

**CAMERA DI COMMERCIO  
DI BRESCIA**

**INDAGINE  
SUL BENESSERE  
ORGANIZZATIVO**



**2009**

# **INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

## ***Introduzione***

La Camera di Commercio di Brescia ha deciso di ripetere quest'anno la valutazione sul Benessere Organizzativo. Nel 2004 un'analogha esperienza aveva permesso all'Ente di conoscere le percezioni dei dipendenti sul benessere, al fine di migliorare la qualità del lavoro.

In questi cinque anni è avvenuto un importante cambiamento, legato al trasferimento nella nuova sede della Camera di Commercio. Quest'avvenimento rende ancor più interessante il confronto fra le due diverse rilevazioni.

È importante sottolineare che la valutazione del benessere, attraverso un apposito questionario, è solo il punto di partenza necessario per mettere in atto gli interventi di miglioramento delle eventuali criticità emerse. Questa rilevazione pertanto, con le dovute cautele, anche metodologiche, può servire per valutare non solo l'attuale situazione, ma anche per vedere se e in che misura gli sforzi effettuati in questi anni dalla Camera di Commercio di Brescia per migliorare la situazione lavorativa sono stati efficaci oppure no.

Il questionario è stato integrato, rispetto all'anno 2004, da alcune domande relative all'identificazione dei dipendenti con l'organizzazione e da domande sulle abitudini di vita, inserite dal Medico incaricato della sorveglianza sanitaria presso l'Ente. Questi dati, unitamente a quelli derivanti dalla struttura base del questionario, arricchiscono la conoscenza effettiva del benessere organizzativo nella Camera di Commercio.

Come nell'anno 2004, la partecipazione alla rilevazione è stata particolarmente elevata, infatti sono stati compilati 146 questionari su un totale di 151 dipendenti. Inoltre, quest'anno hanno potuto partecipare all'iniziativa anche i lavoratori a tempo determinato.

L'opuscolo, presenta inizialmente le caratteristiche socio-anagrafiche e lavorative dei dipendenti (a tempo indeterminato). In una seconda parte, vengono evidenziati invece i valori generali e analitici legati a tutte le dimensioni del benessere organizzativo, raffrontate con la precedente rilevazione. Una terza parte analizza più in profondità i risultati emersi, con l'ausilio di una tecnica statistica, chiamata *Cluster Analysis*. Infine, nell'ultima parte, sono presentati alcuni confronti fra il profilo generale dei lavoratori a tempo indeterminato e quelli a tempo determinato.

## ***Statistiche Descrittive***

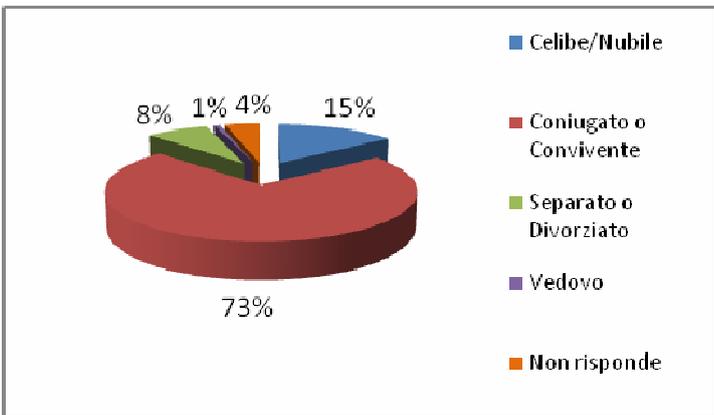
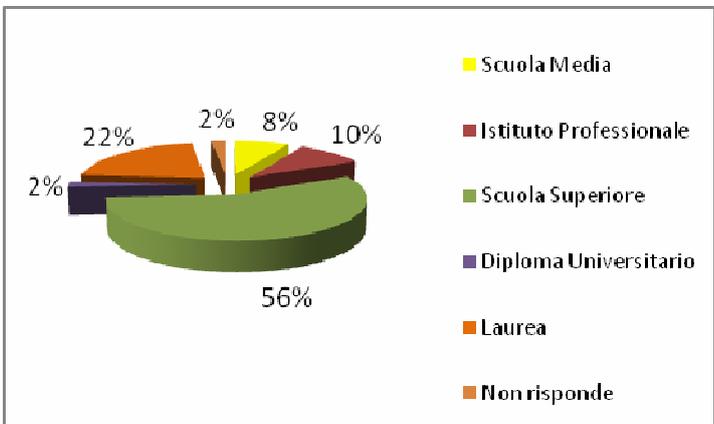
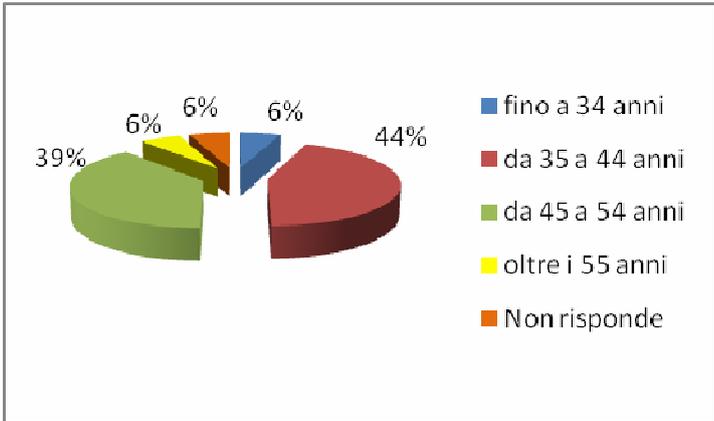
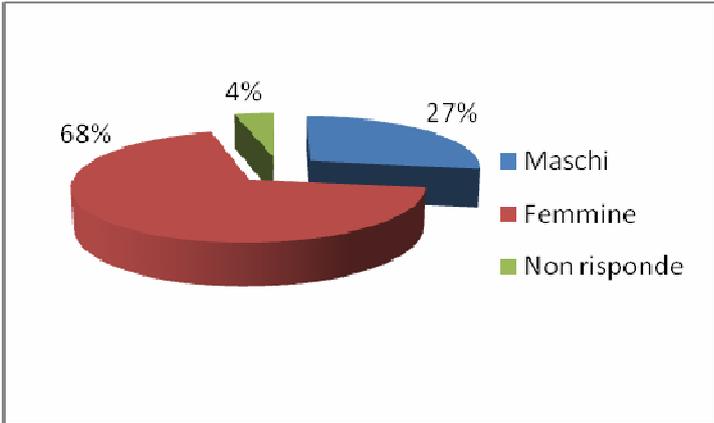
Sono stati compilati 146 questionari, di cui 142 utilizzabili per le analisi (4 questionari avevano un eccessivo tasso di risposte mancanti e perciò sono stati esclusi).

In sintesi, tra tutti i lavoratori con contratto a tempo indeterminato che hanno partecipato, l'80% circa ha un regime orario a tempo pieno. 32 soggetti appartengono all'Area Amministrativa e Ufficio di Staff, 19 all'Area Affari Istituzionali, 62 all'Area Anagrafica e 23 all'Area Promozione e Regolazione Mercato (6 soggetti non hanno risposto a tale domanda). Infine, quasi il 56% dei rispondenti è inquadrato nella categoria C, seguito da circa il 25% nella categoria B, il 14% nella categoria D e meno del 3% nella categoria A.

Per quello che riguarda le informazioni sul lavoro, oltre il 62% dei dipendenti lavora da almeno 15 anni, e poco più dell'87% almeno da 5 anni lavora presso la Camera di Commercio di Brescia. Il 57% dei lavoratori ha avuto almeno qualche precedente esperienza di lavoro nel pubblico, mentre circa un terzo solo nel privato.

Mediamente i dipendenti impiegano meno di mezz'ora per recarsi al lavoro, anche se esistono differenze importanti: il 24% dei soggetti impiega meno di un quarto d'ora, il 51% da 20 a 35 minuti, ed un 23% impiega da oltre i 40 minuti fino a quasi un'ora e mezza per recarsi al lavoro. Le ore medie di lavoro quotidiane sono 7, mentre le ore di straordinario settimanali sono mediamente 2.

Di seguito presentiamo quattro grafici relativi al sesso, all'età, al titolo di studio ed allo stato civile dei rispondenti.



Per completare la descrizione dei dipendenti, sintetizziamo i dati di altre tre variabili indagate nel questionario, relative al "carico familiare", "alle abitudini di vita" e all'"assenteismo".

In particolare, per quel che riguarda la prima variabile, dalle risposte emerge che il 62% degli intervistati ha figli a carico, e il 12% dichiara anche di avere altri familiari a carico. L'impegno che tale carico familiare richiede ai dipendenti in termini di attenzione è valutato mediamente (2,5), tuttavia esistono delle ovvie differenze. Infatti, per poco più del 27% dei rispondenti il carico familiare è valutato come "poco o discretamente oneroso", mentre per il 34% tale carico è "importante" e per circa un 6% è addirittura "gravoso". Questo dato, potrebbe essere importante, soprattutto in vista di politiche organizzative che tengano nel dovuto conto tale problematica. Ad esempio, come vedremo meglio in seguito, quasi la metà dei dipendenti dichiara, nei suggerimenti, che "la flessibilità lavorativa" è un problema importante nel proprio lavoro. Tale flessibilità, sarà ancor più importante, evidentemente, per chi ha figli e altri familiari a carico e percepisce tale carico come gravoso.

Per quel che riguarda invece le abitudini di vita, nel questionario erano presenti cinque domande sull'abitudine al fumo, sull'assunzione di farmaci, sull'uso di bevande alcoliche e sul consumo di caffè. In sintesi, solamente il 20% degli intervistati dichiara di fumare sigarette, e poco più del 37% dichiara di bere (anche solo occasionalmente) alcolici, mentre il resto non beve affatto. La quasi totalità dei dipendenti invece afferma di bere caffè (92%). Per quel che riguarda l'assunzione di farmaci, poco meno del 9% dichiara di fare uso di farmaci antidepressivi e/o ansiolitici, e il 10% di assumere farmaci o sostanze per l'insonnia.

Infine, per quel che riguarda l'assenteismo, quasi il 42% dei dipendenti dichiara di non essersi mai assentato dal luogo di lavoro negli ultimi sei mesi, circa il 39% di averlo fatto per 2 o 3 giorni e quasi il 18% per oltre una o due settimane.

## ***Il Benessere Organizzativo***

Il questionario e la sua successiva analisi, ruotano intorno all'insieme dei fattori che contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora. Come evidenziato nell'illustrazione seguente, ogni fattore contribuisce al benessere:

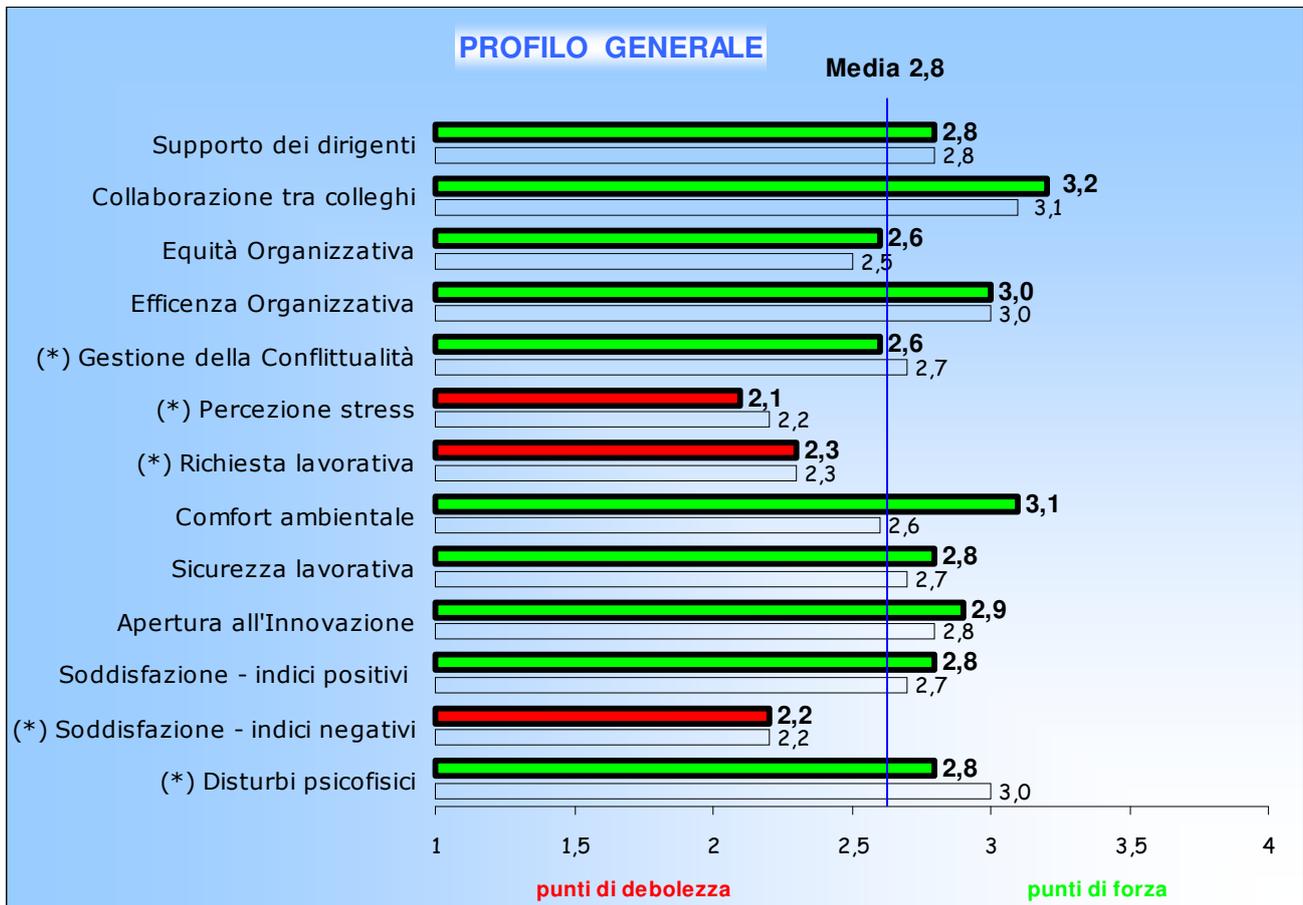


I dati rilevati dai questionari concorrono alla formazione di alcuni grafici che consentono di fotografare i fattori e gli indicatori positivi o negativi.

Nei grafici la media è data dal punteggio medio totale dell'Ente in rapporto a ciascuna singola dimensione considerata. Più è alto il punteggio su una dimensione, più la dimensione è percepita come presente nell'organizzazione.

Di seguito presentiamo i grafici relativi ad ogni fattore del Benessere Organizzativo. Le "barre" colorate indicano la percezione dei diversi elementi, le "barre" trasparenti rappresentano i dati relativi alla somministrazione del 2004.

Il primo grafico rappresenta il profilo generale del Benessere Organizzativo. Come si può notare esso è sostanzialmente positivo. La media è di 2,8, e i punti di forza (in verde) sono più numerosi di quelli critici (in rosso).

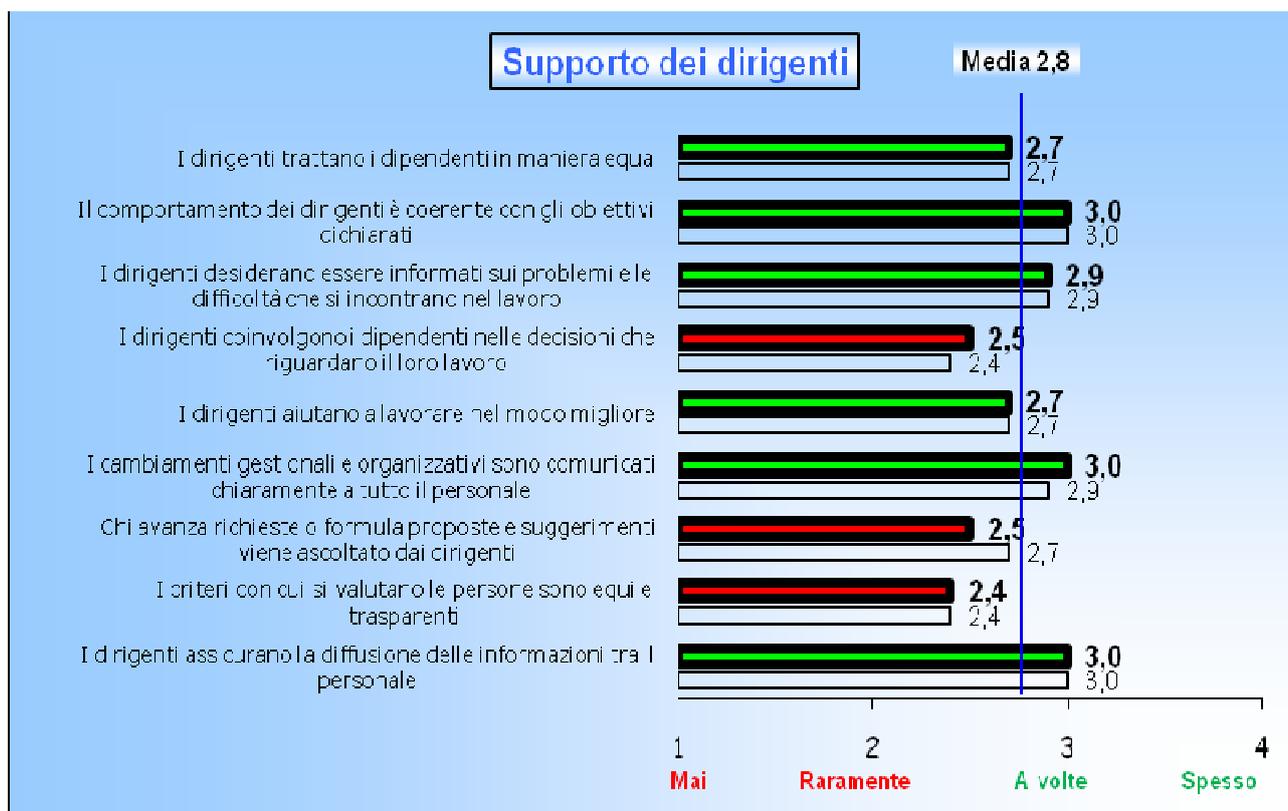


**N.B.: (\*) Il significato semantico delle variabili con l'asterisco è stato rovesciato per adattare la lettura dei risultati alle altre variabili, per cui vanno lette nel senso contrario: a punteggi alti corrispondono valori "positivi", mentre a punteggi bassi corrispondono valori "negativi". Ad esempio, la variabile "Disturbi psicofisici", presenta un valore medio di 2,8, che significa in realtà, bassa presenza di disturbi psicofisici, mentre la variabile "Soddisfazione - Indici Negativi", presenta un valore medio di 2,2, che significa alta presenza di indicatori negativi.**

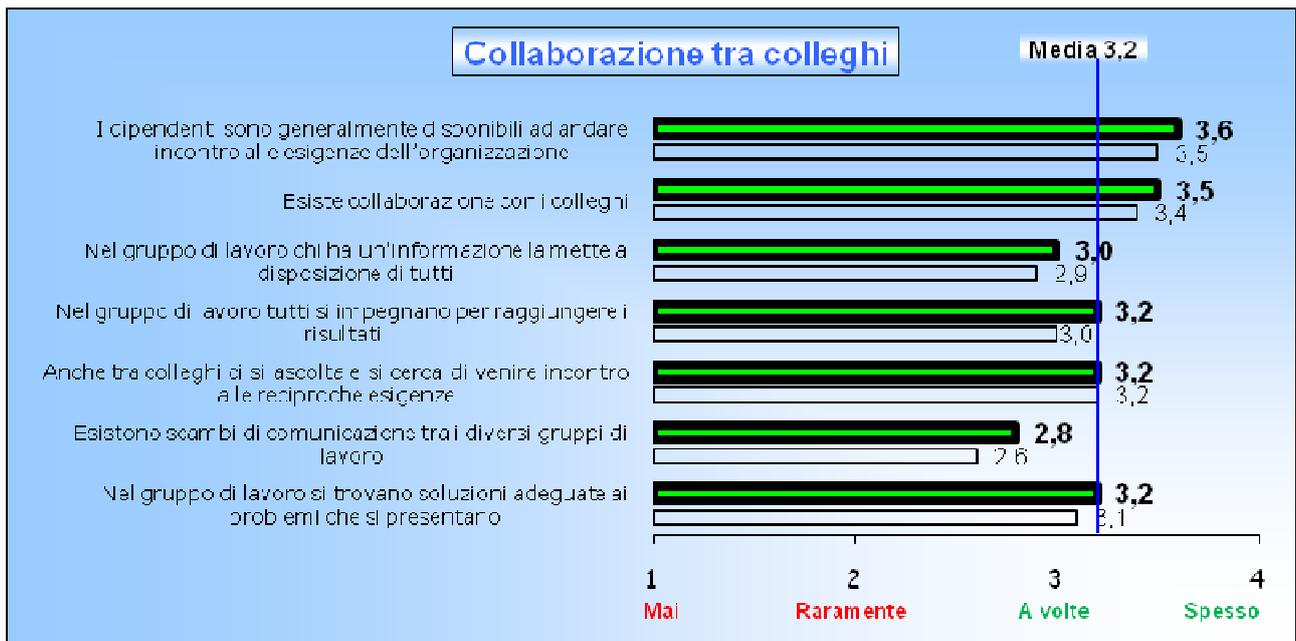
Successivamente vengono presentate tutte le altre dimensioni del benessere organizzativo presenti nel questionario.

Per quel che riguarda il supporto dei Dirigenti, come si può vedere i dati evidenziano un buon livello di comunicazione fra superiori e dipendenti.

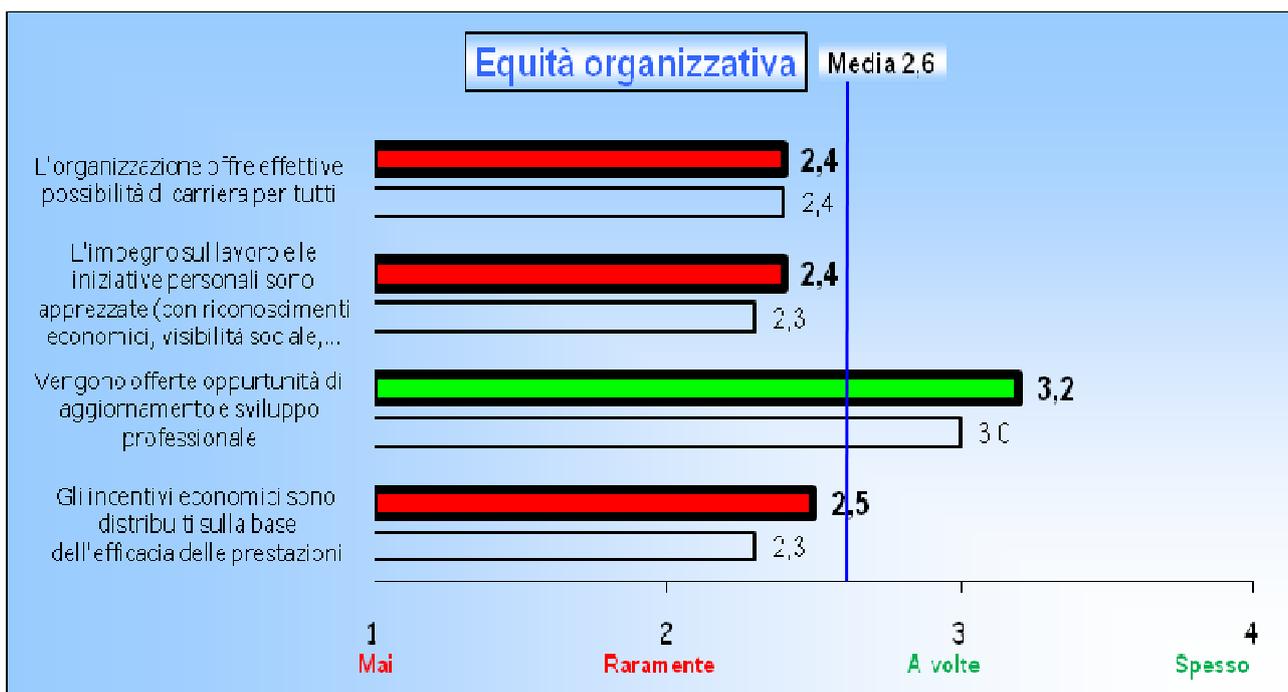
Tuttavia emergono alcuni valori più bassi, in riferimento al coinvolgimento nelle decisioni dei dipendenti ed alla equità del trattamento dei dipendenti.



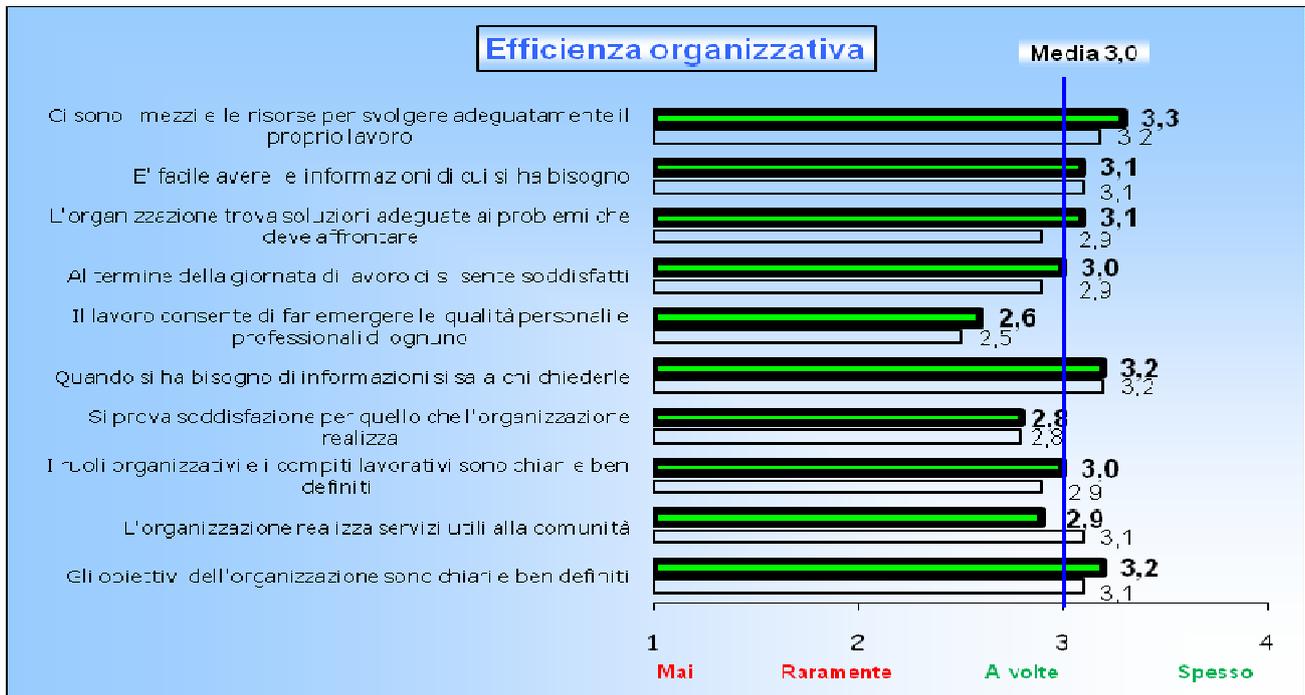
La collaborazione con i colleghi è sicuramente un punto di forza della Camera di Commercio, la media è di 3,2 e tutte le sfumature di questa dimensione risultano essere positive.



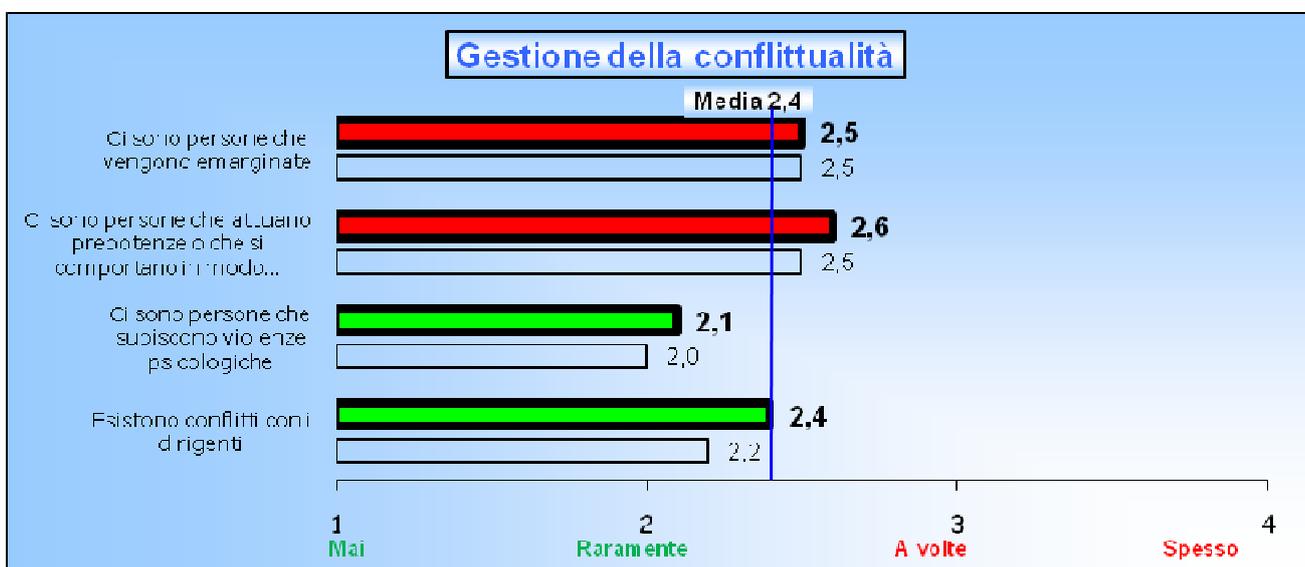
L'equità organizzativa, come già evidenziato per la variabile supporto dei Dirigenti, ha invece un valore appena superiore alla media, dovuto tuttavia all'impegno dell'organizzazione per la formazione dei dipendenti. Maggiori difficoltà, emergono invece per quel che riguarda la distribuzione degli incentivi e per le opportunità di carriera.



I dipendenti mostrano di ritenere la Camera di Commercio una organizzazione efficiente. Il lavoro è organizzato e gestito in maniera più che adeguata.



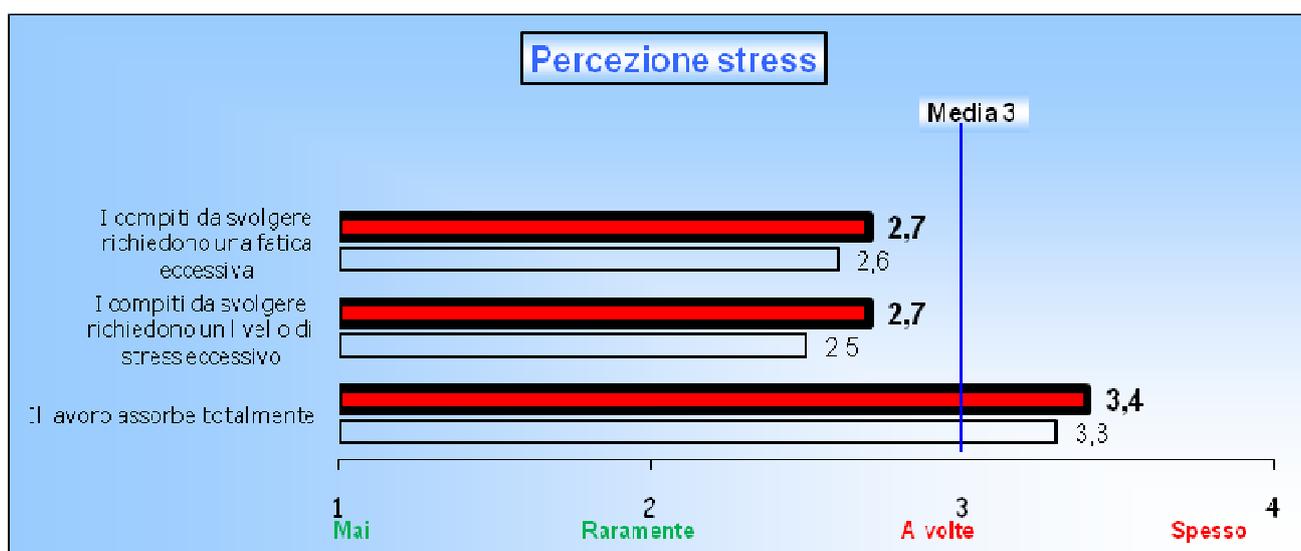
Nell'ambiente di lavoro è inevitabile l'emergere di conflittualità, tuttavia è importante affrontarle e risolverle in modo positivo. Questa dimensione della conflittualità, tendenzialmente nella media, è caratterizzata da elementi di criticità per quel che riguarda la percezione di comportamenti ingiusti presenti sul posto di lavoro. Basso valore, invece è legato alla presenza di violenze psicologiche.



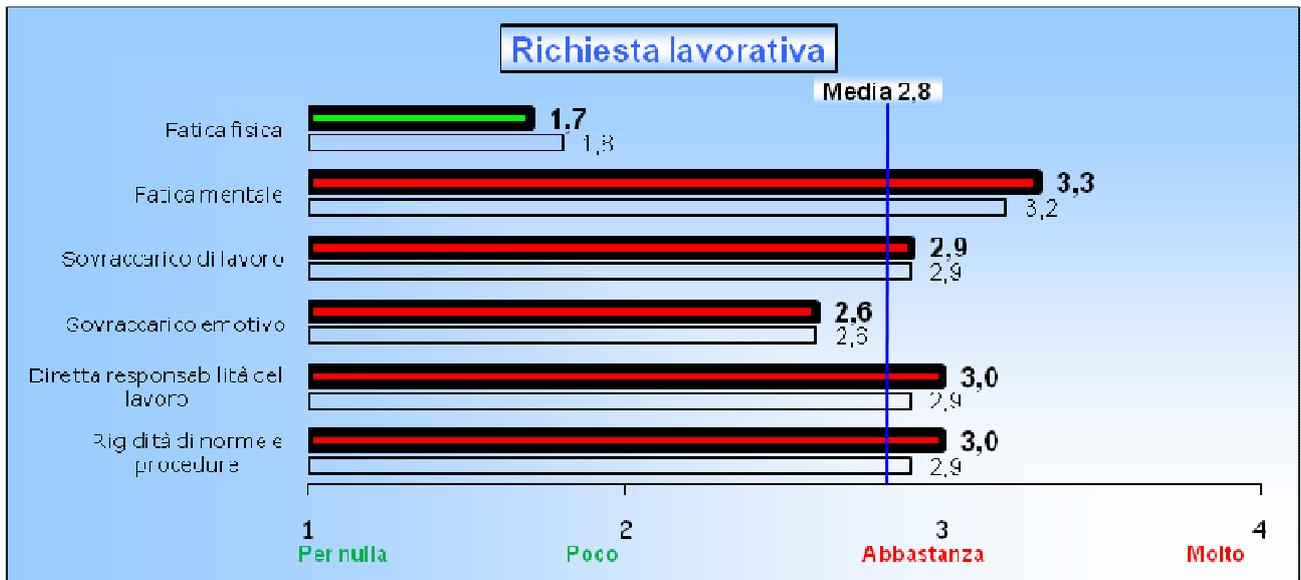
Come le conflittualità, anche lo stress è un elemento inevitabile del lavoro.

Livelli moderati di stress, aiutano i lavoratori a mantenere buoni livelli di concentrazione per svolgere le proprie mansioni efficacemente. Tuttavia elevati livelli di stress possono portare a conseguenze dannose per l'individuo e per l'organizzazione stessa, soprattutto se mancano risorse personali e organizzative sufficienti per affrontare tale stress.

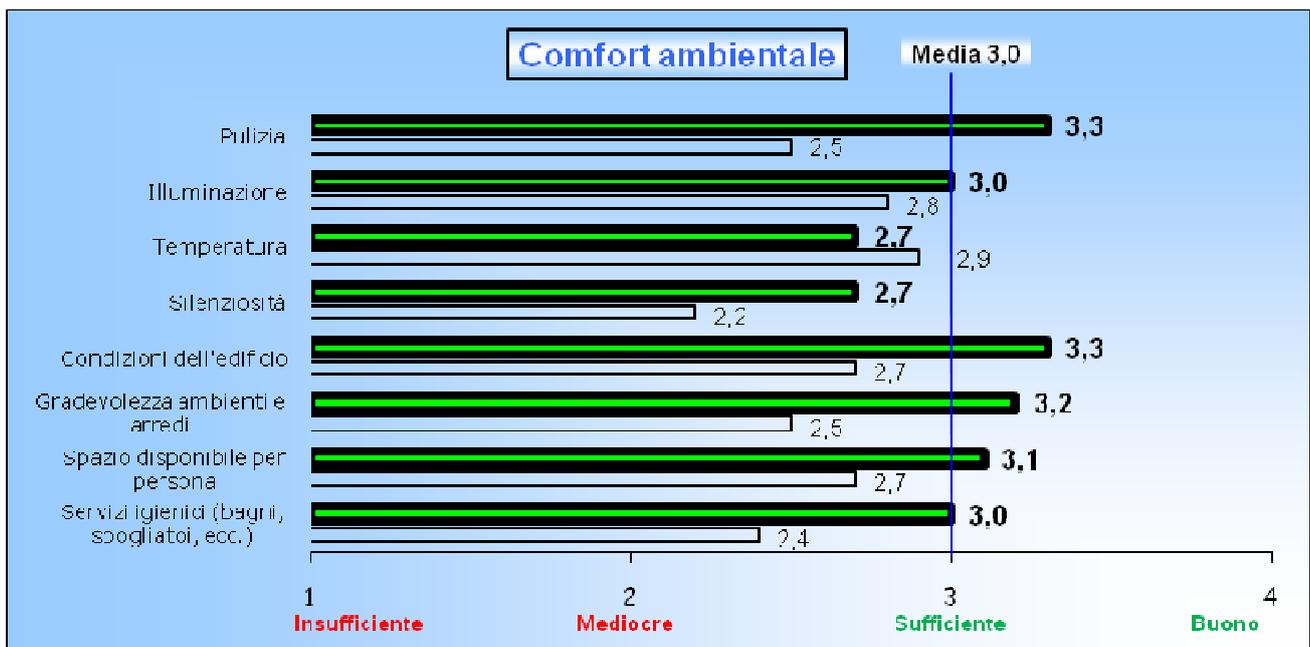
La media di questa dimensione è di 2,9, tuttavia tale media è influenzata in particolare dalla domanda "il lavoro assorbe totalmente", che può essere letta anche come forte partecipazione da parte dei dipendenti al lavoro e non è di per sé, un elemento necessariamente negativo.



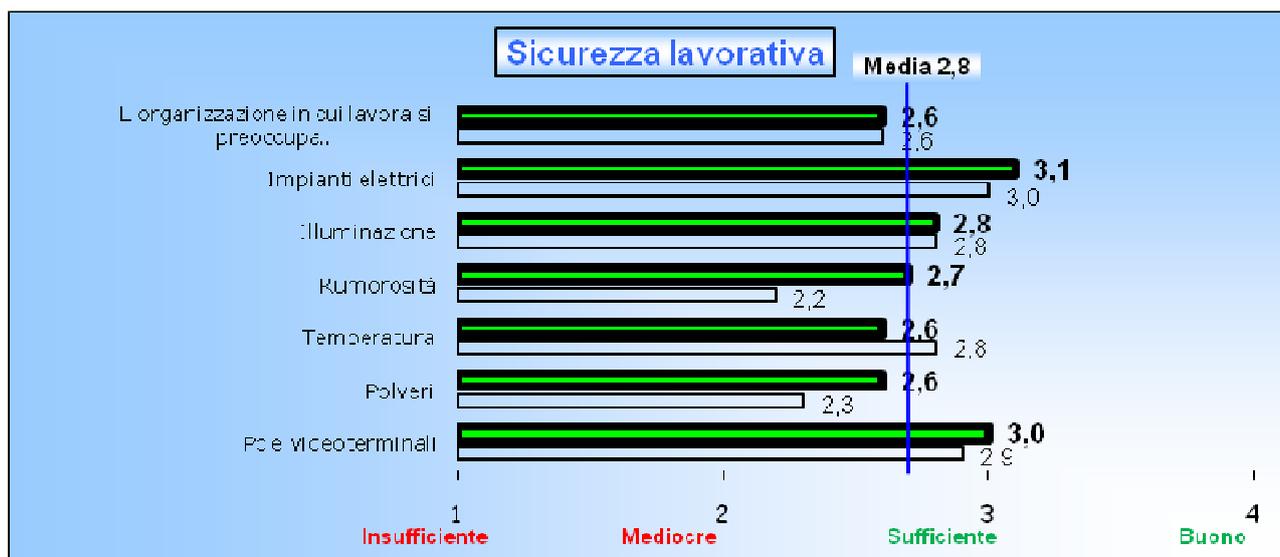
Come prevedibile, le mansioni svolte all'interno della Camera di Commercio generalmente non provocano fatica fisica, ma bensì fatica mentale. Elementi da tenere in considerazione particolare, tuttavia, sono l'eccessivo sovraccarico di lavoro e la rigidità di norme e procedure.



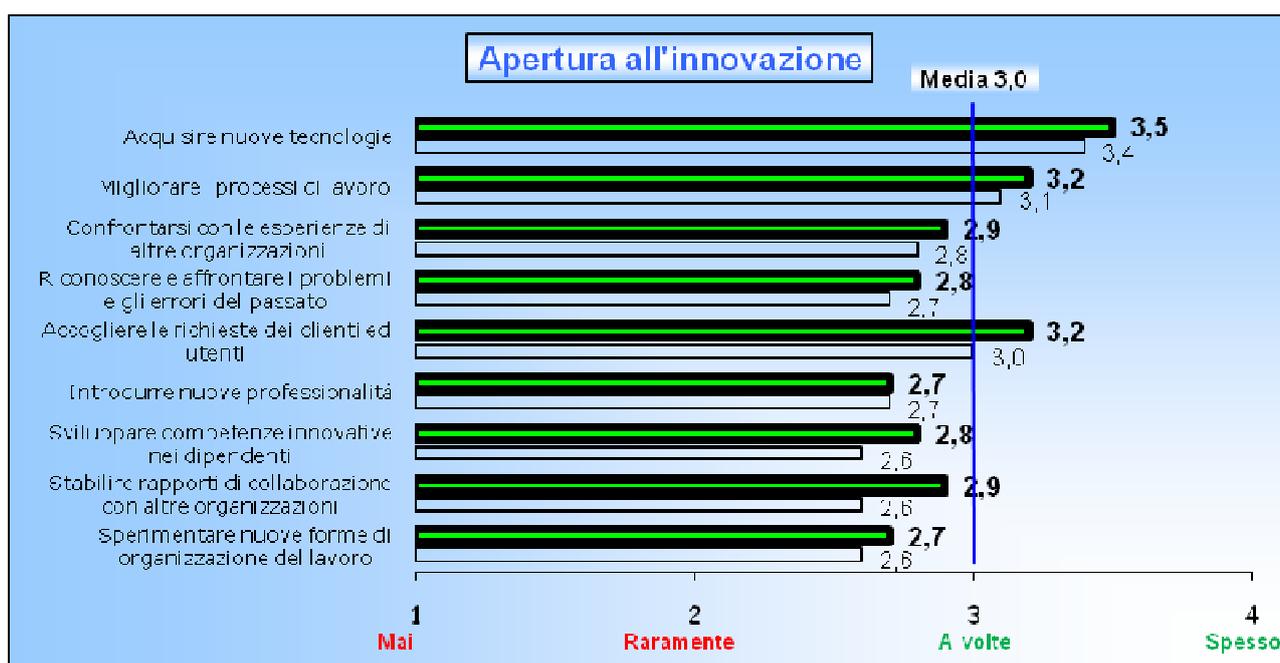
Anche il comfort ambientale rappresenta un punto di forza della Camera di Commercio. Questo dato è ancor più interessante, visto che nella rilevazione del 2004 tale dimensione risultava essere particolarmente problematica. Il trasferimento nella nuova sede, è stato pertanto un passaggio valutato positivamente dai dipendenti.



L'impegno della Camera di Commercio per la sicurezza dei lavoratori è sicuramente positivo, tuttavia emergono alcune differenze in tale quadro di positività, legate in particolare alla presenza di punteggi più bassi (anche se maggiori alla media della scala) per le misure di sicurezza legate alle polveri, alla temperatura ed alla rumorosità del posto di lavoro.

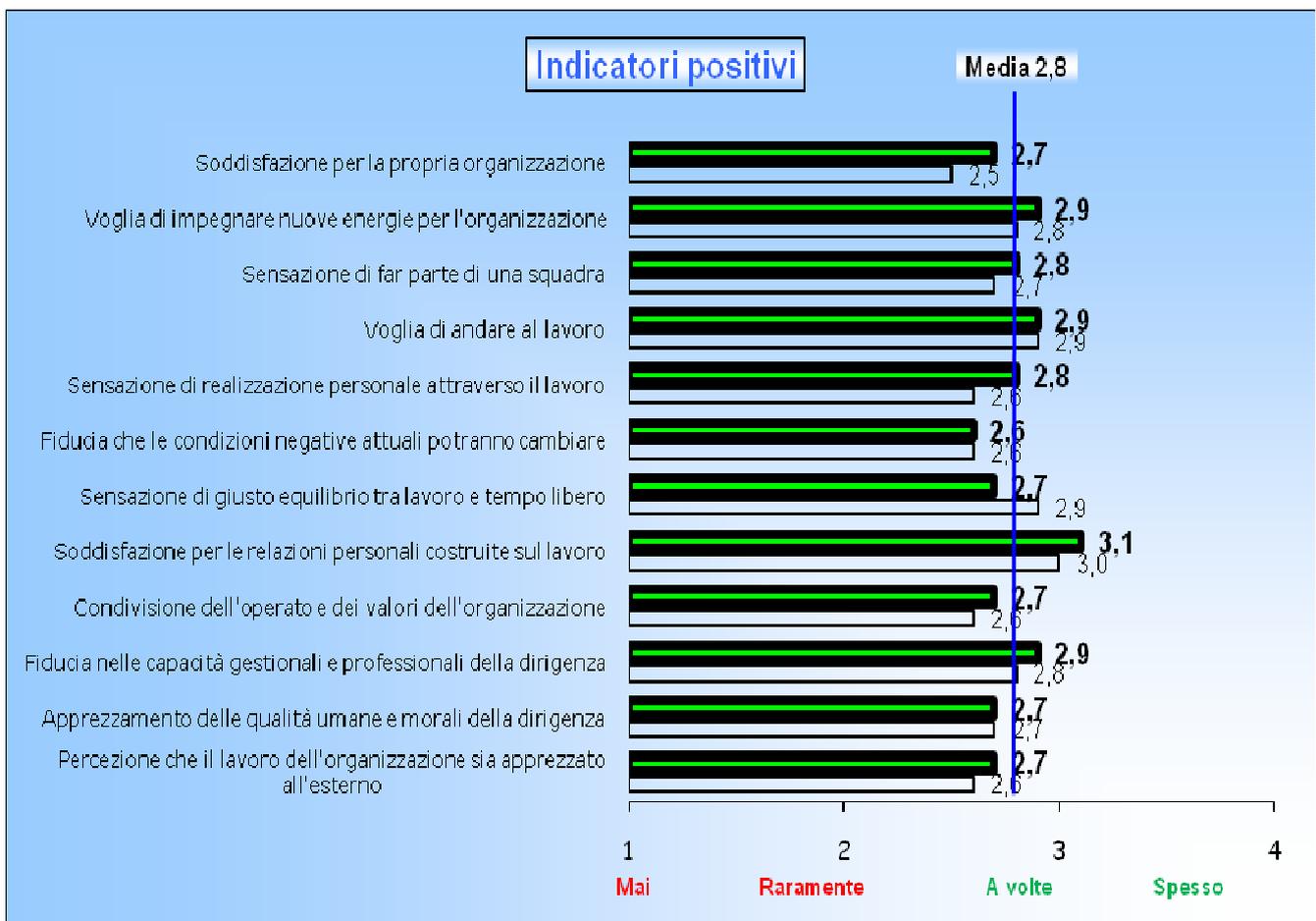


I dipendenti valutano la Camera di Commercio una organizzazione aperta alle innovazioni tecnologiche, ma anche a quelle legate ai processi lavorativi.

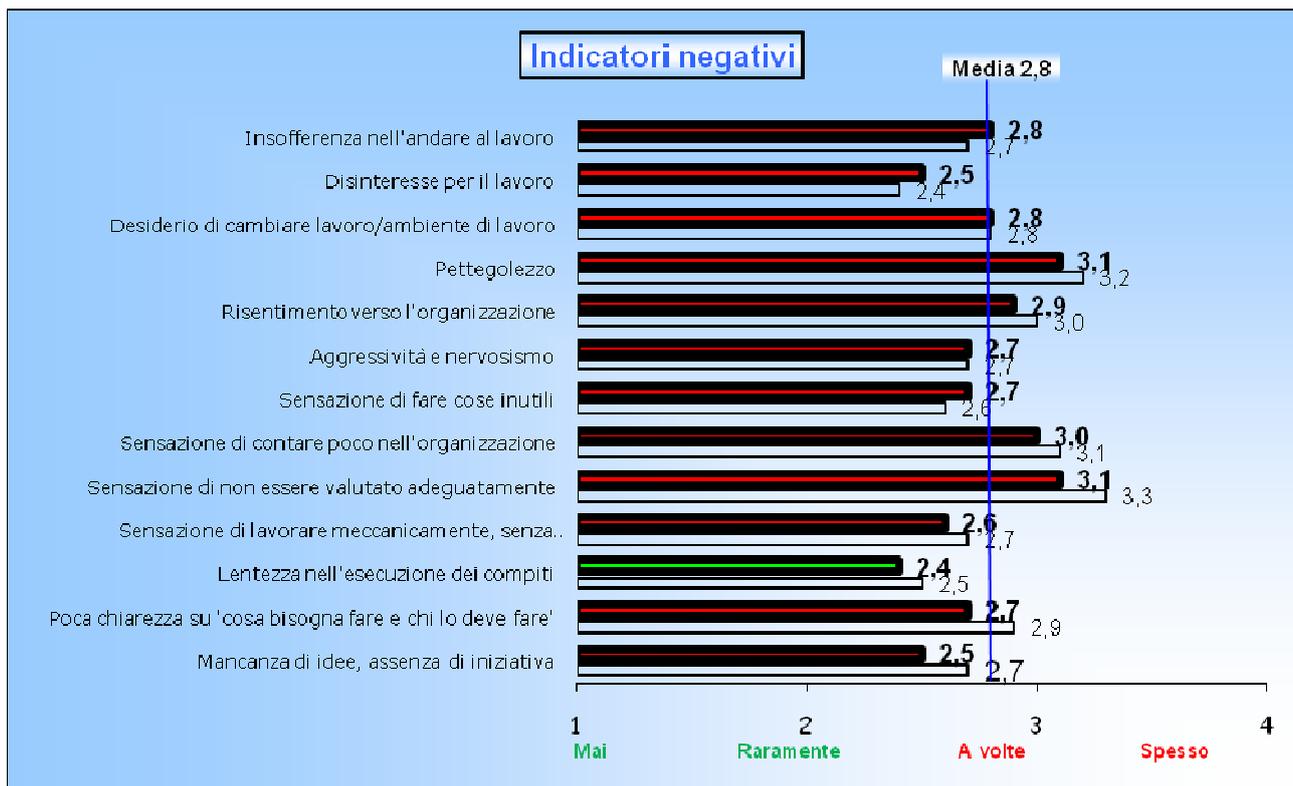


Nel questionario erano presenti anche due elenchi, relativi ad indicatori positivi e negativi della soddisfazione lavorativa.

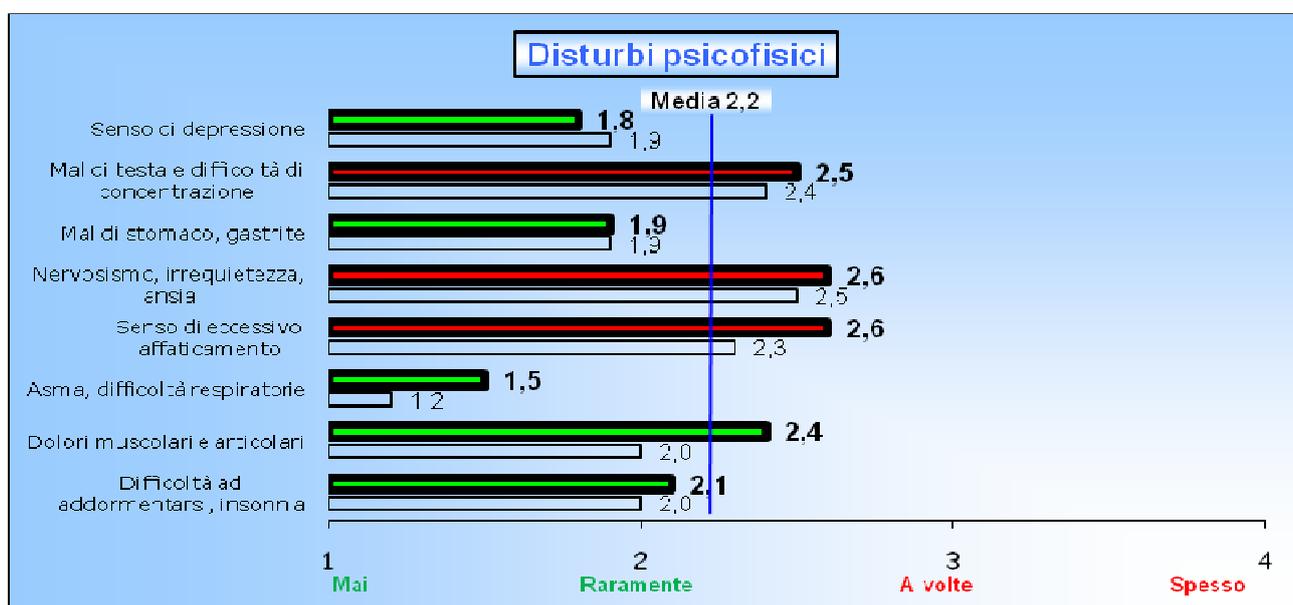
Come si può vedere, per entrambe queste due liste di indicatori, la media è elevata (2,8). Tale media ha ovviamente, un significato opposto per le due tipologie di indicatori. Positiva è la percezione di tutti gli indici positivi,



mentre è sostanzialmente negativa la percezione degli indici negativi. In particolare, è importante sottolineare la presenza di pettegolezzo, ma anche la sensazione di contare poco o di non essere valutati adeguatamente (elementi questi che si associano alla percezione sull'equità del trattamento del personale, già precedentemente evidenziati).



Per quel che riguarda i disturbi psicofisici, la tendenza è opposta a quanto finora detto. Infatti, come si può vedere, molti "sintomi" psicofisici tendono ad essere percepiti come più presenti nella rilevazione del 2009 rispetto al 2004. In particolare, sono in aumento, il mal di testa, il nervosismo, l'ansia ed il senso di eccessivo affaticamento. Va ricordato, tuttavia, che le medie più elevate, si situano al valore di 2,6.



Ai dipendenti è stato anche chiesto di proporre suggerimenti, in merito all'urgenza che meritano determinati aspetti del lavoro. La tabella presenta i risultati di tali suggerimenti.

Suggerimenti	Percentuali di risposta*		Numero soggetti	
	2004	2009	2004	2009
La flessibilità dell'orario di lavoro	7%	17%	29	68
La valorizzazione del personale	15%	14%	60	58
La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	16%	12%	65	47
Il sistema di distribuzione degli incentivi	9%	10%	36	39
La circolazione e la chiarezza delle informazioni	9%	9%	36	35
I sistemi di valutazione del personale	12%	9%	47	36
I rapporti con i superiori	5%	5%	19	20
L'assegnazione delle risorse	5%	5%	21	20
I rapporti tra colleghi	2%	4%	10	15
I rapporti tra le diverse Unità Organizzative	3%	4%	12	16
La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	4%	4%	18	18
La struttura organizzativa o i processi di lavoro	3%	3%	11	11
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	1%	2%	4	9
La formazione e l'aggiornamento del personale	7%	2%	30	8
I supporti informatici e tecnologici	2%	1%	7	5

**N.B.:** \* La domanda sui suggerimenti prevedeva un massimo di tre risposte, per cui le percentuali sono state calcolate sulle risposte date, che sono circa il triplo rispetto al numero dei dipendenti. Per cui è importante confrontare le percentuali tenendo conto anche del numero dei rispondenti (ultime due colonne a destra della tabella).

Come si può vedere dai suggerimenti, nel 2009 gli aspetti che andrebbero migliorati con maggior urgenza, sono inerenti alla "flessibilità dell'orario di lavoro" (17%), alla "valorizzazione del personale" e "al sistema di distribuzione degli incentivi" (rispettivamente il 14% e il 10%), nonché alla "confortevolezza dell'ambiente di lavoro" (12%).

In generale, il tema della "valorizzazione" del lavoratore, sicuramente in parte legato al problema dell'equità organizzativa emerso in precedenza, appare come particolarmente urgente: infatti in questa tematica rientrano anche altre voci, come "Il sistema di valutazione del personale o l'assegnazione delle risorse", valutate come prioritari da una percentuale comunque rilevante di dipendenti.

È interessante notare anche il confronto con la rilevazione del 2004. Possiamo infatti dire che alcuni elementi (sia positivi che negativi) tendano a rimanere "costanti" e a volte in misura rilevante, nel tempo, mentre altri sembrano legati ad una sola delle due rilevazioni. Ad esempio, la "valorizzazione del personale" era (2004) ed è (2009) uno degli aspetti del lavoro per il quale urge un miglioramento per una quota rilevante di dipendenti, mentre la "sicurezza sul lavoro" tende ad essere valutata positivamente in entrambe le rilevazioni (solo 4 soggetti nel 2004 e 9 nel 2009 ritengono infatti, che tale aspetto necessita di un cambiamento urgente).

Tre aspetti invece hanno subito una importante oscillazione fra le due rilevazioni. La "confortevolezza dell'ambiente di lavoro", pur rimanendo un problema per una buona percentuale di lavoratori anche nella rilevazione del 2009, ha subito una sensibile riduzione, in termini di priorità, rispetto al 2004, segno che alcune cose sono cambiate in meglio, ma altre devono ancora essere affrontate efficacemente.

Un altro aspetto decisamente diverso fra i due anni, è il problema della "flessibilità lavorativa": nel 2009 poco più del doppio dei dipendenti asserisce che tale flessibilità sia un problema da affrontare con urgenza, rispetto alla rilevazione del 2004, in considerazione probabilmente dell'esigenza di conciliare meglio i tempi di vita ed i tempi di lavoro.

Infine, per quel che riguarda la formazione del personale, fra 2004 e 2009 è avvenuto un sostanziale calo dei suggerimenti, da 30 soggetti della prima rilevazione a 8 dell'attuale: in questo caso l'Ente ha saputo farsi carico di questa aspettativa di formazione dei propri dipendenti in maniera positiva.

Per quel che riguarda il confronto fra le due somministrazioni (2004 e 2009) vanno fatte alcune precisazioni.

Nelle scale di misura utilizzate nei questionari di natura psico-sociale, come quello sul Benessere Organizzativo, si presentano "naturalmente" delle oscillazioni nei valori medi (oscillazioni in alto o in basso) delle variabili (dimensioni).

Tali oscillazioni non rappresentano necessariamente dei cambiamenti "reali" nella percezione dei soggetti, ma potrebbero essere dovuti semplicemente al caso.

Proprio perché dovute al caso, alcune medie potrebbero crescere (da una rilevazione all'altra) ed altre calare.

Tuttavia, possiamo osservare come le medie relative a quasi tutte le dimensioni del questionario sul Benessere Organizzativo misurate nel 2009 sono "migliorate" rispetto a quelle del 2004.

Gli aspetti positivi sono tendenzialmente diventati ancora più positivi e quelli negativi sono diventati meno negativi. Già questa osservazione, ci fa ritenere che fra le due rilevazioni c'è stato un "cambiamento" positivo nella percezione che i dipendenti della Camera di Commercio di Brescia hanno sul proprio lavoro.

Naturalmente, esistono analisi statistiche specifiche che, controllando queste "oscillazioni" casuali, permettono di sapere con buona affidabilità se determinate differenze fra due medie siano significative, cioè "reali", oppure no.

Abbiamo deciso di applicare una di queste statistiche (T-test per campioni appaiati) sui dati a nostra disposizione. Prima di descrivere brevemente i risultati di tali analisi, va precisato che questo test è stato applicato in forma "impropria", in quanto per applicarlo avremmo dovuto sapere esattamente le risposte che il dipendente "Mario Rossi" ha dato ad ogni domanda presente nel questionario del 2004 e confrontarle con le risposte di "Mario Rossi" alle medesime domande del questionario del 2009.

Tuttavia, siccome il numero dei soggetti nelle due rilevazioni era molto simile (136, nel 2004 e 142, nel 2009), siccome almeno l'80% dei dipendenti presenti alla prima rilevazione era presente anche alla seconda, ed infine, siccome eravamo interessati all'effetto che l'organizzazione "Camera di Commercio di Brescia" ha sui propri dipendenti, a "prescindere" in qualche modo dai dipendenti stessi, abbiamo deciso di effettuare comunque tali analisi.

Evidentemente i risultati ottenuti, viste le limitazioni suddette, vanno comunque visti esclusivamente come risultati "orientativi".

Tab. 1. T-Test per campioni Appaiati.

Confronto fra dimensioni 2004-2009	Differenze fra medie appaiate	Statistica "t"	Significatività
Supporto dei dirigenti	-0,01	-0,11	0,916
<b>Collaborazione tra colleghi</b>	<b>0,12</b>	2,28	0,024*
Equità organizzativa	0,11	1,44	0,152
Efficienza organizzativa	0,05	0,79	0,430
Gestione della conflittualità	0,07	0,78	0,438
Percezione dello stress	0,13	1,70	0,091
Richiesta lavorativa	0,00	0,06	0,950
<b>Comfort ambientale</b>	<b>0,46</b>	5,96	0,000***
Sicurezza lavorativa	0,10	1,11	0,269
<b>Apertura all'innovazione</b>	<b>0,12</b>	1,93	0,056†
Soddisfazione – Indici Positivi	0,06	0,98	0,331
Soddisfazione – Indici Negativi	0,07	0,92	0,358
Disturbi psicofisici	-0,13	-1,55	0,123

\* =  $p < 0,05$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$ ; † =  $p < 0,1$

Come si può vedere dalla Tabella 1, tre dimensioni (in grassetto) risultano significativamente diverse fra le due rilevazioni e tutte nella stessa direzione. In particolare, rispetto alla rilevazione del 2004, per i dipendenti della Camera di Commercio di Brescia sono migliorati la collaborazione fra colleghi ed, in particolare il comfort ambientale. Inoltre rispetto al 2004, l'organizzazione è vista come tendenzialmente più aperta all'innovazione.

Abbiamo effettuato alcuni confronti anche per singoli aspetti di alcune dimensioni, le cui medie apparivano abbastanza dissimili. In effetti, dai risultati è emerso che per quel che riguarda la "Sicurezza lavorativa", i dipendenti percepiscono come più adeguate rispetto al 2004, le misure di sicurezza che la Camera di Commercio ha intrapreso per la "rumorosità" ( $t = -4,04, p < 0,000$ ) e tendenzialmente anche per le "polveri" ( $t = -1,88, p < 0,1$ ) presenti nell'ambiente di lavoro.

Per quel che riguarda infine, i disturbi psicofisici, pur non essendoci una differenza statisticamente significativa fra le medie globali, in rispetto ad alcuni "sintomi" la percezione dei dipendenti è statisticamente cambiata. In particolare, i dipendenti nel 2009 hanno evidenziato maggiore "asma e difficoltà respiratorie" ( $t = 2,54 p < 0,05$ ), maggiori "dolori muscolari e articolari" ( $t = 2,98, p < 0,01$ ) e tendenzialmente anche un maggior "senso di affaticamento" ( $t = 1,87, p < 0,1$ ), rispetto alla rilevazione del 2004.

In sintesi, possiamo dire che la situazione globale evidenzia un sostanziale benessere organizzativo. I dipendenti della Camera di Commercio di Brescia percepiscono una forte collaborazione fra colleghi (si fa squadra), e sono convinti di lavorare in una organizzazione efficiente, aperta alle innovazioni, preoccupata della sicurezza e del comfort ambientale, ed in cui i superiori vengono percepiti come tendenzialmente supportivi. Tuttavia, emergono alcune difficoltà legate in particolare alla dimensione dell'equità, in termini di non sufficiente valorizzazione del personale ed alla gestione delle conflittualità, che non sempre è percepita come equilibrata. Il lavoro alla Camera di Commercio assorbe molto dal punto di vista mentale, creando forti pressioni in termini di responsabilità e di stress percepito. Tali difficoltà si evidenziano, in parte, nella presenza di alcuni sintomi psicofisici quali l'ansia, l'affaticamento e i dolori muscolari. Esistono infine, aspetti sia positivi sia negativi di soddisfazione lavorativa.

## ***Approfondimento***

Per approfondire i dati emersi dalle analisi descrittive, è stata utilizzata l'analisi dei cluster. Questa tecnica è particolarmente efficace quando si è interessati ad individuare dei "profili" di dipendenti concreti, piuttosto che soffermarsi sul legame fra "variabili" psicologiche, che può risultare più astratto. Questa tecnica statistica, partendo dai punteggi di alcune variabili, determina "cluster" o "profili" di dipendenti caratterizzati da un comune "atteggiamento" nei confronti del proprio ambiente di lavoro. Per fare un esempio calcistico, è come se un allenatore volesse identificare fra un elenco di giovani atleti, chi deve fare il difensore, chi il centrocampista e chi l'attaccante. Avendo a disposizione un insieme di valutazioni sui giovani atleti, l'allenatore potrebbe applicare l'analisi dei cluster, ottenendo tre gruppi di calciatori. Ad esempio, alcuni atleti saranno caratterizzati da prestanza fisica, buon colpo di testa, medio-bassa tecnica individuale e bassa visione di gioco (difensori); altri saranno caratterizzati da un fisico ed un colpo di testa medi, da buona tecnica individuale e da medio-alta visione di gioco (centrocampisti); infine altri ancora saranno caratterizzati da un fisico medio, da un buon colpo di testa, da medio-alta tecnica individuale e media visione di gioco (attaccanti).

Il vantaggio di questa tecnica è che i gruppi non sono determinati a priori, ma vengono identificati a partire dai dati di partenza, inoltre ogni membro (dipendente) di un gruppo, sarà molto simile ai membri dello stesso gruppo e molto diverso dai membri degli altri gruppi.

Le variabili scelte per effettuare l'analisi dei cluster sono l'Identificazione organizzativa e la Collaborazione fra colleghi. Queste due variabili offrono informazioni importanti sul rapporto che ogni dipendente ha nei confronti della organizzazione e nei confronti dei colleghi.

L'identificazione organizzativa fornisce informazioni su quanto ogni dipendente è coinvolto emotivamente con la Camera di Commercio di Brescia. L'identificazione è importante per l'immagine di sé del dipendente, aiutandolo a determinare quale posto egli occupa nel mondo sociale. Tuttavia, il lavoro si svolge quotidianamente, giorno per giorno, ed è importante per ognuno il legame che si sviluppa con i propri colleghi. Un legame basato sulla collaborazione e sulla condivisione offre un supporto emotivo e pratico importante per affrontare gli stress lavorativi.

La Tabella 2 mostra le correlazioni significative fra le due variabili utilizzate per creare i cluster e le altre variabili presenti nel questionario.

Tab 2. Correlazione fra l'Identificazione organizzativa e la Collaborazione fra colleghi e le altre variabili

142 Soggetti	Supporto dei dirigenti	Equità organizzativa	Efficienza organizzativa	Gestione della conflittualità	Richiesta lavorativa	Sicurezza lavorativa	Apertura all'innovazione	Soddisfazione	
								Indici Positivi	Indici Negativi
<b>Collaborazione fra colleghi</b>	0,56**	0,49**	0,63**	-0,53**	-0,16†	0,18*	0,57**	0,57**	-0,42**
<b>Identificazione organizzativa</b>	0,36**	0,26**	0,43**	-0,23**	ns	ns	0,26**	0,33**	-0,29**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; †  $p < 0,1$ ;

**N.B.:** Il segno negativo (meno) davanti ad alcuni numeri, indica che la relazione fra le variabili è inversa, cioè al crescere (o calare) dell'una cala (o cresce) l'altra. Ad esempio, al crescere della collaborazione fra colleghi, diminuisce la percezione di conflittualità nell'ambiente di lavoro ( $r = -0,53$ ). Dove non c'è il segno meno, significa viceversa, che la relazione fra le variabili va nella stessa direzione. Per cui ad esempio, al crescere dell'identificazione organizzativa cresce la percezione che la propria organizzazione sia aperta all'innovazione ( $r = 0,26$ ). La forza di tali relazioni è indicata dalla grandezza del numero e dagli asterischi annessi, per cui la relazione fra collaborazione fra colleghi e supporto dei dirigenti ( $r = 0,56^{**}$ ) è maggiore e più significativa di quella fra collaborazione fra colleghi e sicurezza lavorativa ( $r = 0,18^*$ ).

La Tabella 3 mostra i risultati della Cluster Analysis.

Tab. 3. Risultati della Cluster Analysis

Cluster	Numero dei dipendenti	Collaborazione fra colleghi	Identificazione organizzativa
<b>Cosa ci faccio qui</b>	23	2,9	1,7
<b>Tiro avanti</b>	42	2,8	2,8
<b>Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra</b>	51	3,5	2,7
<b>Sono nel posto giusto</b>	26	3,5	3,7
Media	142	3,3	2,8

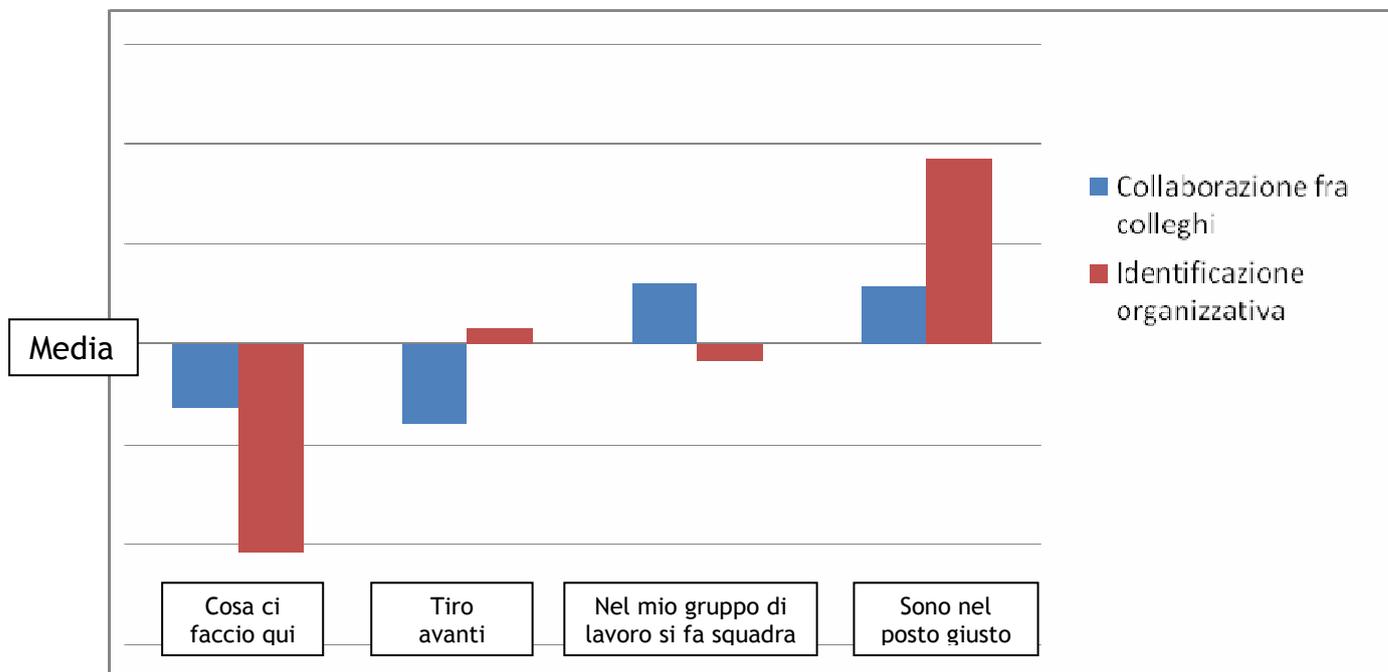
Il primo gruppo, denominato "Cosa ci faccio qui", composto da 23 dipendenti è caratterizzato da bassi livelli di identificazione (1,7) e da medi livelli di collaborazione fra i colleghi (2,9).

Il secondo profilo, "Tiro Avanti", composto da 42 dipendenti, è caratterizzato da dipendenti con medi livelli di identificazione (2,8) e da medi livelli di collaborazione (2,8: da notare che è la media più bassa).

"Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra" è il terzo gruppo di 51 dipendenti, caratterizzato da media identificazione (2,7) e da elevata collaborazione fra colleghi (3,5).

Infine, l'ultimo gruppo "Sono nel posto giusto" di 26 dipendenti, caratterizzato da elevata identificazione (3,7) e collaborazione (3,5).

Il grafico sotto riportato mostra sinteticamente le caratteristiche dei quattro profili di lavoratori individuati.



**N.B.:** Il grafico è costruito con gli scarti dalla media delle due variabili, per ogni cluster. In pratica, le colonnine (rossa, per l'identificazione e blu, per la collaborazione) vanno verso il basso se hanno punteggi inferiori alla media e verso l'alto se hanno punteggi superiori.

## ***Descrizione dei profili***

I quattro profili ottenuti con l'analisi dei cluster sono stati confrontati con le variabili socio-anagrafiche e lavorative presenti nel questionario. In particolare sono stati effettuati dei test del Chi-quadrato. I risultati evidenziano due aspetti significativi.

Il primo aspetto è relativo alle precedenti esperienze lavorative. In particolare, nel cluster "Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra" ci sono più dipendenti con precedenti esperienze lavorative nel settore privato rispetto alle attese.

Forse, le esperienze nell'ambito privato hanno aiutato ad "affinare" le competenze relazionali in questi dipendenti, rendendoli maggiormente capaci di affrontare il lavoro con senso di collaborazione. Ovviamente, ciò non significa che chi non ha fatto esperienze nel settore privato sia incapace di collaborazione. Esistono infatti vari dipendenti, che pur non avendo esperienze pregresse nell'ambito lavorativo privato, dimostrano di saper collaborare efficacemente con i colleghi.

Il secondo aspetto è legato all'età dei dipendenti:

Tab. 4. Profili e età

	fino a 34 anni	da 35 a 44 anni	da 45 a 54 anni	oltre i 55 anni
Cosa ci faccio qui	0	72,7%	27,3%	0
Tiro avanti	5,1%	41%*	51,3%	2,6%
Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra	6,3%	47,9%	41,7%	4,2%
Sono nel posto giusto	12%	32%	36%	20%

\* Questo valore è al limite della significatività.

I valori evidenziati in rosso (Tabella 4), sono quelli statisticamente significativi. Come si può notare, tre profili su quattro presentano una percentuale maggiore alle attese, di lavoratori di età compresa fra i 35 e 44 anni. Va ricordato che il 44% dei dipendenti della Camera di Commercio ha un'età compresa tra i 35 e 44 anni. Questa età però appare significativa, come un'età delle decisioni fondamentali. Questa è probabilmente l'età in cui i dipendenti "valutano" la loro appartenenza lavorativa e le eventuali scelte alternative. Interessante infine, è la percentuale elevata di dipendenti fra i 45 e 54 anni, che è presente nel gruppo "Tiro avanti". Questi dipendenti, probabilmente (volenti o nolenti) concluderanno il loro percorso lavorativo in questa azienda.

Sono state individuate anche altre differenze significative fra i profili (anche se di minor rilevanza). Rispetto al numero di ore di lavoro quotidiane, i dipendenti del profilo "Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra" dichiarano di lavorare tendenzialmente meno rispetto ai dipendenti degli altri tre cluster.

Anche fra le "abitudini di vita" è emersa una differenza significativa, in particolare i dipendenti del profilo "Tiro avanti" tendono a bere alcolici in misura maggiore alle attese.

### ***Profili e Variabili psicosociali***

I quattro profili hanno dimostrato di differenziarsi in relazione a molte delle variabili che componevano il questionario sul benessere organizzativo.

Tab. 5. Profili e Variabili Psicosociali

	<b>Cosa ci faccio qui</b>	<b>Tiro avanti</b>	<b>Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra</b>	<b>Sono nel posto giusto</b>	Media Totale
Supporto dei Dirigenti	2,3	2,4	3,0	3,2	2,8
Equità organizzativa	2,3	2,3	2,9	3,0	2,6
Efficienza Organizzativa	2,6	2,7	3,3	3,4	3,0
(*) Gestione della conflittualità	2,8	2,8	2,1	2,1	2,4
(*) Percezione dello stress	2,8	3,0	2,8	3,1	2,9
(*) Richiesta lavorativa	2,7	2,8	2,6	2,8	2,7
Comfort ambientale	3,0	2,9	3,1	3,2	3,0
Sicurezza lavorativa	2,7	2,6	2,8	3,0	2,8
Apertura all'innovazione	2,5	2,6	3,2	3,3	2,9
Disturbi psicofisici	2,1	2,4	2,1	2,0	2,2
Soddisfazione - Indici positivi	2,4	2,5	3,0	3,1	2,8
(*) Soddisfazione - Indici negativi	3,1	3,0	2,6	2,5	2,7

(\*) In questa tabella le variabili con l'asterisco hanno mantenuto la loro direzione semantica, per cui ad esempio, alti punteggi in Gestione della conflittualità, corrispondono ad elevata presenza di conflitti sul posto di lavoro.

**N.B.:** In rosso sono stati evidenziati i punteggi critici presenti in ogni profilo.

Come si può vedere dalla Tabella 5, in generale la percezione di stress e la richiesta lavorativa hanno punteggi elevati in modo trasversale fra i quattro gruppi. È interessante notare, ad esempio che i livelli maggiori di percezione di stress sono indicati dai dipendenti del profilo "Sono nel posto giusto". Anche per quel che riguarda il comfort ambientale e la sicurezza lavorativa i punteggi sono tendenzialmente positivi in tutti i quattro gruppi.

Il profilo "Cosa ci faccio qui" presenta i punteggi più "negativi". Questi dipendenti non si sentono supportati dai propri Dirigenti, non percepiscono un trattamento equo nel posto di lavoro, dove anzi sono presenti elevati livelli di conflittualità. Tali dipendenti sono anche quelli che percepiscono il maggior numero di indici negativi di soddisfazione e il minor numero di quelli positivi. Tali soggetti provano anche elevati livelli di stress per un lavoro che assorbe particolarmente. Tuttavia valutano l'ambiente di lavoro come confortevole e non percepiscono grande insicurezza. Infine hanno livelli molto bassi di disturbi psicofisici. Anche i dipendenti del profilo "Tiro avanti" hanno punteggi negativi, anche se in varie dimensioni, meno fortemente rispetto al precedente profilo. Tuttavia è importante notare come tali dipendenti sperimentano elevati livelli di stress e presentano il maggior numero di disturbi psicofisici. Gli altri due cluster, "Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra" e "Sono nel posto giusto" presentano invece una situazione speculare ai profili precedenti, con punteggi "positivi" in quasi tutte le dimensioni.

Tuttavia non tutte queste differenze fra medie sono significative. Per stabilire quali di esse lo sono, sono stati effettuati dei confronti attraverso l'Analisi della Varianza Multivariata (MANOVA) con Post-hoc di Tukey. La tabella 6 sintetizza i risultati significativi della MANOVA.

Tab. 6. Percentuale di varianza dovuta all'appartenenza ai diversi cluster

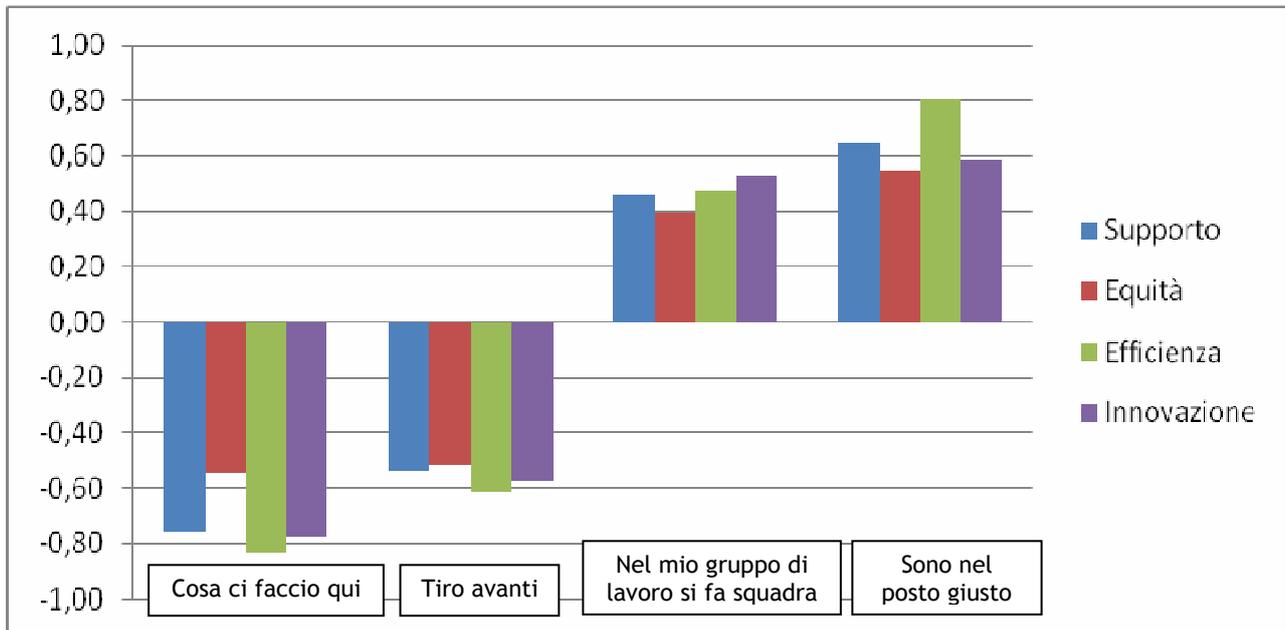
<b>Variabili</b>	<b>Percentuale di Varianza spiegata*</b>
Supporto dei dirigenti	32%
Equità organizzativa	22%
Efficienza organizzativa	41%
Gestione della conflittualità	26%
Percezione dello stress	4%
Apertura all'innovazione	35%
Soddisfazione – Indici Positivi	34%
Soddisfazione – Indici Negativi	18%
Disturbi psicofisici	7%

\* La varianza rappresenta la variabilità attorno alla media di un determinato campione. Maggiore è la percentuale spiegata, maggiore è la variabilità attorno alla media che dipende dall'esistenza dei quattro diversi profili.

Come si può notare dalla Tabella 6, delle 13 dimensioni presenti nella precedente tabella, 9 dipendono, almeno in parte, dalla presenza dei diversi profili.

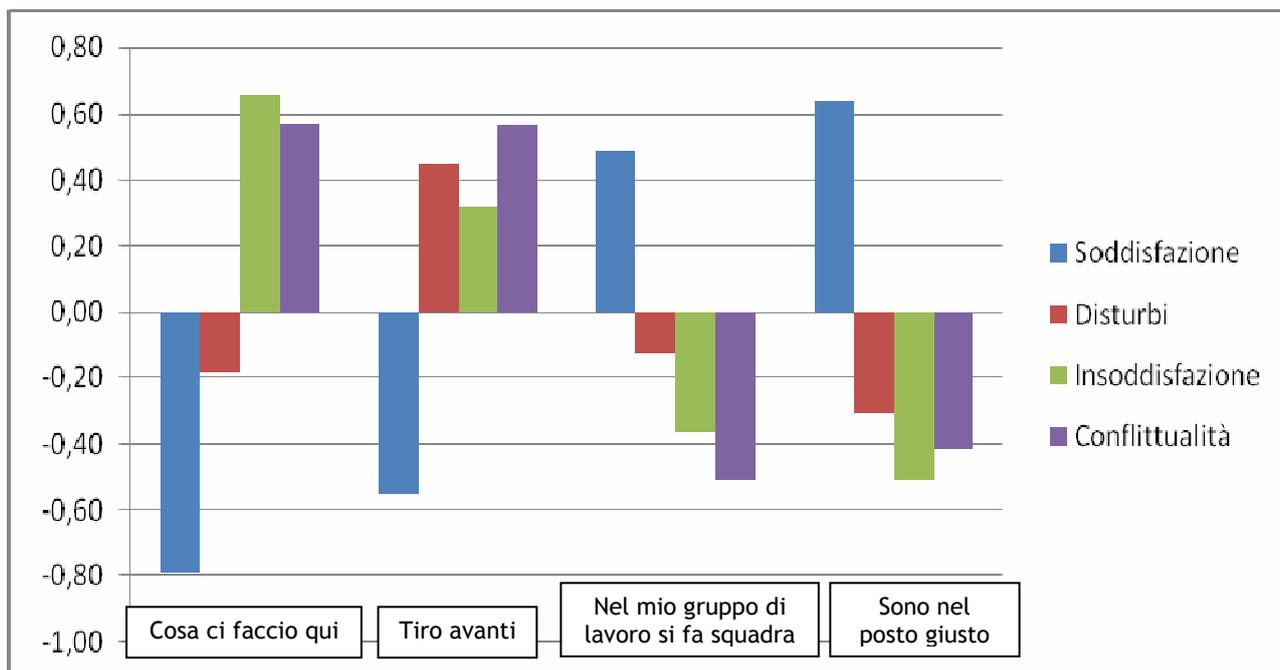
Per molte variabili si tratta di una percentuale molto importante (dal 32% del supporto dei dirigenti fino al 41% dell'efficienza organizzativa), altre variabili sono spiegate in misura inferiore, come i disturbi psicofisici (7%) o la percezione dello stress (4%).

In tutti i modi, queste differenze risultano statisticamente significative.



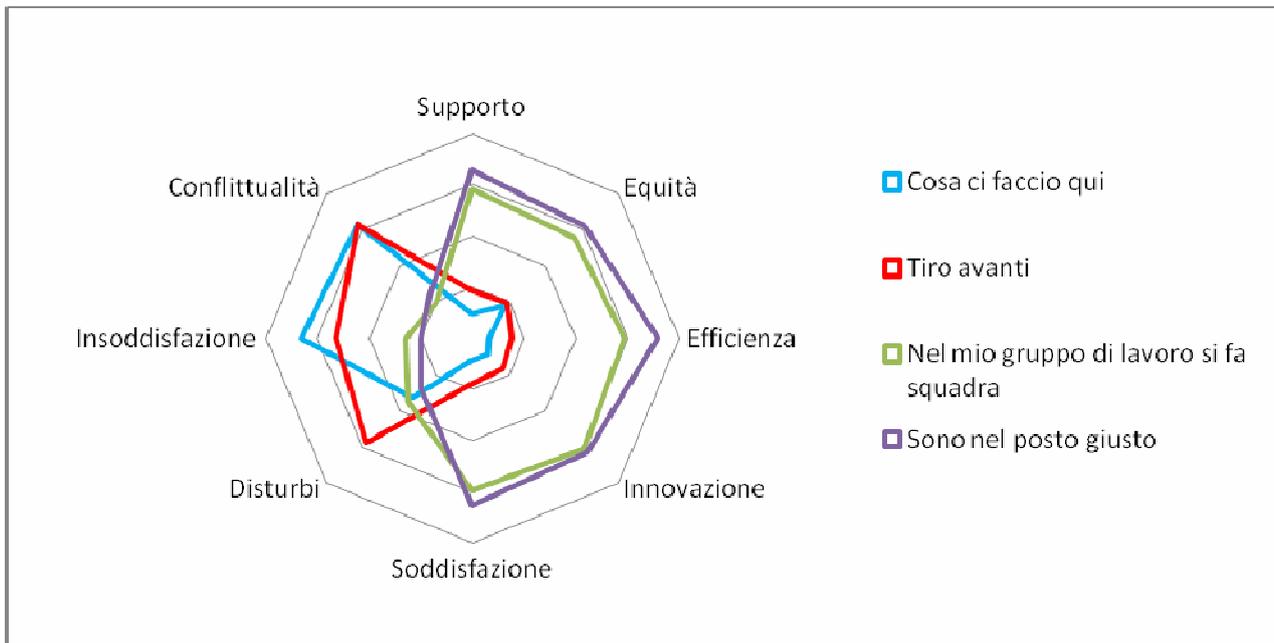
**N.B.:** Il grafico è costruito sui punteggi standardizzati. In concreto, significa che il valore "0,00" rappresenta il valore medio di tutte le variabili utilizzate. Le "colonnine" con punteggio negativo rappresentano valori inferiori alla media, mentre le colonnine con punteggio positivo, rappresentano valori superiori alla media.

Questo grafico sintetizza le analisi effettuate attraverso il post-hoc di Tukey, effettuate sui risultati della precedente MANOVA. In pratica, il grafico ci dice che i soggetti appartenenti ai profili "Cosa ci faccio qui" e "Tiro avanti" percepiscono significativamente meno supporto da parte dei dirigenti, meno equità organizzativa, meno efficienza e apertura all'innovazione rispetto agli altri due profili "Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra" e "Sono nel posto giusto". Non esistono invece differenze statisticamente significative all'interno delle due coppie di cluster.



Anche questo grafico è costruito come il precedente. In sintesi, entrambi i profili “Cosa ci faccio qui” e “Tiro avanti” sperimentano meno indici positivi e più indici negativi di soddisfazione rispetto agli altri due cluster, inoltre percepiscono maggiore conflittualità nel loro ambiente di lavoro. Infine, è interessante notare che l’unica differenza statisticamente significativa per quel che riguarda i disturbi psicofisici è fra i dipendenti del cluster “Tiro avanti” che sperimentano maggiori sintomi rispetto ai dipendenti del cluster “Sono nel posto giusto”.

L'ultimo grafico sintetizza i risultati finora descritti.



Infine, due ultime differenze fra i profili, sono le seguenti. I due profili "positivi" tendono a dare meno responsabilità al proprio lavoro riguardo ai disturbi psicofisici sperimentati, rispetto ai due profili "negativi". Infine, i dipendenti appartenenti al profilo "Sono nel posto giusto" valutano le richieste lavorative come meno pesanti e difficili, rispetto al gruppo "Cosa ci faccio qui".

In sintesi, possiamo osservare che 77 dipendenti si situano in uno dei due cluster "positivi" (Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra e Sono nel posto giusto).

Questi profili sono caratterizzati da elementi di forza in quasi tutte le variabili. I dipendenti percepiscono l'onerosità del proprio lavoro e lo stress ad esso associato, tuttavia reperiscono nella collaborazione con i colleghi e con l'identificazione con l'organizzazione le risorse necessarie per affrontare tale situazione in modo positivo, risultando sostanzialmente soddisfatti del proprio lavoro.

Altri 65 dipendenti, tuttavia, si situano nei profili "negativi" (Cosa ci faccio qui e Tiro avanti), presentando alti livelli di insoddisfazione, legati soprattutto alla non equità percepita nel proprio ambiente di lavoro, ad un rapporto con il proprio superiore non caratterizzato da sostegno e fiducia e dalla presenza di elevata conflittualità. È interessante notare, tuttavia, che mentre i dipendenti del profilo Cosa ci faccio qui, tendono ad avere un atteggiamento "attivo", il profilo Tiro avanti sembra caratterizzato invece da una certa passività nell'affrontare i problemi riscontrati, rilevata ad esempio dal "ricorso" ad una maggiore assunzione di alcolici. Analizzando ad esempio, analiticamente gli indici negativi della soddisfazione, emerge che i dipendenti del profilo Cosa ci faccio qui sono maggiormente insofferenti nell'andare al lavoro e pensano più frequentemente a cambiare lavoro/ambiente di lavoro, dimostrando che hanno intenzione di modificare la propria attuale situazione in modo attivo. Questi soggetti, come pure i dipendenti del profilo Tiro avanti, sono caratterizzati in particolare, dalla sensazione di fare cose inutili, di contare poco nell'organizzazione e di percepire poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare" al lavoro.

### ***Dipendenti a tempo determinato***

All'indagine sul Benessere Organizzativo del 2009 hanno partecipato anche 18 dipendenti a tempo determinato. Di questi soggetti, uno è stato escluso per l'elevato numero di risposte mancanti. Abbiamo analizzato il profilo generale di questi dipendenti.

	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Differenze fra medie Statistica T
Supporto dei Dirigenti	3,1	2,8	2,1*
Collaborazione fra colleghi	3,4	3,2	<i>ns</i>
Equità organizzativa	2,5	2,6	<i>ns</i>
Efficienza organizzativa	3,4	3,0	3,1**
Gestione della conflittualità	2,0	2,4	2,6*
Percezione dello stress	2,7	2,9	<i>ns</i>
Richiesta lavorativa	2,4	2,7	-2,6*
Comfort ambientale	3,2	3,1	<i>ns</i>
Sicurezza lavorativa	2,9	2,8	<i>ns</i>
Apertura all'innovazione	3,2	2,9	<i>ns</i>
Soddisfazione - Indici positivi	3,1	2,8	2,6*
Soddisfazione - Indici negativi	2,3	2,8	-3,1**
Disturbi psicofisici	1,9	2,2	<i>ns</i>
Identificazione organizzativa	2,9	2,8	<i>ns</i>

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; *ns* = non significativo;

I dati presentati, pur essendo significativi, vanno trattati con cautela vista l'elevata differenza numerica fra i due gruppi (142 dipendenti a tempo indeterminato e 17 a tempo determinato). Tuttavia, appare evidente che i dipendenti con contratto a tempo determinato presentano un profilo tendenzialmente ancora più positivo di benessere organizzativo rispetto ai dipendenti a tempo indeterminato. L'ultima colonna a destra rappresenta i risultati sintetici della statistica T-test per campioni indipendenti. Come si può vedere alcune dimensioni sono risultate significativamente diverse.

In particolare, i dipendenti a tempo determinato percepiscono un miglior rapporto con i propri superiori, valutano la Camera di Commercio come più efficiente, e si ritengono sostanzialmente più soddisfatti (minori indici negativi e maggiori indici positivi) dei loro colleghi a tempo indeterminato. Inoltre, come prevedibile, anche il carico di lavoro risulta inferiore come pure la percezione di conflittualità sul lavoro.

## **Conclusioni**

I dati elaborati evidenziano un ambiente lavorativo positivo, nel quale la collaborazione e la disponibilità denotano un forte impegno individuale, finalizzato al soddisfacimento delle richieste degli utenti.

In particolare, la motivazione al lavoro, l'opportunità di aggiornamento professionale, la convinzione di lavorare per un'organizzazione efficiente ed una evidente soddisfazione per le relazioni interpersonali possono essere considerati come rilevanti risorse che assicurano una maggiore qualità lavorativa.

Altro elemento positivo riconosciuto è la disponibilità dell'Ente ad acquisire mezzi e risorse per assicurare una migliore organizzazione del lavoro.

Risultano tuttavia alcune criticità legate alla valorizzazione ed all'equità, che evidenziano l'esigenza di un maggior impegno da parte sia dell'Ente che delle rappresentanze sindacali nel predisporre meccanismi di valutazione sempre più condivisi, al fine di apprezzare e ricompensare il lavoro svolto da ciascun dipendente. Non si può tuttavia rilevare che sino ad ora gran parte dei criteri derivano da norme rigide e centralizzate, recate da leggi o contratti nazionali i quali, pur ispirandosi a questi principi, si pongono come ostacoli nella effettiva valorizzazione del merito individuale. L'altro aspetto da migliorare è legato al comfort dell'ambiente di lavoro, peraltro solo in alcune parti

dell'edificio. In questo caso, essendo i risultati frutto della rilevazione fatta nello scorso mese di Maggio, è già possibile riferire di interventi successivamente eseguiti sia sulla domotica che sugli impianti tecnologici, i cui effetti vengono assicurati già nella stagione autunnale con un miglioramento del microclima interno, soprattutto in termini di regolarità.

Appare importante comunque considerare lo sforzo quotidiano che l'Ente compie, a tutti i livelli, anche quando agisce tralasciando gli aspetti della comunicazione. Ed è da qui che bisogna ripartire, al fine di fornire le giuste informazioni ai collaboratori e, nel contempo, attribuire il giusto risalto alle scelte organizzative che vengono assunte.

Le riflessioni e le considerazioni esposte consentono quindi di focalizzare l'attenzione su alcune azioni di miglioramento a breve, nel medio o nel lungo termine, che riguarderanno:

- a livello organizzativo, i processi di comunicazione degli obiettivi e delle scelte gestionali, per promuovere la costruzione partecipata dei programmi di lavoro;
- a livello operativo, l'adozione di strumenti di valutazione e di valorizzazione delle competenze che consentano pari opportunità di diritti e doveri;
- a livello logistico, una serie di interventi sugli impianti e sulla collocazione delle postazioni di lavoro.

Al riguardo si potrebbe ipotizzare anche un momento di approfondimento con i dipendenti, che potrebbero formulare proposte concrete, connesse con la propria esperienza e realtà lavorativa, in un'ottica di migliore circolazione delle informazioni.

Credo quindi si possa affermare che le opinioni riportate nel questionario ed i suggerimenti evidenziati rappresentino un valido contributo ed uno stimolo importante per la concreta realizzazione di interventi positivi, che ci si impegna ad attuare, pur in un quadro normativo ed economico che si è fatto con il tempo via via più ristretto.

*Realizzato con il contributo del dr Lorenzo Avanzi, Facoltà di Psicologia, Università di Bologna, del Medico del Lavoro dr.ssa Paola Materzanini, dei colleghi del Servizio Risorse Umane, di tutti i dipendenti che hanno compilato con attenzione il questionario e che hanno garantito la buona riuscita dell'iniziativa.*

*Stampato nel mese di ottobre 2009*