

Alla dott.ssa Cristina Bistolfi  
Direttore Servizi Demografici  
Alle colleghe del gruppo di lavoro CAF

Qui acclusi si inoltrano i report attinenti all'analisi di cui all'oggetto e derivanti dall'esame delle risposte al questionario somministrato ai colleghi del Servizio monitorato nel periodo 13 - 27 ottobre 2011 e dalla elaborazione dei dati conseguenti.

La percentuale di partecipazione al progetto in esame è stata pari all'88%; si è proceduto anche ad effettuare l'analisi disaggregata per i colleghi che lavorano continuativamente (front) a contatto con il pubblico e per quelli che non lavorano continuativamente (back), nonché per i colleghi che hanno meno anzianità maturata nel Servizio Anagrafe (fino a 10 anni, "giovani") e quelli che ne hanno di più (oltre 10 anni, "anziani").

Per completezza d'informazione, si ritiene utile riportare di seguito l'esito dell'ultima domanda contenuta nel questionario somministrato (non rappresentato nel report, perché da analizzare internamente al Servizio monitorato):

*"Secondo lei l'indagine condotta attraverso questo questionario":*

	TOTALE	BACK	FRONT	"GIOVANI"	"ANZIANI"
Migliorerà le condizioni del suo ambiente di lavoro	9	4	5	5	3
Peggiorerà le condizioni del suo ambiente di lavoro	0	0	0	0	0
Non servirà a nulla: è solo una perdita di tempo	10	4	6	2	6



Città di Alessandria

**DIREZIONE SERVIZI DEMOGRAFICI**  
**Servizio Anagrafe**  
**BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Novembre 2011

CENTRO STAMPA COMUNALE

LA MOTIVAZIONE

nel mondo del lavoro la flessibilità e la capacità di adattamento sono caratteristiche importanti	3,52 spesso
per avere una buona riuscita nell'ambito professionale, più della fortuna, contano intelligenza e competenza	2,68 a volte
penso che molte difficoltà nella vita delle persone dipendono dalla cattiva sorte	2,52 a volte
ciò che accade alle persone dipende dalla loro determinazione e dalla loro volontà	2,45 raramente
ciò che le persone raggiungono nella vita è sempre funzione dell'impegno che ci hanno messo	2,23 raramente
penso che molti dei risultati positivi che ottengo sul lavoro siano dovuti alla fortuna	2,14 raramente

legenda

mai	1
raramente	2
a volte	3
spesso	4

GLI INDICATORI DI BENESSERE/MALESSERE				
	<i>mai</i>	<i>raramente</i>	<i>a volte</i>	<i>spesso</i>
soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	15%	20%	60%	5%
sensazione di far parte di una squadra	23%	45%	27%	5%
insofferenza nell'andare al lavoro	9,5%	28,6%	52,4%	9,5%
disinteresse per il lavoro	23,8%	19%	47,6%	9,5%
pettegolezza e/o atteggiamenti ostili	0%	10%	52%	38%
risentimento verso l'organizzazione	0%	10%	71%	19%
aggressività e nervosismo	10%	40%	35%	15%
desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	14,3%	19%	52,4%	14,3%

LA MOTIVAZIONE

nel mondo del lavoro la flessibilità e la capacità di adattamento sono caratteristiche importanti	3,52 spesso
per avere una buona riuscita nell'ambito professionale, più della fortuna, contano intelligenza e competenza	2,68 a volte
penso che molte difficoltà nella vita delle persone dipendono dalla cattiva sorte	2,52 a volte
ciò che accade alle persone dipende dalla loro determinazione e dalla loro volontà	2,45 raramente
ciò che le persone raggiungono nella vita è sempre funzione dell'impegno che ci hanno messo	2,23 raramente
penso che molti dei risultati positivi che ottengo sul lavoro siano dovuti alla fortuna	2,14 raramente

legenda

mai	1
raramente	2
a volte	3
spesso	4

LE AZIONI DI CAMBIAMENTO: priorità

		"priorità":
incremento della qualità del lavoro svolto e della soddisfazione dell'utente interno/esterno		2,55
1	organizzazione del lavoro attraverso la redistribuzione dei carichi e maggiore flessibilità negli orari di lavoro	media
sostegno per l'equilibrio psicofisico		3
		media
migliore precisazione degli scopi , delle attese e degli obiettivi da conseguire		1,80
2	migliore definizione dei ruoli e dei compiti	alta
maggiore autonomia nell'esecuzione dei compiti		3,1
		media
incremento della condivisione delle informazioni necessarie ai dipendenti per conoscere le decisioni aziendali		2
3	condurre regolari riunioni con i collaboratori e fra i diversi gruppi di lavoro	alta
rafforzamento del senso di appartenenza e del significato del proprio lavoro		2,76
		media
crescita di nuove conoscenze e competenze professionali		1,71
4	interventi formativi sia di contenuto tecnico sia di tipo psicosociale e relazionale	alta
aumento delle abilità relazionali per affrontare adeguatamente situazioni di difficoltà/confitto anche con i superiori		2,95
		media

legenda

"priorità":

altissima	1
alta	2
media	3
bassa	4

**LE AZIONI DI CAMBIAMENTO: importanza**

1	<i>organizzazione del lavoro attraverso la redistribuzione dei carichi e maggiore flessibilità negli orari di lavoro</i>	2,27	abbastanza importante
2	<i>migliore definizione dei ruoli e dei compiti</i>	2,33	abbastanza importante
3	<i>condurre regolari riunioni con i collaboratori e fra i diversi gruppi di lavoro</i>	2,38	abbastanza importante
4	<i>interventi formativi sia di contenuto tecnico sia di tipo psicosociale e relazionale</i>	2,48	abbastanza importante
5	<i>maggiore diffusione della flessibilità ed intercambiabilità operativa</i>	2,41	abbastanza importante

legenda

poco importante	1
abbastanza importante	2
molto importante	3

## LA DISPONIBILITA' A COLLABORARE NELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

1	Il 36% del personale del servizio monitorato è disposto a: <i>agire nell'ottica della multifunzionalità</i>	36%
2	Il 36% del personale del servizio monitorato è disposto a: <i>sviluppare la capacità di adattarsi agli imprevisti</i>	36%
3	Il 12% del personale del servizio monitorato è disposto a: <i>migliorare la propria capacità di comunicazione interpersonale</i>	12%
4	Il 9% del personale del servizio monitorato è disposto a: <i>assumersi maggiore responsabilità</i>	9%
5	Il 7% del personale del servizio monitorato è disposto a: <i>aumentare ulteriormente il proprio impegno</i>	7%



## ***LE CRITICITA' E ...***

sale d'aspetto comode e funzionali

uffici puliti e illuminati

ambiente e arredi gradevoli

condivisione dei valori dell'organizzazione

condivisione delle informazioni fra i diversi gruppi di lavoro

lavoro stimolante, coinvolgente e capace di far emergere le capacità delle persone

sistemi di valutazione del personale equi

## ***... I PUNTI DI FORZA***

utenti soddisfatti

fornitura di servizi utili alla comunità

superiori competenti

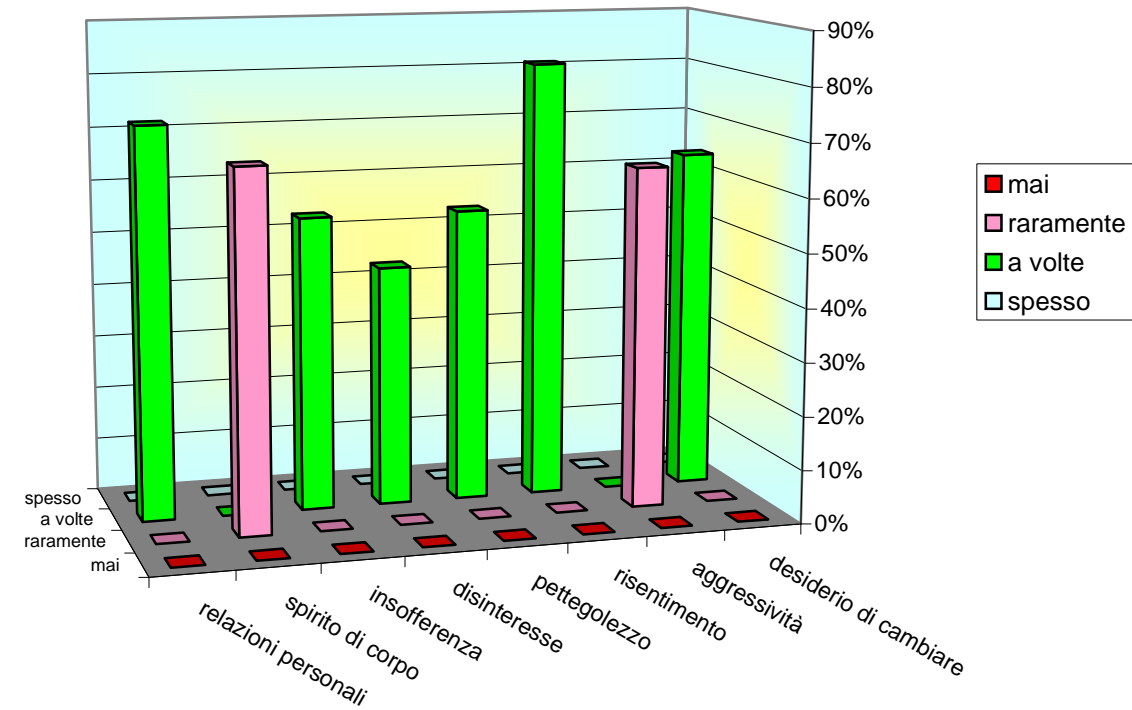
colleghi ben disposti e pronti a fornire aiuto in caso di necessità

colleghi competenti e capaci di adattarsi agli imprevisti

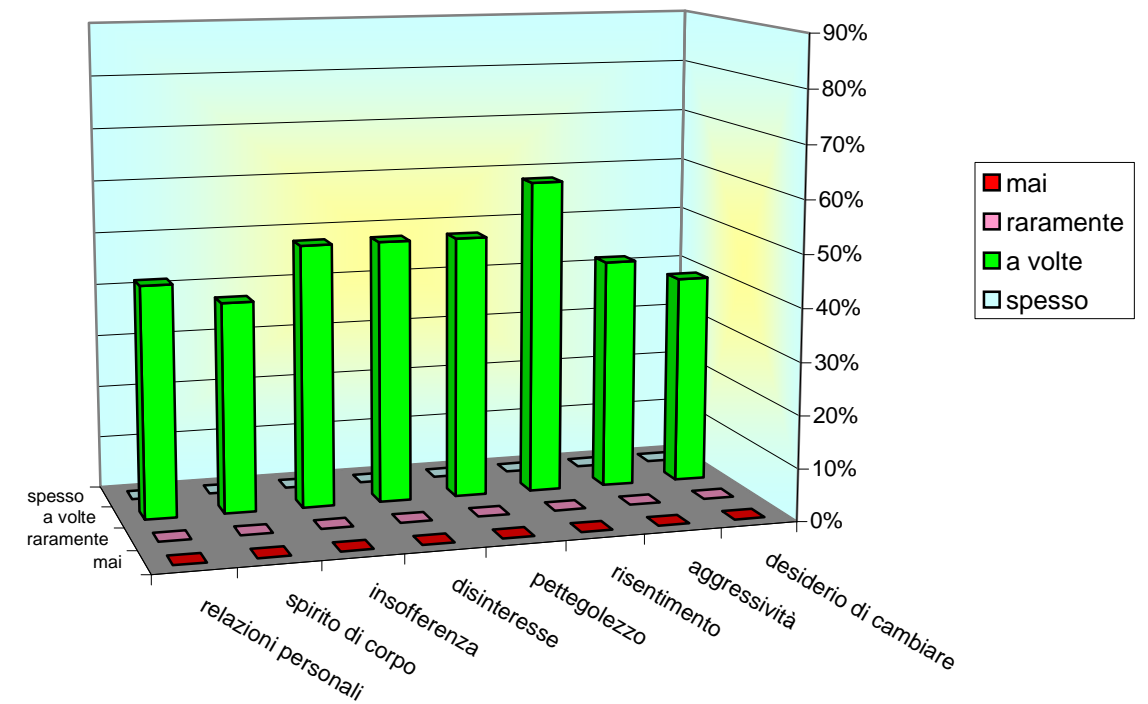
buoni rapporti con i colleghi

capacità di riconoscere e affrontare i problemi

**FRONT - GLI INDICATORI  
DI BENESSERE/MALESSERE**



**BACK - GLI INDICATORI  
DI BENESSERE/MALESSERE**



LA MOTIVAZIONE

FRONT

BACK

nel mondo del lavoro la flessibilità e la capacità di adattamento sono caratteristiche importanti

3,17

a volte

3,60

spesso

penso che molte difficoltà nella vita delle persone dipendono dalla cattiva sorte

2,67

a volte

2,33

raramente

per avere una buona riuscita nell'ambito professionale, più della fortuna, contano intelligenza e competenza

2,50

a volte

2,90

a volte

penso che molti dei risultati positivi che ottengo sul lavoro siano dovuti alla fortuna

2,33

raramente

1,89

raramente

ciò che le persone raggiungono nella vita è sempre funzione dell'impegno che ci hanno messo

2,08

raramente

2,40

raramente

ciò che accade alle persone dipende dalla loro determinazione e dalla loro volontà

1,92

raramente

2,89

a volte

legenda

mai 1

raramente 2

a volte 3

spesso 4

<b>LE AZIONI DI CAMBIAMENTO: priorità</b>			
<b>Front</b>		<b>Back</b>	
sostegno per l'equilibrio psicofisico	2,64 - media	incremento della qualità del lavoro svolto e della soddisfazione dell'utente interno/esterno	2,11 - alta
<b>1</b> <i>organizzazione del lavoro attraverso la redistribuzione dei carichi e maggiore flessibilità negli orari di lavoro</i>			
riduzione del sovraccarico di lavoro	3,10 - media	sostegno per l'equilibrio psicofisico	3,11 - media
maggiore attenzione alle competenze e capacità individuali	1,73 - alta	migliore precisazione degli scopi , delle attese e degli obiettivi da conseguire	1,78 - alta
<b>2</b> <i>migliore definizione dei ruoli e dei compiti</i>			
maggiore autonomia nell'esecuzione dei compiti	3 - media	maggiore autonomia nell'esecuzione dei compiti	3,22 - media
maggiore apprezzamento per l'iniziativa personale	2 - alta	incremento della condivisione delle informazioni necessarie ai dipendenti per conoscere le decisioni aziendali	1,89 - alta
<b>3</b> <i>condurre regolari riunioni con i collaboratori e fra i diversi gruppi di lavoro</i>			
rafforzamento del senso di appartenenza e del significato del proprio lavoro	2,82 - media	rafforzamento del senso di appartenenza e del significato del proprio lavoro	2,70 - media
crescita di nuove conoscenze e competenze professionali	1,55 - alta	riconoscimento dell'importanza del ruolo dei collaboratori	1,89 - alta
<b>4</b> <i>interventi formativi sia di contenuto tecnico sia di tipo psicosociale e relazionale</i>			
aumento delle abilità relazionali per affrontare adeguatamente situazioni di difficoltà/conflitto anche con i superiori	2,82 - media	aumento delle abilità relazionali per affrontare adeguatamente situazioni di difficoltà/conflitto anche con i superiori	3,11 - media

legenda

"priorità":

altissima 1

media 3

alta 2

bassa 4

**LE AZIONI DI CAMBIAMENTO: importanza**

1	<i>maggior diffusione della flessibilità ed intercambiabilità operativa</i>
2	<i>interventi formativi sia di contenuto tecnico sia di tipo psicosociale e relazionale</i>
3	<i>condurre regolari riunioni con i collaboratori e fra i diversi gruppi di lavoro</i>
4	<i>organizzazione del lavoro attraverso la redistribuzione dei carichi e maggior flessibilità negli orari di lavoro</i>
5	<i>migliore definizione dei ruoli e dei compiti</i>

Front	Back
<div>2,50</div> <div>molto importante</div>	<div>2,30</div> <div>abbastanza importante</div>
<div>2,50</div> <div>molto importante</div>	<div>2,50</div> <div>abbastanza importante</div>
<div>2,20</div> <div>abbastanza importante</div>	<div>2,60</div> <div>molto importante</div>
<div>2,00</div> <div>abbastanza importante</div>	<div>2,60</div> <div>molto importante</div>
<div>1,90</div> <div>abbastanza importante</div>	<div>2,80</div> <div>molto importante</div>

legenda

poco importante	1
abbastanza importante	2
molto importante	3

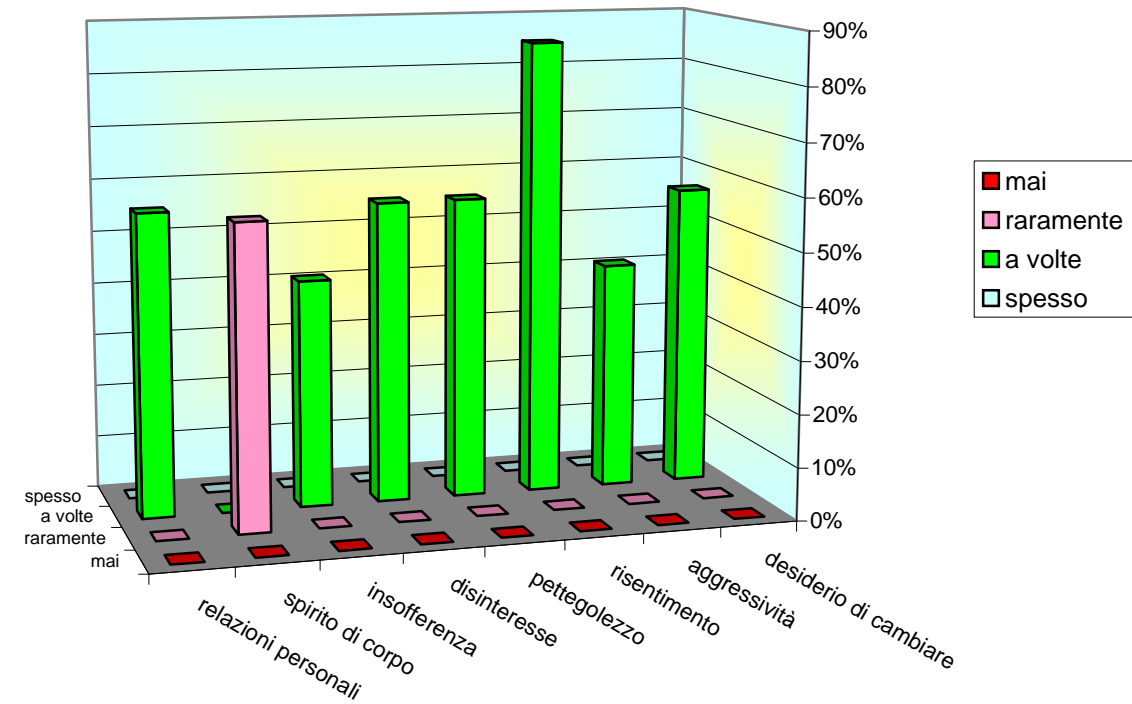
## LA DISPONIBILITA' A COLLABORARE NELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

		Front		Back	
1	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>sviluppare la capacità di adattarsi agli imprevisti</i>	44%		26%	
2	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>agire nell'ottica della multifunzionalità</i>	40%		31%	
3	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>migliorare la propria capacità di comunicazione interpersonale</i>	8%		16%	
4	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>assumersi maggiore responsabilità</i>	8%		11%	
5	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>aumentare ulteriormente il proprio impegno</i>	0%		16%	

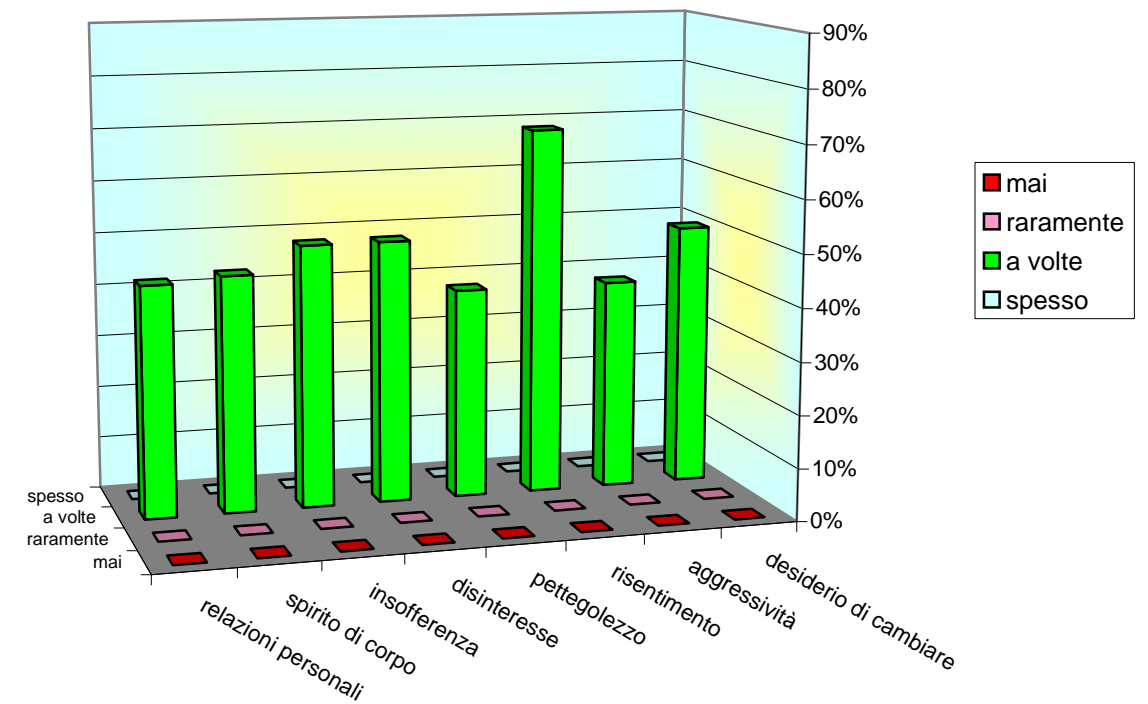
FRONT - GLI INDICATORI DI BENESSERE/MALESSERE				
	<i>mai</i>	<i>raramente</i>	<i>a volte</i>	<i>spesso</i>
soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	18%	9%	<b>73%</b>	0%
sensazione di far parte di una squadra	17%	<b>67%</b>	17%	0%
insofferenza nell'andare al lavoro	9%	36%	<b>55%</b>	0%
disinteresse per il lavoro	18%	18%	<b>45%</b>	18%
pettegolezza e/o atteggiamenti ostili	0%	0%	<b>55%</b>	45%
risentimento verso l'organizzazione	0%	0%	<b>82%</b>	18%
aggressività e nervosismo	0%	<b>64%</b>	27%	9%
desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	0%	18%	<b>64%</b>	18%

BACK - GLI INDICATORI DI BENESSERE/MALESSERE				
	<i>mai</i>	<i>raramente</i>	<i>a volte</i>	<i>spesso</i>
soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	11%	33%	<b>44%</b>	11%
sensazione di far parte di una squadra	30%	20%	<b>40%</b>	10%
insofferenza nell'andare al lavoro	10%	20%	<b>50%</b>	20%
disinteresse per il lavoro	30%	20%	<b>50%</b>	0%
pettegolezza e/o atteggiamenti ostili	0%	20%	<b>50%</b>	30%
risentimento verso l'organizzazione	0%	20%	<b>60%</b>	20%
aggressività e nervosismo	22%	11%	<b>44%</b>	22%
desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	30%	20%	<b>40%</b>	10%

**"GIOVANI" - GLI INDICATORI  
DI BENESSERE/MALESSERE**



**"ANZIANI" - GLI INDICATORI  
DI BENESSERE/MALESSERE**





LA MOTIVAZIONE

"GIOVANI"

"ANZIANI"

nel mondo del lavoro la flessibilità e la capacità di adattamento sono caratteristiche importanti

3,33  
a volte

3,64  
spesso

penso che molte difficoltà nella vita delle persone dipendono dalla cattiva sorte

2,43  
raramente

2,36  
raramente

per avere una buona riuscita nell'ambito professionale, più della fortuna, contano intelligenza e competenza

2,29  
raramente

2,91  
a volte

ciò che le persone raggiungono nella vita è sempre funzione dell'impegno che ci hanno messo

2,14  
raramente

2,36  
raramente

ciò che accade alle persone dipende dalla loro determinazione e dalla loro volontà

2  
raramente

2,73  
a volte

penso che molti dei risultati positivi che ottengo sul lavoro siano dovuti alla fortuna

1,71  
raramente

2,00  
raramente

legenda

- mai 1
- raramente 2
- a volte 3
- spesso 4

LE AZIONI DI CAMBIAMENTO: <i>priorità</i>			
<i>"Giovani"</i>		<i>"Anziani"</i>	
migliore conciliazione della vita privata con quella professionale	2,57 - media	incremento della qualità del lavoro svolto e della soddisfazione dell'utente interno/esterno	1,91 - alta
1 <i>organizzazione del lavoro attraverso la redistribuzione dei carichi e maggiore flessibilità negli orari di lavoro</i>			
riduzione del sovraccarico di lavoro	3,43 - media	sostegno per l'equilibrio psicofisico	3,20 - media
maggiore attenzione alle competenze e capacità individuali	1,43 - altissima	migliore precisazione degli scopi , delle attese e degli obiettivi da conseguire	1,73 - alta
2 <i>migliore definizione dei ruoli e dei compiti</i>			
maggiore autonomia nell'esecuzione dei compiti	3,57 - bassa	maggiore autonomia nell'esecuzione dei compiti	2,73 - media
incremento della condivisione delle informazioni necessarie ai dipendenti per conoscere le decisioni aziendali	1,86 - alta	approfondimento dei problemi e ricerca delle soluzioni comuni	2 - alta
3 <i>condurre regolari riunioni con i collaboratori e fra i diversi gruppi di lavoro</i>			
rafforzamento del senso di appartenenza e del significato del proprio lavoro	3,86 - bassa	rafforzamento del senso di appartenenza e del significato del proprio lavoro	2,27 - alta
crescita di nuove conoscenze e competenze professionali	1,43 - altissima	sviluppo di carriera	1,91 - alta
4 <i>interventi formativi sia di contenuto tecnico sia di tipo psicosociale e relazionale</i>			
sviluppo di carriera	3,14 - media	aumento delle abilità relazionali per affrontare adeguatamente situazioni di difficoltà/conflicto anche con i superiori	2,91 - media

*legenda*  
*"priorità":*

altissima 1

alta 2

media 3

bassa 4

**LE AZIONI DI CAMBIAMENTO: importanza**

1	<i>interventi formativi sia di contenuto tecnico sia di tipo psicosociale e relazionale</i>
2	<i>maggior diffusione della flessibilità ed intercambiabilità operativa</i>
3	<i>migliore definizione dei ruoli e dei compiti</i>
4	<i>condurre regolari riunioni con i collaboratori e fra i diversi gruppi di lavoro</i>
5	<i>organizzazione del lavoro attraverso la redistribuzione dei carichi e maggior flessibilità negli orari di lavoro</i>

"Giovani"

2,60

molto importante

2,40

abbastanza importante

2,30

abbastanza importante

2,10

abbastanza importante

1,90

abbastanza importante

"Anziani"

2,50

abbastanza importante

2,50

abbastanza importante

2,30

abbastanza importante

2,50

abbastanza importante

2,50

abbastanza importante

legenda

poco importante	1
abbastanza importante	2
molto importante	3

## LA DISPONIBILITA' A COLLABORARE NELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

		"Giovani"		"Anziani"
1	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>sviluppare la capacità di adattarsi agli imprevisti</i>	47%		24%
2	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>agire nell'ottica della multifunzionalità</i>	26%		38%
3	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>migliorare la propria capacità di comunicazione interpersonale</i>	20%		9,5%
4	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>aumentare ulteriormente il proprio impegno</i>	7%		9,5%
5	Personale del servizio monitorato disposto a: <i>assumersi maggiore responsabilità</i>	0%		19%

<b>"GIOVANI" - GLI INDICATORI DI BENESSERE/MALESSERE</b>				
	<i><b>mai</b></i>	<i><b>raramente</b></i>	<i><b>a volte</b></i>	<i><b>spesso</b></i>
soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	14%	29%	<b>57%</b>	0%
sensazione di far parte di una squadra	29%	<b>57%</b>	14%	0%
insofferenza nell'andare al lavoro	14%	29%	<b>43%</b>	14%
disinteresse per il lavoro	0%	14%	<b>57%</b>	29%
pettegolezso e/o atteggiamenti ostili	0%	0%	<b>57%</b>	43%
risentimento verso l'organizzazione	0%	0%	<b>86%</b>	14%
aggressività e nervosismo	0%	29%	<b>43%</b>	29%
desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	14%	14%	<b>57%</b>	14%

<b>"ANZIANI" - GLI INDICATORI DI BENESSERE/MALESSERE</b>				
	<i><b>mai</b></i>	<i><b>raramente</b></i>	<i><b>a volte</b></i>	<i><b>spesso</b></i>
soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	22%	22%	<b>44%</b>	11%
sensazione di far parte di una squadra	27%	18%	<b>45%</b>	9%
insofferenza nell'andare al lavoro	10%	30%	<b>50%</b>	10%
disinteresse per il lavoro	40%	10%	<b>50%</b>	0%
pettegolezso e/o atteggiamenti ostili	0%	20%	<b>40%</b>	40%
risentimento verso l'organizzazione	0%	10%	<b>70%</b>	20%
aggressività e nervosismo	20%	30%	<b>40%</b>	10%
desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	10%	20%	<b>50%</b>	20%

## **NOTE CONCLUSIVE**

*L'elaborazione e analisi dei dati in forma aggregata, nel rispetto dell'anonimato, corredata da rappresentazioni grafiche e indici, ha come obiettivo l'acquisizione di idonee informazioni relative ai fattori che determinano benessere o malessere organizzativo nel servizio monitorato, precisandone i punti di forza e di criticità, individuando linee di intervento e specifiche iniziative (azioni di miglioramento) per la promozione del benessere e dell'efficienza-efficacia organizzativa.*

**Parte I** - ambiente di lavoro - valutazione del clima organizzativo, percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro

L'ambiente di lavoro, inteso come clima organizzativo (qualità della relazione con l'organizzazione nelle sue componenti affettive-cognitive-strumentali) risulta caratterizzato nel complesso e da entrambi i gruppi - back office/front office, da una percezione positiva (valori da 2 a 3) relativa ai fattori associati al servizio reso, all'efficacia/efficienza organizzativa: in particolare, i fattori che risultano essere anche punti di forza sono connessi a:

- utenti soddisfatti/fornitura di servizi utili alla comunità
- fattori legati al rapporto con i colleghi e superiori (superiori competenti, buoni rapporti con i colleghi, colleghi pronti a fornire aiuto in caso di necessità).

Una diversa percezione e valutazione viene espressa riguardo quei fattori legati alla crescita professionale (lavoro stimolante coinvolgente e capace di far emergere le capacità delle persone) alla comunicazione all'interno del gruppo di lavoro (condivisione delle informazioni fra i diversi gruppi di lavoro): risultano mediamente negativi i valori espressi dal gruppo del front office, mediamente positivi i valori espressi dal gruppo del back office.

Stessa diversa percezione e valutazione risulta espressa nei confronti della dimensione comfort dell'ambiente fisico: per il gruppo del back office la percezione è di lavorare in “ambiente e arredi gradevole”, per il gruppo del front office viceversa il giudizio (1,92) si colloca nel range negativo. Ipotesi interpretativa: Tale differenza di percezione può essere determinata da un diverso valore attribuito alla posizione occupata: pur nella consapevolezza di rendere un servizio di valore all'utenza, si percepisce meno qualificante il lavoro del front office.

***Osservazione direttore: le postazioni di front sono più moderne del back ma l'attività è più limitante e costringente; necessità di tenere attiva la postazione operativa ristretta e maggior logorio sul front office***

Per quanto riguarda invece la valutazione dei fattori legati al comfort più in generale (sale d'aspetto comode e funzionali) entrambi i gruppi esprimono giudizio negativo.

**Parte II:** valutazione di indicatori di stress/strain - produzione di risposte negative di tipo psicologico/comportamentali come percezione individuale di fonti di tensione eccessiva nell'ambiente lavorativo (stressor)

L'analisi dei dati rileva valori indicativi di un “malessere” percepito come pressione lavorativa individuabile in dinamiche di opposizione come pettegolezzo (tot. 3,29) risentimento verso l'organizzazione (tot. 3,10), dinamiche più accentuate nei valori espressi dal gruppo di front office, a cui si associa “spesso” anche il desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro (3.00).

*Vengono inoltre espressi indici correlati a manifestazioni somatiche di malessere, più spesso percepite dal gruppo front office come “mal di testa e difficoltà di concentrazione/dolori muscolari e articolari*

*Ipotesi interpretativa: scarsa integrazione interna e complementarietà?*

***Osservazioni direttore: attività a diretto contatto con il pubblico genera maggior malessere; manca un'equilibrata interdisciplinarietà che attenui le problematiche e le tensioni favorendo maggior integrazione interna.***

**Parte III:** motivazione - valutazione delle risorse personali, energie che le persone sentono di rendere disponibili nella relazione con l'organizzazione

Nel complesso prevale la percezione della capacità di controllo sugli avvenimenti, con due differenze significative: il gruppo del front office è “abbastanza in disaccordo” (1.92) con l'affermazione che “ciò che accade alle persone dipende dalla loro determinazione e dalla loro volontà”, mentre il gruppo del back office è “abbastanza in disaccordo” con l'affermazione “penso che molti dei risultati positivi che ottengo sul lavoro siano dovuti alla fortuna”:

ipotesi interpretativa: maggior senso di autoefficacia e di poter incidere attivamente sulla propria performance lavorativa per il back office, percezione di minore incisività sugli avvenimenti per il front office.

***Osservazioni direttore: la pressione e lo stress sono minori sul back office ma è richiesto maggior senso di responsabilità; il front office espone invece a rilievi diretti da parte del pubblico e solo un reale spirito di squadra potrebbe diluire, nella condivisione sinergica, il logorio.***

**Parte IV:** azioni di cambiamento: valutazione delle azioni e misure percepite importanti per migliorare l'efficienza/efficacia organizzativa.

Nel complesso vengono ritenute “abbastanza importanti” ( in ordine decrescente) azioni relative a:

- ☐ Interventi formativi sia di contenuto tecnico sia di tipo psicosociale e relazionale (***che però non risolvono le problematiche di rapporto- nota del direttore***)
- ☐ Migliore diffusione della flessibilità ed intercambiabilità operativa (***si***)
- ☐ Conduzione di regolari riunioni con i collaboratori e fra i diversi gruppi di lavoro (***si***)



- ☐ miglior definizione dei ruoli e dei compiti (**da chiarire**)
- ☐ organizzazione del lavoro attraverso la redistribuzione dei carichi e maggior flessibilità negli orari di lavoro (**19 dipendenti già ne godono**)

All'interno dei due gruppi, differenze di attribuzione di valore si rilevano nella “migliore definizione dei ruoli e dei compiti” ritenuta azione molto importante per il gruppo del back office, abbastanza importante per il gruppo del front office

Nel complesso e senza significative differenze all'interno dei due gruppi, sono percepite con priorità alta per migliorare l'ambiente di lavoro (in ordine decrescente):

- ☐ crescita di nuove conoscenze e competenze professionali
- ☐ migliore precisazione degli scopi, delle attese e degli obiettivi da conseguire (**scheda obiettivi individuale**)
- ☐ maggiore attenzione alla competenza e capacità individuali
- ☐ riconoscimento dell'importanza dei ruoli dei collaboratori

ipotesi interpretativa: si dà maggior valore a bisogni di autorealizzazione (riconoscimento delle proprie capacità professionali e personali): all'organizzazione si chiedono condizioni per l'apprendimento organizzativo, maggior partecipazione alla definizione degli obiettivi e risultati (**il direttore auspica un maggior coinvolgimento, in fase di programmazione, dei responsabili di servizio e di ufficio che possono proporre obiettivi strutturati**)

Alte ma con differente attribuzione di valore all'interno dei gruppi, risultano gli interventi relativi a:

- ☐ riduzione dei conflitti di ruolo attraverso il chiarimento della responsabilità di ciascuno (**determina assegnazione responsabilità**)
- ☐ incremento della condivisione delle informazioni necessarie ai dipendenti per conoscere le decisioni aziendali

con giudizio di priorità “più alta” espresso nel gruppo del back office, con priorità media nel gruppo del front office.

Meno urgenti sono percepiti interventi relativi a:

- ☐ maggiore autonomia nell'esecuzione dei compiti
- ☐ sostegno per l'equilibrio psico fisico

Con priorità media, ma con attribuzione di valore significativamente diversa, risulta infine:

- ☐ sviluppo di carriera

che corrisponde ad un bisogno di affermazione più sentito dal gruppo del back office rispetto al gruppo front office

Concordano infine i giudizi sulle azioni di miglioramento da mettere in atto, che si concentrano per entrambi i gruppi nell'agire in un'ottica di multifunzionalità e nello sviluppo di capacità per adattarsi agli imprevisti rispetto alle altre scelte proposte (miglioramento della comunicazione interpersonale, assunzione di maggior responsabilità e impegno).