

BENESSERE ORGANIZZATIVO



Manuale d'uso



INDICE

Premessa	pag. 5
Obiettivo	pag. 7
La Survey	
Area strategia	pag. 9
Area cultura	pag. 10
Area leadership	pag. 12
Area processi e pratiche	pag. 13
Criteri di ponderazione	pag. 14
Valutazione numerica delle risposte	pag. 15
Rappresentazione grafica	
Le aree	Pag. 16
Criteri di ponderazione	pag. 17
Livello di benessere aziendale	pag. 17
I livelli	pag. 18



Premessa

CONFINDUSTRIA LIGURIA e **FEDERMANAGER LIGURIA** collaborano per supportare le aziende del territorio nelle sfide manageriali e organizzative; dopo aver portato all'attenzione di **FONDIRIGENTI** i temi dell'*Industria 4.0* e dello *Smart Working* hanno deciso di focalizzare il bando 2022 su progettazione e sperimentazione di strumenti di diagnosi e di modellizzazione innovativi sul tema del benessere organizzativo.

Moltissime le ricerche, gli osservatori, le indagini che fanno emergere il malessere e la demotivazione al lavoro, la crisi in atto nella cultura organizzativa piramidale e negli stili manageriali tradizionali. Emerge l'urgenza di sostenere la "ripartenza" portando le persone e le relazioni al centro, sviluppando una strategia estesa di benessere organizzativo che coinvolga tutte le dimensioni interconnesse (cultura e valori, clima, salute, sicurezza, bisogni di autonomia e realizzazione, leadership, fiducia, ingaggio, motivazione, sviluppo del potenziale, collaborazione, ecc.) e crei nuove metriche per correlare business e benessere.

Secondo il MIUR con il concetto di benessere organizzativo si intende "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di chi opera al suo interno."



Obiettivo

Supportare le aziende nella valutazione sui i temi della soddisfazione, del benessere e della felicità al lavoro attraverso la dimensione individuale, relazionale, organizzativa per evidenziare i possibili miglioramenti di processo e potere:

- mappare il livello di consapevolezza e cultura sul tema del benessere organizzativo;
- fare una diagnosi rispetto allo stato percepito di benessere organizzativo, stress e tecnostress;
- far emergere sia eventuali resistenze e ostacoli sia competenze e abilità per la sua attuazione;
- Individuare le aree critiche;
- raccogliere stimoli su nuove metriche KPI e buone pratiche manageriali e organizzative;
- elaborare iniziative e percorsi di aggiornamento e formazione nei vari ruoli che caratterizzano la struttura aziendale.



Area STRATEGICA

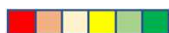
Il primo set di domande permette di conoscere l'ecosistema partendo dalla percezione individuale di soddisfazione e benessere, verificando quanto la strategia aziendale tiene conto della formazione e la crescita, di strumenti forniti per favorire le attività. La somministrazione della survey nel periodo post lockdown valuta anche il bilanciamento tra lavoro in presenza e "telelavoro" che, se ben equilibrato, identifica una strategia aziendale che ha trasformato il lavoro a casa in smartworking.

Le domande aperte lasciano all'intervistato esprimere pareri sugli eventuali indicatori se esistenti, e la presenza di prassi che permettono il miglioramento del benessere in azienda.

Domande introduttive

1. Quanto ti senti soddisfatto/a del tuo lavoro? (Scala 1 a 10)
2. Indica il tuo livello di benessere al lavoro attuale (Scala 1 a 10)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Quanto ti senti soddisfatto/a del tuo lavoro? (Scala 1 a 10)										
2 Indica il tuo livello di benessere al lavoro attuale (Scala 1 a 10)										



3. Nel mio lavoro posso aumentare le mie competenze e il mio livello di responsabilità
4. Nel mio lavoro gli obiettivi sono definiti chiaramente
5. I piani di crescita dei/delle dipendenti sono chiari e condivisi
6. Sono in grado di raggiungere gli obiettivi del mio ruolo
7. Nella mia azienda la comunicazione interna è efficace
8. Nel mio lavoro c'è un utilizzo adeguato di tecnologie e strumenti tecnologici
9. Nel mio lavoro c'è un utilizzo adeguato di modalità di comunicazione a distanza
10. Mi capita di ricevere e inviare mail al di fuori dell'orario di lavoro
11. Nella mia organizzazione esistono indicatori di performance collegati al benessere

DOMANDE APERTE

A1 Quali indicatori di benessere esistono in azienda? In che modo sono correlati alla performance aziendale?

A2 Quali delle strategie aziendali sono dedicate allo sviluppo del benessere per i/le dipendenti?

Area CULTURA

Il secondo set identifica quanto la cultura aziendale condiziona partendo dal “livello d’integrazione” dell’intervistato, tramite la valutazione sia i rapporti orizzontali e verticali, sia individuando i “valori” e i “limiti” che ne modificano l’equilibrio.



12. Mi sento parte della mia azienda

13. I valori della mia azienda rispecchiano i miei

14. All'interno della mia azienda si respira un bel clima

15. Riesco a mantenere un adeguato bilanciamento tra la vita lavorativa e quella privata

16. Mi capita di lavorare oltre l’orario prestabilito

17. Nella mia azienda i conflitti tra colleghi/e sono frequenti

18. Quale sistema di credenze è parte della cultura aziendale?

Identifica le 3 più ricorrenti e radicate secondo te.

- Viene prima il dovere e poi il piacere ☹️
- Si lavora meglio se ci sono sorrisi e gentilezza 😊
- Vince sempre il più forte ☹️
- Si sta meglio quando si collabora 😊
- Conta chi si è con i propri bisogni e valori 😊
- I manager comandano e danno ordini ☹️
- I manager sanno sempre tutto ☹️
- i manager sono formali e autoritari ☹️
- i manager si prendono cura dei propri collaboratori 😊
- i manager valorizzano il potenziale del team 😊
- i manager sono positivi, inclusivi, gentili 😊
- L’informazione è potere ☹️

19. Quali dei seguenti valori o limiti ritrovo più frequentemente in azienda?

Quali 3 valori o schemi limitanti sono per me più importanti nell’ottica di benessere organizzativo.

- Autenticità & Rispetto 😊
- Comunicazione empatica 😊
- Simpatia e antipatia ☹️
- Comando & Controllo ☹️
- Gratitudine & gentilezza 😊
- Prendersi Cura delle persone 😊
- Presenzialismo ☹️
- Ognuno pensa per sé ☹️
- Lamentela ☹️
- Autonomia & Libertà 😊
- Stress e negatività ☹️
- Collaborazione e condivisione 😊

DOMANDE APERTE

B1 Quali elementi della cultura aziendale sono in linea con il concetto di benessere organizzativo?

---oooOOOooo---

Area LEADERSHIP

Il settore LEADERSHIP permette di collocare la figura del Leadership Team all'interno dell'azienda, valutare la sua contezza nel ruolo e nella gestione della squadra, anche in questo settore le domande aperte lasciano all'intervistato esprimere pareri sull'influenza dei suoi interventi sul benessere della sua squadra e sulle ricadute che le decisioni verticali determinano miglioramenti del benessere in azienda.



20. Nello svolgimento del mio lavoro ho un adeguato livello di autonomia
21. Nello svolgimento del mio lavoro ho un adeguato livello di responsabilità
22. Mi sento di poter influenzare le decisioni del mio gruppo di lavoro/reparto/settore
23. Mi fido dei/delle mie/i responsabili
24. I/le mie/i responsabili si fidano di me
25. Nella mia azienda tutti i livelli gerarchici collaborano tra loro anche tra settori diversi
26. I/le responsabili valorizzano il potenziale dei singoli
27. Nella mia azienda i conflitti con i/le responsabili e superiori sono frequenti
28. Mi sento libero/a di confrontarmi con i/le mie/i responsabili quando ne ho bisogno.

DOMANDE APERTE:

C1. In che modo posso influire sul benessere del team?

C2. In che modo i responsabili/superiori aziendali influiscono sul benessere dei dipendenti?

Area PROCESSI E PRATICHE

La quarta e ultima sezione permette di individuare se la cassetta degli attrezzi a disposizione del personale contenente: competenze, sentimento di proattività, responsabilizzazione, chiara definizione di processi interni, è tale da consentire al personale una lineare gestione delle attività aziendali.

Elenca inoltre iniziative e strumenti di welfare attivati per un miglioramento del benessere aziendale.

Le domande aperte, ancora una volta, lasciano all'intervistato la possibilità di descrivere la presenza di prassi che permettono il miglioramento del benessere in azienda e il suggerire eventuali strumenti ed iniziative per soddisfare nuovi bisogni.



29. Possiedo tutte le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro

30. Sento di poter innovare e migliorare il mio lavoro

31. Il lavoro all'interno dell'azienda è organizzato

32. I confini dei ruoli e responsabilità sono definiti

33. I processi interni sono chiari e condivisi

34. Possiedo tutti le risorse necessarie per svolgere il mio lavoro

35. Quali delle seguenti consuetudini sono parte dell'azienda?

Identifica le 3 più ricorrenti e radicate secondo te.

- Dare feedback e fare apprezzamenti 😊
- Sovraccarico di lavoro ☹️
- Divisione e separazione tra funzioni ☹️
- Gossip, pettegolezzo ☹️
- Ricerca del colpevole ☹️
- Facilitare la socializzazione es. team building, aree di incontro 😊
- Inclusione & diversità 😊
- Si agisce per urgenze senza una assegnazione di priorità ☹️
- Comportamenti routine di benessere es. mindfulness, concedersi pause, mangiare sano 😊
- Uso di comunicazione positiva, gentile (assertiva) 😊
- Uso di comunicazione aggressiva (violenta) ☹️
- Consapevolezza del proprio contributo lavorativo 😊

La domanda 36 permette di identificare le iniziative attive per poter valutare la possibilità implementarne nuove.

36. Quali dei seguenti strumenti e iniziative di sviluppo accompagnano il miglioramento del benessere organizzativo sono già stati attivati in azienda?

- Nessun strumento/iniziativa
- Assicurazione complementare;
- Strumentazione e accessori professionali per favorire il lavoro (smart working, ecc);
- Iniziative a favore della flessibilità della prestazione lavorativa (oraria, telelavoro, ecc.);
- Formazione sulla sicurezza sul lavoro;
- Supporto psicologico a favore dei collaboratori (sportello di ascolto, supporto al benessere, ecc);
- Attività di empowerment della persona (coaching / counseling)
- Piani di sviluppo potenziale e carriera;
- Piani di formazione per lo sviluppo competenze;
- Ambienti di lavoro piacevoli e funzionali;
- Occasioni di team building
- Riconoscimenti e doni per festività (tipicamente a Natale);
- Ricompense per performance su obiettivi (bonus, voucher, buoni regalo, etc.);
- Supporto all'adozione di stili alimentari salutari;
- Iniziative a supporto/integrazione della capacità di spesa dei collaboratori;
- offerta di attività sportive e pratiche di rigenerazione del benessere fisico dei dipendenti;
- Servizi di supporto alla gestione della vita familiare e genitoriale;
- Altro

DOMANDE APERTE

D1 in che modo i processi e le pratiche organizzative della tua azienda influenzano il benessere dei/delle dipendenti?

D2 Quali strumenti e iniziative emergenti e proponi di attivare per il miglioramento del benessere personale e organizzativo nella potrebbero soddisfare nuovi bisogni tua organizzazione?

CRITERI DI PONDERAZIONE

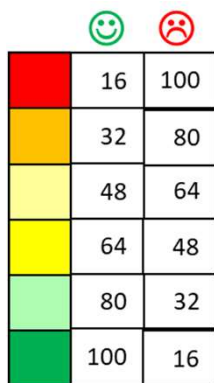
La richiesta di valutare percentualmente l'incidenza sulle dimensioni oggetto del questionario, permetterà al termine di valutare il delta tra i valori percepiti e quello calcolati dall'elaborazione dei dati.

37. Dai una valutazione di peso percentuale (a somma 100) alle singole dimensioni oggetto del questionario per importanza e incidenza per te sul benessere organizzativo

<input type="checkbox"/> Strategia	%
<input type="checkbox"/> Cultura	%
<input type="checkbox"/> Leadership	%
<input type="checkbox"/> Processi e Pratiche	%
	100%

VALUTAZIONE NUMERICA DELLE RISPOSTE

Domande [1 – 11] [12 – 17] [20 – 28] [29 – 34] codice colore (rosso, arancione scuro, arancione, giallo, verde chiaro, verde scuro).



	16	100
	32	80
	48	64
	64	48
	80	32
	100	16

Fig. 1

Colori dal rosso al verde chiaro hanno un peso numerico pari a 16 mentre il verde scuro è pari a 20 (somma 100) .

Per ogni domanda i colori vanno attribuiti alle scelte (da totalmente in disaccordo a totalmente d'accordo) in funzione della polarità (+) crescente, (-) decrescente che viene associata ad ogni domanda nel questionario; nell'elenco trovate le domande a polarità inversa evidenziate in grigio mentre non sono evidenziate durante la compilazione della self analysis (Fig. 1).

L'algoritmo attiva un alert nel caso nel caso di risposta multipla. Individuata poi la posizione della **X**, gli assegna il valore corrispondente alla polarità prevista dalla domanda (Fig. 2).

Totalmente in Disaccordo	In disaccordo	Leggermente in disaccordo	Leggermente in accordo	In accordo	Totalmente d'accordo
		X	X		2

Fig. 2

Nelle domande 18, 19 e 35 dove viene chiesto di effettuare la scelta della 3 affermazioni più radicate su 12 possibili, le scelte vanno trascritte nel report della domanda ed il valore da attribuire alla domanda viene determinato sommando le polarità e le negatività associate alle scelte effettuate (Fig. 3).

Per ogni area viene calcolato il peso complessivo quale **valor medio** dei pesi delle singole risposte.

L'algoritmo finale calcola il **valor medio** delle quattro aree e quindi identifica il profilo che l'azienda assume per il benessere organizzativo tra i cinque della scala 0 - 100:

	16
	48
	64
	100

Fig. 3

- 5 81-100 **elevato**
- 4 61-80 **adeguato**
- 3 41-60 **insufficiente**
- 2 21-40 **carente**
- 1 00-20 **critico**

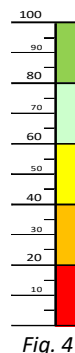
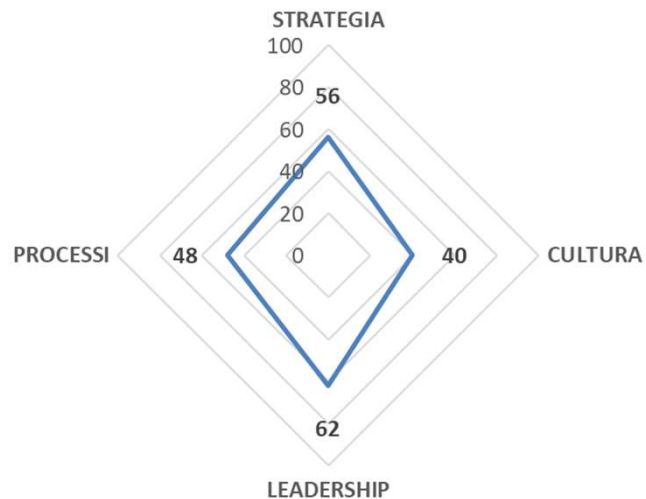


Fig. 4

RAPPRESENTAZIONE GRAFICHE OUTPUT FINALI.

LE AREE. I pesi delle quattro aree vengono proiettati in un grafico “radar”. Questa rappresentazione permette di visualizzare eventuali disequilibri.

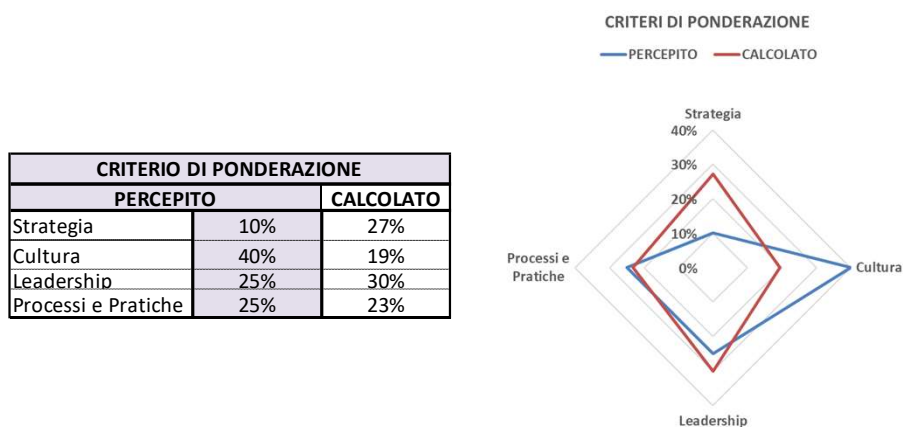
STRATEGIA	56
CULTURA	40
LEADERSHIP	62
PROCESSI	48



A corredo del radar va riportato il commento relativo alla modellizzazione *profili azienda* corrispondente alla fascia in cui ricade il valore medio per esso rilevato.

	81-100 Livello di benessere organizzativo elevato: si rileva un'elevata sensibilità dell'azienda rispetto al benessere organizzativo. Il continuo presidio di quanto analizzato consentirà di mantenere agli standard attuali la salute dei/delle dipendenti, le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di mantenere un presidio costante della sezione in esame, e, se possibile, di potenziare le altre sezioni che hanno mostrato i valori inferiori a questa per elevare ulteriormente livello generale di benessere.
LEADERSHIP= 62	61-80 Livello di benessere organizzativo adeguato: risulta una sufficiente sensibilità dell'azienda rispetto al benessere organizzativo. L'aumento di attenzione rispetto alle dimensioni analizzate può avere un impatto positivo nel migliorare ulteriormente alcune dimensioni quali la salute dei/delle dipendenti, le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di attivarsi per migliorare gli elementi che hanno mostrato i valori più bassi per aumentare ulteriormente il livello generale di benessere.
STRATEGIA= 56 PROCESSI= 48	41-60 Livello di benessere organizzativo insufficiente: risulta una discreta sensibilità dell'azienda rispetto al benessere organizzativo. L'aumento di attenzione può incrementare la salute dei/delle dipendenti (minor stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire quanto prima sulle maggiori criticità per limitare le potenziali conseguenze sui/sulle dipendenti e sull'organizzazione..
CULTURA= 40	21-40 Livello di benessere organizzativo carente: si rileva una bassa sensibilità dell'azienda rispetto al benessere organizzativo. La scarsa attenzione ai punti qui trattati può avere un impatto negativo a diversi livelli quali la salute dei/delle dipendenti (stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire quanto prima a partire dagli elementi più critici per limitare le potenziali conseguenze sui/sulle dipendenti e sull'organizzazione.
	0-20 Livello di benessere organizzativo critico: l'azienda non risulta sensibile rispetto al benessere organizzativo. La mancata attenzione avrà un impatto negativo a diversi livelli quali la salute dei/delle dipendenti (stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire urgentemente a partire dagli elementi più critici per limitare le potenziali conseguenze sui/sulle dipendenti e sull'organizzazione.

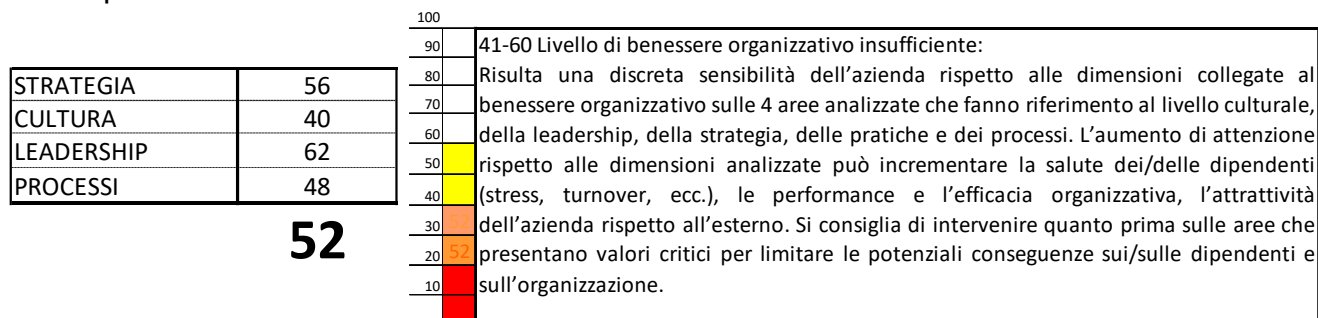
CRITERIO DI PONDERAZIONE. Nel radar viene anche rappresentato il valore “calcolato” che deriva dal peso delle singole aree esaminate. Essendo l’assessment rivolto essenzialmente ai leadership team, il confronto aiuta ad individuare quanto in realtà il ritorno delle risposte date nell’area analizzata, corrisponde all’impegno preso, quindi percepito, per ottenere il risultato ritenuto valido per l’area. L’esempio riportato mostra come la cultura, ritenuta valore preponderante dal leadership team, ha un valore calcolato inferiore mentre la strategia che, presumibilmente è stata applicata per mantenere i livelli di benessere raggiunto, è preponderante rispetto quella percepita.



LIVELLO DI BENESSERE AZIENDALE. La media dei valori delle quattro aree identifica il livello raggiunto dall’azienda con il relativo posizionamento relativo all’interno di cinque profili di stato del benessere.

- 5 81-100 *ELEVATO*
- 4 61-80 *ADEGUATO*
- 3 41-60 *INSUFFICIENTE*
- 2 21-40 *CARENTE*
- 1 00-20 *CRITICO*

A corredo viene riportato il commento relativo alla modellizzazione profili azienda corrispondente alla fascia in cui ricade il valore rilevato.



I LIVELLI

1. 00- 20 Livello di benessere organizzativo CRITICO

L'azienda non risulta sensibile rispetto alle dimensioni collegate al benessere organizzativo sulle 4 aree analizzate che fanno riferimento al livello culturale, della leadership, della strategia, delle pratiche e dei processi. La mancata attenzione rispetto alle dimensioni analizzate avrà un impatto negativo a diversi livelli quali la salute dei/delle dipendenti (stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire urgentemente per limitare le potenziali conseguenze sui/sulle dipendenti e sull'organizzazione.

2. 21- 40 Livello di benessere organizzativo CARENTE

Risulta una bassa sensibilità dell'azienda rispetto alle dimensioni collegate al benessere organizzativo sulle 4 aree analizzate che fanno riferimento al livello culturale, della leadership, della strategia, delle pratiche e dei processi. La scarsa attenzione rispetto alle dimensioni analizzate può avere un impatto negativo a diversi livelli quali la salute dei/delle dipendenti (stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire quanto prima per limitare le potenziali conseguenze sui/sulle dipendenti e sull'organizzazione.

3. 41- 60 Livello di benessere organizzativo INSUFFICIENTE

Risulta una discreta sensibilità dell'azienda rispetto alle dimensioni collegate al benessere organizzativo sulle 4 aree analizzate che fanno riferimento al livello culturale, della leadership, della strategia, delle pratiche e dei processi. L'aumento di attenzione rispetto alle dimensioni analizzate può incrementare la salute dei/delle dipendenti (stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire quanto prima sulle aree che presentano valori critici per limitare le potenziali conseguenze sui/sulle dipendenti e sull'organizzazione.

4. 61-80 Livello di benessere organizzativo ADEGUATO

La survey rileva una sufficiente sensibilità dell'azienda rispetto alle dimensioni collegate al benessere organizzativo sulle 4 aree analizzate che fanno riferimento al livello culturale, della leadership, della strategia, delle pratiche e dei processi. L'aumento di attenzione rispetto alle dimensioni analizzate può avere un impatto positivo nel migliorare ulteriormente alcune dimensioni quali la salute dei/delle dipendenti, le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di potenziare le aree che in seguito all'indagine hanno mostrato i valori più bassi aumentare ulteriormente il livello generale di benessere

5. 81-100 Livello di benessere organizzativo ELEVATO

Per quanto osservato risulta un'elevata sensibilità dell'azienda rispetto alle dimensioni collegate al benessere organizzativo sulle 4 aree analizzate che fanno riferimento al livello culturale, della leadership, della strategia, delle pratiche e dei processi. Il continuo presidio delle dimensioni analizzate consentirà di mantenere agli standard attuali le dimensioni analizzate quali la salute dei/delle dipendenti, le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di continuare a presidiare le aree risultate maggiormente adeguate e, se possibile, di potenziare le aree che in seguito all'indagine hanno mostrato i valori inferiori per elevare ulteriormente livello generale di benessere.







MANAGER SOLUTIONS LIGURIA s.r.l.

Via XX Settembre 8/2

16121 - Genova

P.Iva 02767510999

info@federmanagersolutionsliguria.it



FONDIRIGENTI

Viale Pasteur 10

00144 Roma

C. F. 97141810586

segreteria@fondirigenti.it