi consente di individuare ulteriori punti di attenzione sui quali focalizzare azioni volte al miglioramento del benessere organizzativo intervenendo appunto sulle cause di tali dimensioni che possono sostenere, o al contrario ostacolare, il benessere lavorativo e la motivazione del personale.

3. Lo strumento utilizzato

Come anticipato quest'anno si è scelto di utilizzare un questionario completamente diverso da quello utilizzato negli anni scorsi e allo stesso tempo differente dal questionario ANAC che ha fatto emergere una serie di problematiche a livello concettuale e metodologico (cfr. Loera, Brondino et al., 2017¹)

Si è scelto invece di utilizzare un nuovo questionario che facesse tesoro dell'esperienza già condotta negli scorsi anni presso altri Atenei italiani (Politecnico di Milano e Università di Torino) sia nella scelta dei costrutti che delle scale utilizzate, inserendo però alcuni adattamenti e aggiunte in linea con le esigenze della committenza e con alcune proposte dei responsabili, emerse in sede di restituzione dei dati della precedente indagine.

Nella tabella 1 vengono presentate le dimensioni rilevate dal questionario, il numero di item per ciascuna dimensione e un esempio di item. In totale il questionario era composto da 80 item, allargando notevolmente il numero di aspetti indagati (nell'ultima indagine erano presenti 45 domande).

Anche la Scala di risposta è stata modificata adottando una scala di accordo a 6 passi da 1 (*completamente in disaccordo*) a 6 (*completamente d'accordo*) per avere la possibilità di confronto con i dati raccolti con il questionario ANAC e con altri atenei. È stata eliminata la scelta «non so», come suggerito nel rapporto sui dati dell'indagine 2015, mentre sono state inserite alcune sezioni opzionali solo per chi non ha rapporti con specifici soggetti (percezione degli studenti, docenti, collaboratori). Le informazioni anagrafiche e lavorative

¹ "Il benessere organizzativo nella pubblica amministrazione. Una discussione critica sul questionario ANAC negli atenei", contributo presentato al Simposio "La qualità della vita al lavoro negli atenei italiani: primi risultati del gruppo di lavoro AIP QoL@work", XV Congresso dell'Associazione Italiana di Psicologia, Sezione Psicologia per le organizzazioni, Caserta, 14-16 settembre, 2017.

rilevate anche nella passata indagine sono il genere, la fascia di età, l'anzianità di servizio, la qualifica e l'area di lavoro. Oltre a queste sono state aggiunte il ruolo (amministrativo, tecnico e bibliotecario), il ruolo del responsabile.

Tabella 1. Le dimensioni misurate dal questionario, numero ed esempio di item

Scale / Dimensioni	Numero di item	Esempio di item
PERCEZIONE DEL CAPO	10	<i>Il mio superiore gerarchico favorisce la creazione di un buon spirito di squadra</i>
PERCEZIONE DEI COLLEGHI	5	<i>Con i miei colleghi c'è una fattiva collaborazione anche nei periodi di difficoltà</i>
PERCEZIONE DEI DOCENTI (opzionale)	5	<i>I docenti facilitano il mio lavoro perché sono ben informati</i>
PERCEZIONE DEGLI STUDENTI (opzionale)	5	<i>Gli studenti si fidano delle mie competenze</i>
PERCEZIONE ORGANISMI DI GOVERNO (direzione generale o struttura locale)	6	<i>Gli organismi di Governo (della Direzione Generale, del Dipartimento o della Facoltà) stabiliscono chiaramente obiettivi e priorità</i>
PERCEZIONE DEI COLLEBORATORI (opzionale)	5	<i>I miei collaboratori/collaboratrici danno la loro disponibilità nei momenti di elevato carico di lavoro</i>
COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA	4	<i>In Sapienza le decisioni che impattano sul personale vengono comunicate tempestivamente</i>
EQUITA' ORGANIZZATIVA	3	<i>In Sapienza le risorse (finanziarie, umane e strumentali) sono distribuite in modo equo</i>
AUTONOMIA	3	<i>Il mio lavoro mi lascia considerevoli margini di indipendenza e libertà su come svolgere le diverse attività</i>
SIGNIFICATO DEL LAVORO	3	<i>Il lavoro che svolgo ha una funzione significativa e importante per altre persone</i>
CARICO DI LAVORO	3	<i>Il mio programma lavorativo è sovraccarico</i>
CONDIVISIONE CAMBIAMENTO	5	<i>Condivido il percorso di cambiamento che sta facendo Sapienza</i>
DISCRIMINAZIONE	4	<i>In Sapienza ritengo ci sia discriminazione in relazione all'età dei lavoratori</i>
SODDISFAZIONE LAVORATIVA	4	<i>Sono soddisfatto/a del mio ambiente di lavoro</i>
WORK ENGAGEMENT	9	<i>Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio</i>
COMMITMENT ORGANIZZATIVO	3	<i>Mi sento partecipe dei problemi dell'organizzazione per cui lavoro</i>
COMMITMENT CON LA STUTTURA DI APPARTENENZA	1	<i>Provo un forte senso di appartenenza alla mia struttura (facoltà/dipartimento/centro)</i>

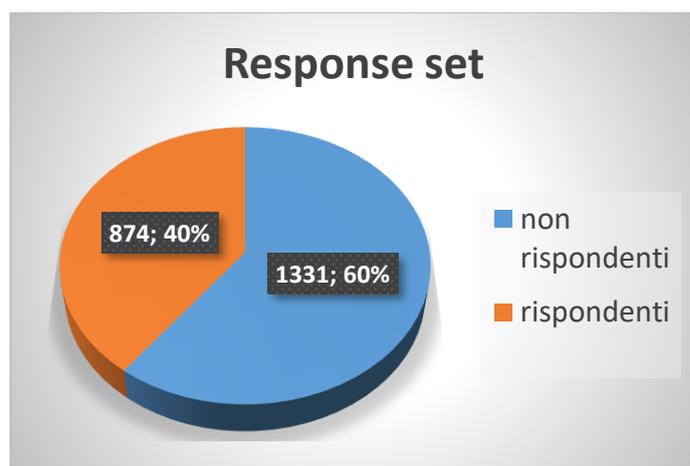
Oltre alle aree indagate, è stata aggiunta una sezione aperta per i commenti finali.

Il questionario è stato somministrato *on line* tramite piattaforma Sapienza. Nel mese di novembre 2017, è stata mandata a ciascun dipendente una mail contenente la comunicazione di avvio dell'indagine illustrando gli obiettivi dell'iniziativa e il link per la compilazione del questionario anonimo. È stata successivamente inviata una mail di *recall* con avviso di proroga della scadenza. In parallelo è stata inviata una comunicazione ai responsabili per promuovere la partecipazione nei diversi uffici.

4. Il campione coinvolto

L'indagine ha coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo di Sapienza Università di Roma che risulta composto da 2205 persone. Il tasso di risposta alla presente indagine è stato di 874 persone pari al 40%, con un netto aumento rispetto all'ultima indagine alla quale aveva risposto il 17,15%, ossia 369 lavoratori (cfr. Grafico 1).

Grafico 1. Tasso di risposta dell'indagine 2017



Si deve rilevare tuttavia che non tutti gli 874 lavoratori che hanno iniziato la compilazione del questionario l'hanno portata a termine. Infatti, sono 741 coloro che hanno completato tutto il questionario fino all'ultima domanda, ossia circa il 34% della popolazione, evidenziando comunque il doppio del tasso di risposta rispetto all'ultima indagine.

Questo dato evidenzia che il primo obiettivo è stato raggiunto in quanto il tasso di risposta è aumentato e, pertanto, le iniziative di comunicazioni sono state efficaci. Tuttavia il tasso attuale appare sempre abbastanza basso, considerando che un response set adeguato per una survey aziendale dovrebbe essere superiore al 50%.

Nell'analisi del campione, si è quindi deciso di prestare particolare attenzione nel valutare la sua rappresentatività rispetto alla popolazione di riferimento (tutto il personale tecnico,

amministrativo e bibliotecario Sapienza). Per questo motivo, insieme alla descrizione del campione, presentiamo in parallelo lo stesso dato nella popolazione.

Grafico 2. Distribuzione del campione per genere

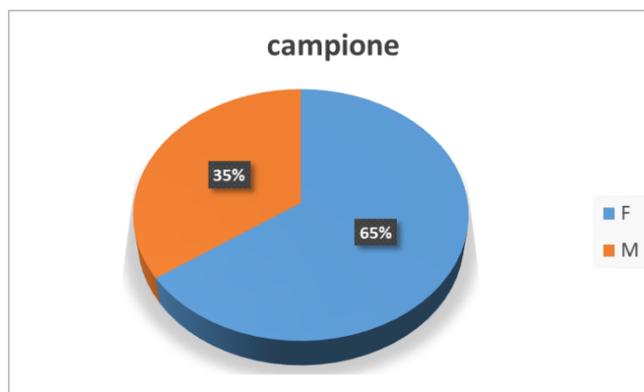


Grafico 3. Distribuzione della popolazione per genere



Nel campione c'è una prevalenza di donne (65%) che si rispecchia in misura leggermente minore nella popolazione. Ciò indica che le donne hanno risposto al questionario più frequentemente degli uomini, similmente a come era avvenuto anche nell'indagine 2015.

Grafico 4. Distribuzione del campione per età

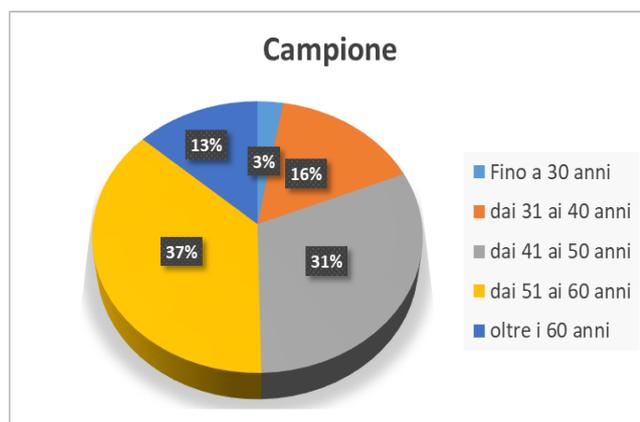
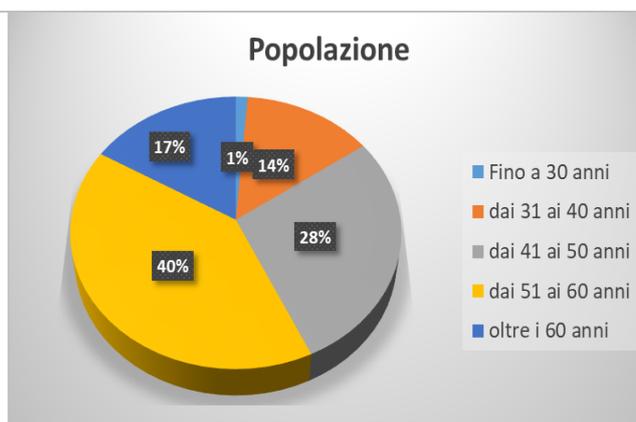


Grafico 5. Distribuzione della popolazione per età



Per quanto riguarda l'età, dal Grafico 4 si evince che nel campione le fasce più numerose sono quelle tra 41-50 anni e 51- 60 anni. In generale, le diverse fasce di età sono rappresentate in proporzioni abbastanza simili rispetto alla popolazione: si rileva che ha risposto l'86% dei giovani fino a 30 anni, ma solo il 32% degli over 60. Per il resto, il campione è altamente rappresentativo della popolazione complessiva.

Grafico 6. Distribuzione del campione per anzianità di servizio

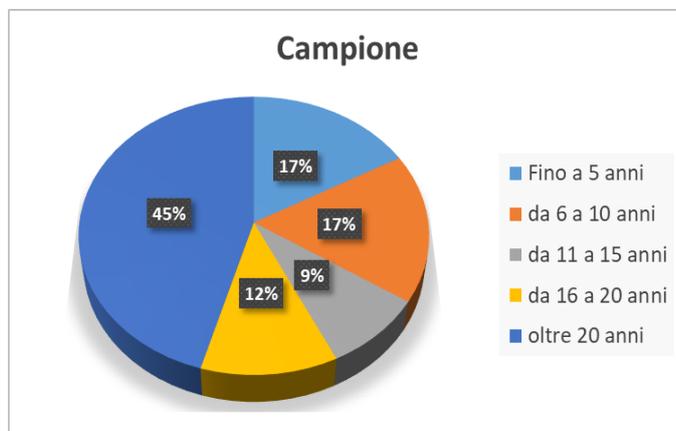
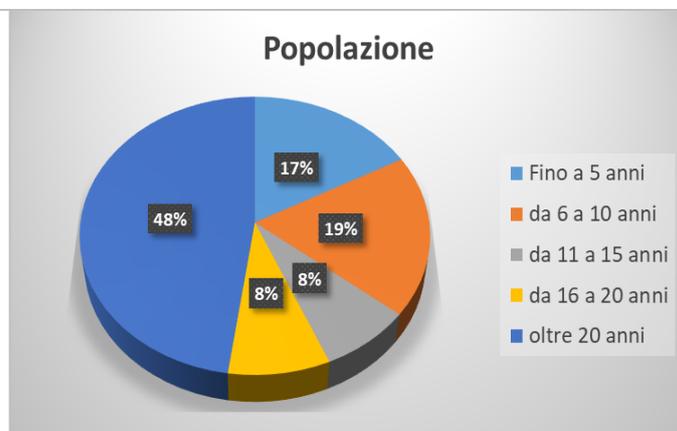


Grafico 7. Distribuzione della popolazione per anzianità di servizio



Rispetto all'anzianità di servizio, come è possibile notare nel Grafico 6, la maggior parte dei rispondenti ha un'anzianità di servizio > 20 anni (45%). In generale, tutte le fasce di anzianità sono rappresentate in proporzione abbastanza simile rispetto alla popolazione, leggermente più rappresentata nel campione è la fascia tra 16 e 20 anni di anzianità di servizio.

Grafico 8. Distribuzione del campione per qualifica

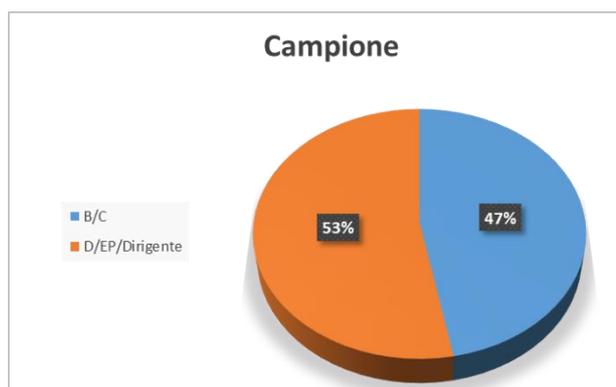
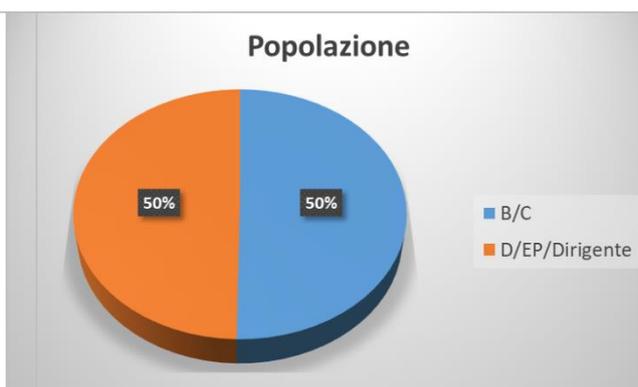


Grafico 9. Distribuzione della popolazione per qualifica



Rispetto alla qualifica, dal Grafico 8 è possibile notare che nel campione c'è una leggera prevalenza di persone con qualifica più elevata (D/EP/Dirigente), mentre nella popolazione le due qualifiche hanno percentuali uguali: le persone con qualifica più elevata hanno risposto un po' di più al questionario rispetto a quelle con qualifica B/C, similmente a quanto emerso nell'indagine 2015.

Grafico 10. Distribuzione del campione per area

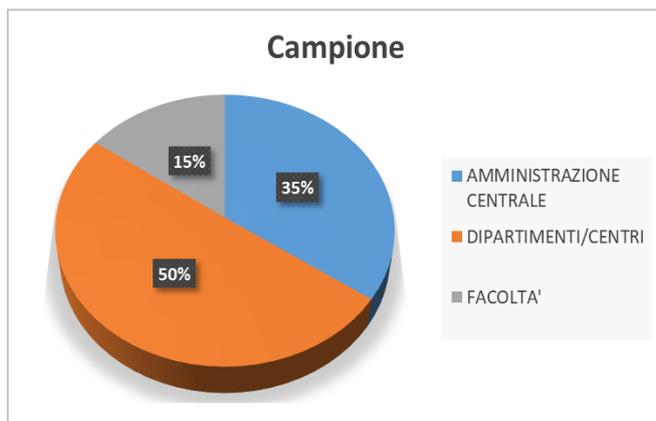
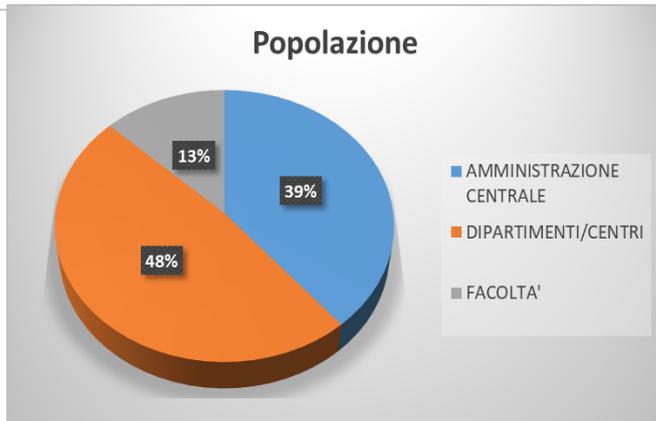


Grafico 11. Distribuzione della popolazione per area



Infine, rispetto alla struttura di appartenenza, è possibile notare che nel campione le strutture più rappresentate sono i Dipartimenti/Centri (50%), a seguire le strutture dell'amministrazione centrale e infine le facoltà. Le persone dell'amministrazione centrale hanno risposto in misura lievemente minore al questionario, ma in generale possiamo considerare il dato sufficientemente rappresentativo.

Grafico 12. Distribuzione del campione per ruolo

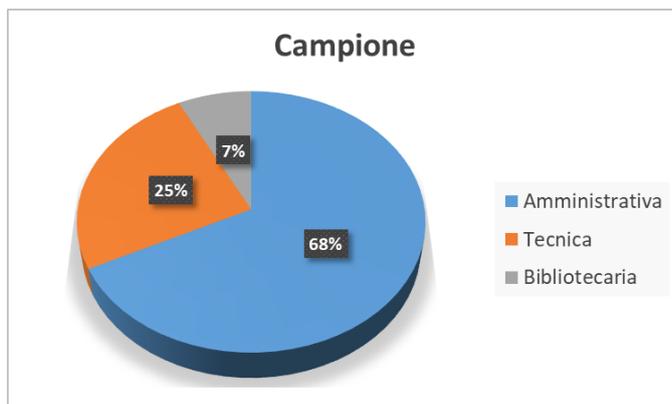
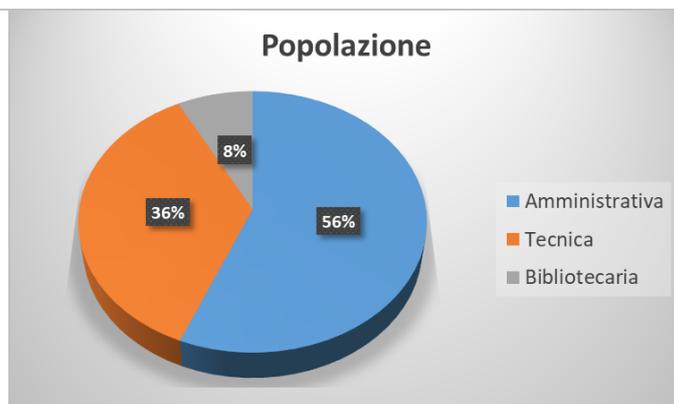
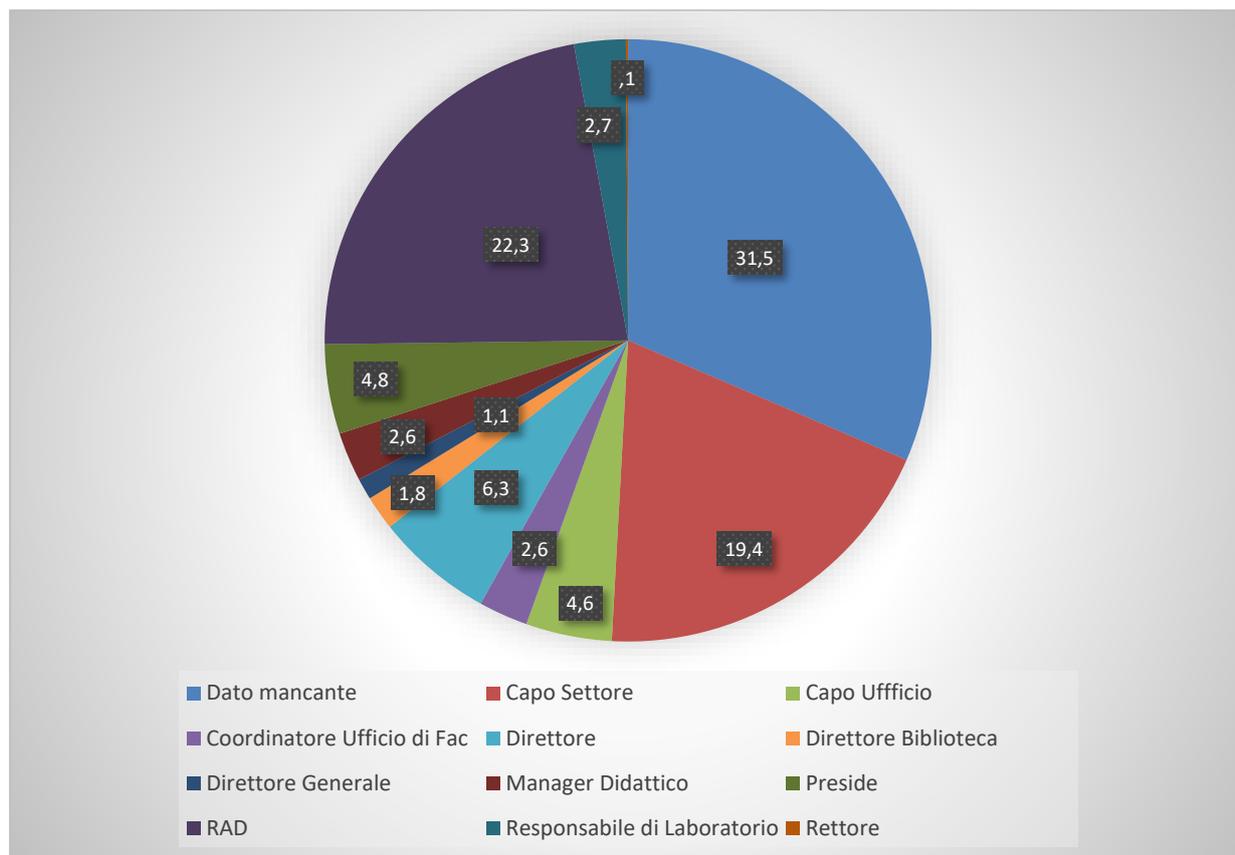


Grafico 13. Distribuzione della popolazione per ruolo



Nel campione il 68% delle persone lavora nell'area amministrativa (mentre solo il 56% nella popolazione), il che indica che gli amministrativi hanno risposto maggiormente al questionario. Diversamente i tecnici rappresentano solo il 25% del campione (mentre nella popolazione sono il 36%), evidenziando quindi una minore presenza di questa categoria nel nostro campione.

Grafico 14 – Ruolo del capo



Rispetto al ruolo del capo si rileva che quasi il 32% dei rispondenti non ha voluto inserire il ruolo del capo, mentre il 19% del campione ha come responsabile un caposettore, il 22% un RAD, il 6% un Direttore dell'Amministrazione Centrale, il 5% un Preside e un altro 5% un capo ufficio. Le altre categorie sono rappresentate in misura inferiore al 5%. Solo una persona dichiara di riportare al Rettore e 10 persone al Direttore Generale.

5. Nota metodologica

Nonostante il questionario utilizzato per la rilevazione del benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo e bibliotecario di Sapienza Università di Roma è scientificamente fondato, abbiamo ritenuto necessario effettuare delle analisi preliminari che ci consentissero di verificare la bontà degli item e delle scale in termini psicometrici.

In particolare, sono state testate la validità fattoriale (ossia i fattori latenti in grado di spiegare i legami tra i diversi item) e l'attendibilità (in termini di consistenza interna della scala).

Sono state condotte una serie di analisi fattoriali che hanno confermato tutti i fattori latenti ipotizzati, con percentuali di varianza spiegata comprese tra il 60% e l'80% e con saturazioni elevate solo e soltanto sui fattori ipotizzati.

Le attendibilità hanno evidenziato valori ottimali su tutte le scale, come riportato in tabella 2. Non è stato dunque eliminato nessun item dalle successive elaborazioni.

Tabella 2. Consistenza interna delle scale

Scale / Dimensioni	Alpha di Cronbach
PERCEZIONE DEL CAPO	.97
PERCEZIONE DEI COLLEGHI	.92
PERCEZIONE DEI DOCENTI	.94
PERCEZIONE DEGLI STUDENTI	.90
PERCEZIONE ORGANISMI DI GOVERNO	.97
PERCEZIONE DEI COLLEBORATORI	.94
COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA	.90
EQUITA' ORGANIZZATIVA	.81
AUTONOMIA	.84
SIGNIFICATO DEL LAVORO	.81
CARICO DI LAVORO	.72
CONDIVISIONE CAMBIAMENTO	.75
DISCRIMINAZIONI	.83
SODDISFAZIONE LAVORATIVA	.79
WORK ENGAGEMENT	.94
COMMITMENT ORGANIZZATIVO	.76

Successivamente si è proceduto a computare le dimensioni emerse dalle analisi preliminari (dopo aver invertito i punteggi degli item reverse) e a calcolarne le medie e le frequenze. Sono state poi analizzate le differenze tra medie (attraverso l'analisi della varianza ANOVA) in base alle variabili socio-demografiche e organizzative. Infine le relazioni tra le scale sono state

esplorare attraverso la tecnica della regressione. Tutte le analisi sono state effettuate utilizzando il software IBM SPSS Statistics (v.19).

6. Risultati

6.1 Il profilo medio Sapienza nelle diverse dimensioni indagate

Per prima cosa è stato analizzato il profilo medio delle dimensioni, così come emergevano dalle analisi fattoriali e delle attendibilità, calcolato complessivamente per tutto il campione di rispondenti. Nei successivi 4 grafici dal 15 al 18 vengono presentati i punteggi medi a confronto con la media teorica della scala (che andava da 1 a 6) ossia 3,5.

Grafico 15. Il profilo medio Sapienza: percezione dei diversi referenti organizzativi

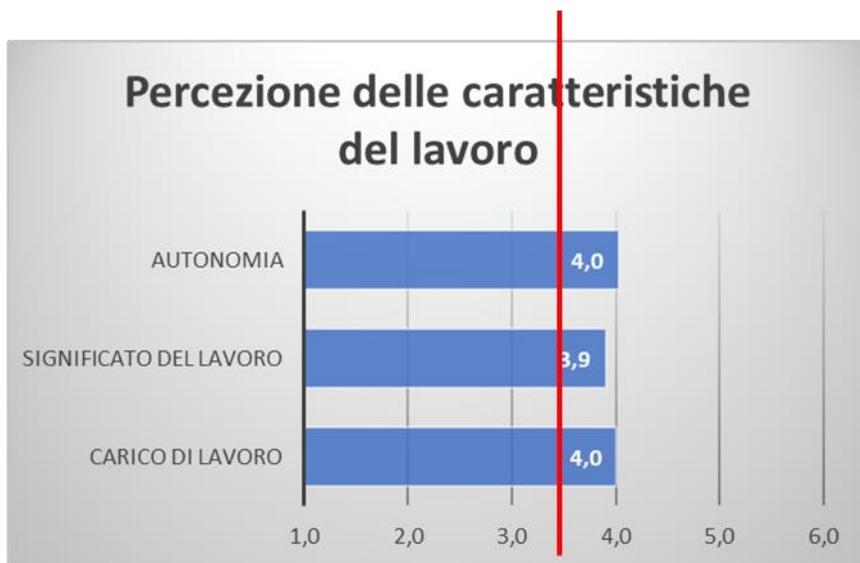


Il grafico 15 presenta il profilo medio per i diversi referenti organizzativi. Si evidenzia che tutte le percezioni si collocano sopra la media teorica, tranne la percezione degli organi di governo con un punteggio di 3,2 a fronte di una media teorica di 3,5 e che si caratterizza dunque come area migliorabile.

Emergono come aspetti positivi in particolare la percezione positiva dei collaboratori e degli studenti. Tuttavia a queste due dimensioni ha risposto solo una parte del campione: rispettivamente 295 lavoratori hanno dichiarato di avere collaboratori e 413 che il loro lavoro

prevede il rapporto con gli studenti. A seguire emergono una percezione positiva dei colleghi, dei docenti e del capo diretto.

Grafico 16. Il profilo medio Sapienza: percezione delle caratteristiche del lavoro



Per quanto riguarda invece le caratteristiche del lavoro emergono tre punteggi simili e sopra la media che in due casi hanno una valenza positiva (autonomia e significato del lavoro), mentre nel caso del carico di lavoro assumono una valenza negativa. Infatti le persone pur dichiarando di avere un buon margine di discrezionalità nel loro lavoro e di percepirne la rilevanza e le ricadute su terzi, affermano di avere un carico di lavoro elevato, aspetto da monitorare in quanto può costituire un elemento potenzialmente stressogeno.

Grafico 17. Il profilo medio Sapienza: percezione dell'organizzazione Sapienza



Per quanto riguarda la percezione dell'organizzazione Sapienza, il profilo è maggiormente articolato: da un lato si evidenziano due aspetti positivi: un basso livello di discriminazioni percepite per i diversi aspetti connessi alla "diversità" (genere, orientamento sessuale, età, disabilità) e una discreta condivisione del cambiamento che l'organizzazione sta attraversando. Dall'altro emergono due aspetti fortemente migliorabili: l'area connessa alla percezione di equità che ottiene il valore in assoluto più basso (2,5) e la percezione della comunicazione organizzativa che viene percepita come carente.

Grafico 18. Il profilo medio Sapienza: benessere e motivazione dei lavoratori Sapienza



Per quanto riguarda gli esiti positivi considerati, emergono punteggi tutti sopra la media: in particolare le persone si dichiarano attaccate affettivamente all'organizzazione Sapienza e in misura lievemente minore alla struttura di appartenenza (Direzione, facoltà, Dipartimento/Centro) nonché piuttosto ingaggiate nel lavoro. Leggermente inferiore è il livello di soddisfazione complessiva per il lavoro.

6.2 Media dei singoli item di interesse per l'organizzazione

Di seguito presentiamo invece nel dettaglio i valori ottenuti nei singoli item appartenenti alle aree percepite in modo maggiormente negativo (per individuare gli specifici aspetti che sono stati valutati in modo più o meno positivo e comprendere meglio la criticità) o perché rivestono una particolare rilevanza organizzativa.

Tabella 3 – Punteggi medi negli item relativi alle aree con punteggi più bassi: percezione degli organismi di governo, equità e comunicazione organizzativa

<i>Gli organismi di governo della mia struttura di appartenenza...</i>	MEDIA
instaurano una collaborazione efficace tra le diverse componenti della struttura	3,27
incoraggiano lo sviluppo delle persone	3,13
orientano le proprie politiche a un trattamento equo del personale	3,17
comunicano chiaramente le strategie e le politiche di Sapienza	3,24
favoriscono l'integrazione tra le persone	3,16
stabiliscono chiaramente obiettivi e priorità	3,32
<i>Percezione di equità organizzativa</i>	
In Sapienza le risorse (finanziarie, umane e strumentali) sono distribuite in modo equo	2,50
In Sapienza le opportunità di sviluppo professionale sono decise unicamente in base al merito	2,39
In Sapienza il carico di lavoro è distribuito in maniera equa tra i vari uffici	2,61
<i>Percezione della comunicazione organizzativa</i>	
In Sapienza le decisioni che impattano sul personale vengono comunicate tempestivamente	3,41
In Sapienza vi è una adeguata circolazione delle informazioni	3,07
In Sapienza si presta particolare attenzione a informare il personale sui cambiamenti in corso	2,92
In Sapienza veniamo informati rispetto agli obiettivi dell'organizzazione	2,99

Come emerge dalla tabella 3, gli item della percezione degli organismi di governo sono tutti sotto la media di 3,5 e con punteggi piuttosto simili tra loro e nessuno è inferiore a 3. Il valore più basso si ha per l'item relativo alla capacità di incoraggiare lo sviluppo delle persone mentre quello più alto per la capacità di definire obiettivi e priorità.

Nell'area dell'equità tutti gli item hanno valori inferiori a 3 e in particolare spicca anche qui negativamente l'item relativo alle opportunità di sviluppo che non sono percepite connesse al merito delle persone. Anche le risorse e i carichi di lavoro vengono comunque percepiti come assegnati in modo poco equo. Sul piano della comunicazione organizzativa, ci sono

invece maggiori differenze rispetto a come sono stati valutati i diversi aspetti: l'item che fa riferimento alla tempestività delle comunicazioni che impattano sul personale ottiene punteggi di poco inferiori alla media teorica, mentre la percezione delle comunicazioni relative agli obiettivi organizzativi e ai cambiamenti in corso vengono valutate meno positivamente.

Tabella 4. Valori medi dei singoli item della percezione del capo

PERCEZIONE DEL CAPO: <i>Il mio superiore gerarchico...</i>	MEDIA
favorisce la creazione di un buon spirito di squadra	3,89
informa puntualmente i collaboratori sulle principali decisioni assunte dalla Direzione Generale e dalle strutture di Governo dell'Ateneo	4,00
prende tempestivamente le decisioni necessarie	3,99
attribuisce con chiarezza i ruoli e le responsabilità nei processi	3,78
incoraggia le iniziative dei propri collaboratori per il miglioramento dei processi lavorativi	3,98
tratta tutti i collaboratori con equità tenendo conto dei diversi contributi	4,01
mi supporta in caso di difficoltà	4,18

Tra gli altri aspetti di interesse, si evidenziano i punteggi relativi alla percezione del capo diretto. In quest'area gli item ottengono punteggi tutti piuttosto simili tra loro e in particolare ai capi viene riconosciuta soprattutto una funzione di supporto del collaboratore in caso di difficoltà, mentre meno spiccata appare la capacità di attribuire con chiarezza ruoli e responsabilità e la capacità di creare spirito di squadra nel gruppo di lavoro.

Tabella 5. Valori medi dei singoli item della percezione del capo

DISCRIMINAZIONI	MEDIA
In Sapienza ritengo ci sia discriminazione in relazione al genere	2,32
In Sapienza ritengo ci sia discriminazione in relazione alla disabilità	2,26
In Sapienza ritengo ci sia discriminazione in relazione all'età dei lavoratori	2,47
In Sapienza ritengo ci sia discriminazione in relazione all'orientamento sessuale	2,33

Rispetto alle discriminazioni, i valori fanno emergere una bassa percezione delle discriminazioni per tutti gli aspetti considerati, in particolare per la disabilità, e a seguire il genere e l'orientamento sessuale. Leggermente maggiore, ma comunque bassa è la percezione delle discriminazioni rispetto all'età.

Tabella 6. Valori medi dei singoli item della soddisfazione lavorativa

SODDISFAZIONE PER I DIVERSI ASPETTI DEL LAVORO	MEDIA
Sono soddisfatto/a dei risultati che traggo dal mio lavoro	4,12
Sono soddisfatto/a del mio ambiente di lavoro	3,70
Sono soddisfatto/a delle opportunità di sviluppo che mi offre il mio lavoro	3,27
Sono soddisfatto/a della collaborazione con i miei colleghi	4,01

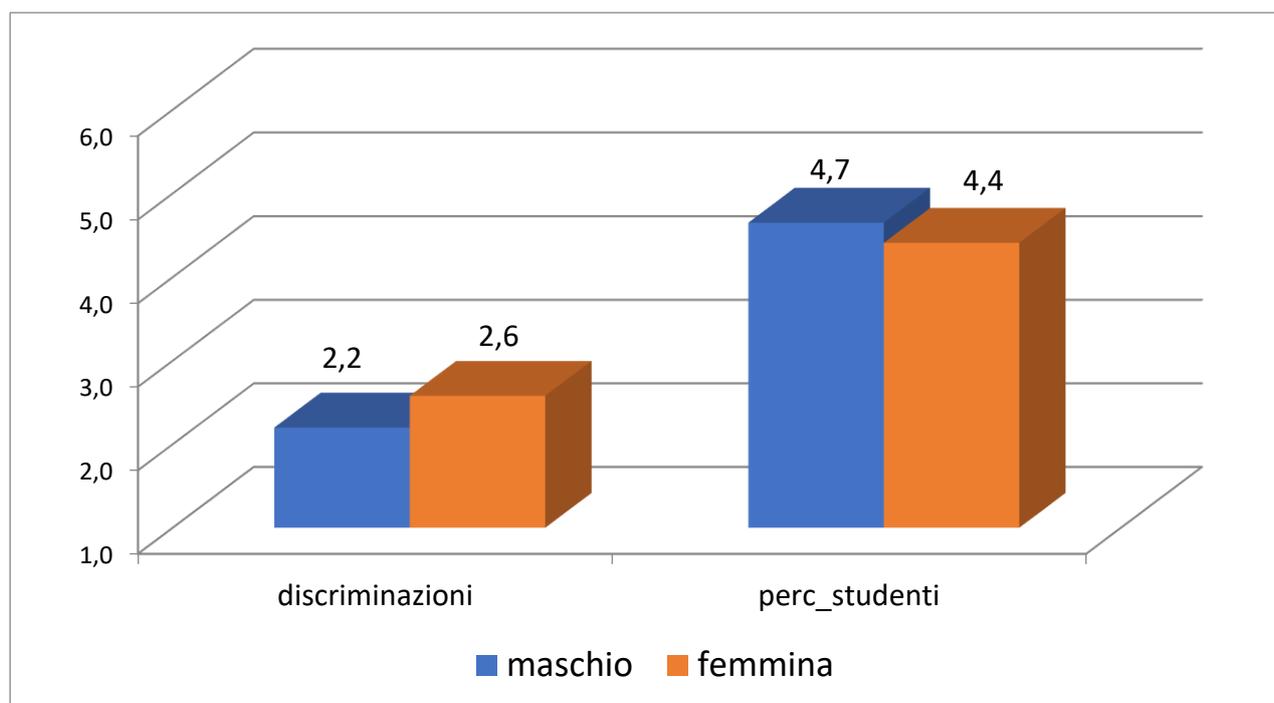
Per quanto riguarda invece la soddisfazione lavorativa, emergono punteggi piuttosto diversificati: le persone si dichiarano poco soddisfatte delle opportunità di sviluppo professionale (punteggio sotto la media teorica), e in parte per l'ambiente di lavoro; sono invece più soddisfatte per i risultati ottenuti dal lavoro e per il rapporto con i colleghi.

6.3 Le differenze nelle medie tra gruppi socio-demografici e organizzativi

Il successivo step è stato analizzare le differenze significative emerse tra i punteggi medi ottenuti nelle dimensioni considerate, dei diversi sottogruppi distinti in base alle variabili socio-demografiche e organizzative considerate (genere, età, anzianità di servizio, qualifica, ruolo e struttura di appartenenza). Vengono riportati i grafici e i commenti esclusivamente per le dimensioni che presentano differenze tra le medie statisticamente significative (ossia non riconducibili al caso, ma dovute ad effettive differenze nei punteggi medi di ciascuna categoria).

*Nota per i successivi grafici presentati: quando vengono confrontati più di due gruppi nei grafici vengono riportate delle lettere accanto al valore medio. Lettere diverse (A, B) identificano le categorie che hanno medie statisticamente diverse tra loro, mentre lettere uguali identificano differenze statisticamente non significative. L'assenza di lettere in corrispondenza di una barra, indica che le medie di quella categoria non è statisticamente diversa dalle altre due. *I valori della scala di risposta per questo item sono stati invertiti e considerati al positivo, per omogeneità con gli altri item.*

Grafico 19. Differenze tra medie per genere

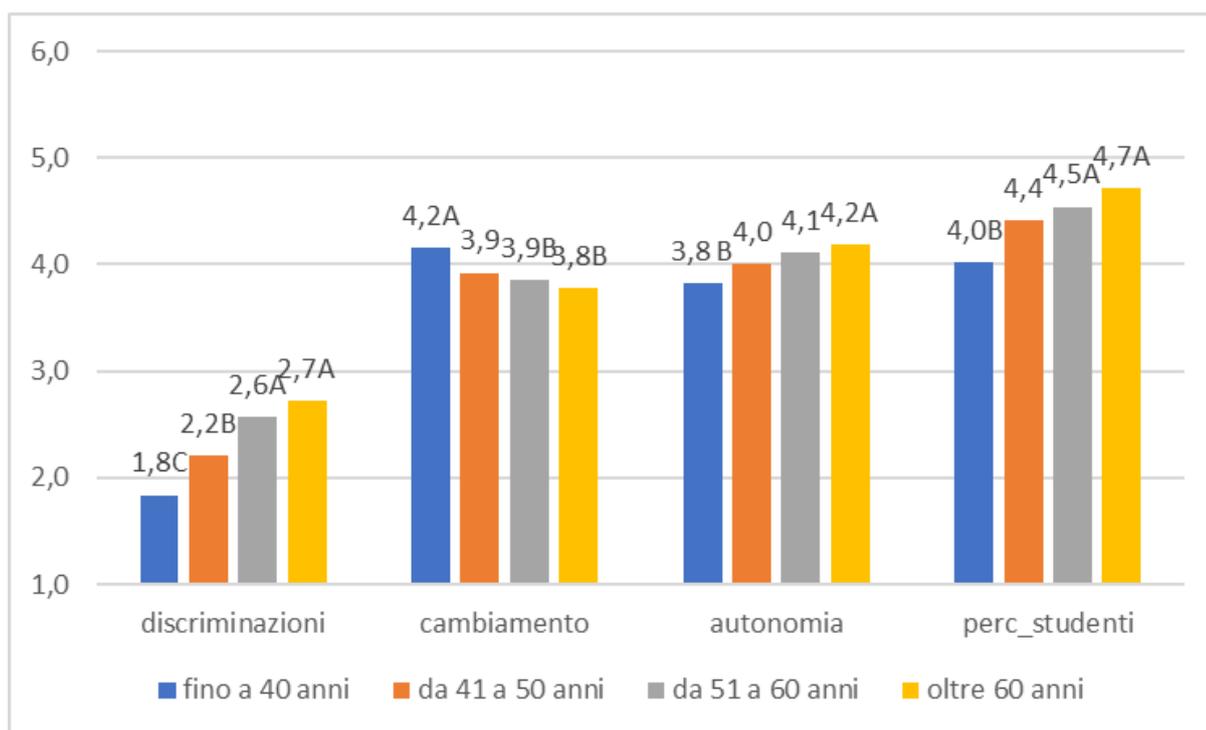


Per quanto riguarda il genere emergono differenze unicamente per quanto riguarda le percezioni delle discriminazioni e degli studenti: gli uomini percepiscono significativamente minori discriminazioni rispetto alle donne e hanno al contempo una percezione degli studenti

significativamente più elevata. Nelle altre dimensioni non emergono differenze statisticamente rilevanti.

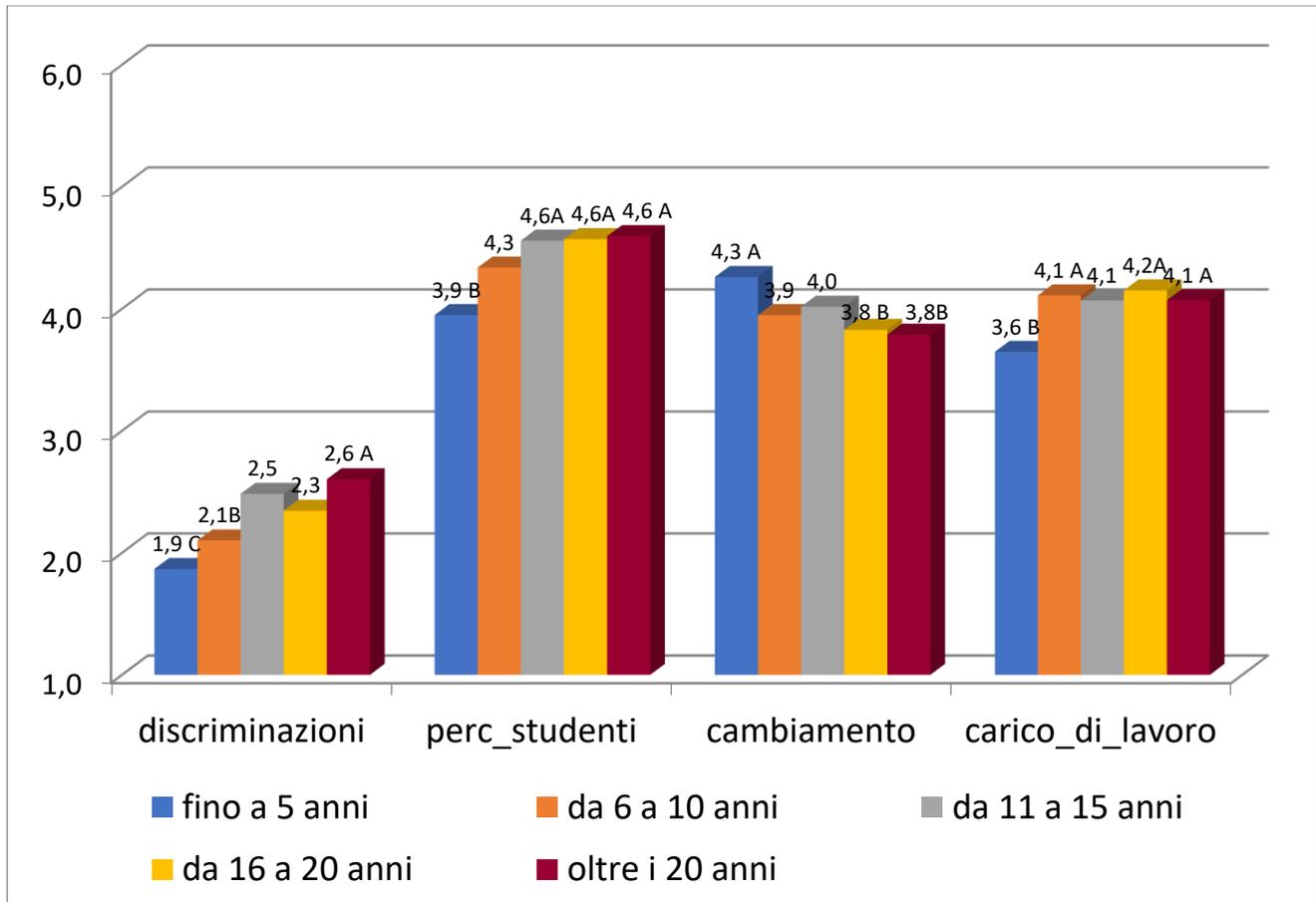
Per quanto riguarda le differenze per età, data la scarsa numerosità della fascia sotto i 30 anni, è stata considerata la fascia più ampia fino a 40 anni, a confronto con le altre tre fasce.

Grafico 20. Differenze tra medie per fasce di età



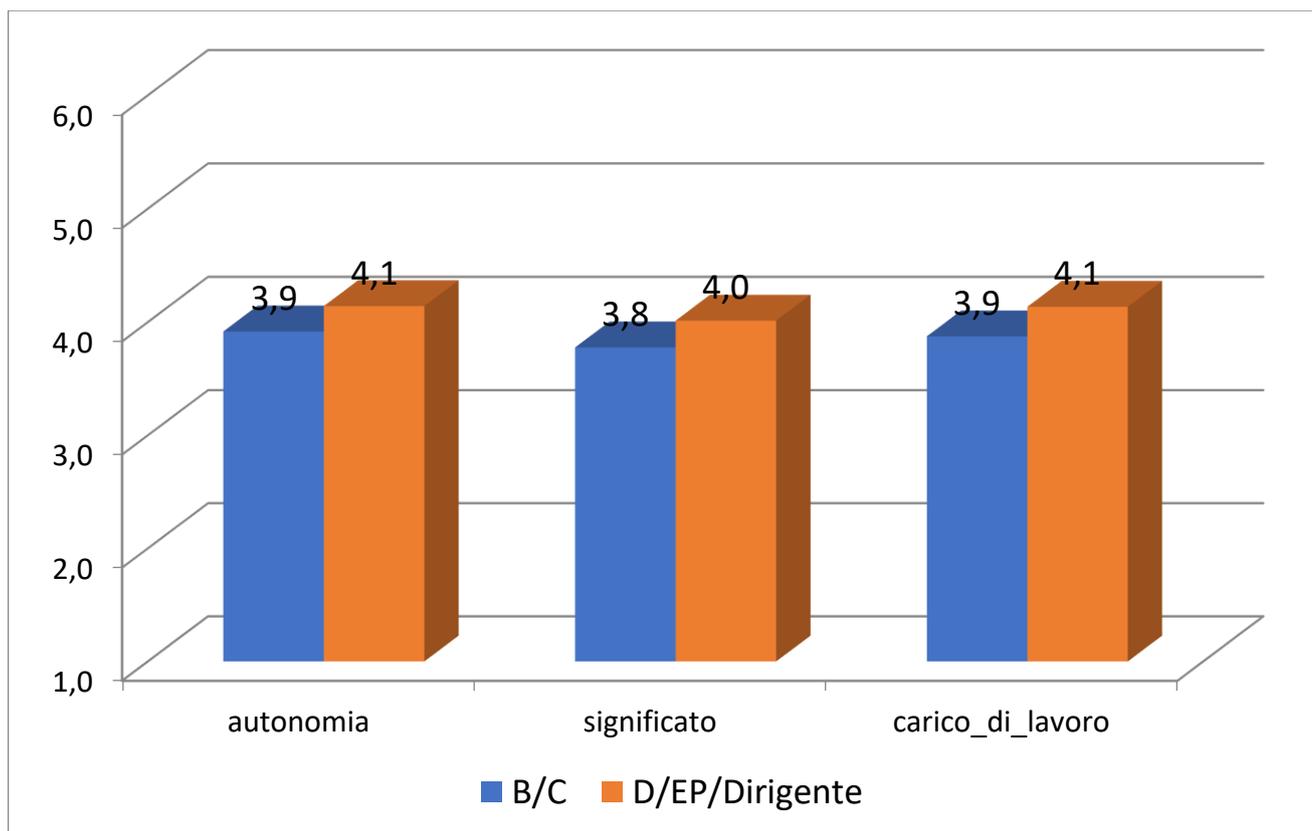
Come si evidenzia dal grafico 20, emergono alcune differenze per quanto riguarda la percezione di discriminazioni: chi ha più di 50 anni percepisce significativamente maggiori discriminazioni rispetto a chi ha un'età inferiore e in particolare chi ha fino a 40 anni percepisce meno discriminazioni anche rispetto a coloro che hanno tra i 41 e i 50 anni. Chi ha fino a 40 anni si sente maggiormente allineato al cambiamento promosso nell'organizzazione ma al tempo stesso ha una percezione meno positiva degli studenti rispetto a chi ha un'età maggiore di 50 anni. Infine chi ha più di 60 anni percepisce di avere maggiore discrezionalità nel proprio lavoro rispetto a chi ha fino a 40 anni di età.

Grafico 21. Differenze tra le medie per anzianità di servizio



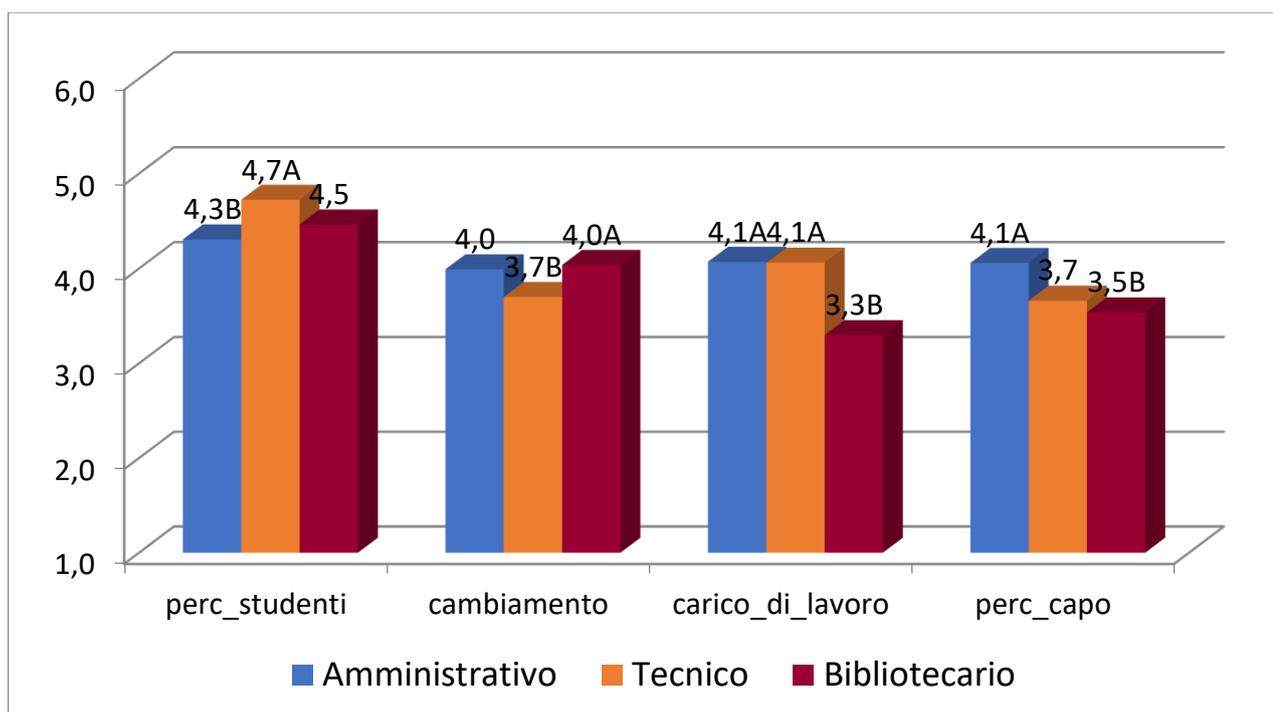
Per quanto riguarda invece l'anzianità di servizio emergono differenze significative per 4 dimensioni (Grafico 21): i lavoratori con anzianità di servizio minore (fino a 5 anni) hanno una percezione più negativa degli studenti, rispetto a quelli con anzianità maggiore di 10 anni e una maggiore condivisione del cambiamento organizzativo rispetto a chi ha un'anzianità maggiore di 15 anni, mentre percepiscono un carico di lavoro inferiore sia a chi ha un'anzianità compresa tra i 6 e i 10 anni, sia rispetto a chi ha un'anzianità maggiore di 16 anni. Infine chi ha un'anzianità in Sapienza maggiore di 20 anni percepisce maggiori discriminazioni rispetto a chi ha un'anzianità fino a 10 anni e in particolare il gruppo con anzianità fino a 5 anni percepisce meno discriminazioni rispetto a tutti gli altri gruppi.

Grafico 22. Differenze tra le medie per qualifica



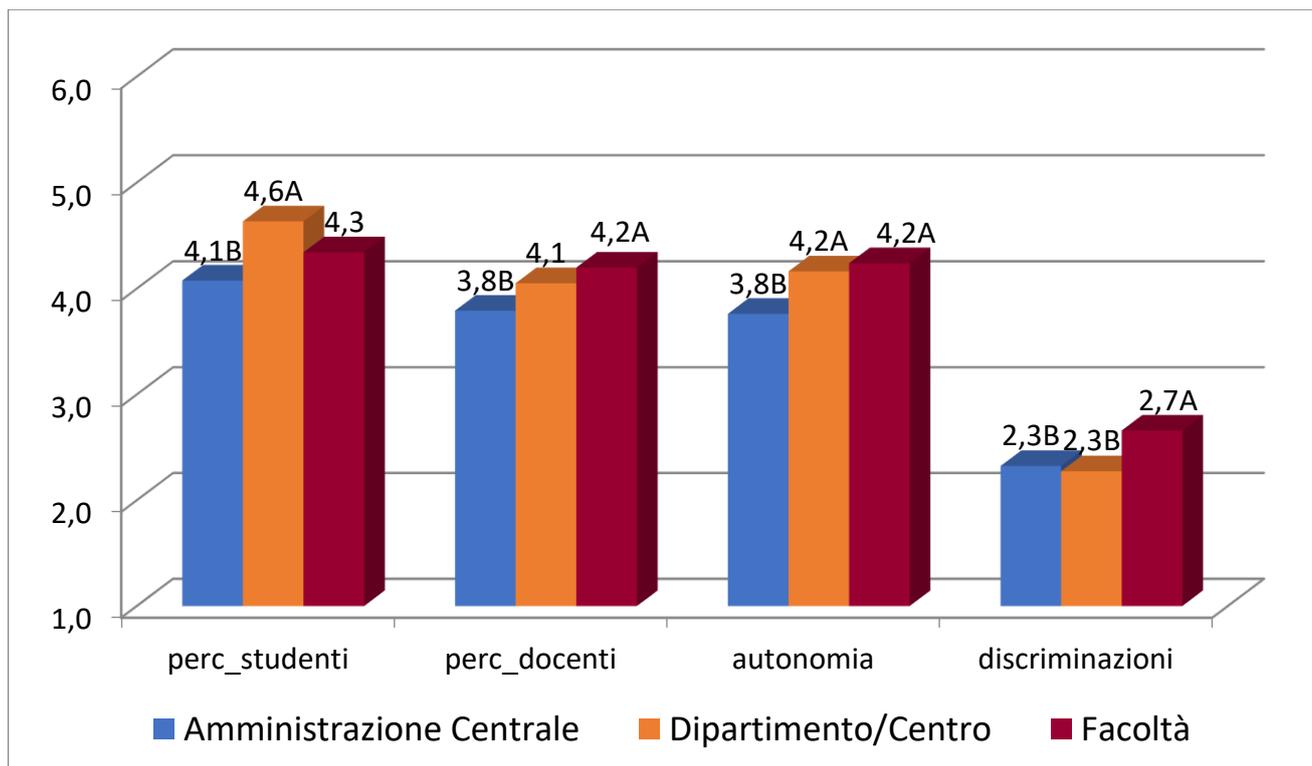
Per quanto riguarda la qualifica, le uniche dimensioni significativamente diverse fanno riferimento all'attività lavorativa ed evidenziano che le categorie più alte (D/EP/Dirigente) riportano valori mediamente più elevati nell'autonomia, nel significato del lavoro e nel carico di lavoro delle categorie più basse (B/C).

Grafico 23. Differenze tra le medie per ruolo



Per quanto riguarda invece il ruolo professionale, emergono delle differenze significative per 4 dimensioni: il personale amministrativo ha una percezione meno positiva degli studenti rispetto al personale tecnico e una percezione più positiva del capo diretto rispetto al personale bibliotecario. Diversamente il personale bibliotecario condivide maggiormente il cambiamento avviato in Sapienza rispetto al personale tecnico, mentre percepisce un minor carico di lavoro sia rispetto al personale tecnico che amministrativo.

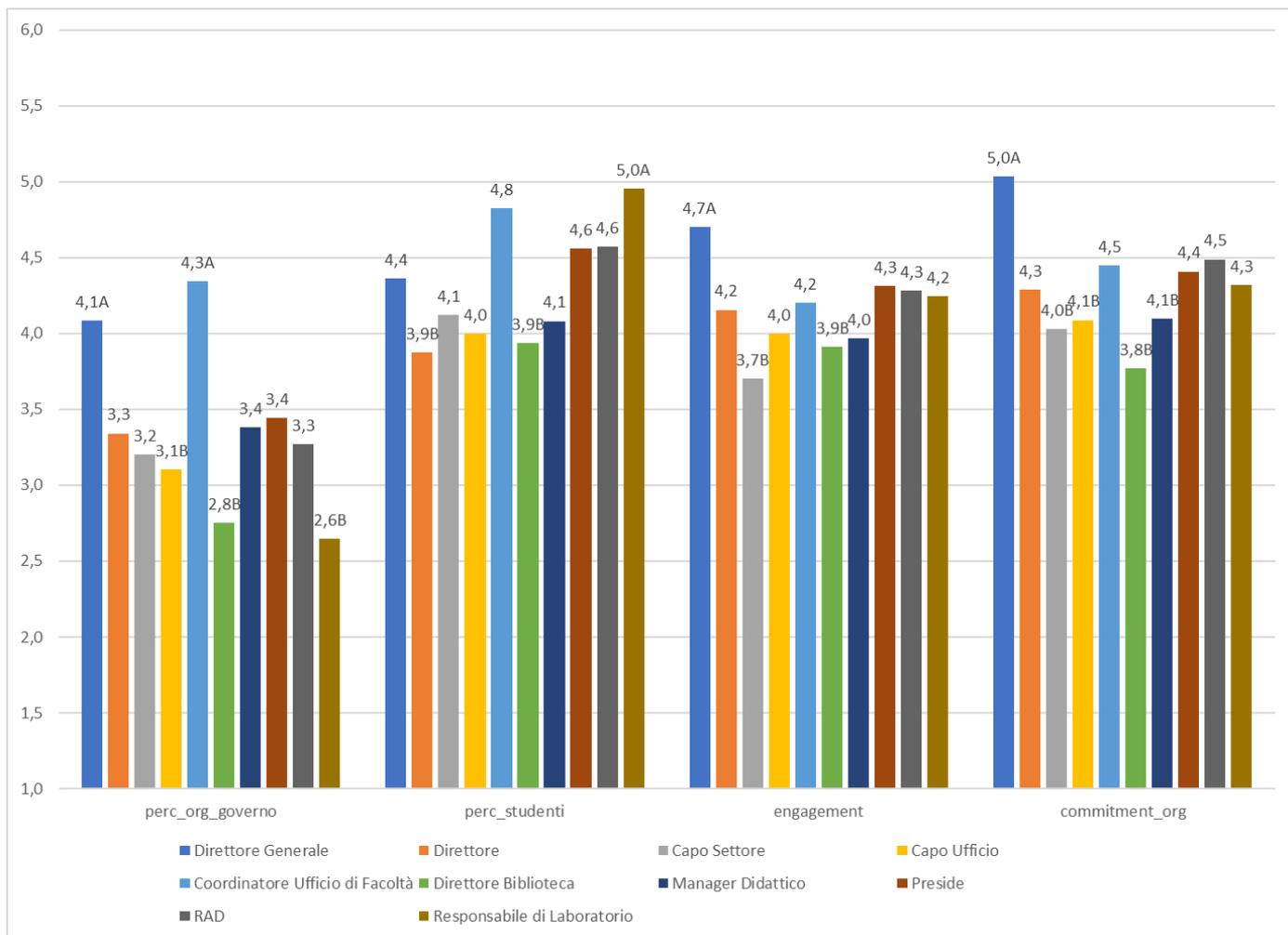
Grafico 24. Differenze significative tra le medie per struttura di appartenenza



Per quanto riguarda la struttura di appartenenza, chi lavora nei dipartimenti/centri ha una percezione più positiva degli studenti rispetto a chi opera nell'amministrazione centrale. Chi lavora in amministrazione centrale ha invece una percezione dei docenti più negativa rispetto a chi lavora nelle facoltà e una minore autonomia nel lavoro rispetto al personale sia dei dipartimenti/centri che delle facoltà. Infine Chi lavora nelle facoltà percepisce maggiori discriminazioni rispetto agli altri due gruppi.

Di seguito vengono invece presentate le differenze in base al ruolo del capo che emergono nelle aree della percezione degli organi di governo, degli studenti, dell'engagement e del commitment organizzativo.

Grafico 25. Differenze tra le medie rispetto al ruolo del capo diretto



Osservando il grafico 25, emerge che coloro che hanno come capo diretto il Direttore Generale o un coordinatore di ufficio di Facoltà hanno una percezione più positiva dell'operato degli organi di governo, rispetto a coloro che hanno come capo diretto un responsabile di laboratorio, un direttore di biblioteca un capo ufficio. Diversamente, chi ha come capo diretto un responsabile di laboratorio ha una percezione degli studenti più positiva rispetto a chi ha come capo un direttore dell'amministrazione centrale o un direttore di biblioteca. Rispetto agli esiti lavorativi, Chi riporta al direttore generale è più coinvolto nel lavoro e più legato all'organizzazione Sapienza rispetto a chi riporta a un direttore di biblioteca e a un capo settore e, nel caso dell'commitment organizzativo, anche rispetto a chi riporta a un manager didattico e a un capo ufficio.

6.4 Le dimensioni più associate agli esiti positivi

Successivamente si è proceduto ad esplorare, attraverso la tecnica della regressione lineare, quali dimensioni fossero più associate ai 4 outcome positivi considerati: l'engagement, la soddisfazione lavorativa, il commitment organizzativo e il commitment con la struttura di appartenenza.

Nelle successive 4 tabelle si presentano i risultati: il valore beta indica la forza del legame della variabile con l'outcome considerato (più è elevato più l'associazione è forte) e il segno indica la direzione dell'impatto di una variabile sull'altra. Il valore (R^2) indica la percentuale di varianza spiegata dell'esito, ossia in che misura i fattori inseriti complessivamente riescono a dar conto della variabilità di quella variabile: più è alto questo valore più i fattori inseriti come predittori sono importanti.

Tabella 7- Dimensioni associate all'engagement lavorativo

Modello		Coefficienti ^a				
		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
		B	Deviazione standard Errore	Beta		
1	(Costante)	,459	,230		1,999	,046
	perc_capo	,057	,031	,077	1,830	,068
	perc_org_governo	,037	,036	,048	1,041	,298
	perc_colleghi	,009	,033	,010	,283	,777
	carico_di_lavoro	,076	,029	,078	2,614	,009
	significato	,297	,034	,320	8,757	,000
	autonomia	,201	,034	,208	5,953	,000
	comunicazione	,083	,042	,090	1,990	,047
	equita	,012	,042	,012	,279	,780
	cambiamento	,176	,041	,149	4,241	,000
	discriminazioni	-,016	,030	-,016	-,527	,599

a. Variabile dipendente: engagement

Le variabili maggiormente associate all'engagement nel lavoro sono (il significato del lavoro, l'autonomia nel lavoro, la condivisione del cambiamento organizzativo, e, in misura minore, la comunicazione organizzativa. La varianza spiegata complessivamente da tutte le variabili inserite (R^2) è di .44.

Tabella 8- Dimensioni associate alla soddisfazione lavorativa**Coefficienti^a**

Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
	B	Deviazione standard Errore	Beta		
1 (Costante)	-,246	,178		-1,379	,168
perc_capo	,115	,024	,148	4,750	,000
perc_org_governo	,099	,028	,121	3,548	,000
perc_collegghi	,342	,025	,360	13,526	,000
carico_di_lavoro	-,039	,023	-,039	-1,738	,083
significato	,127	,026	,130	4,803	,000
autonomia	,175	,026	,173	6,667	,000
comunicazione	,077	,032	,079	2,368	,018
equita	,082	,033	,080	2,511	,012
cambiamento	,109	,032	,089	3,396	,001
discriminazioni	-,027	,023	-,026	-1,132	,258

a. Variabile dipendente: soddisfazione

Le dimensioni maggiormente associate alla soddisfazione lavorativa sono in primis la percezione del rapporto con i colleghi, l'autonomia nel lavoro, seguita dalla percezione del capo, degli organi di governo e il significato del lavoro. La varianza spiegata complessivamente dalle variabili inserite (R^2) è di .69.

Tabella 9 - Dimensioni associate al commitment organizzativo**Coefficienti^a**

Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
	B	Deviazione standard Errore	Beta		
1 (Costante)	,345	,249		1,385	,167
perc_capo	,065	,034	,082	1,913	,056
perc_org_governo	,079	,039	,094	2,022	,044
perc_collegghi	,136	,035	,141	3,866	,000
carico_di_lavoro	,121	,031	,117	3,843	,000
significato	,160	,037	,162	4,332	,000
autonomia	,144	,037	,140	3,929	,000
comunicazione	,095	,045	,097	2,099	,036
equita	-,013	,046	-,012	-,287	,775
cambiamento	,249	,045	,199	5,534	,000
discriminazioni	-,040	,033	-,039	-1,227	,220

a. Variabile dipendente: commitment_org

Le dimensioni maggiormente associate al commitment con l'organizzazione sono la condivisione del cambiamento avviato in Sapienza, il significato del lavoro, la percezione del rapporto con i colleghi, il carico di lavoro percepito e la percezione dell'operato degli organi di governo. La varianza spiegata dalle variabili (R^2) è complessivamente di .42.

Tabella 10 - Dimensioni associate al commitment con la struttura di appartenenza

Coefficienti^a

Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
	B	Deviazione standard Errore	Beta		
1 (Costante)	-,844	,309		-2,729	,007
perc_capo	,206	,042	,194	4,911	,000
perc_org_governo	,306	,048	,271	6,305	,000
perc_collegli	,102	,044	,078	2,324	,020
carico_di_lavoro	,127	,039	,091	3,239	,001
significato	,170	,046	,128	3,704	,000
autonomia	,116	,046	,084	2,545	,011
comunicazione	,072	,056	,054	1,281	,201
equita	,038	,057	,027	,665	,506
cambiamento	,189	,056	,112	3,385	,001
discriminazioni	-,055	,041	-,040	-1,346	,179

a. Variabile dipendente: [provo un forte senso di appartenenza alla mia struttura di appartenenza]

Le variabili più associate al commitment con la struttura di appartenenza (Facoltà, Dipartimento/Centro, Direzione) sono la percezione dell'operato della struttura stessa, la percezione del capo, il significato del lavoro, la condivisione del cambiamento. La varianza spiegata complessivamente da tutte le variabili inserite nella regressione (R^2) è di .50.

7. Sintesi e indicazioni per l'intervento

In questo paragrafo si porterà l'attenzione sugli elementi più salienti in relazione agli obiettivi che ci eravamo posti rispetto all'indagine, per poi delineare alcune aree su cui attuare degli interventi migliorativi.

- 1) Il primo dato che si ritiene utile sottolineare riguarda la partecipazione all'indagine che è stata di oltre il 40%, evidenziando un considerevole aumento rispetto all'ultima indagine, che evidenzia il maggiore interesse nei confronti dell'iniziativa nonché l'efficacia delle molteplici

azioni di comunicazione svolte (incontri di feedback con i responsabili, brochure diffuse nelle diverse sedi, mail di invito e di recall, mail ai responsabili). Sebbene il tasso di risposta non sia ancora ottimale (dovrebbe essere pari almeno al 50% della popolazione), considerando il dato di partenza critico del 17% e la buona rappresentatività del campione rispetto alla popolazione organizzativa in termini di caratteristiche sociodemografiche e di ruolo, possiamo considerare che i dati ci offrono uno spaccato sufficientemente realistico del clima presente in Sapienza.

- 2) Il secondo elemento rilevante riguarda la bontà dello strumento utilizzato che si è rilevato valido e attendibile nelle analisi preliminari e che ha consentito di far emergere una ricchezza di dati rilevanti, non solo rispetto alle percezioni di clima ma anche rispetto al loro impatto sul benessere delle persone.
- 3) Rispetto al profilo medio, considerando il quadro emerso dall'indagine, emergono alcuni aspetti positivi e alcuni elementi migliorabili.

Tra i **punti di forza** ricordiamo:

- a. i lavoratori Sapienza percepiscono basse discriminazioni riconoscendo pari opportunità per tutti/e rispetto alle differenze di genere, età, orientamento sessuale e disabilità. Si conferma dunque il dato positivo dell'ultima indagine (2015) che aveva evidenziato la gestione e valorizzazione delle differenze come elemento di forza del contesto Sapienza;
- b. emerge inoltre una percezione positiva del rapporto con i propri collaboratori che conferma quanto emerso nella precedente indagine. I collaboratori hanno fiducia nelle competenze del loro responsabile e sono disponibili a far fronte ai picchi di lavoro;
- c. anche il rapporto con gli studenti, anche con essi sembra esserci un rapporto di fiducia e apprezzamento del lavoro svolto;
- d. ugualmente con i docenti sembra esserci un rapporto piuttosto positivo, anche se meno positivo rispetto a quello con gli studenti. Questi due aspetti sono invece stati indagati per la prima volta come due elementi fondamentali nel lavoro soprattutto per chi opera nelle strutture periferiche, come le facoltà o i dipartimenti;
- e. positivo anche il rapporto con i colleghi dello stesso livello, con cui pare esserci un discreto spirito di squadra; leggermente inferiore, ma comunque vicino al valore medio di 4, la percezione del rapporto con il capo. I capi in particolare appaiono capaci di dare supporto, mentre appaiono meno capaci di assegnare e chiarire le attese organizzative in termini di responsabilità e ruoli;

- f. in generale le persone si dichiarano legate affettivamente a Sapienza, e anche coinvolte e motivate a svolgere il loro lavoro. Tali aspetti costituiscono due elementi da tenere in considerazione e da valorizzare. Anche il livello di soddisfazione è discreto, anche se più carente per quanto riguarda la soddisfazione per le opportunità di sviluppo che il lavoro offre che ha valori sotto la media.

Mentre invece come **aree di miglioramento** si evidenziano:

- a. la percezione di equità organizzativa, che ottiene il valore più basso in assoluto, confermando il dato critico emerso anche nella precedente indagine, in riferimento alla valorizzazione del merito nei percorsi di sviluppo professionale, oltre che nella distribuzione di carichi di lavoro e risorse;
 - b. la comunicazione organizzativa. Il 64% dei rispondenti ritiene che in Sapienza non vi sia una adeguata circolazione delle informazioni, il 67% che non il personale non sia sufficientemente informato sugli obiettivi organizzativi e il 70% ritiene che non venga data sufficiente attenzione a comunicare i cambiamenti in corso;
 - c. un terzo elemento che presenta valori tutti sotto la media teorica fa riferimento alla percezione dell'operato degli organismi di governo che sembrano non incoraggiare lo sviluppo delle persone, non agire in modo del tutto equo e non favorire a sufficienza l'integrazione delle persone.
- 4) Sulla base delle differenze tra i gruppi socio demografici, si evidenzia che le differenze per anzianità di servizio ed età hanno risultati piuttosto simili e anche coerenti con quanto emerso nella precedente indagine. I più giovani e con anzianità minore esprimono una percezione maggiormente positiva del contesto interno riguardo alle discriminazioni e al cambiamento organizzativo, mentre hanno una valutazione meno positiva del rapporto con gli studenti. Più interessanti appaiono le differenze per ruolo, che evidenziano alcune peculiarità tra personale amministrativo, bibliotecario e tecnico, caratteristica questa che non veniva differenziata nella precedente indagine (come il minor carico di lavoro e percezione del capo meno positiva del personale bibliotecario, che però appare maggiormente allineato al cambiamento in Sapienza). Tra le aree emerge sempre la percezione degli studenti come elemento di differenziazione, che è più positiva nei dipartimenti, mentre i docenti vengono percepiti più positivamente nelle facoltà. Un elemento da tenere in considerazione è la maggiore discriminazione percepita propri in chi opera nelle facoltà e la maggiore autonomia nelle strutture periferiche rispetto all'amministrazione centrale. Un elemento di ulteriore

novità è quello che ci ha consentito di distinguere gruppi di rispondenti in base al ruolo del capo. Qui i profili appaiono estremamente diversificati, facendo emergere una situazione più positiva per chi riporta al Direttore Generale, con evidenti differenze nei punteggi medi soprattutto nella dimensione percezione organi di governo.

- 5) I risultati delle regressioni attestano la rilevanza delle dimensioni nell'influenzare esiti lavorativi positivi connessi al benessere. Se da un lato, il significato del lavoro (ossia la percezione che il proprio lavoro ha delle ricadute su terzi) si conferma essere una dimensione importante per i lavoratori Sapienza poiché associata a tutti gli esiti considerati, altre dimensioni agiscono in modo specifico solo su alcuni esiti. Ad esempio per migliorare l'engagement dei lavoratori è necessario aumentare, oltre al significato del lavoro, anche il grado di autonomia dei lavoratori e la condivisione del cambiamento. Per sviluppare il livello di soddisfazione lavorativa del personale è importante invece promuovere soprattutto il supporto tra colleghi, con il capo e l'autonomia delle persone. Per aumentare il legame affettivo delle persone con la Sapienza occorre promuovere soprattutto la condivisione del cambiamento organizzativo in atto e la collaborazione con i colleghi, oltre alla già segnalata percezione delle ricadute su terzi del proprio lavoro (significato). Diversamente per promuovere il legame con la struttura di appartenenza occorre migliorare soprattutto la percezione degli organi di governo locale e il rapporto con il capo diretto. È interessante notare infine che il carico di lavoro, seppure percepito mediamente come piuttosto elevato (e dunque potenzialmente negativo), dalle regressioni non emerge come fattore dannoso per il benessere, ma anzi al contrario esso sembra essere associato positivamente a due esiti motivazionali, il commitment e l'engagement. Sarebbe dunque che chi ha molto carico di lavoro sia più motivato, e probabilmente tale relazione è reciproca, in quanto chi è più motivato tende a lavorare di più e dunque ad avere più cose da fare.

Indicazioni per possibili interventi migliorativi

In linea con le aree di miglioramento emerse, potrebbe essere utile per l'amministrazione prestare particolare attenzione a come vengono individuati e comunicati i criteri di assegnazione degli incarichi, di distribuzione delle risorse e dei carichi di lavoro, esplicitando i vincoli presenti e promuovendo una comunicazione chiara e trasparente. La promozione di un processo decisionale maggiormente partecipativo da parte dei capi a tutti i livelli potrebbe essere utile per migliorare tali percezioni, come pure degli interventi orientati alla condivisione del sistema di valutazione della performance (definizione dei criteri, feedback, ecc.). Potrebbe essere utile altresì promuovere azioni che implicino la partecipazione attiva

dei lavoratori (ad es. programmi di sviluppo e formazione e mobilità interna basati sull'adesione volontaria) per favorire una maggiore partecipazione "dal basso" del personale. Potrebbe anche essere utile curare maggiormente la comunicazione organizzativa, che chiaramente è resa più difficile per la complessità della struttura, ma che potrebbe riguardare anche aspetti più generali (obiettivi e strategie organizzative) che anche se non impattano direttamente sul lavoro delle persone, possono far ampliare la comprensione del contesto organizzativo e dei cambiamenti in corso.