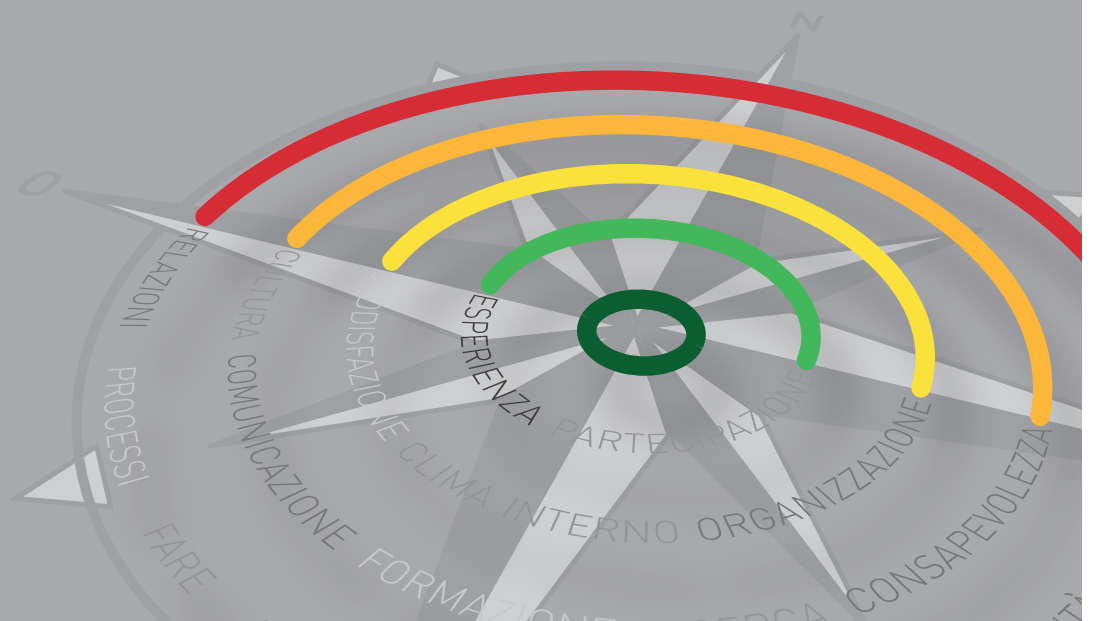




INDAGINE DI CLIMA ORGANIZZATIVO

2019

AZIENDA OSPEDALIERA DI PADOVA



INTRODUZIONE	5
LA PARTECIPAZIONE ALL'INDAGINE	11
IL MIO LAVORO	13
LE CONDIZIONI LAVORATIVE	19
IL MANAGEMENT	29
LA COMUNICAZIONE E L'INFORMAZIONE	43
LA FORMAZIONE	55
IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ, CONTROLLO DEI COSTI E VERIFICA DEI RISULTATI	61
LA MIA AZIENDA	79
CONCLUSIONI	95
BIBLIOGRAFIA	109

INTRODUZIONE

Questo rapporto contiene i risultati dell'indagine di clima organizzativo promossa dalla Regione Veneto e realizzata con il supporto tecnico-scientifico del Laboratorio Management e Sanità, Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. La rilevazione si è svolta tra i mesi di marzo e aprile 2019, in collaborazione con i referenti regionali e aziendali.

Il gruppo di ricerca

Laboratorio MeS

Responsabile scientifica:
Sabina Nuti

Componenti del gruppo di ricerca:
Nicola Bellé, Paola Cantarelli, Domenico Cerasuolo, Giorgio Giacomelli, Tiziano Marra, Milena Vainieri.

Sistema Sanitario Regionale

Referente regionale:
Giovanni Faverin

Referente aziendale:
Luisa Bissoli

Premessa

Lo studio del clima organizzativo risponde all'esigenza di valutare l'impatto delle azioni organizzative sui processi di lavoro quotidiani ed è un modo per misurare lo stato di salute di un'organizzazione.

Un importante fattore che influenza la performance aziendale, infatti, è rappresentato dalle risorse umane operanti nell'organizzazione che, tradizionalmente, rappresentano una delle principali categorie di stakeholders che si relazionano con l'azienda.

Studiare un'organizzazione non significa soltanto considerarne la struttura materiale, costituita dalle regole e dagli strumenti operativi in uso, ma anche analizzare la componente immateriale di "clima" organizzativo, determinata dal contesto latente di motivazioni, aspettative e comportamenti delle persone che vi lavorano.

La soddisfazione e il coinvolgimento del personale sono in generale temi complessi perché hanno a che fare con le aspirazioni, i comportamenti, le motivazioni, i sentimenti e gli stati d'animo delle persone.

Anche se il tema è indubbiamente molto complesso, la letteratura di riferimento (ad esempio: Basaglia e Paolino, 2015) suggerisce che i fattori che influenzano la soddisfazione del personale includono: la chiarezza dei compiti; il riconoscimento dei meriti; il senso di appartenenza; la fiducia e il coinvolgimento; il clima interno; le pari opportunità, l'opportunità di crescita e la possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati, la capacità di creare un lavoro di squadra tra i dipendenti, la capacità di promuovere una comunicazione aperta, etc.

La soddisfazione del personale è un elemento fondamentale per le aziende perché avere dipendenti e collaboratori soddisfatti, motivati e coinvolti influenza la produttività, il senso di appartenenza e la capacità di innovare, andando ad incidere indirettamente sulla soddisfazione del cliente finale (OECD, 2016). Viceversa l'insoddisfazione lavorativa può portare a problemi di equilibrio psico-fisico, ad un maggior assenteismo e turnover e, complessivamente, ad una riduzione del livello di performance organizzativa.

L'indagine di clima organizzativo consente al top management di raccogliere informazioni utili ad orientare interventi non solo in direzione della soddisfazione lavorativa e di esigenze formative specifiche, ma anche verso criticità strutturali, con l'obiettivo finale del miglioramento delle strategie gestionali: il clima organizzativo, se opportunamente gestito, può infatti determinare migliori performance degli individui e garantire un allineamento efficiente dei comportamenti delle persone rispetto alla cultura ed alla strategia dell'organizzazione (Basaglia, Paolino, 2015). I risultati dell'indagine possono essere utili al management per costruire nuove strategie volte a creare un clima positivo, col fine ultimo di migliorare la performance complessiva dell'organizzazione: lo studio delle variabili "soft" di un'organizzazione costituisce un momento importante nel percorso di costruzione dell'ascolto e un'attività necessaria per la costruzione di processi di cambiamento condivisi e, in ultima istanza, più efficaci (Cerasuolo, Campani, Sinigaglia, Seghieri, 2008).

Metodologia

L'indagine di clima organizzativo ha coinvolto 58.354 dipendenti delle Aziende del Sistema Socio Sanitario Regionale del Veneto che, nel periodo di tempo dal 5 marzo al 30 aprile 2019, hanno avuto la possibilità di partecipare a tale iniziativa.

L'indagine di clima organizzativo è un'indagine a censimento: coinvolge, pertanto, tutti i dipendenti a tempo determinato e indeterminato delle Aziende e degli Enti operanti nel SSR della Regione Veneto. Da un punto di vista metodologico, la rilevazione è avvenuta on-line per mezzo di un software specifico, basato sul c.d. C.A.W.I. (Computer Assisted Web Interviewing) gestito mediante i server della Scuola Superiore Sant'Anna. Il software LimeSurvey ha permesso la raccolta dei dati utilizzando internet come canale di comunicazione; i vantaggi di questa modalità sono:

- la gestione di questionari molto articolati;
- la riduzione dei tempi di compilazione e di elaborazione dei risultati;
- il controllo della qualità dei dati raccolti al momento dell'invio del questionario.

I dipendenti, perciò, hanno potuto compilare il questionario da un qualsiasi computer, sia a casa che sul posto di lavoro, 24 ore su 24, accedendo al questionario tramite un link che è stato inviato via email alla casella di posta elettronica dei dipendenti, oppure tramite la pagina <https://indaginimes.santannapisa.it/climafvg>, inserendo una credenziale di accesso individuale.

La comunicazione relativa all'iniziativa è stata curata dai referenti aziendali tramite l'invio di lettere (via mail o cartacee), l'affissione di locandine e la diffusione di comunicazioni sulla intranet aziendale.

La partecipazione all'indagine è stata volontaria. Per l'AO Padova l'indagine ha coinvolto complessivamente 5.209 dipendenti, dei quali 1.866 hanno scelto di partecipare all'iniziativa.

Il trattamento dei dati

Nell'ambito dell'indagine vengono utilizzate due tipologie di dati:

1. Informazioni relative al personale dipendente raccolte nel "database del personale" che contiene dati individuali e nominativi. Le aziende sanitarie sono titolari dei dati relativi al personale dipendente ed hanno nominato il laboratorio MeS come Responsabile esterno del trattamento dei dati;
2. Risposte alle domande del questionario, di cui il Laboratorio MeS è titolare autonomo.

Il database del personale serve per invitare i dipendenti a rispondere al questionario e gestire le attività di "pro memoria" atte ad assicurare la massima partecipazione all'indagine.

I dati dell'indagine sono restituiti alle Aziende in forma aggregata e sempre nel rispetto

dell'anonimato del dipendente. Le elaborazioni sono fornite a livello di azienda e per area. I dati non possono essere forniti alle Aziende in forma disaggregata: in questo modo, né il dirigente né l'Azienda possono richiedere un riscontro sull'effettiva compilazione del questionario da parte del singolo dipendente e sui risultati inseriti. I dati comunicati al Laboratorio da parte delle Aziende Sanitarie, tra cui i dati personali dei dipendenti, sono trattati tramite strumenti informatici e con l'adozione di adeguate misure di sicurezza, nel rispetto delle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 196/2003 e del Regolamento n. 2016/679 (GDPR), esclusivamente per il tempo necessario all'espletamento del Progetto e per le sue finalità. Al termine dell'indagine sono state cancellate le informazioni nominative e personali dei rispondenti; sono state salvate esclusivamente le informazioni relative al profilo dei rispondenti, escludendo quelle riconducibili all'identità personale, garantendo così l'anonimato dei partecipanti.

Il questionario

Il questionario utilizzato per l'indagine si è articolato nelle diverse sezioni rappresentative del complesso costruito del clima organizzativo. In particolare, il dipendente ha espresso un'opinione in relazione a temi quali le condizioni di lavoro, il rapporto con il responsabile e con i colleghi, la formazione, i processi di comunicazione ed informazione, la vision aziendale. Le domande del questionario sono state raccolte in dimensioni seguendo la validazione dello strumento in uso da parte del Laboratorio MeS nel 2004, revisionato successivamente (Pizzini e Furlan, 2012).

Le sezioni in cui il questionario è strutturato sono:

- il mio lavoro
- le condizioni lavorative
- il management
- la comunicazione e l'informazione
- la formazione
- il sistema di programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati
- la valutazione dei servizi interni
- la mia azienda
- le conclusioni.

Sulla base del ruolo rivestito dagli operatori, sono stati predisposti due tipi di questionario: accanto al questionario rivolto ai dipendenti ne è stato somministrato uno rivolto ai responsabili di struttura semplice/complessa, al fine di distinguere le variabili e le sfumature del clima organizzativo fornite da coloro che, all'interno dell'organizzazione, ricoprono tale ruolo.

La rappresentazione dei risultati

In questo rapporto sono presentate le risposte relative a tutte le domande del questionario; elementi distintivi della reportistica fornita dal Laboratorio MeS sul sistema di valutazione della performance sono la trasparenza e il confronto. Pertanto, i risultati riportati mostrano le risposte fornite dai dipendenti dell'Azienda senza responsabilità di struttura, distinti per area professionale di appartenenza.

I risultati sono attribuiti all'area professionale di appartenenza dei rispondenti a condizione che il numero di risposte per ciascuna area sia almeno pari a 10; in caso contrario, le risposte vengono ricondotte ad una categoria residuale denominata "Altro" e rappresentate nel grafico a condizione che il loro numero sia almeno pari a 5.

Il confronto tra aree fornisce la chiave per meglio comprendere quali siano i punti di forza e di debolezza delle singole aggregazioni organizzative. Per ragioni di numerosità delle risposte disponibili, i risultati riguardano esclusivamente il questionario rivolto al personale senza responsabilità di struttura.

Per ciascuna domanda si presenta il grafico a barre. Nella maggior parte dei casi, è stato richiesto di esprimere il grado di accordo/disaccordo rispetto a una affermazione, su una scala ordinale con valori compresi tra 1 e 5. In generale, la risposta 1 corrisponde ad un giudizio di pieno disaccordo e 5 di pieno accordo e le domande sono volte in maniera tale che al punteggio 1 è associato il colore rosso, al 2 l'arancione, al 3 il giallo, al 4 il verde e al 5 il verde scuro, in coerenza con il codice colore associato al sistema di valutazione delle performance delle Aziende Sanitarie. Si fa presente che, per alcune domande — ad es. quelle sul mobbing — l'associazione tra punteggio (grado di accordo) e colore è invece invertita poiché, contrariamente alle altre domande, l'accordo con le affermazioni proposte corrisponde a un giudizio negativo.

Metodologia (sintesi)

Popolazione di riferimento:

L'indagine di clima organizzativo ha coinvolto tutto il personale a tempo indeterminato e determinato dell'Azienda. All'indagine ha partecipato complessivamente circa il 35,8% della popolazione aziendale di riferimento.

Raccolta dati:

C.A.W.I. (Computer Assisted Web Interview), invito tramite e-mail e accesso tramite una pagina dedicata.

Periodo di svolgimento:

5 marzo - 30 aprile 2019.

Trattamento dati:

I dati raccolti sono trattati tramite strumenti informatici e con adeguate misure di sicurezza; al termine della rilevazione, il sistema non salva le informazioni personali, in modo da rendere anonime le risposte fornite. I dati sono restituiti esclusivamente in forma aggregata.

Questionario:

In ragione del ruolo rivestito dai dipendenti, l'indagine prevedeva la compilazione di due questionari:

1. Questionario destinato ai responsabili di struttura semplice/complessa;
2. Questionario destinato al restante personale (medici non responsabili di struttura, infermieri, OSS, ruoli amministrativi, etc.).

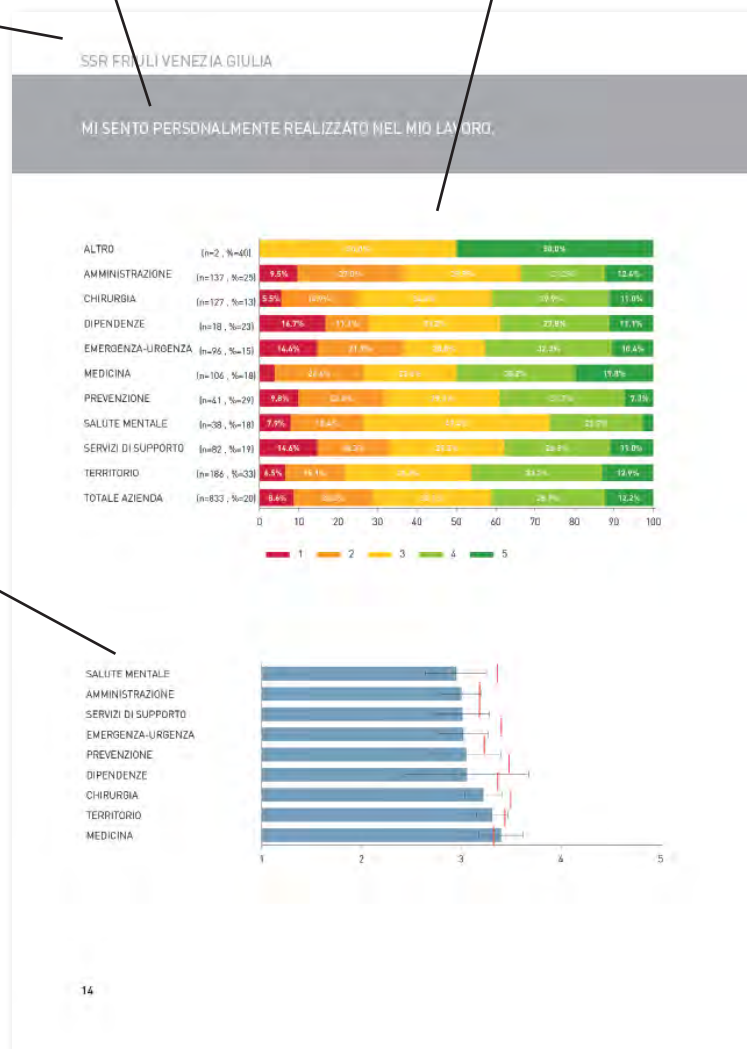
Tuttavia, per ragioni di numerosità delle risposte disponibili, i risultati rappresentati riguardano esclusivamente il questionario rivolto al personale senza responsabilità di struttura.

(a) Domanda del questionario

(b) Intestazioni correnti:
Azienda (pagina di sx) e titolo della sezione (pagina di dx)

(c) Grafici a barre in pila, per area di appartenenza

(d) Istogramma con valori medi per area di appartenenza



Come consultare il rapporto

La figura schematizza le informazioni contenute nel rapporto.

Nell'intestazione è riportata la domanda del questionario (a). La domanda è riportata nuovamente nell'intestazione della pagina successiva se si tratta della stessa domanda formulata in forma differente o se si tratta di una domanda diversa.

Sempre nell'intestazione sono riportati il titolo della sezione (b) in cui sono contenute le domande e l'Azienda di riferimento.

Nel corpo della pagina è riportato il grafico a istogramma, contenente il valore medio dell'item per area di appartenenza (in blu), l'intervallo di confidenza e il valore medio regionale per l'area di riferimento (indicato con un trattino rosso).

Nella prima parte della pagina sono contenuti i grafici (c), in forma di barre orizzontali. Ciascuna barra riporta la distribuzione percentuale delle risposte per area di appartenenza. In corrispondenza di ciascuna barra sono peraltro riportati la numerosità delle risposte raccolte e la percentuale di partecipazione per l'area rappresentata.

PARTECIPAZIONE ALL'INDAGINE

La partecipazione all'indagine di clima organizzativo può essere considerata una proxy della volontà dei dipendenti di prendere parte alla vita aziendale.

Bassi livelli di partecipazione possono essere il segnale di uno scarso interesse da parte dei dipendenti a contribuire al miglioramento della gestione aziendale (Cerasuolo, Campani, Sinigaglia e Seghieri, 2008).

PERCENTUALE DI PARTECIPAZIONE ALL'INDAGINE.

% di partecipazione del personale (senza responsabilità di struttura)



AREA	DIPENDENTI	RISPONDENTI	PARTECIPAZIONE (%)
Altro	47	9	19.15%
Amministrazione	1183	413	34.91%
Chirurgia	452	152	33.63%
Dip. professionale	158	36	22.78%
Emergenza-Urgenza	135	90	66.67%
Materno Infantile	672	215	31.99%
Medicina	1466	497	33.90%
Misto (medico-chirurgico)	493	204	41.38%
Prevenzione	32	13	40.63%
Ricerca	17	12	70.59%
Servizi di supporto	374	130	34.76%
TOTALE AZIENDA	5029	1771	35.22%

IL MIO LAVORO

Tale sezione ha lo scopo di rilevare la percezione che il personale ha rispetto al proprio lavoro e a ciò che lo influenza.

Si chiede pertanto al professionista di dare una valutazione, da un lato, dell'adeguatezza delle proprie competenze e, dall'altro, dell'adeguatezza delle competenze dei colleghi, oltre ad esprimere il senso di realizzazione personale nel proprio lavoro.

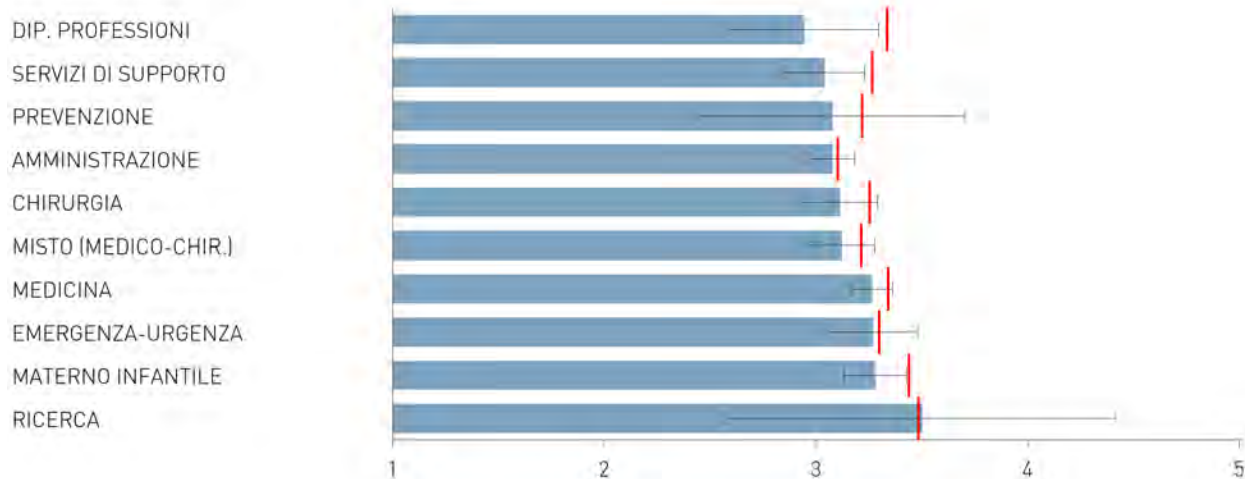
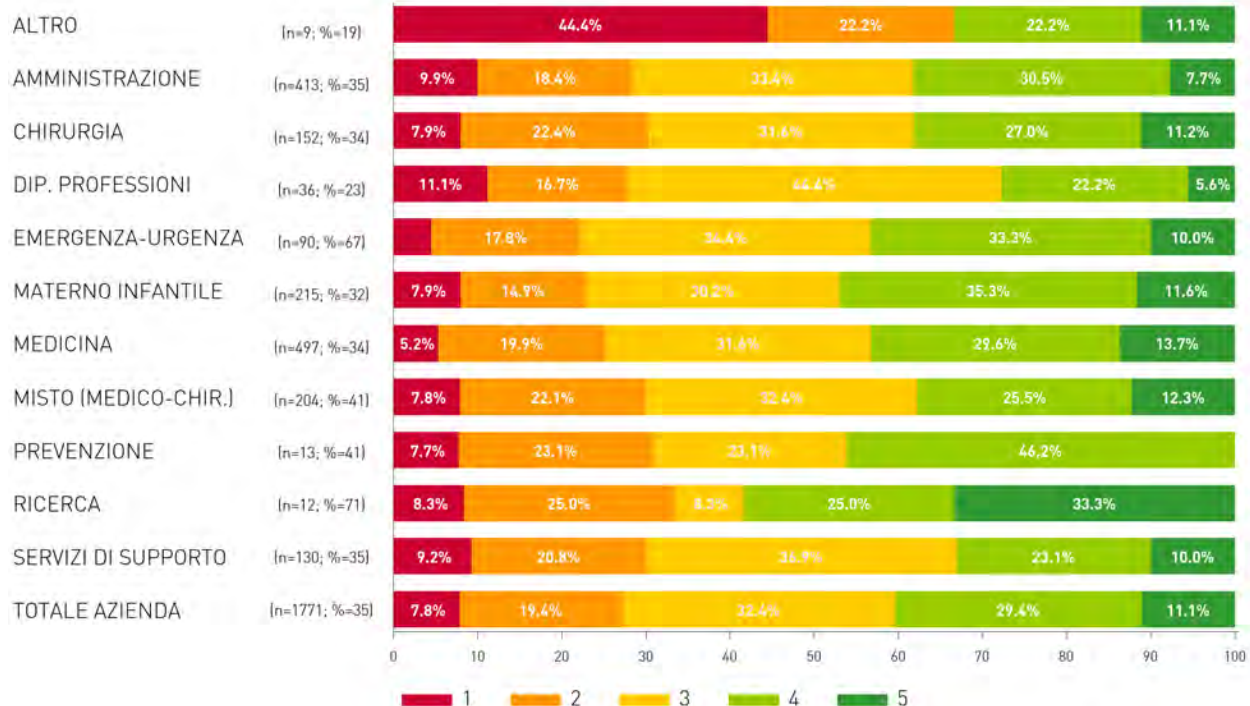
Un'organizzazione eccellente, infatti, è quella che, insieme a perseguire gli obiettivi aziendali, consente la realizzazione degli obiettivi individuali del personale (Basaglia, Paolino, 2015): il buon funzionamento aziendale, in senso complessivo, è determinato dal lavoro di squadra in cui viene valorizzato il contributo di ciascun singolo componente come risorsa attiva dell'organizzazione. Il rafforzamento del livello di coinvolgimento del personale, infatti, è riconosciuto come una delle leve utili a migliorare le performance individuali e, di conseguenza, quelle aziendali (Gruman, Saks, 2011; Saks, Gruman, 2014).

Il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione dipenderà, quindi, dalla capacità di mettere a sistema i contributi di tutte le singole componenti (Goi, 2008) integrando il livello individuale con quello organizzativo ed assicurando l'allineamento continuo tra i ruoli e le condizioni strumentali all'esercizio degli stessi.

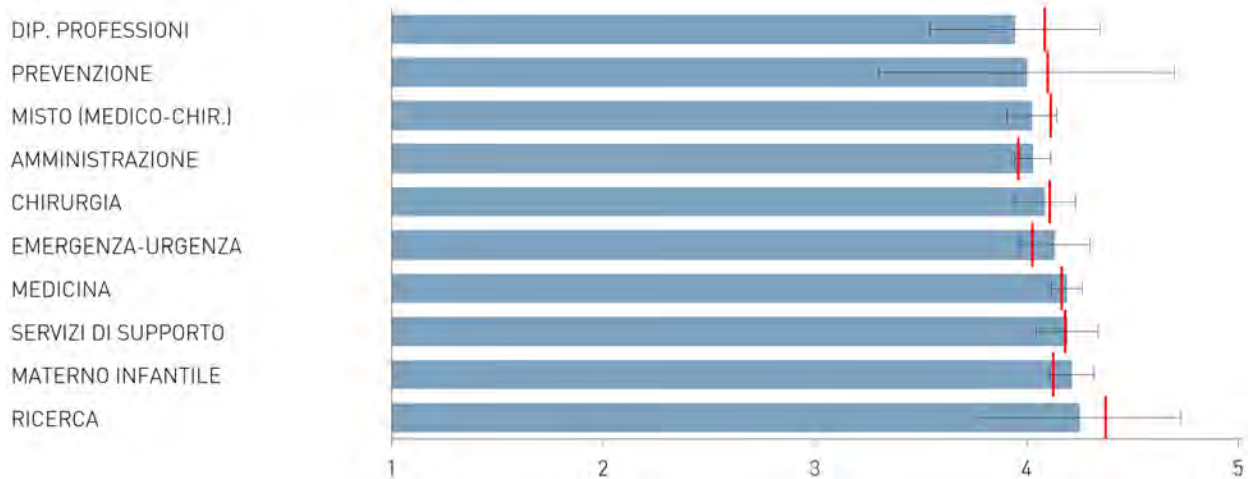
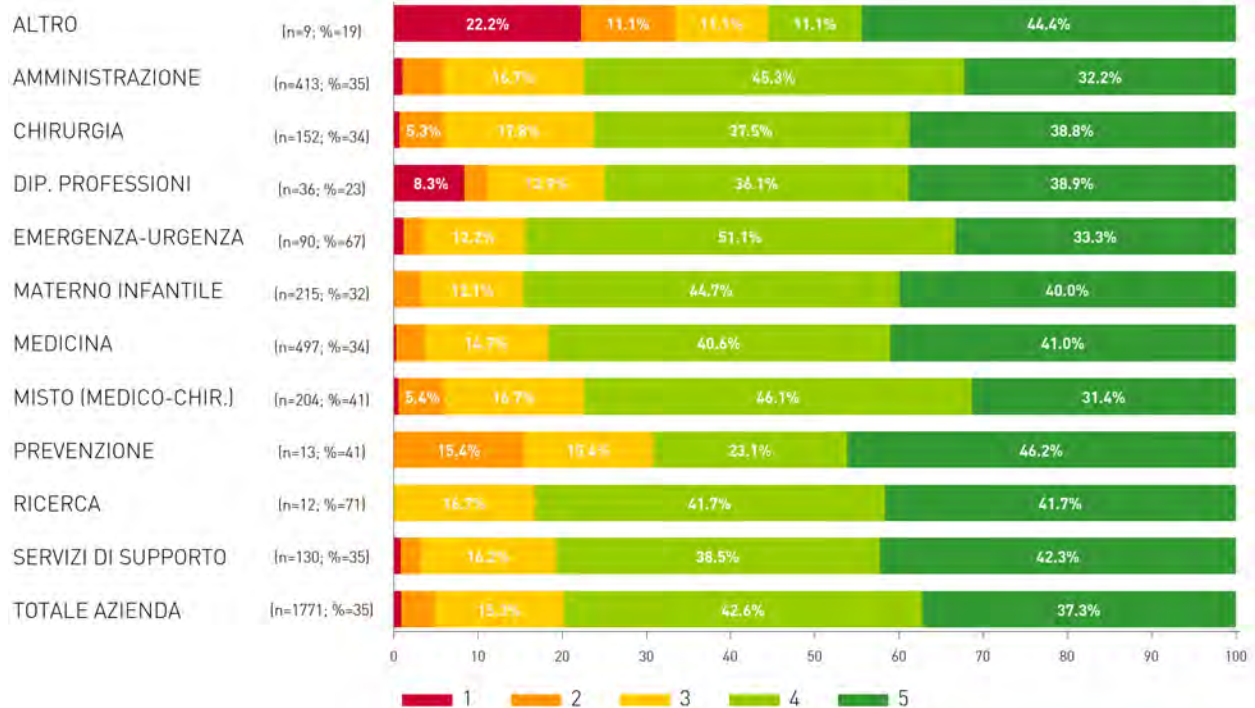
LE DOMANDE DI QUESTA SEZIONE

- Mi sento personalmente realizzato nel mio lavoro.
- Ho le competenze adeguate allo svolgimento del mio lavoro.
- I dipendenti dell'Azienda con cui collaboro più spesso hanno competenze adeguate allo svolgimento del proprio lavoro.
- Per la mia figura professionale vedo opportunità di crescita e sviluppo nel futuro.

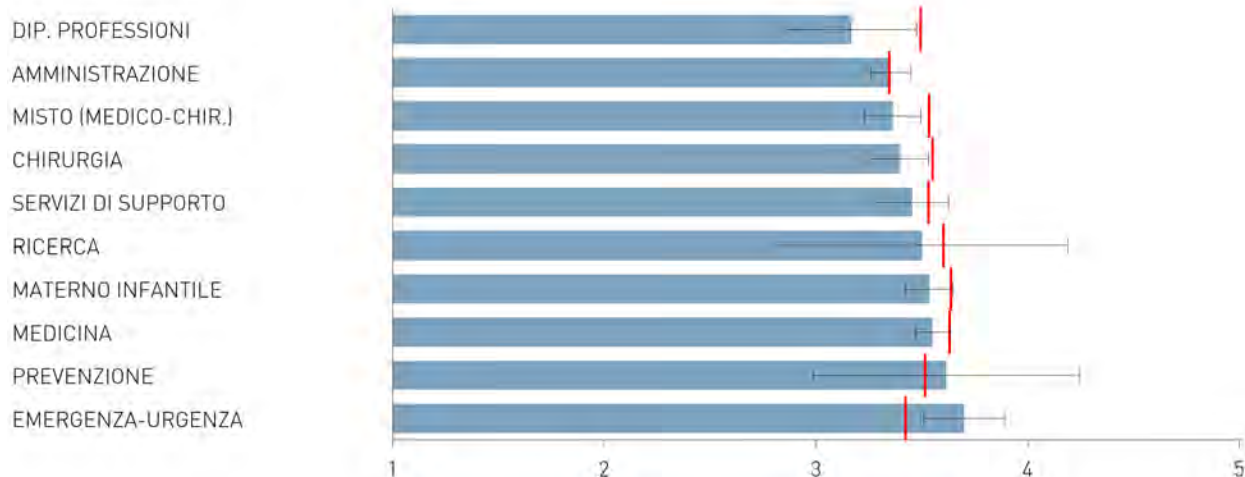
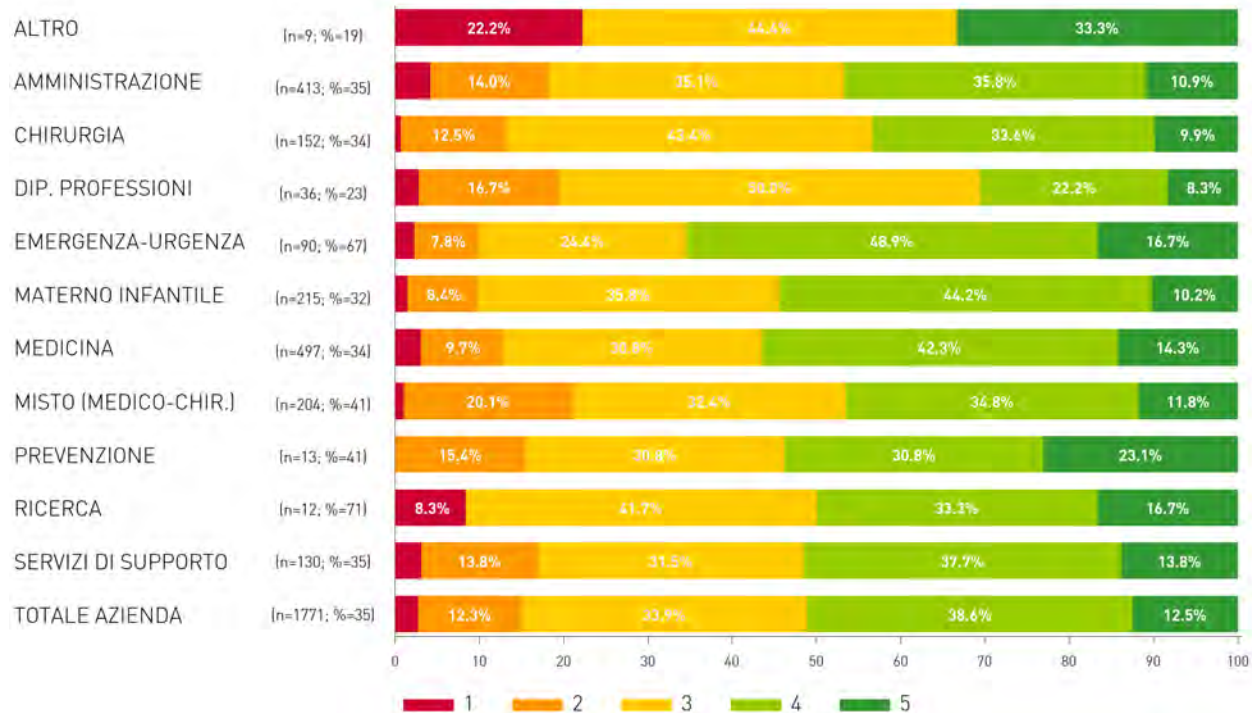
MI SENTO PERSONALMENTE REALIZZATO NEL MIO LAVORO.



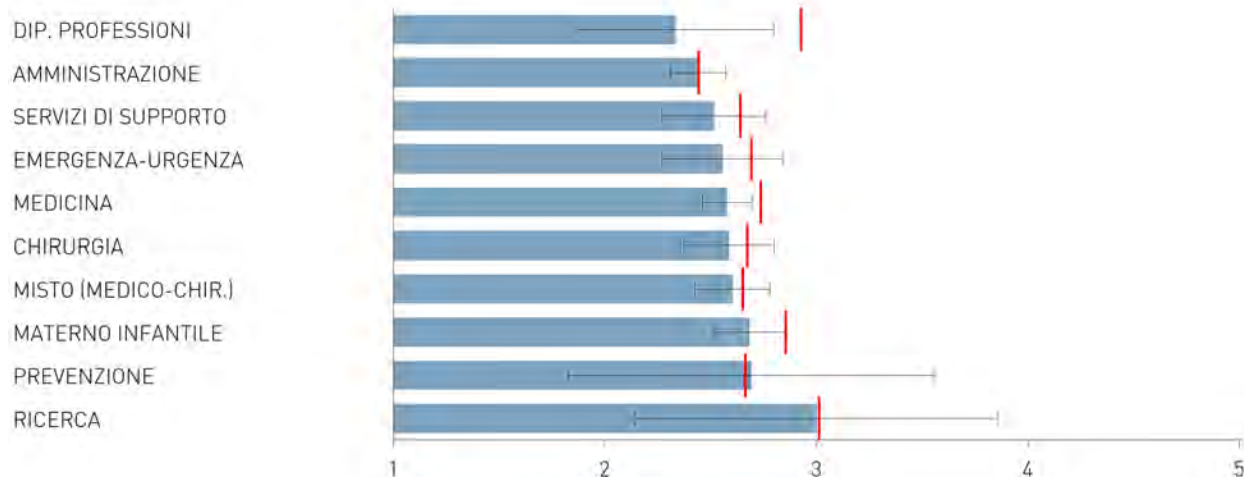
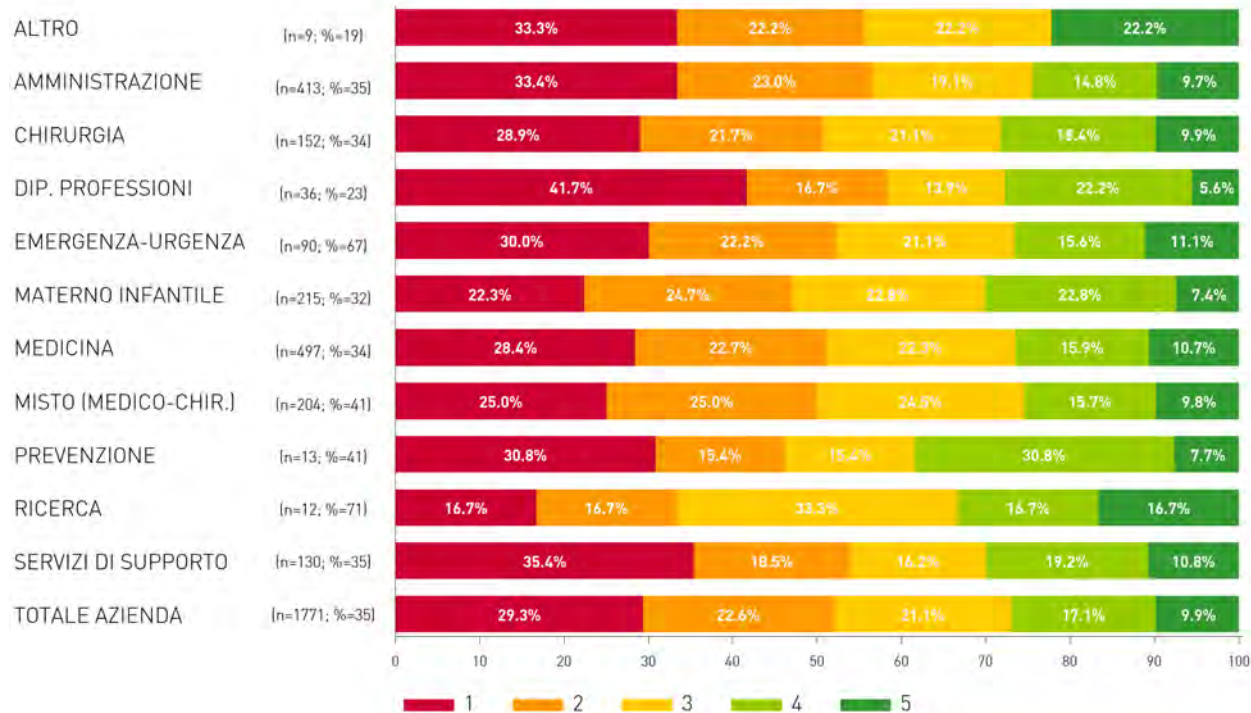
HO LE COMPETENZE ADEGUATE ALLO SVOLGIMENTO DEL MIO LAVORO.



I DIPENDENTI DELL'AZIENDA CON CUI COLLABORO PIÙ SPESSO HANNO COMPETENZE ADEGUATE ALLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO.



PER LA MIA FIGURA PROFESSIONALE VEDO OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E SVILUPPO NEL FUTURO.



CONDIZIONI LAVORATIVE

Tale sezione ha lo scopo di rilevare la percezione che il personale ha rispetto alla sicurezza, all'adeguatezza delle strutture, della dotazione materiale e della formazione collegata a queste tematiche, oltre che all'eventuale esperienza di fenomeni di mobbing.

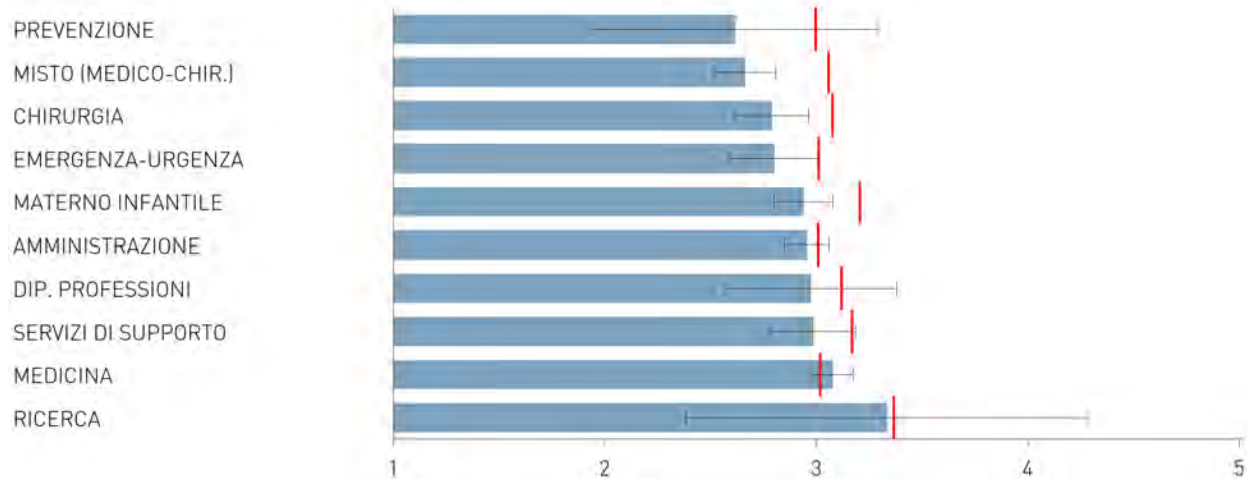
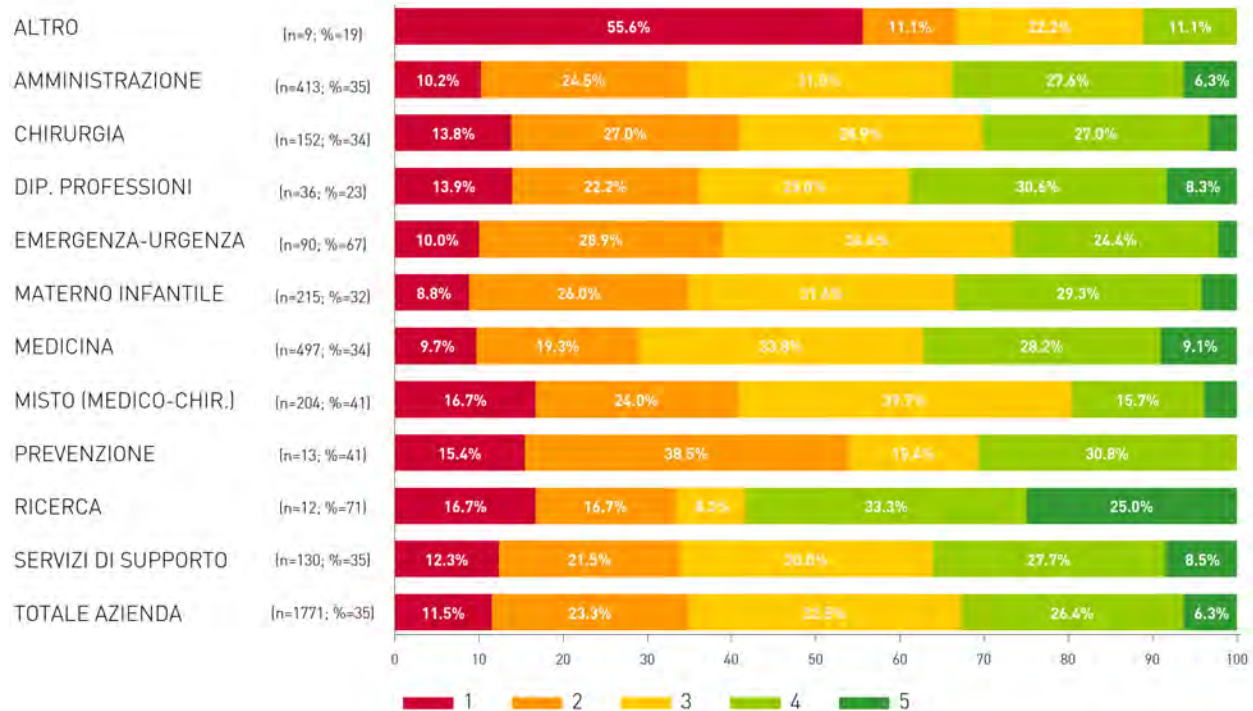
Il tema della salute e sicurezza nel posto di lavoro, dell'integrità e della dignità della persona trova un fondamento nella normativa nazionale (D.lgs. 81/2008) che, a vari livelli, promuove questi principi e chiede alle aziende di attivare le misure necessarie a garantirne il rispetto.

L'organizzazione è, infatti, un sistema strutturale realizzato da mezzi, azioni e processi, che indirizzano e coordinano i comportamenti delle persone che lo compongono verso il perseguimento della missione aziendale (Airoidi, Brunetti, Coda, 1994): nel tempo si è passati dal considerare solo elementi materiali (i luoghi, le strutture, le attrezzature), quali variabili significative per la creazione di condizioni di lavoro desiderabili, ad includere elementi immateriali, riconducibili all'esperienza relazionale della persona nell'organizzazione (Luthans, Norman, Avolio, Avey, 2008; Alastra, Donini, Scotta, 2010). Le domande sono state tratte dal questionario suggerito dall'ANAC (Autorità Nazionale Anti Corruzione) a seguito del d.lgs. 33/2013.

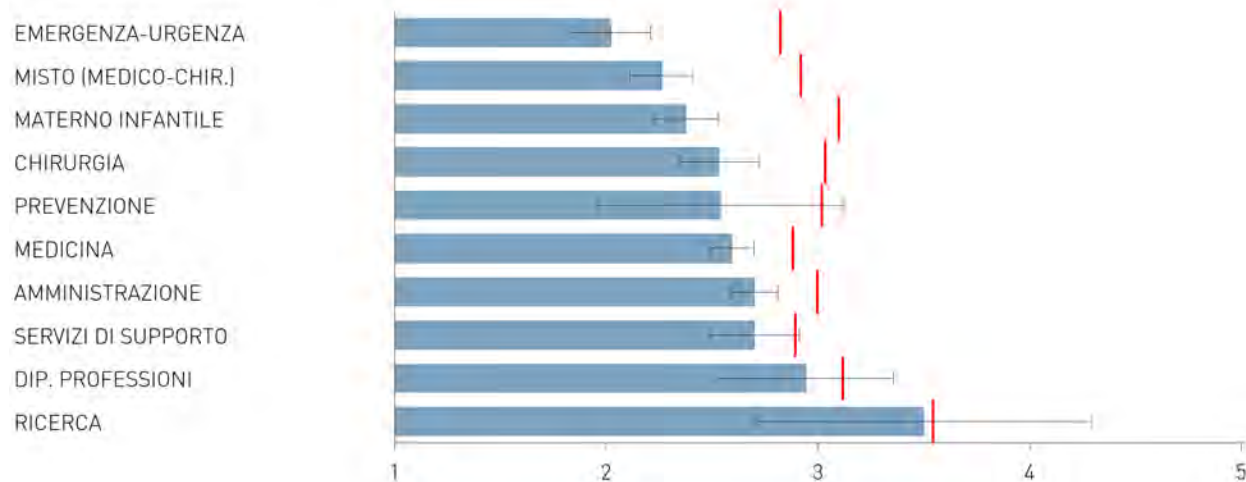
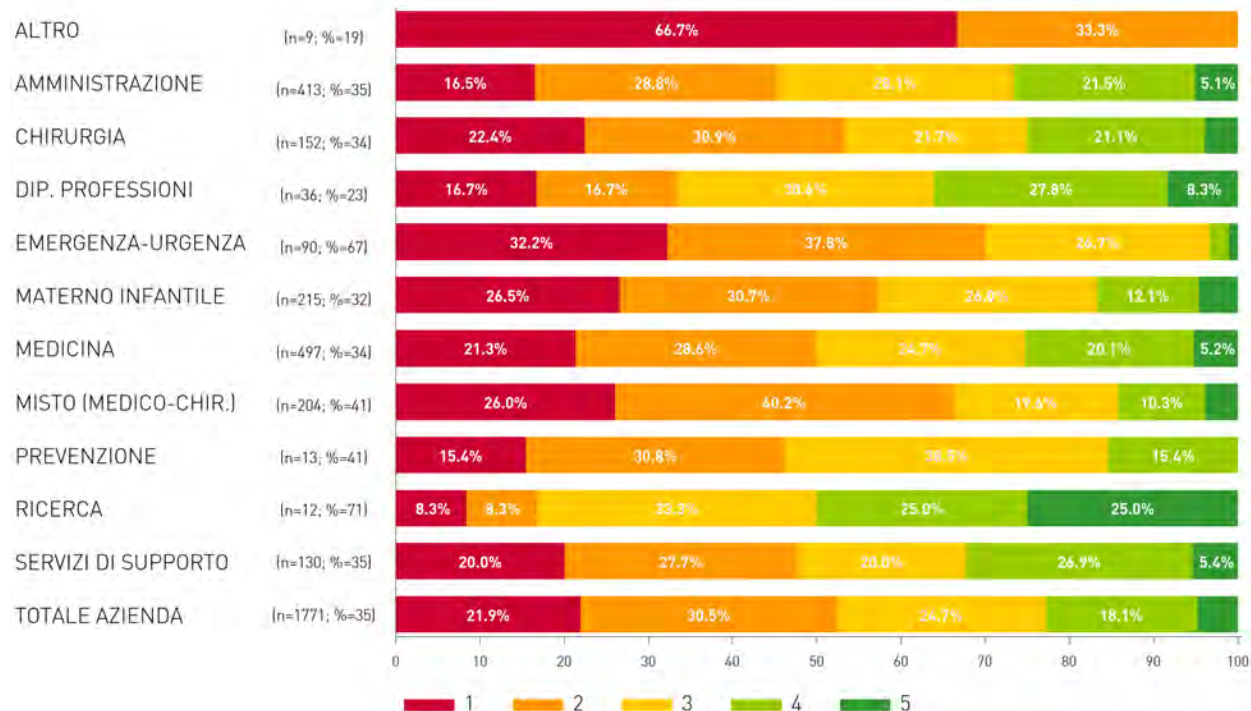
LE DOMANDE DI QUESTA SEZIONE

- Le attrezzature tecniche di cui è dotata la mia struttura/unità operativa sono adeguate.
- L'ambiente di lavoro della mia struttura/unità operativa è adeguato dal punto di vista delle condizioni di pulizia, spazi, ventilazione, manutenzione, arredi.
- Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, etc.).
- Ho ricevuto informazione e formazione sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione.
- Sono a conoscenza, diretta o indiretta, dell'esistenza di comportamenti riconducibili al mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato).
- Sono a conoscenza, diretta o indiretta, dell'esistenza di molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la dignità individuale e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro.
- Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano.
- Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili.

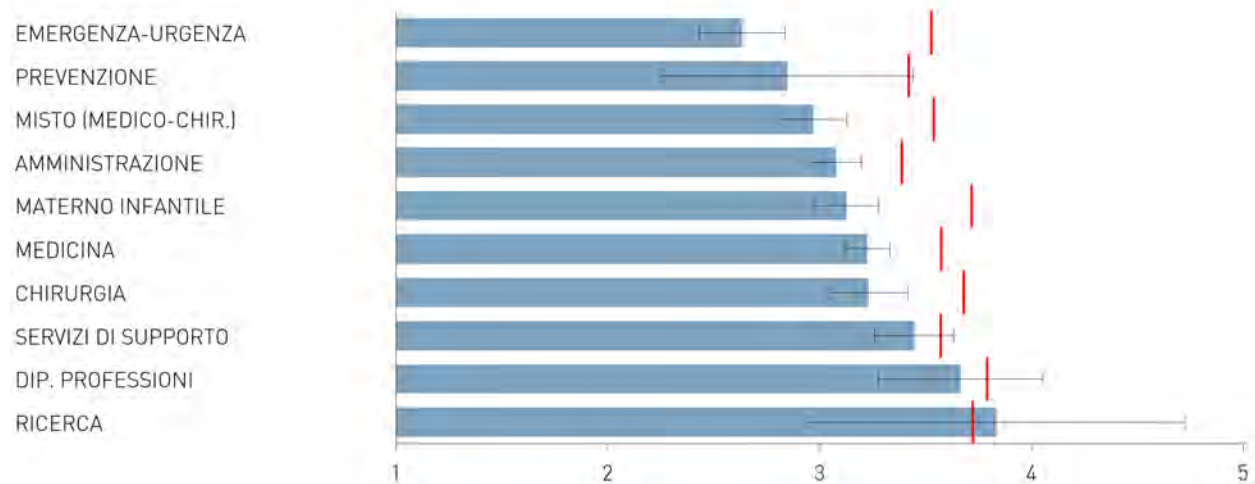
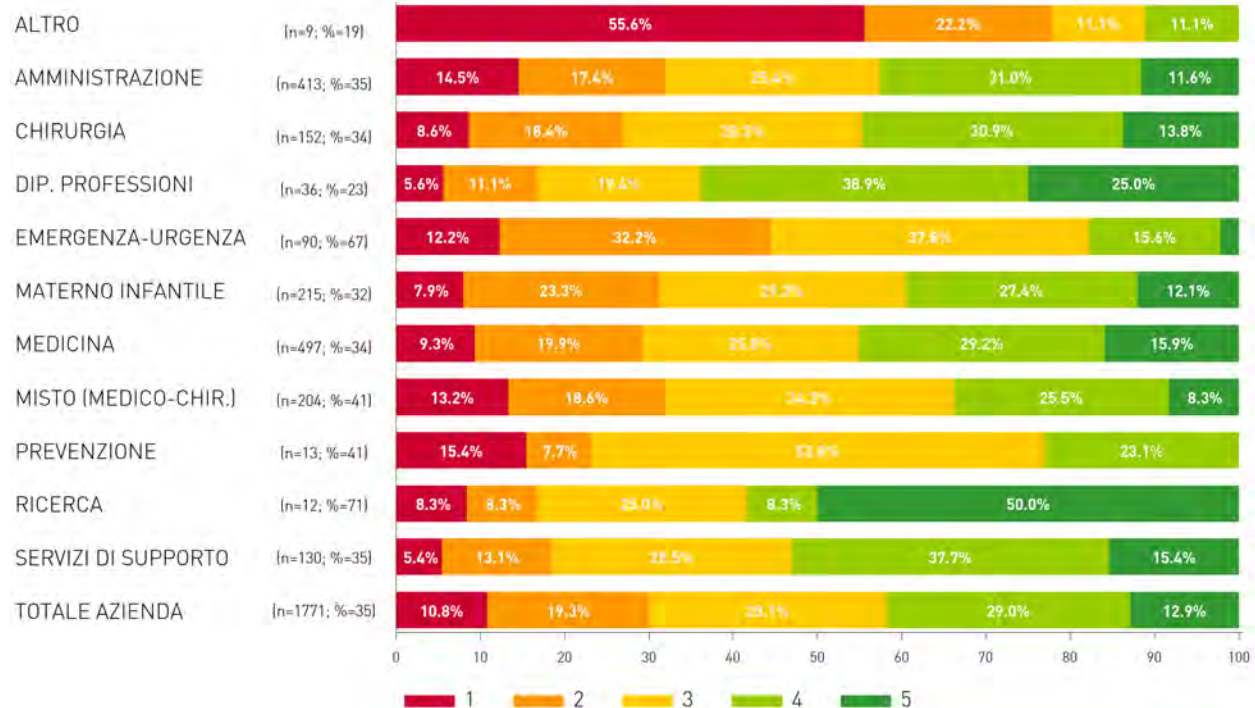
LE ATTREZZATURE TECNICHE DI CUI È DOTATA LA MIA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA SONO ADEGUATE.



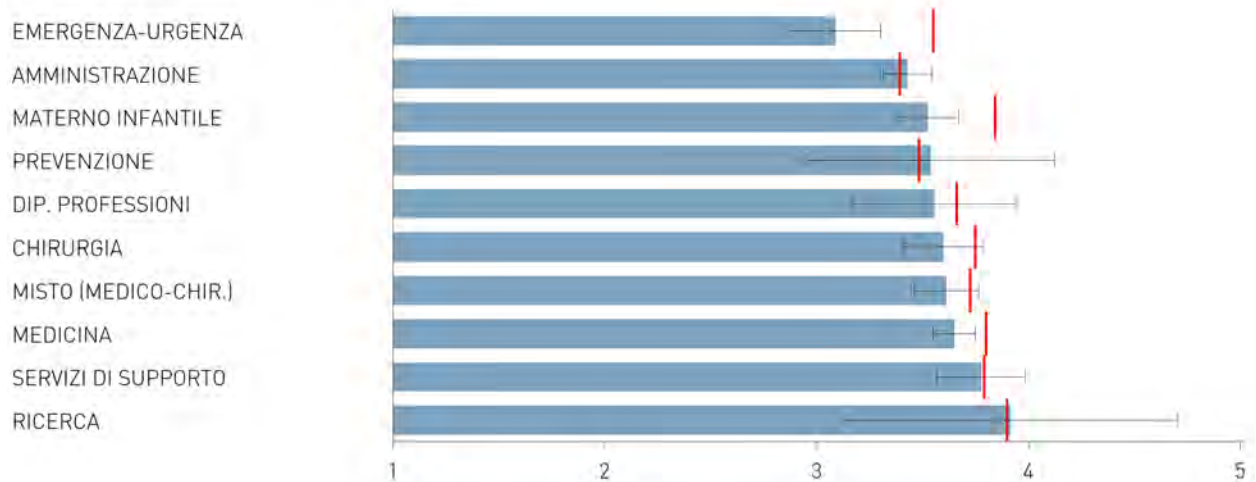
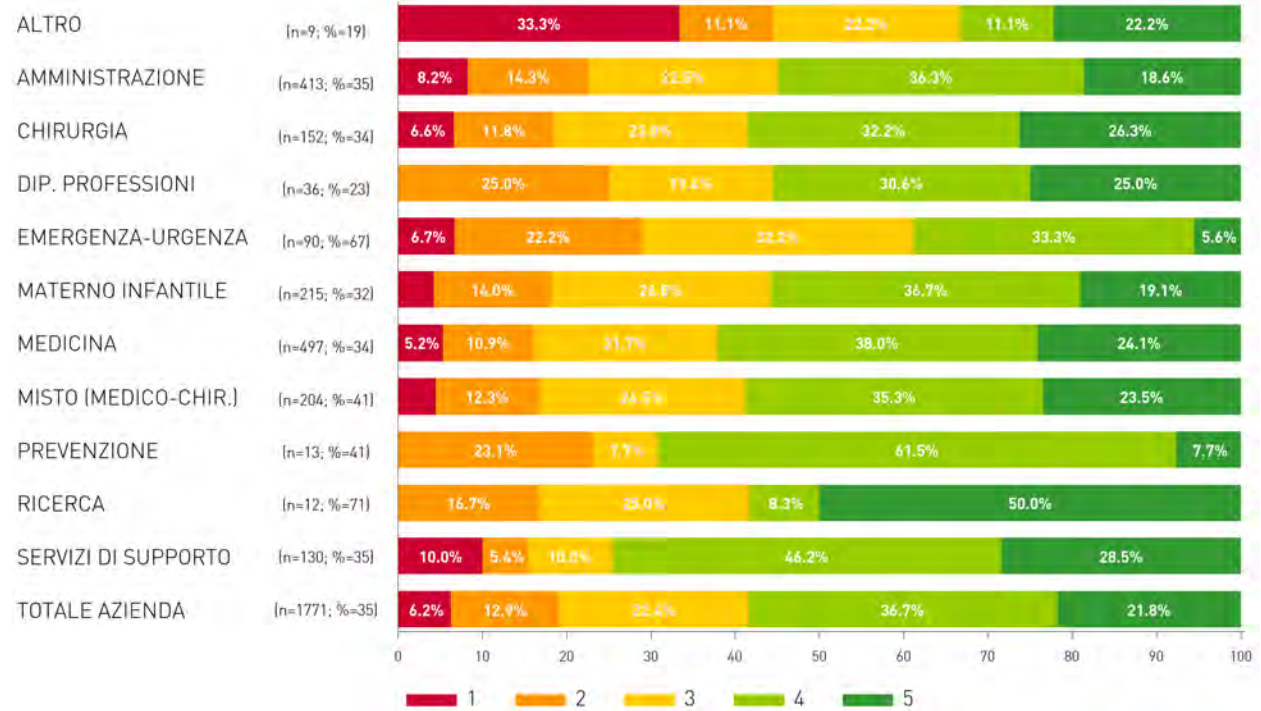
L'AMBIENTE DI LAVORO DELLA MIA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA È ADEGUATO DAL PUNTO DI VISTA DELLE CONDIZIONI DI PULIZIA, SPAZI, VENTILAZIONE, MANUTENZIONE, ARREDI.



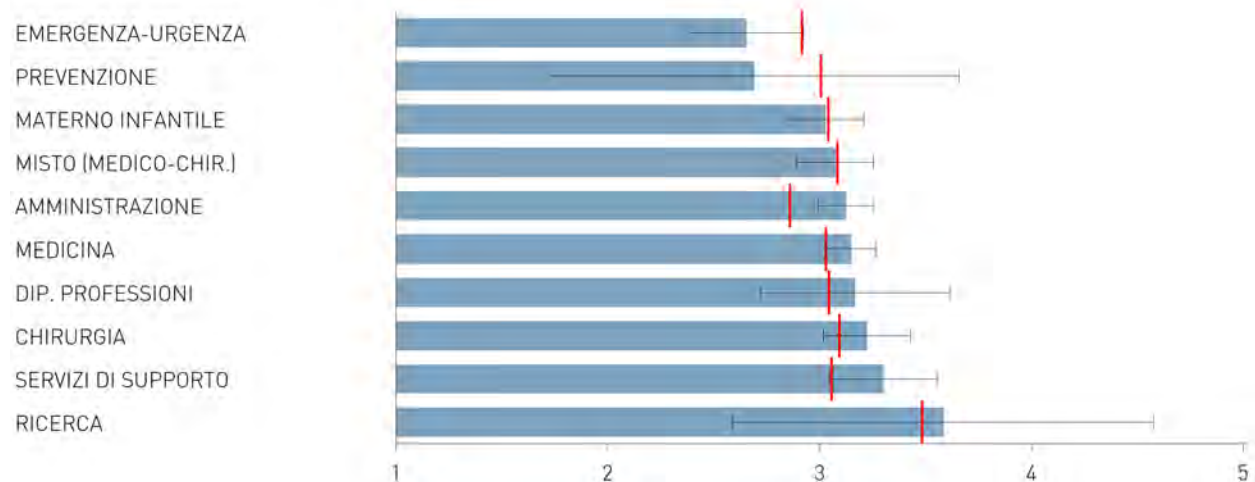
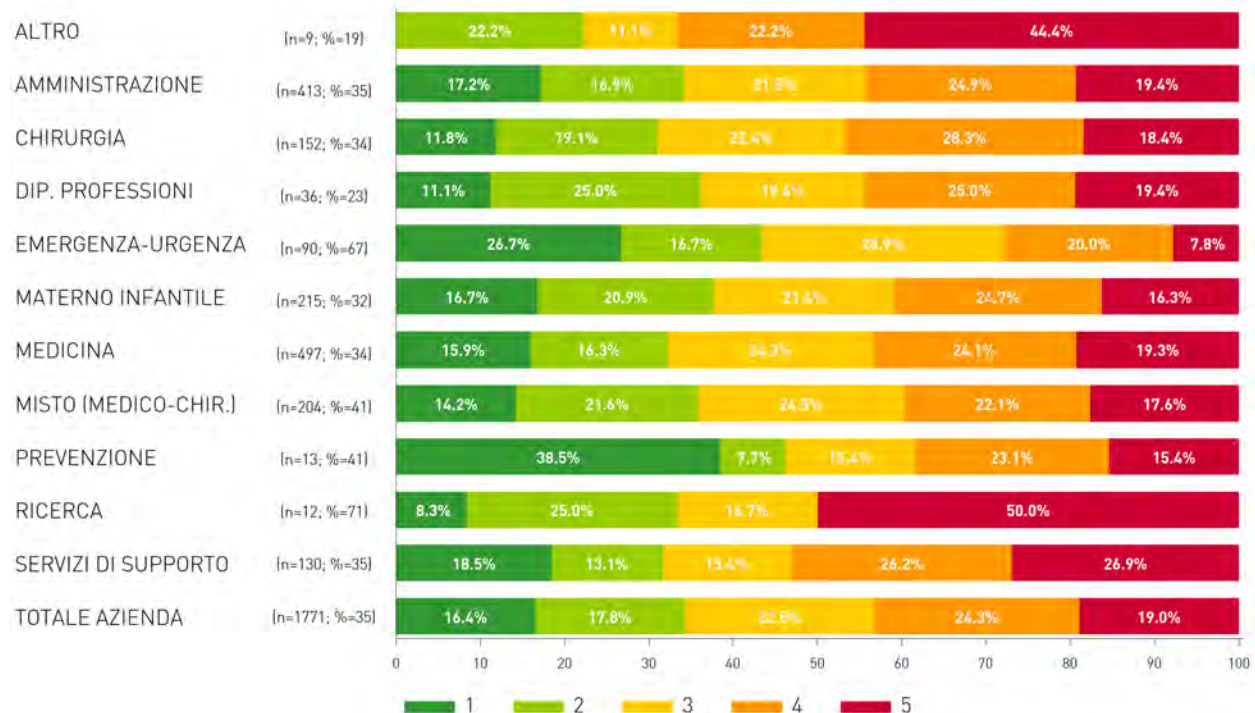
IL MIO LUOGO DI LAVORO È SICURO (IMPIANTI ELETTRICI, MISURE ANTINCENDIO E DI EMERGENZA, ECC.).



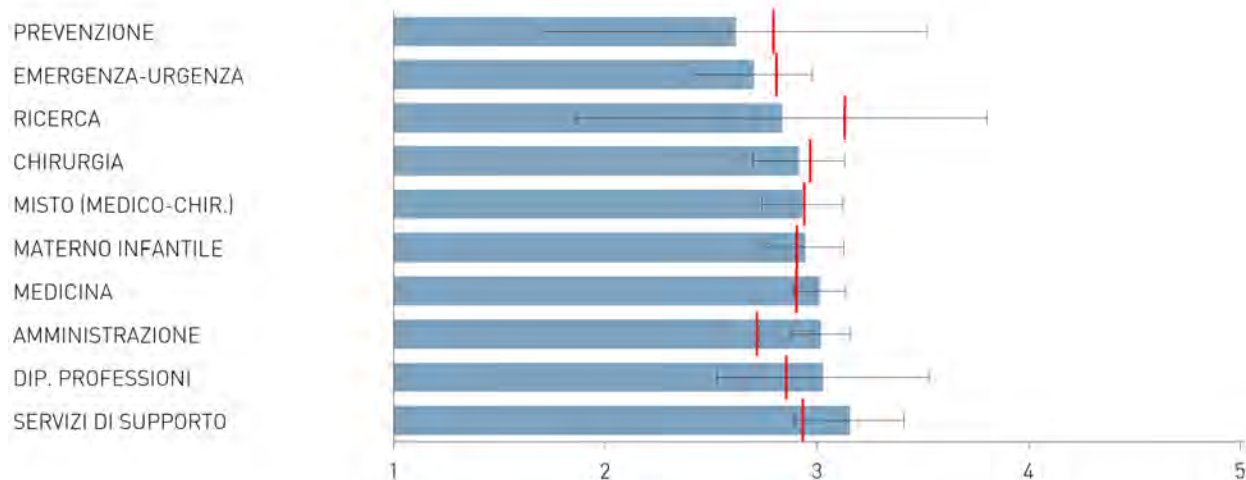
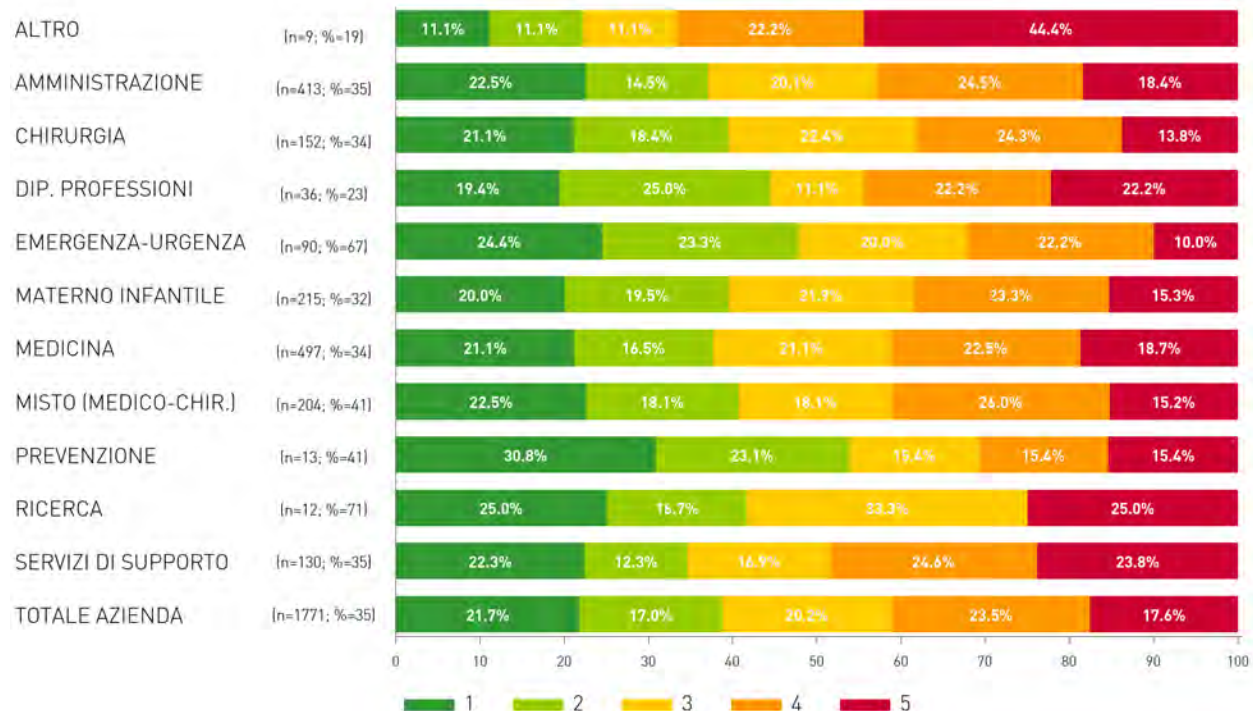
HO RICEVUTO INFORMAZIONE E FORMAZIONE SUI RISCHI CONNESSI ALLA MIA ATTIVITÀ LAVORATIVA E SULLE RELATIVE MISURE DI PREVENZIONE E PROTEZIONE.



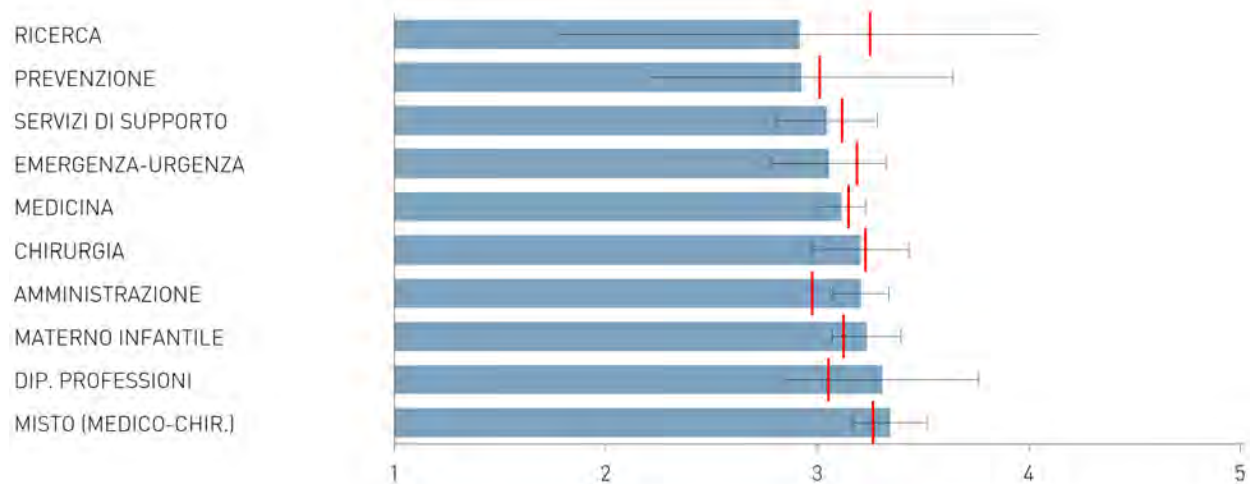
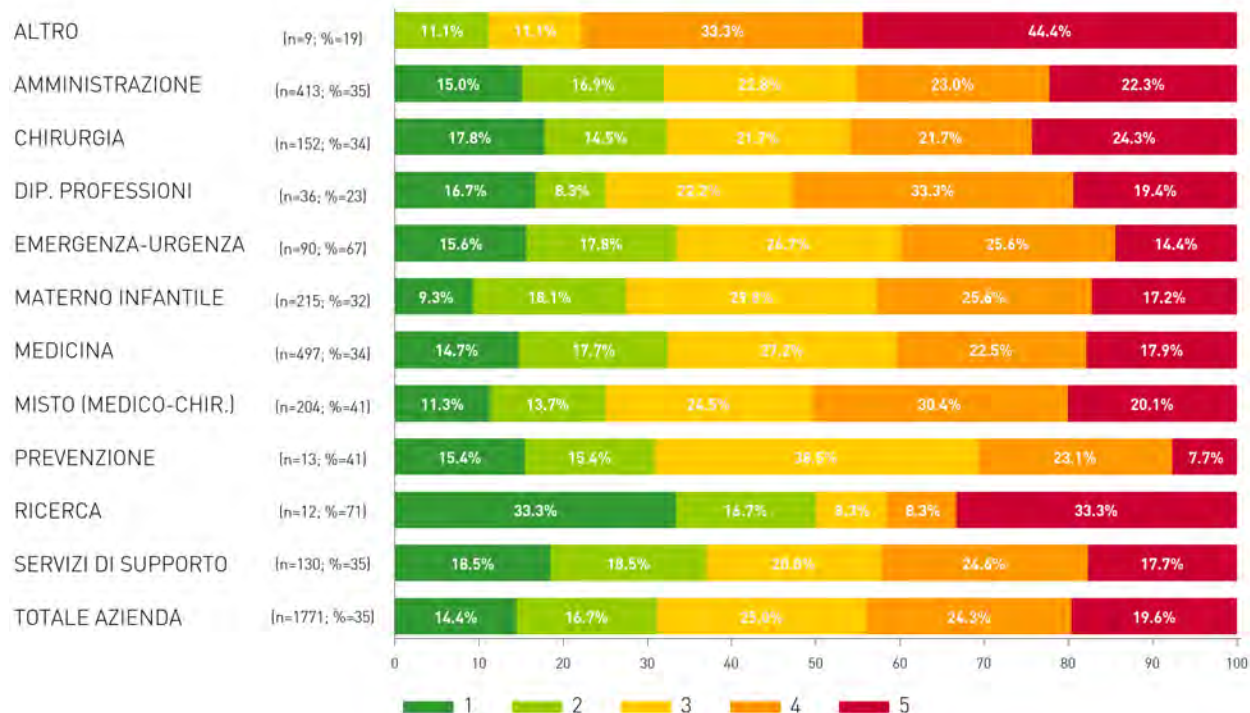
SONO A CONOSCENZA, DIRETTA O INDIRETTA, DELL'ESISTENZA DI COMPORTAMENTI RICONDUCEBILI AL MOBBING (DEMANSIONAMENTO FORMALE O DI FATTO, ESCLUSIONE DI AUTONOMIA DECISIONALE, ISOLAMENTO, ESTROMISSIONE DAL FLUSSO DELLE INFORMAZIONI, INGIUSTIFICATE DISPARITÀ DI TRATTAMENTO, FORME DI CONTROLLO ESASPERATO).



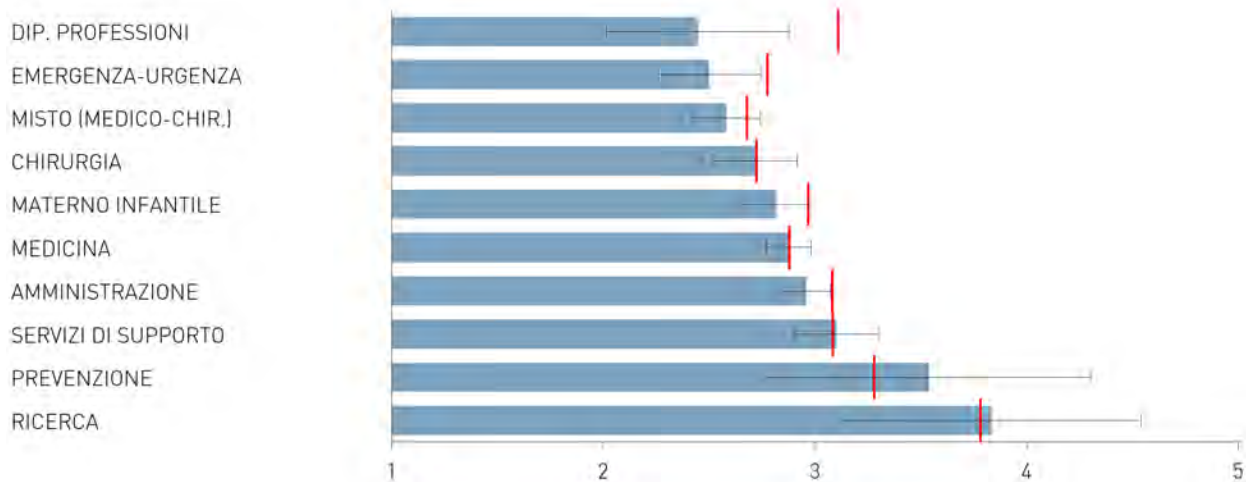
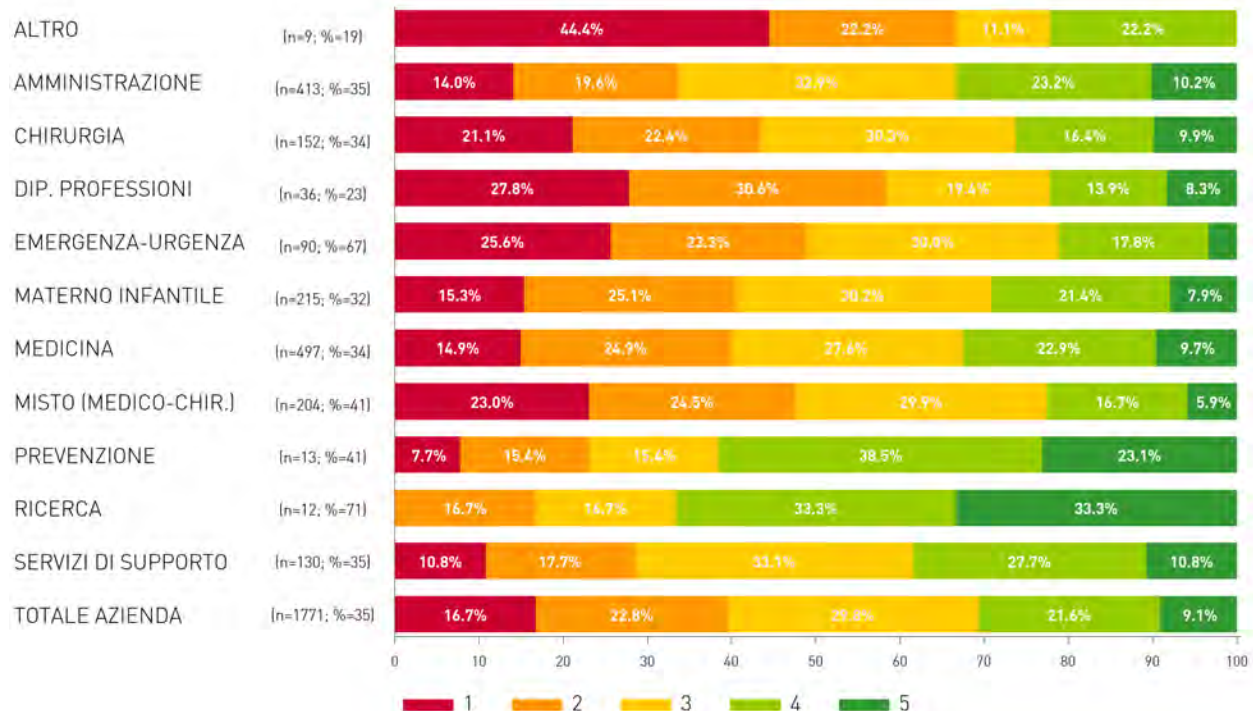
SONO A CONOSCENZA, DIRETTA O INDIRETTA, DELL'ESISTENZA DI MOLESTIE SOTTO FORMA DI PAROLE O COMPORTAMENTI IDONEI A LEDERE LA DIGNITÀ INDIVIDUALE E A CREARE UN CLIMA NEGATIVO SUL LUOGO DI LAVORO.



AVVERTO SITUAZIONI DI MALESSERE O DISTURBI LEGATI ALLO SVOLGIMENTO DEL MIO LAVORO QUOTIDIANO.



POSSO SVOLGERE IL MIO LAVORO CON RITMI SOSTENIBILI.



IL MANAGEMENT

Tale sezione ha lo scopo di dare evidenza della percezione del personale rispetto al ruolo del management.

Il management, infatti, esercita un ruolo cruciale nella vita aziendale, con effetti diretti o indiretti sia sul piano organizzativo che su quello individuale (Boyne, 2004; Valotti, 2005; Mannion et al., 2005).

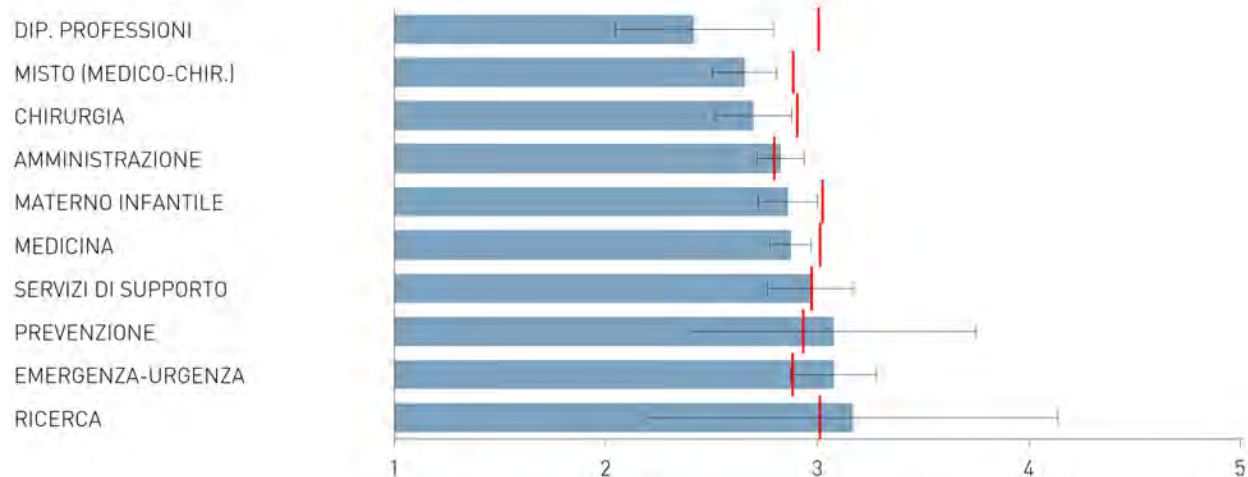
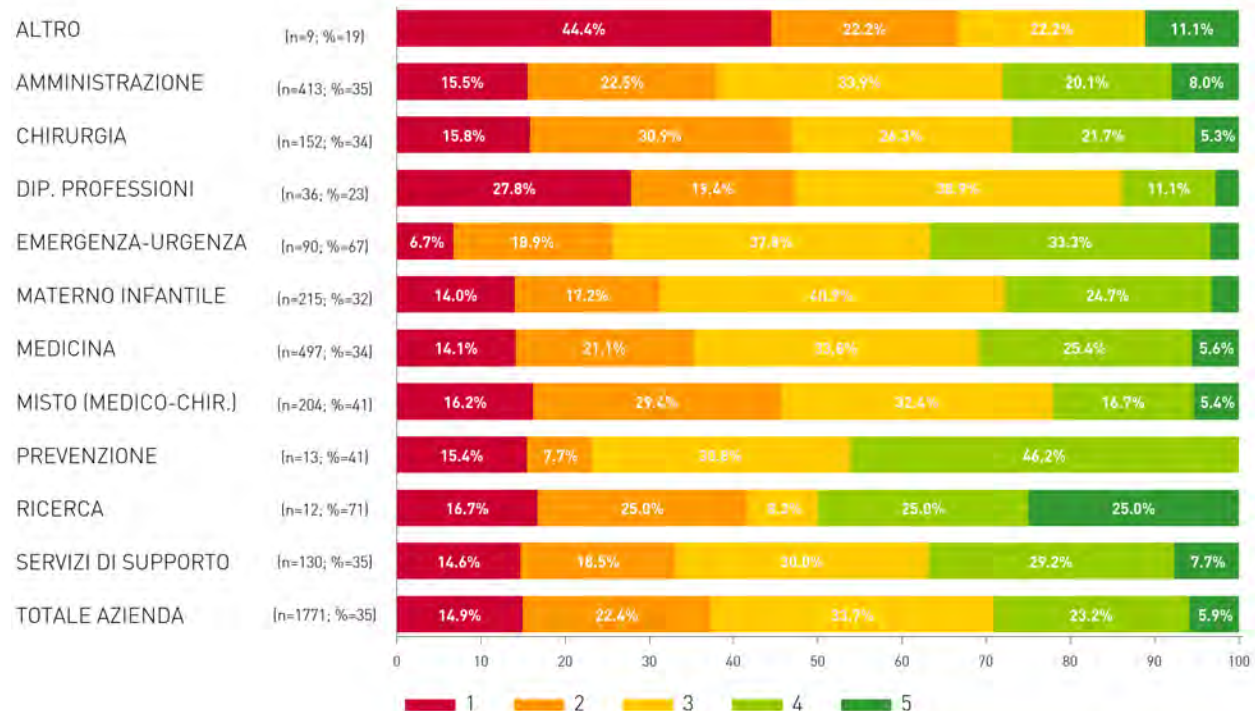
Al personale è stata richiesta una valutazione del management rispetto alle competenze ritenute necessarie per governare le organizzazioni, ossia la capacità di delegare, di dare un riscontro sul lavoro dei dipendenti, di convocare periodicamente momenti di coordinamento, di responsabilizzare sulla qualità dei risultati conseguiti, di consultare il personale rispetto a decisioni che riguardano la struttura e le unità operative, di prendere in considerazione le proposte di miglioramento, di gestire efficacemente il conflitto. Il management, inoltre, esercita un ruolo determinante nella costruzione del consenso interno ed esterno ai processi di cambiamento e nella riconduzione dei diversi elementi della vision aziendale all'interno di una strategia unitaria (Kotter, 1996; Fernandez, Rainey, 2006). Lo stile di management, infatti, può influenzare le modalità relazionali con i collaboratori ed il livello della motivazione del singolo lavoratore, oltre a favorire le condizioni necessarie al raggiungimento delle performance attese.

Inoltre, un recente studio ha evidenziato che le valutazioni espresse dai dirigenti di struttura nei confronti del management sono predittive della performance organizzativa (Vainieri et al., 2017). In particolare, ai dirigenti di struttura semplice/complessa è stato richiesto di esprimere un'opinione sulla Direzione Aziendale; agli altri dipendenti è stato richiesto di esprimersi sul superiore gerarchico.

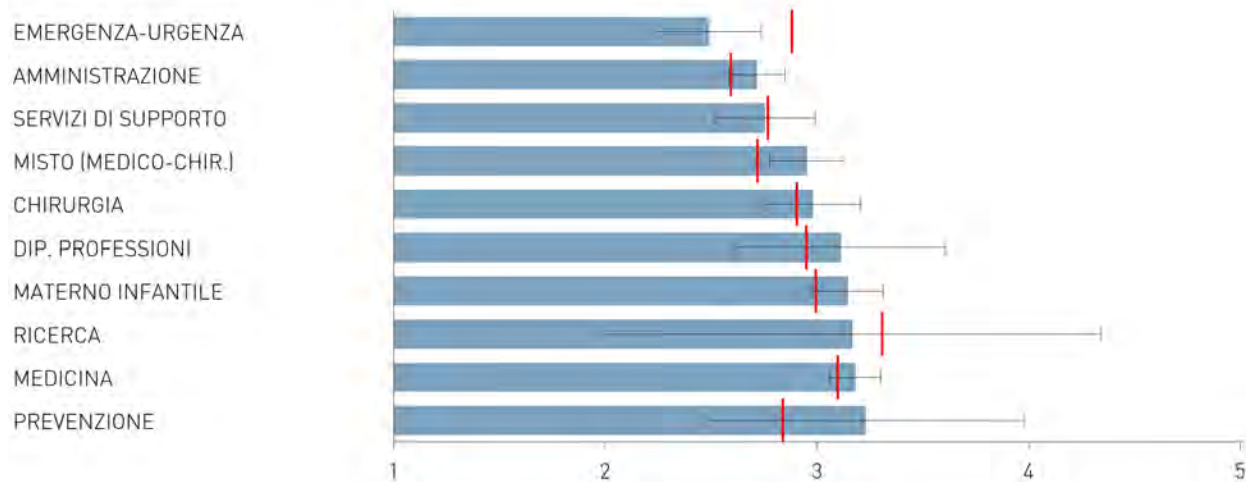
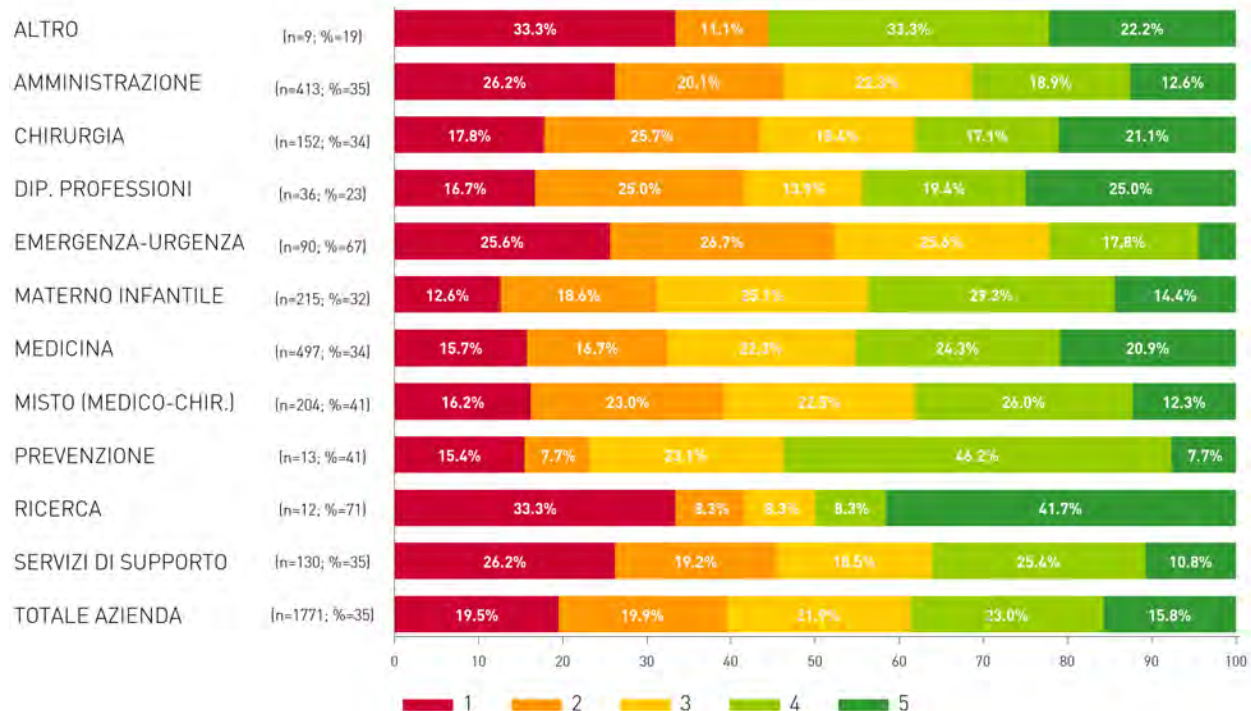
DOMANDE DELLA SEZIONE

- All'interno della struttura/unità operativa, il lavoro è ben pianificato e questo ci permette di raggiungere gli obiettivi previsti
- Nella mia struttura/unità operativa vengono organizzate con regolarità riunioni interne
- Periodicamente mi viene dato riscontro dal mio responsabile diretto sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti
- Mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro
- Nella mia struttura/unità operativa sento che le mie proposte di miglioramento vengono prese in considerazione dal mio responsabile diretto
- Sento di fare parte di una squadra che collabora per raggiungere obiettivi comuni
- Il mio responsabile diretto sa gestire le situazioni conflittuali
- Nella mia struttura/unità operativa vengo rassicurato ed incoraggiato a reagire dopo un insuccesso
- Condivido i criteri adottati dal mio responsabile diretto per valutare il mio lavoro
- Il mio responsabile diretto è equo nella gestione dei suoi collaboratori
- Mi ritengo soddisfatto di lavorare nella mia struttura/unità operativa
- Consiglierei ad un altro di lavorare nella mia stessa struttura/unità operativa
- Ritengo che il mio responsabile diretto svolga bene il suo ruolo

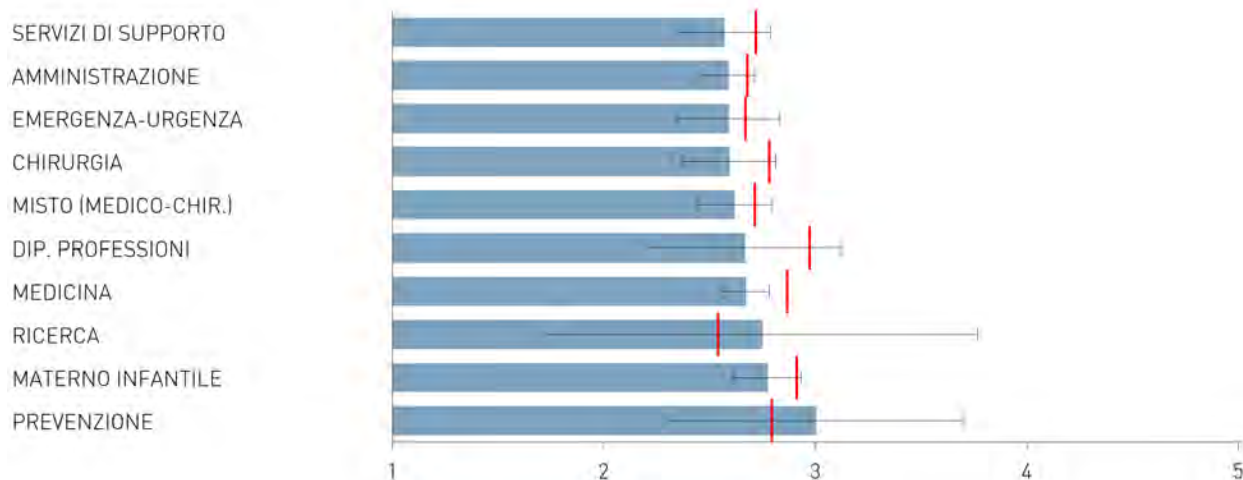
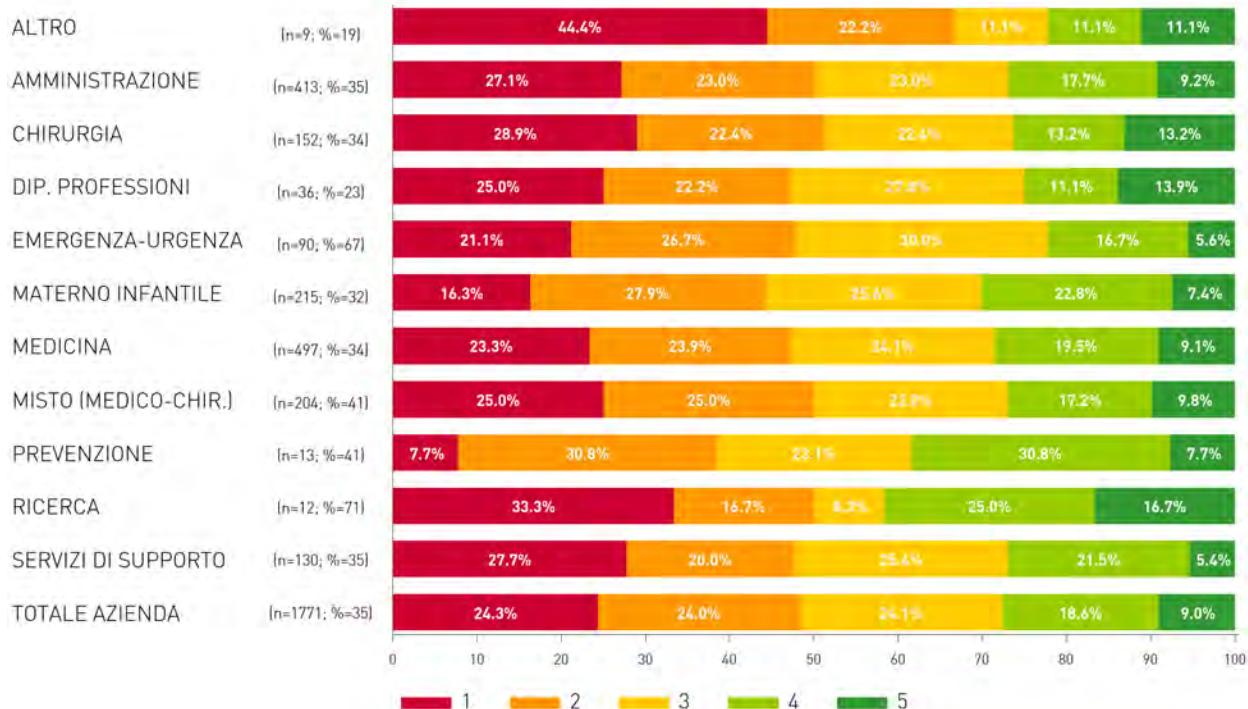
ALL'INTERNO DELLA MIA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA, IL LAVORO È BEN PIANIFICATO E QUESTO CI PERMETTE DI RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI PREVISTI.



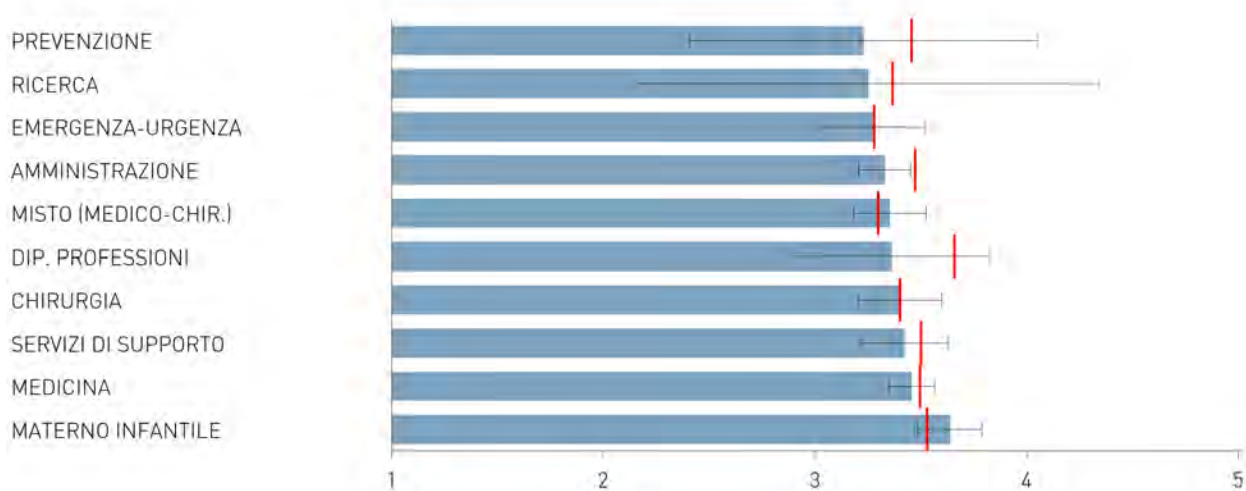
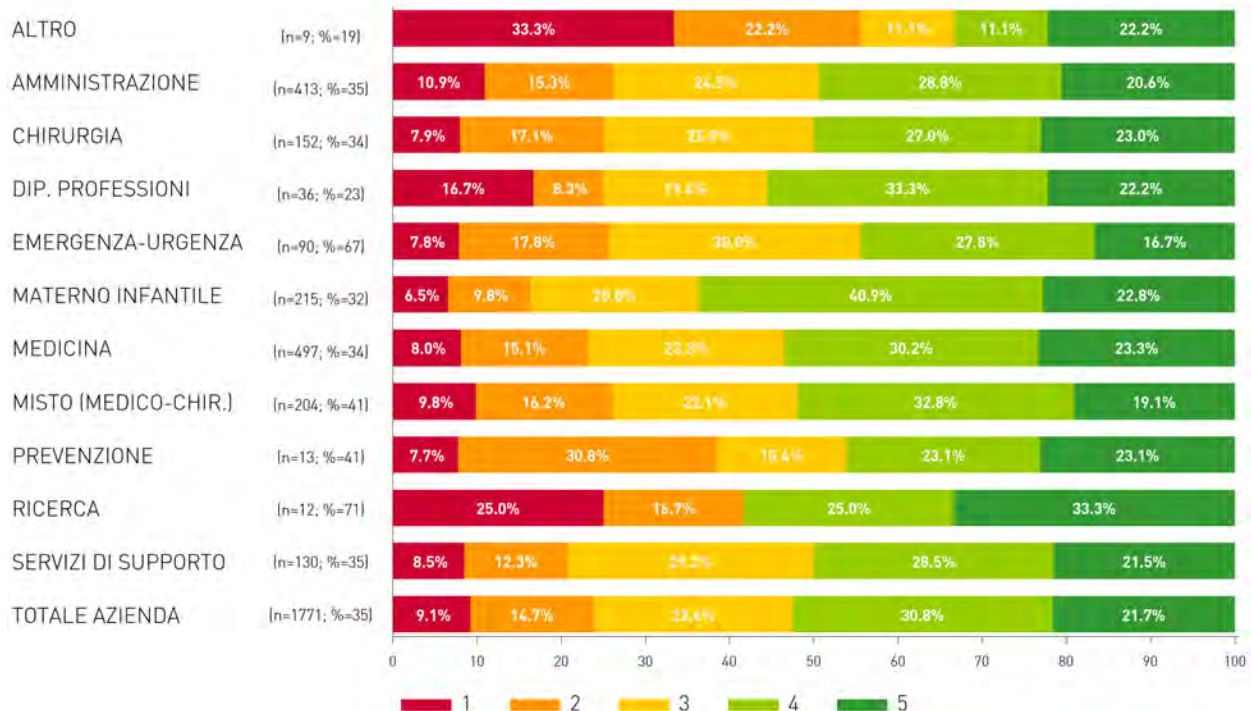
NELLA MIA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA VENGONO ORGANIZZATE CON REGOLARITÀ RIUNIONI INTERNE.



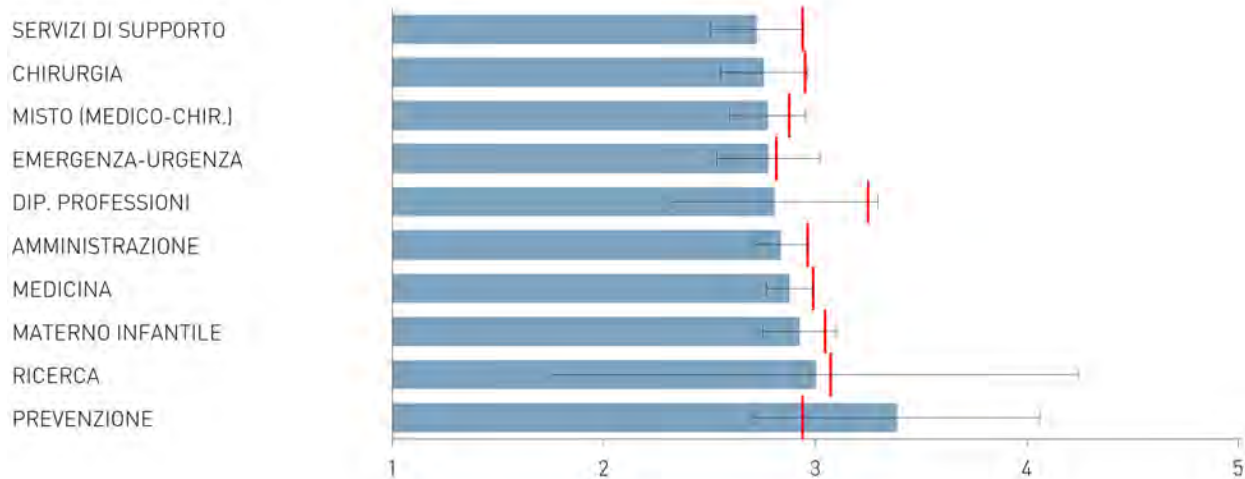
PERIODICAMENTE MI VIENE DATO RISCONTRO DAL MIO RESPONSABILE DIRETTO SULLA QUALITÀ DEL MIO LAVORO E SUI RISULTATI RAGGIUNTI



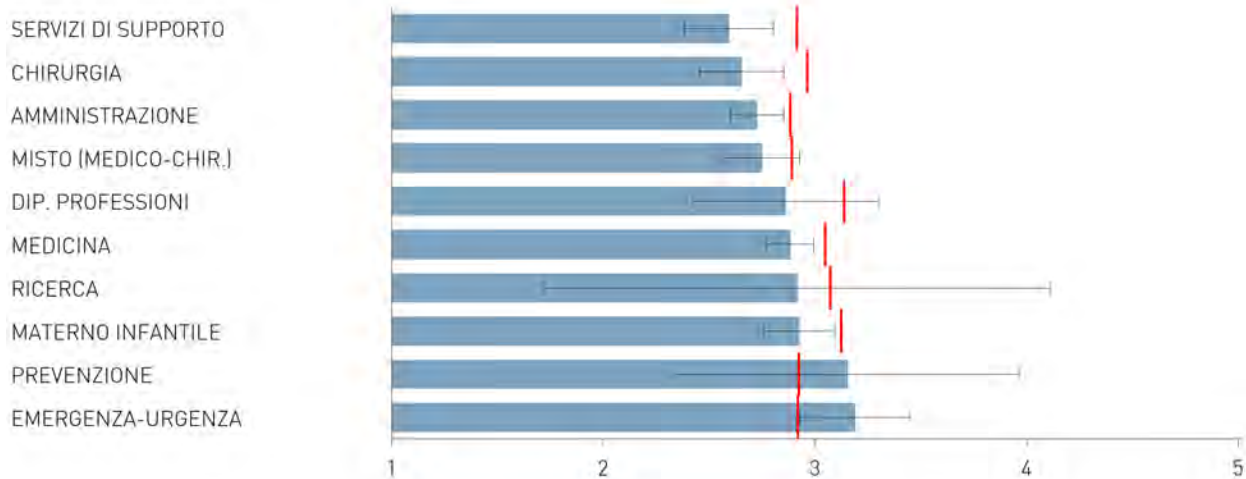
MI SENTO RESPONSABILIZZATO SULLA QUALITÀ DEI RISULTATI/SERVIZI RELATIVI AL MIO LAVORO.



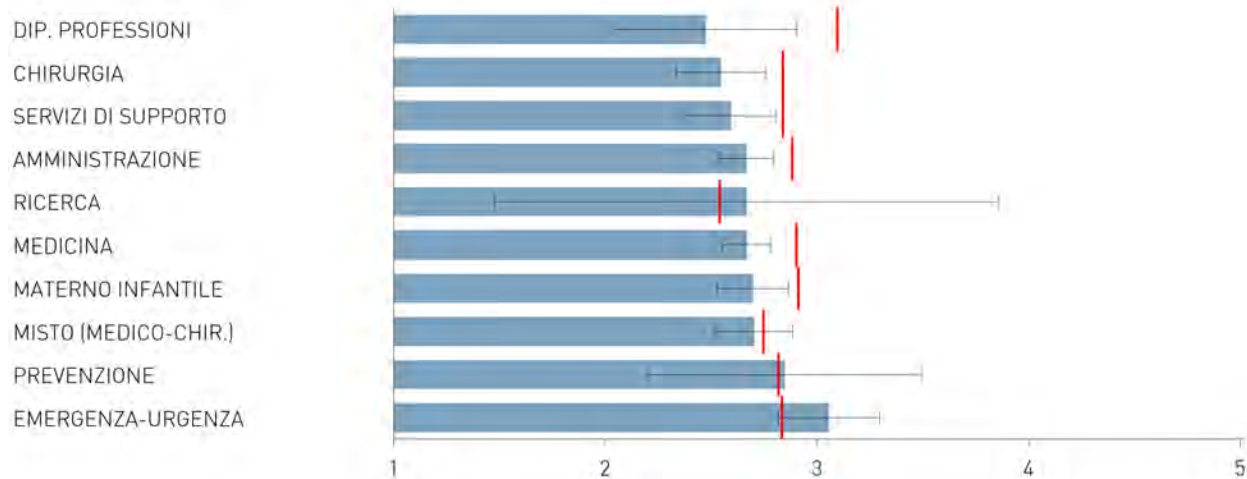
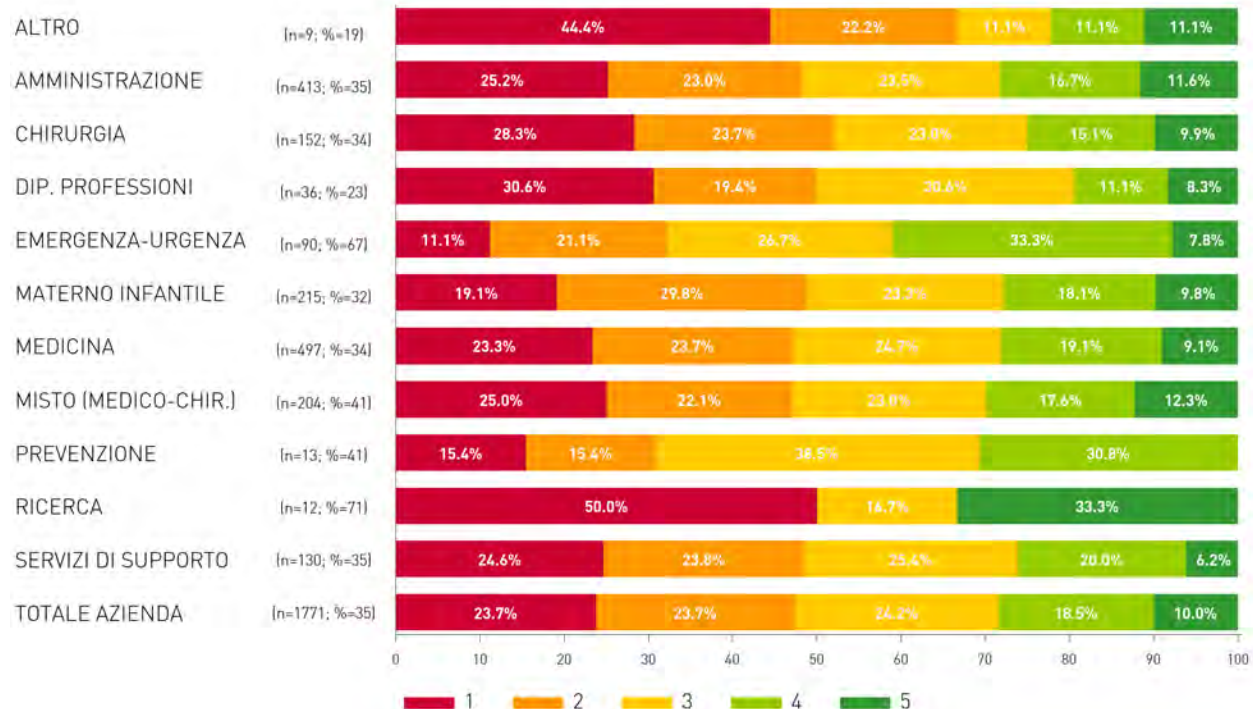
NELLA MIA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA SENTO CHE LE MIE PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO VENGONO PRESE IN CONSIDERAZIONE DAL MIO RESPONSABILE DIRETTO.



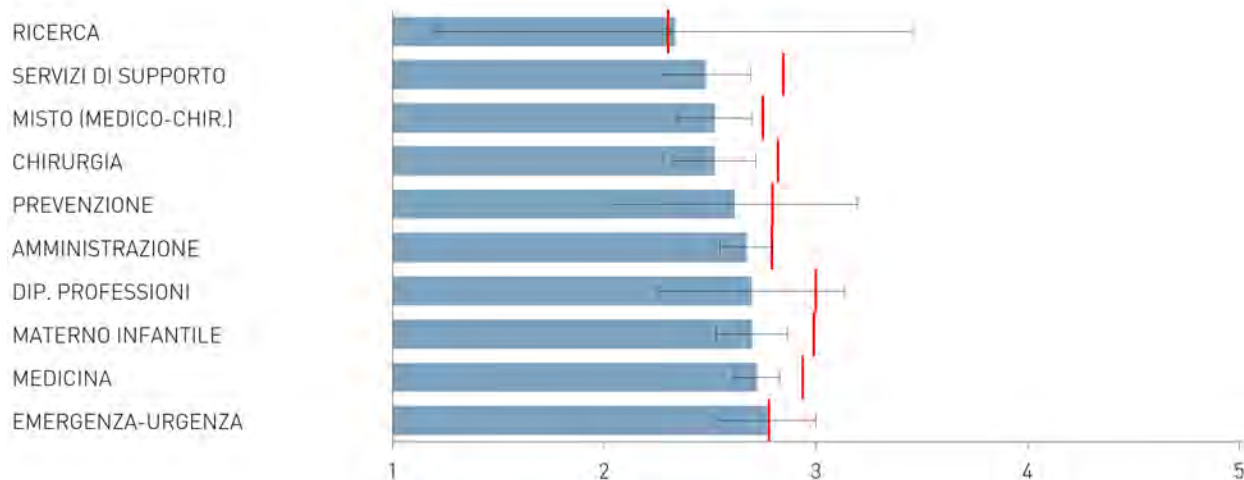
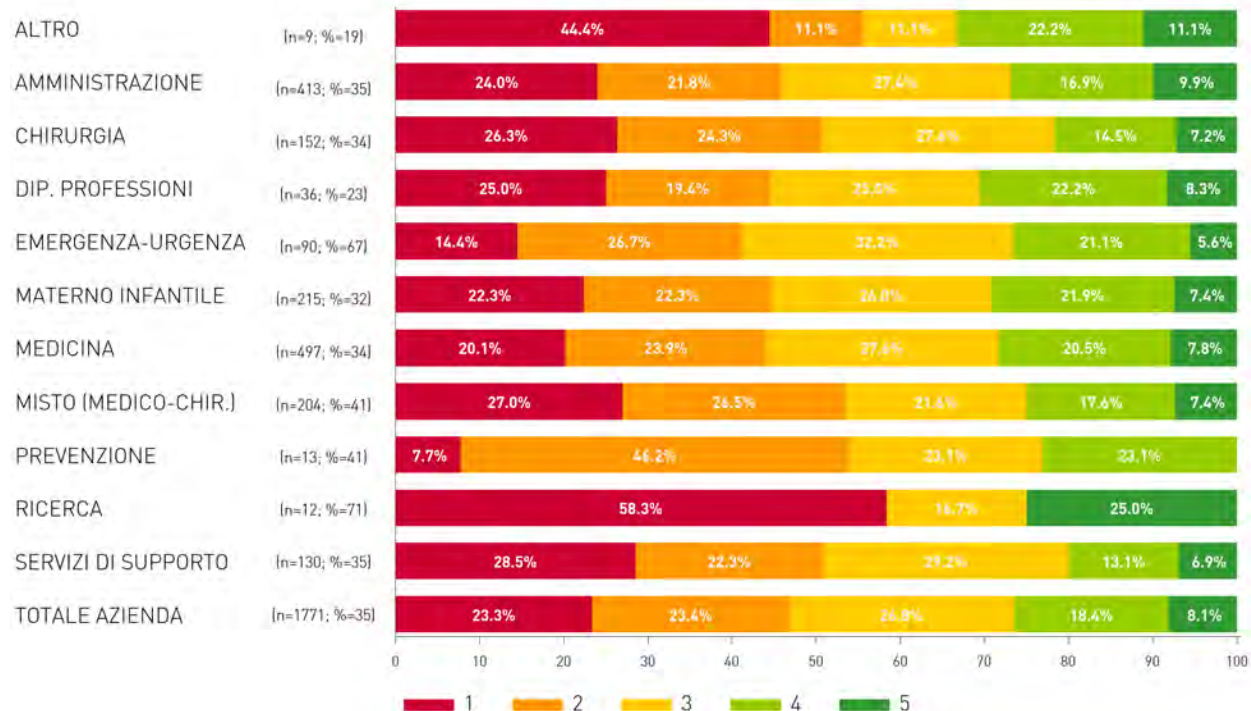
SENTO DI FAR PARTE DI UNA SQUADRA CHE COLLABORA PER RAGGIUNGERE OBIETTIVI COMUNI.



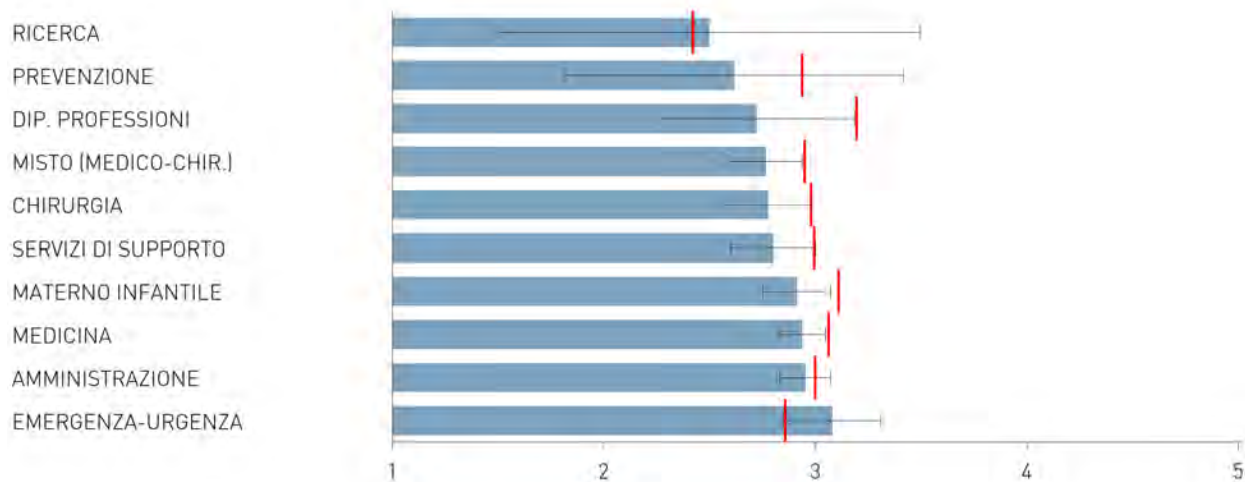
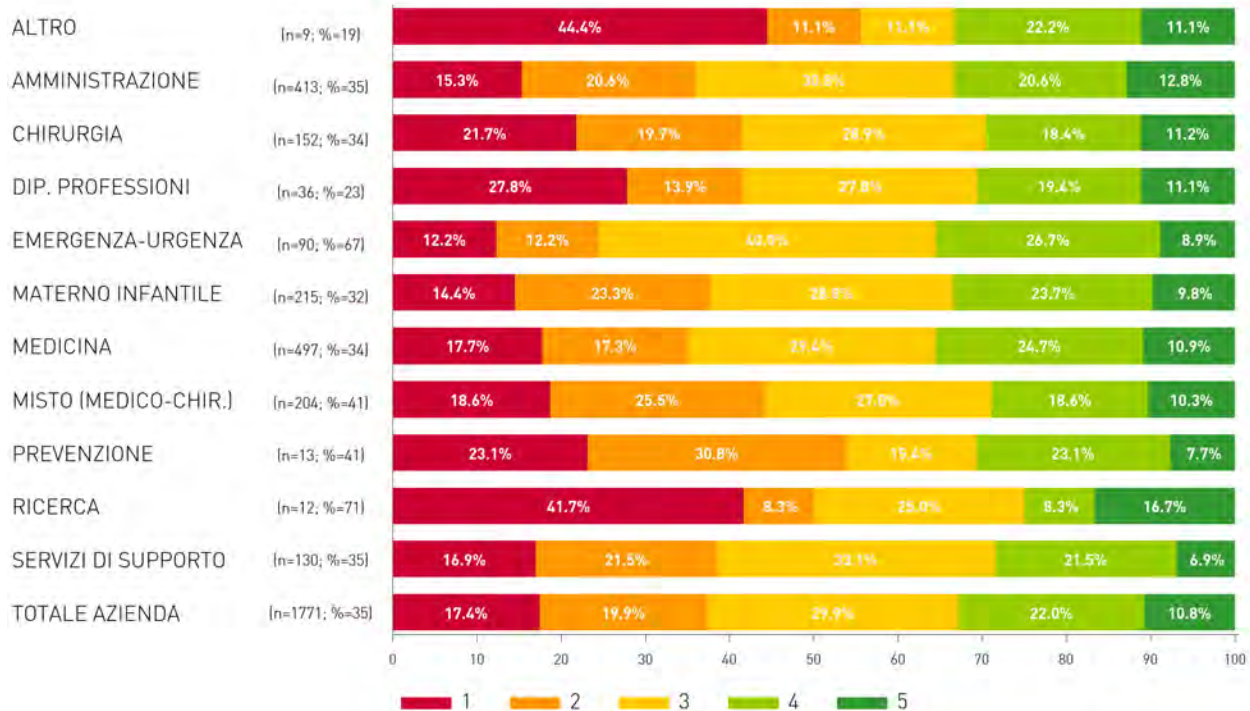
IL MIO RESPONSABILE DIRETTO SA GESTIRE LE SITUAZIONI CONFLITTUALI.



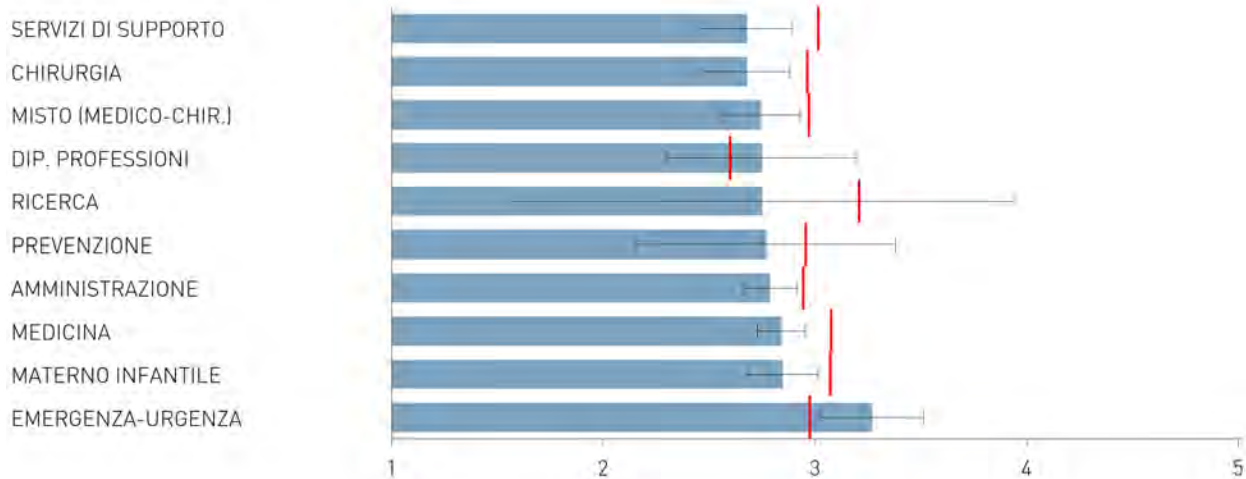
NELLA MIA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA VENGO RASSICURATO E INCORAGGIATO A REAGIRE DOPO UN INSUCCESSO.



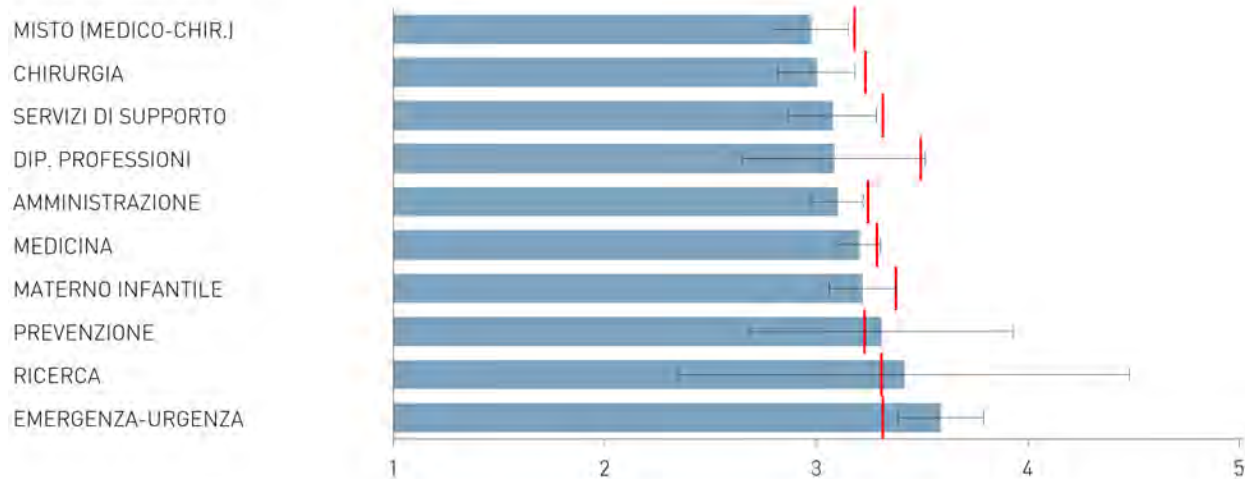
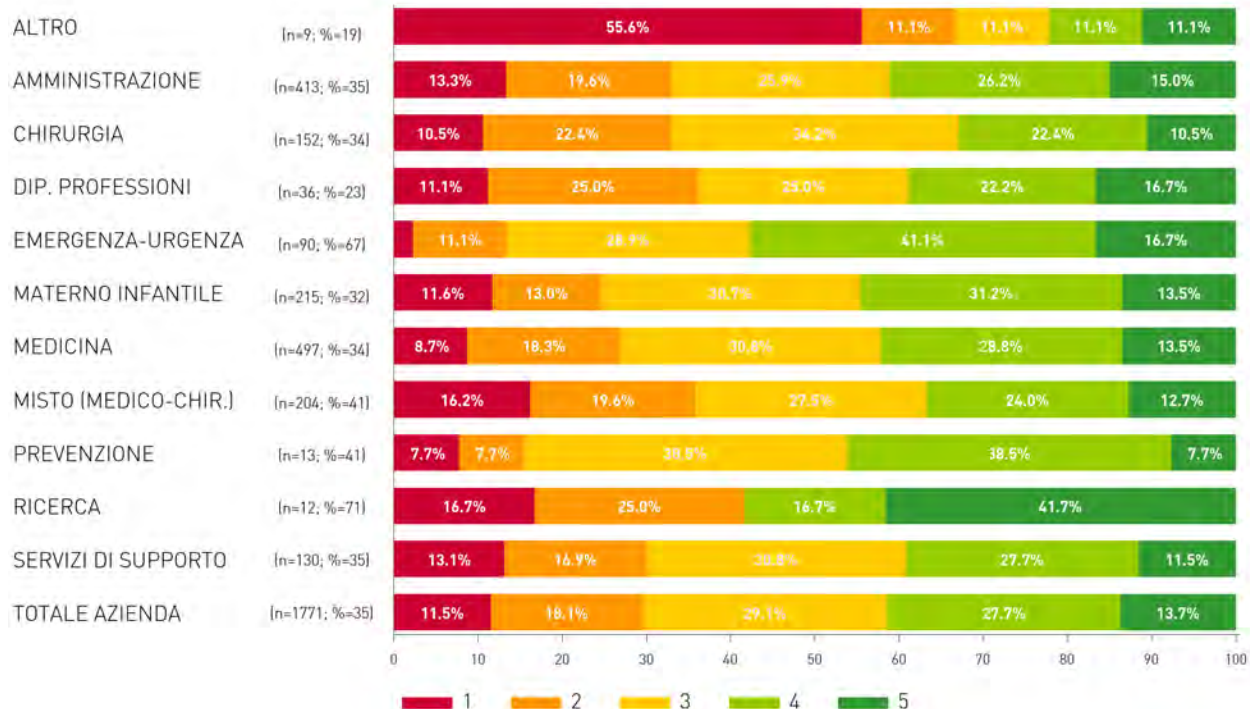
CONDIVIDO I CRITERI ADOTTATI DAL MIO RESPONSABILE DIRETTO PER VALUTARE IL MIO LAVORO.



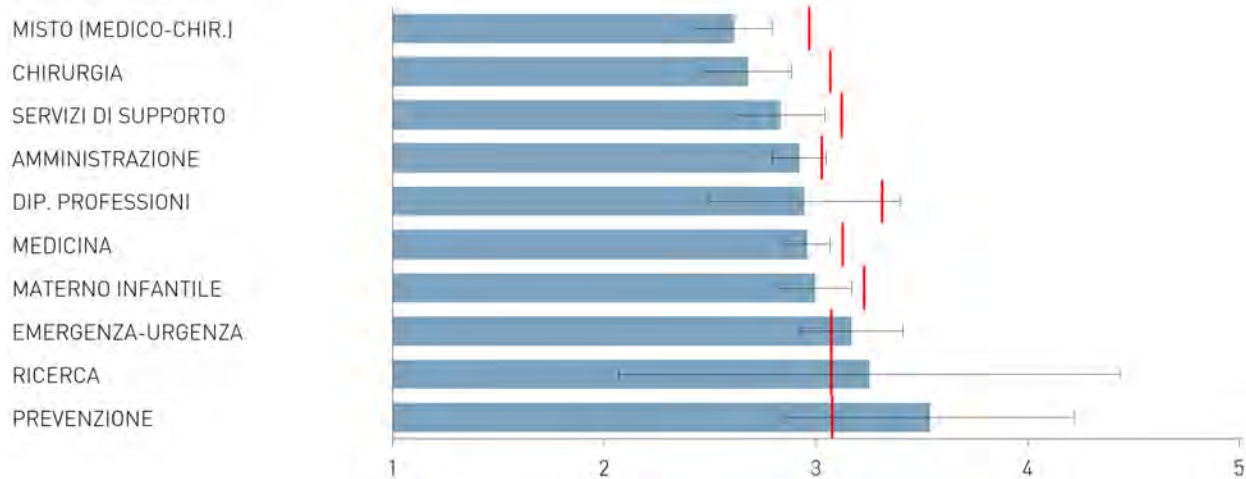
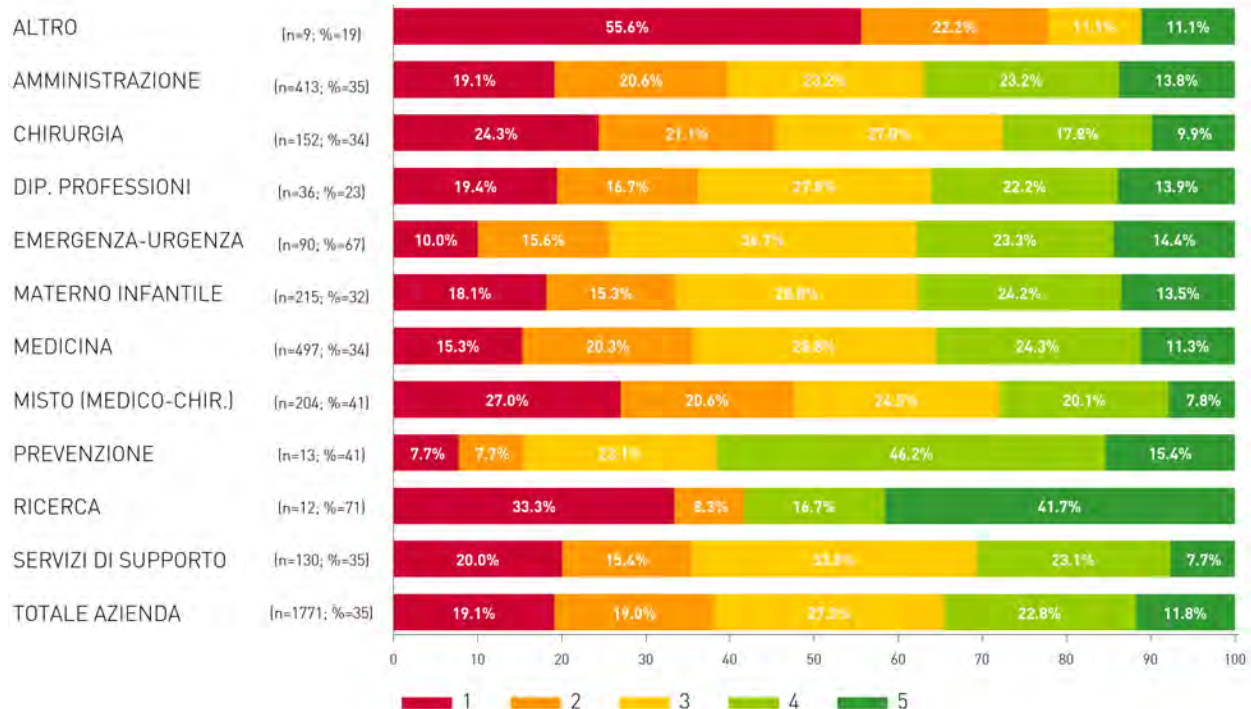
IL MIO RESPONSABILE DIRETTO È EQUO NELLA GESTIONE DEI SUOI COLLABORATORI.



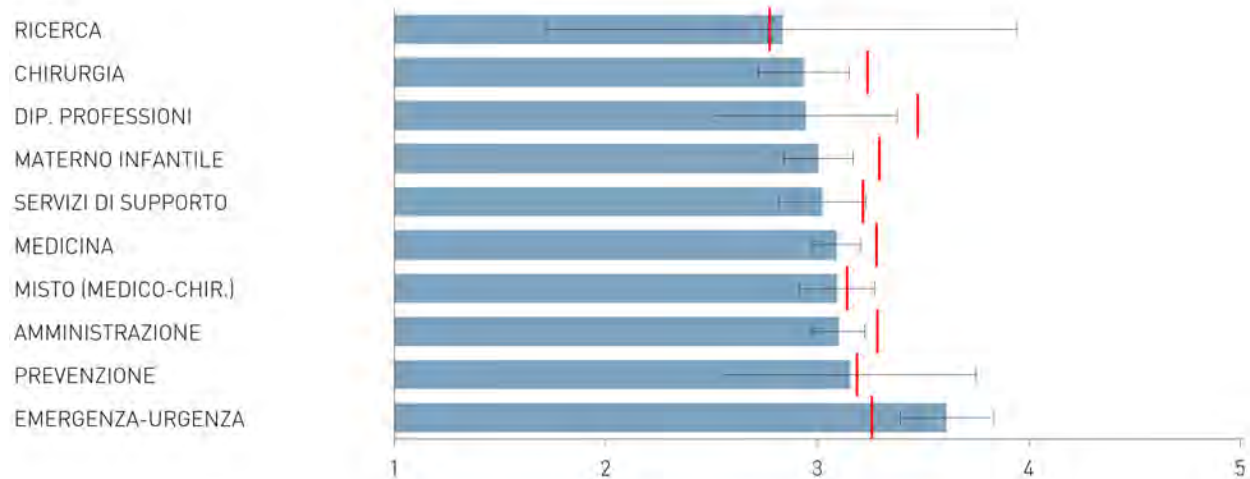
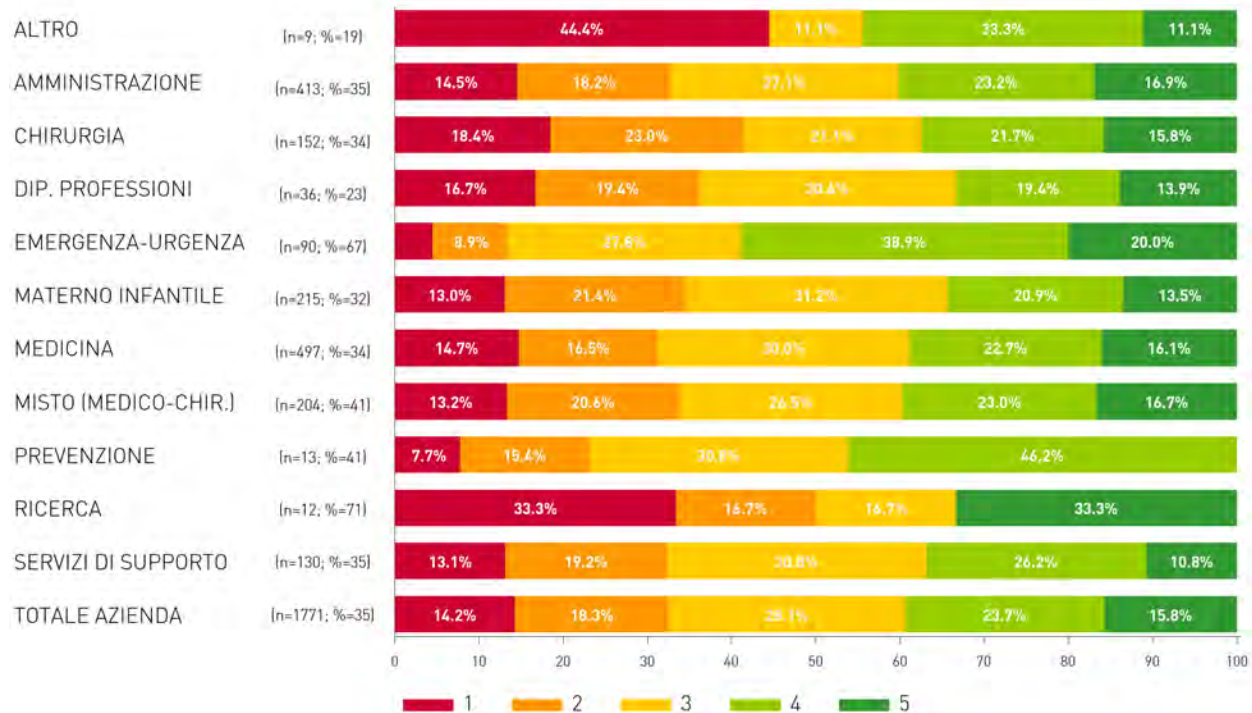
MI RITENGO SODDISFATTO DI LAVORARE NELLA MIA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA.



CONSIGLIEREI AD UN ALTRO DI LAVORARE NELLA MIA STESSA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA.



RITENGO CHE IL MIO DIRETTO SUPERIORE SVOLGA BENE IL SUO RUOLO.



LA COMUNICAZIONE E L'INFORMAZIONE

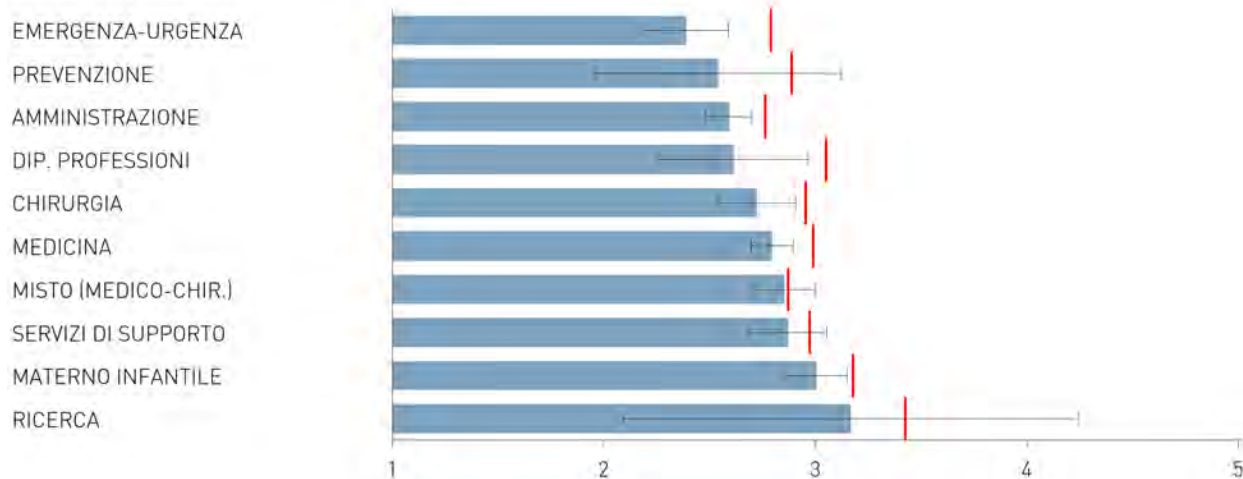
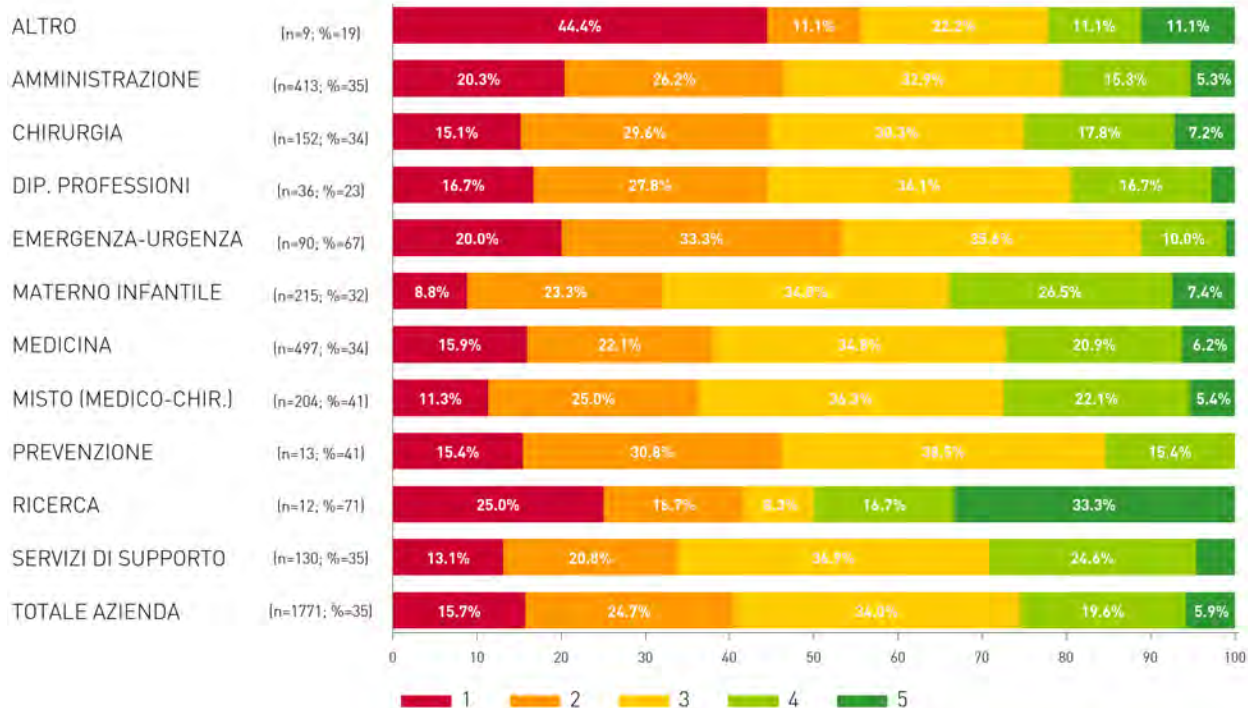
Tale sezione ha lo scopo di rappresentare la percezione del personale rispetto all'efficacia dei processi di comunicazione all'interno dell'organizzazione.

Il tema della comunicazione costituisce un elemento di particolare rilievo organizzativo: a relazioni tra i singoli e l'organizzazione fondate su processi di comunicazione aperti e strutturati corrispondono, tendenzialmente, condizioni positive di clima interno, per mezzo delle dinamiche collaborative instaurate. Inoltre, una efficace comunicazione può determinare sul personale effetti significativi in termini di senso di appartenenza all'organizzazione, soddisfazione e livello di auto-stima organizzativa (Dasgupta, Suar, Singh, 2012; Dasgupta, Suar, Singh, 2014). La comunicazione, pertanto, può essere lo strumento per definire, realizzare e condividere i valori condivisi, la cultura e la missione aziendale, e per favorire la visibilità e il riconoscimento dell'organizzazione e delle sue attività sia all'interno che all'esterno (Goi, 2008). La condivisione delle informazioni è inoltre un mediatore nella relazione tra la valutazione del management e la performance organizzativa (Vainieri et al, 2017). In particolare, la chiarezza con cui sono comunicati gli obiettivi e i risultati aziendali sembra essere un fattore distintivo di buoni livelli di miglioramento della performance (Vainieri et al., 2016).

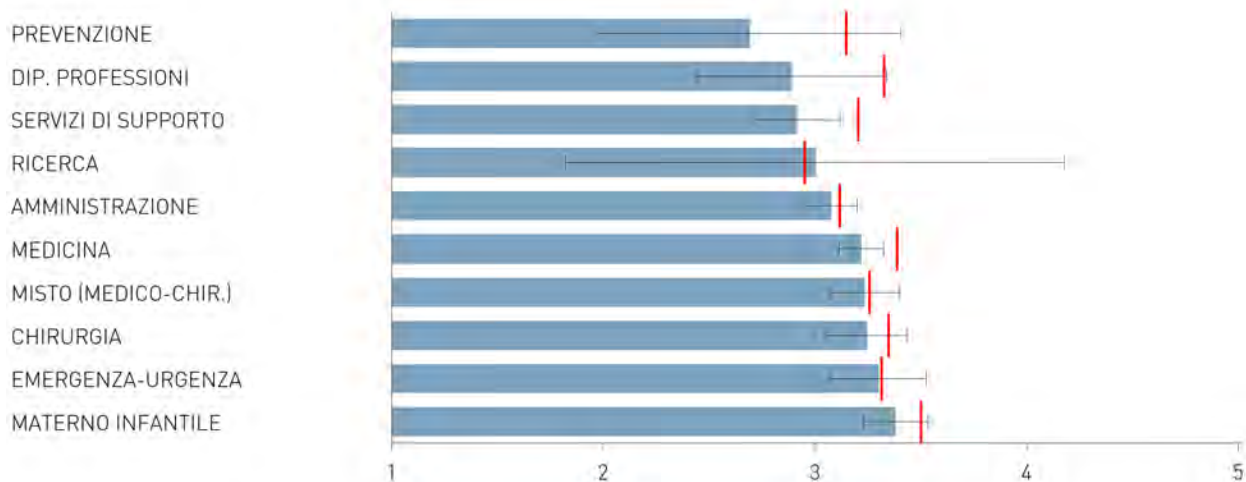
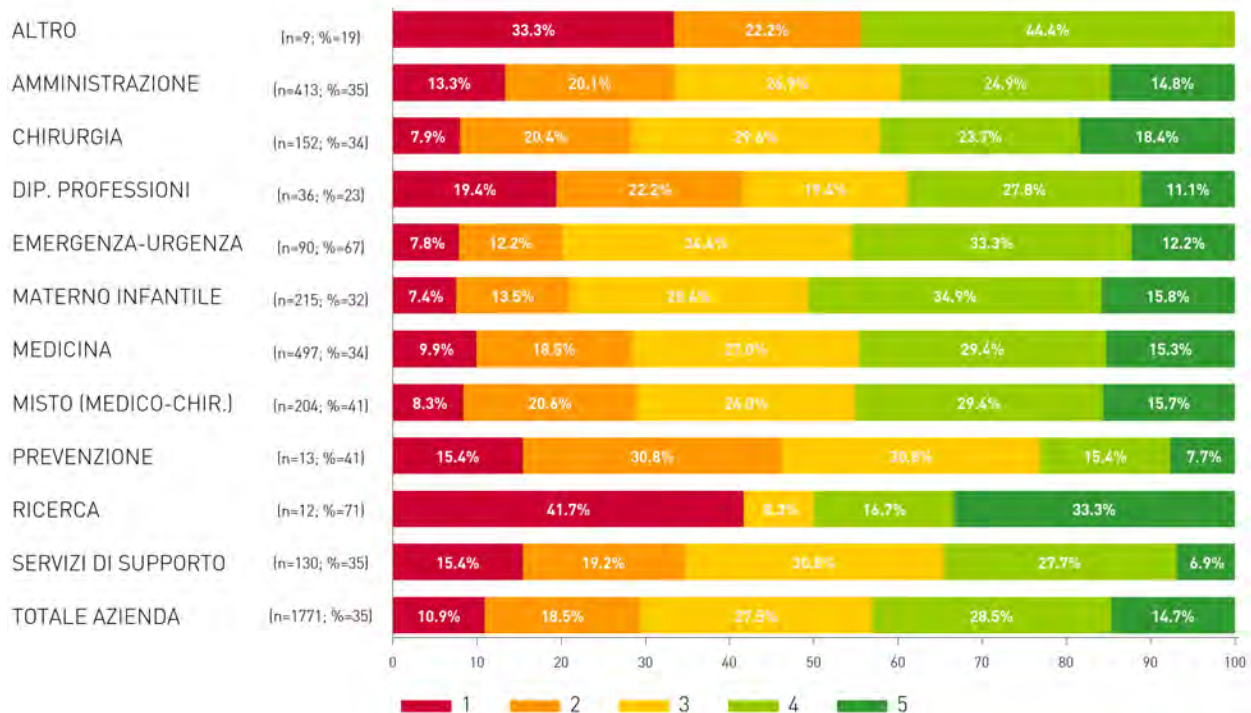
LE DOMANDE DI QUESTA SEZIONE

- La Direzione Aziendale favorisce la diffusione delle informazioni tra le componenti dell'azienda
- Il mio responsabile diretto favorisce la diffusione delle informazioni tra le componenti della mia struttura.
- Nella mia azienda vengo a conoscenza delle informazioni attraverso pettegolezzi di corridoio.
- Conosco l'organigramma della mia azienda.
- Conosco gli obiettivi complessivi annuali della mia azienda (economici, sanitari, di soddisfazione dell'utenza, etc.).
- Conosco i risultati complessivi annuali della mia azienda (economici, sanitari, di soddisfazione dell'utenza, etc.).
- Lo scambio di informazioni tra i membri del personale che si occupano dello stesso paziente è adeguato.
- La modalità di scambio delle informazioni nel cambio-turno tra i membri del personale garantisce la sicurezza delle cure del paziente.
- Il personale con cui collaboro è sollecito nel fornirmi le informazioni quando ne ho bisogno.
- Lo scambio di informazioni tra il personale sanitario dell'ospedale e del territorio (medici di famiglia e assistenza domiciliare) che si occupa dello stesso paziente garantisce un'adeguata continuità delle cure.

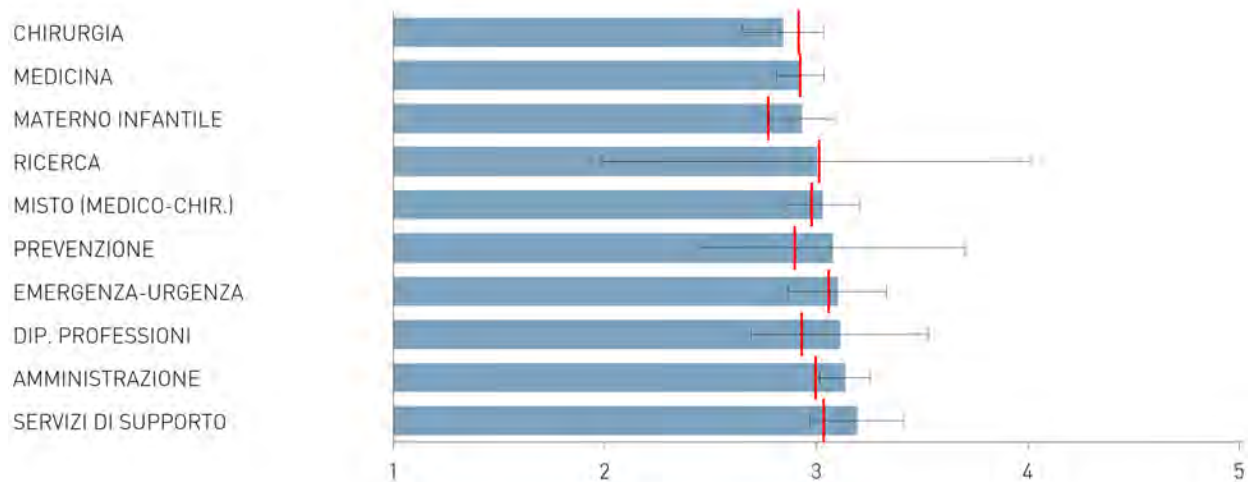
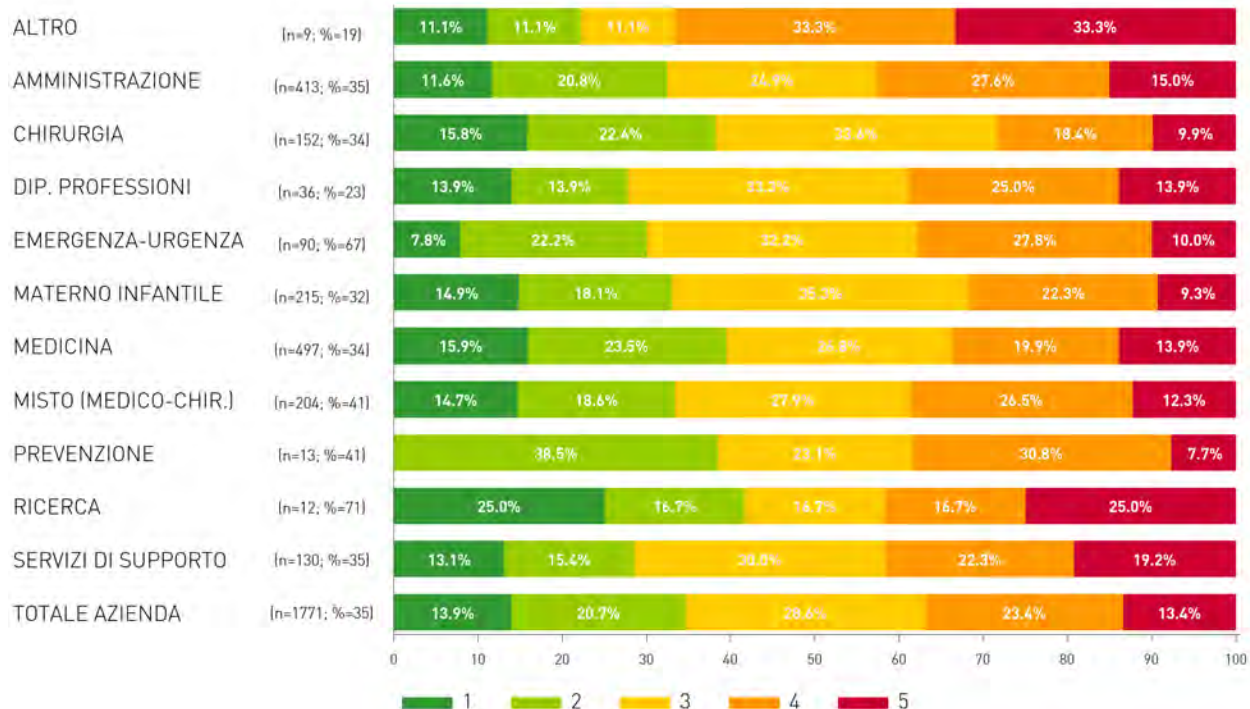
LA DIREZIONE AZIENDALE FAVORISCE LA DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI TRA LE COMPONENTI DELL'AZIENDA.



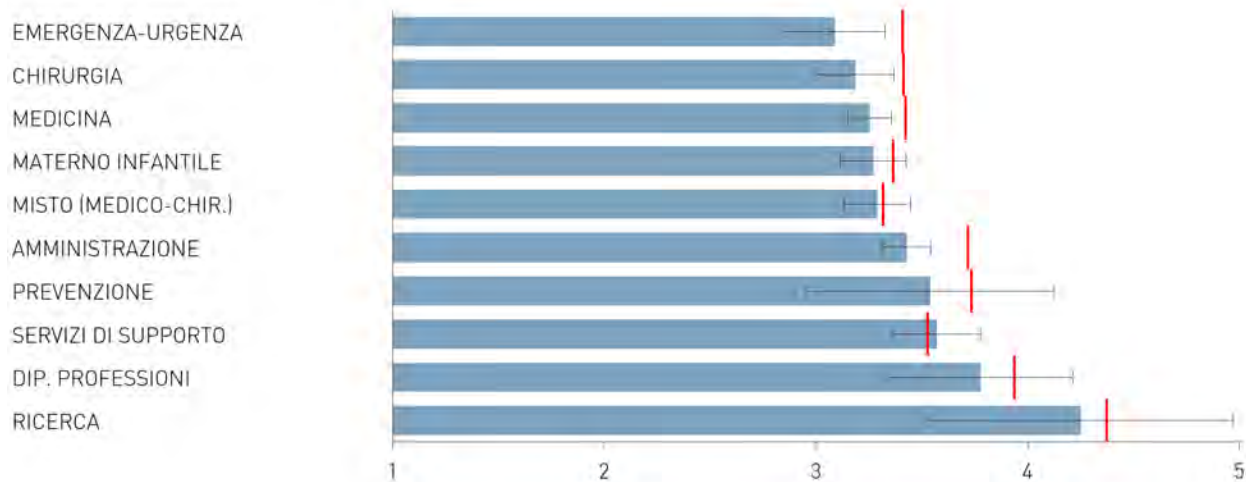
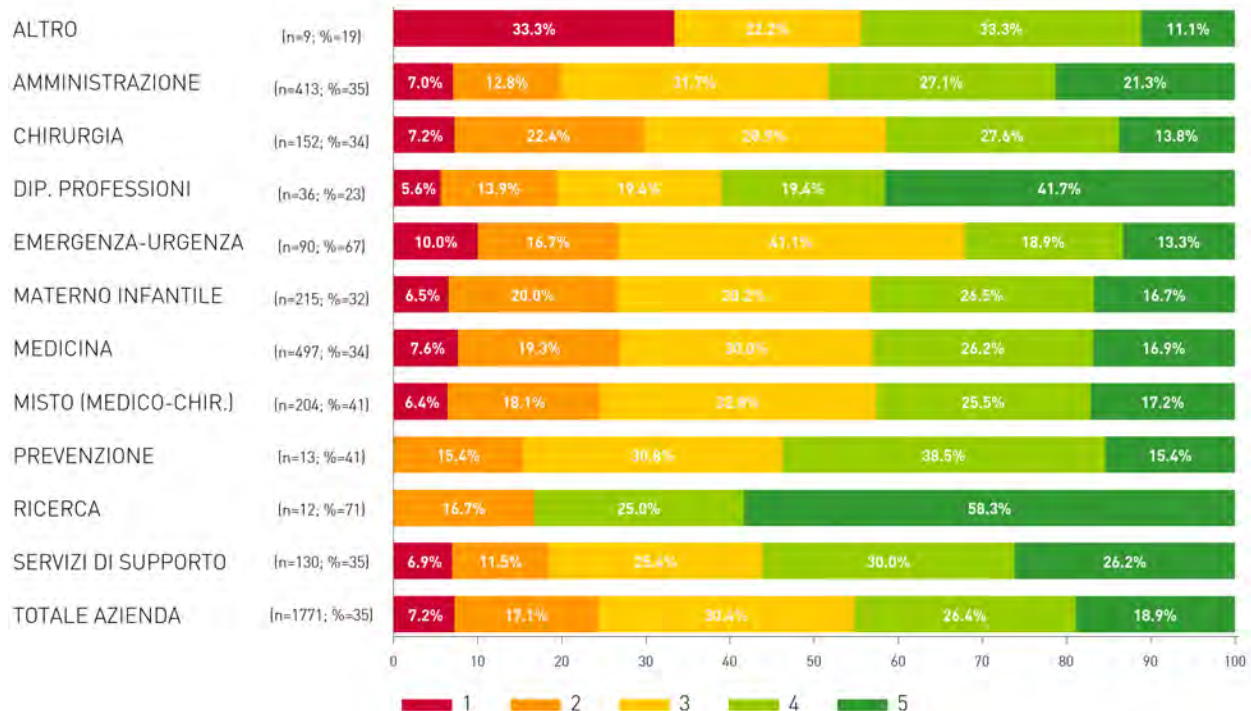
IL MIO RESPONSABILE DIRETTO FAVORISCE LA DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI TRA LE COMPONENTI DELLA MIA STRUTTURA.



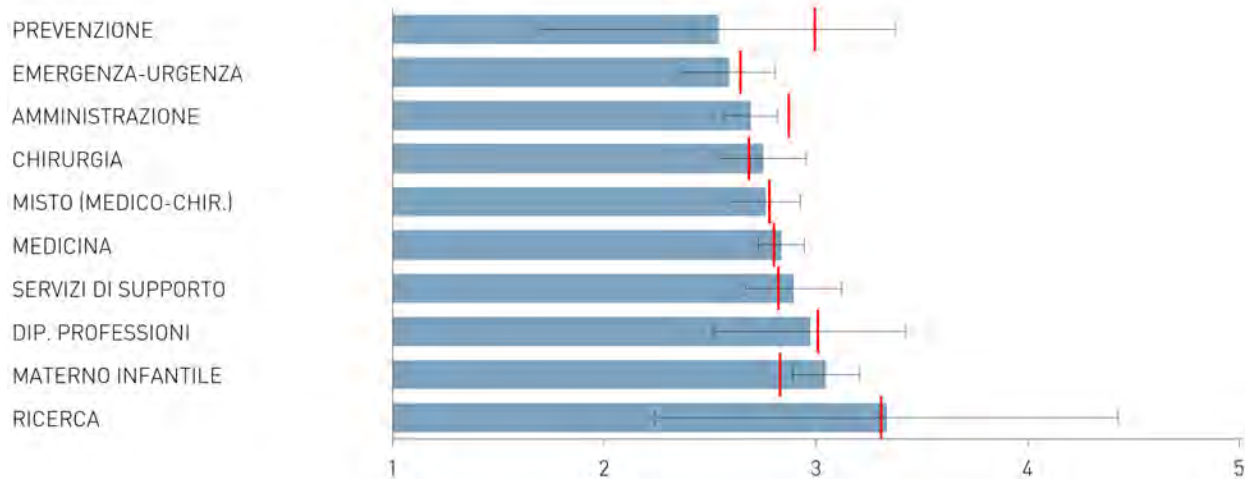
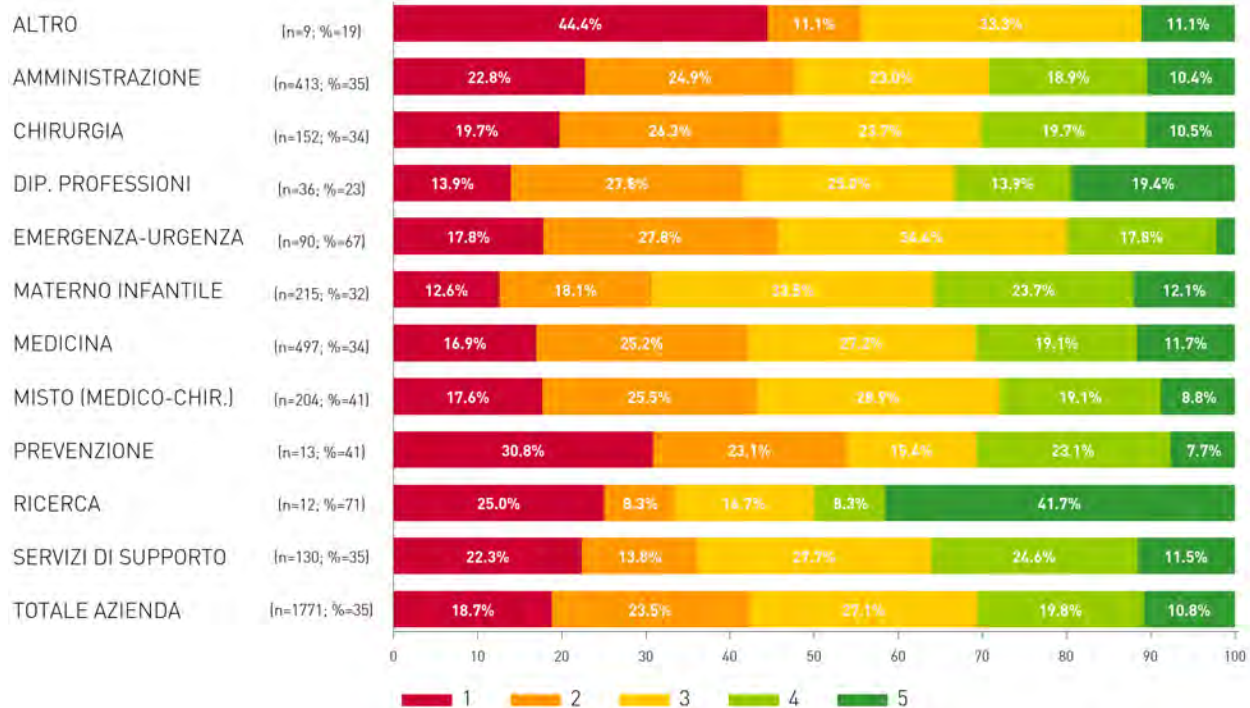
NELLA MIA AZIENDA VENGO A CONOSCENZA DELLE INFORMAZIONI ATTRAVERSO PETTEGOLEZZI DI CORRIDOIO.



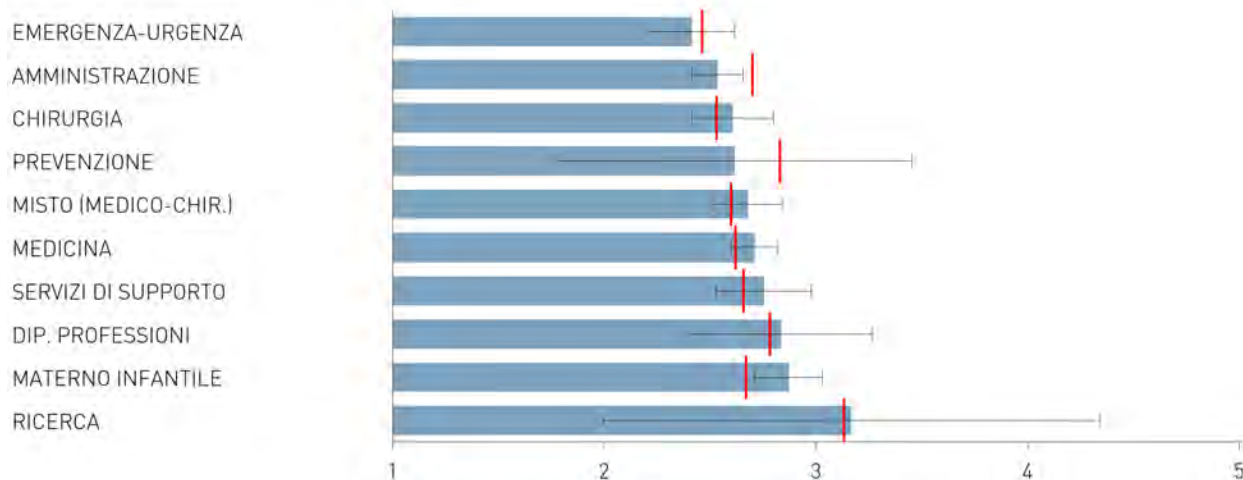
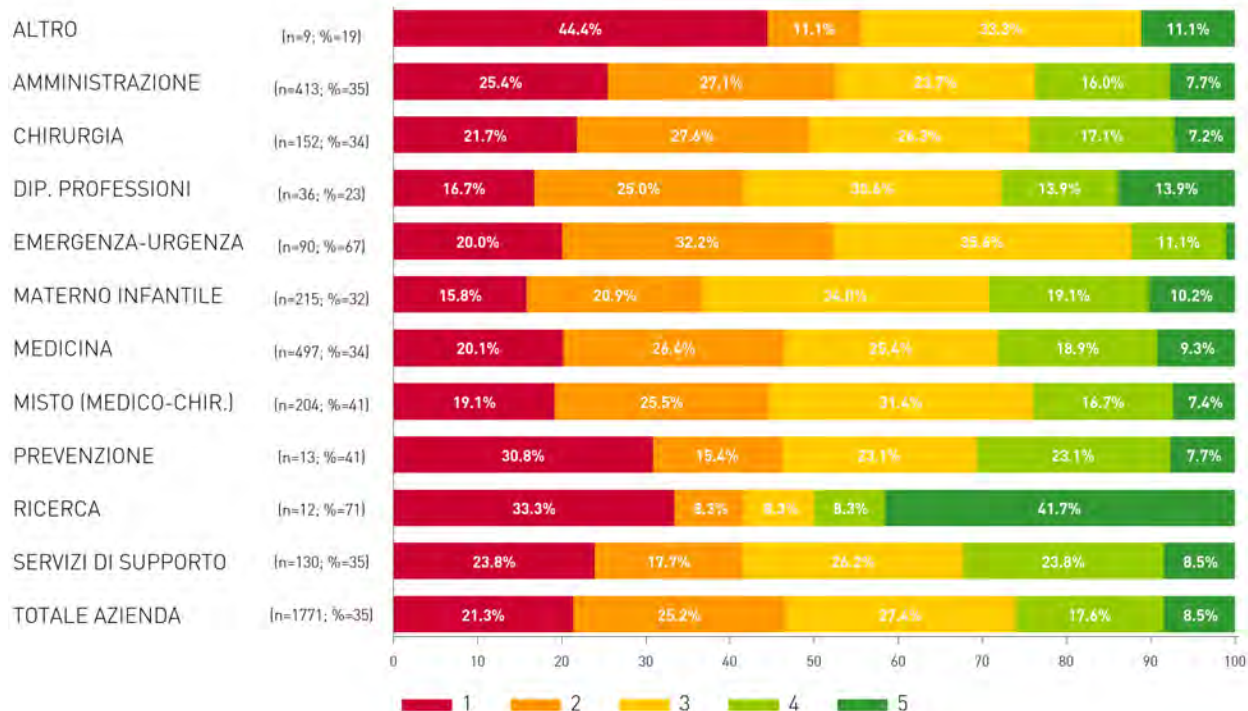
CONOSCO L'ORGANIGRAMMA DELLA MIA AZIENDA.



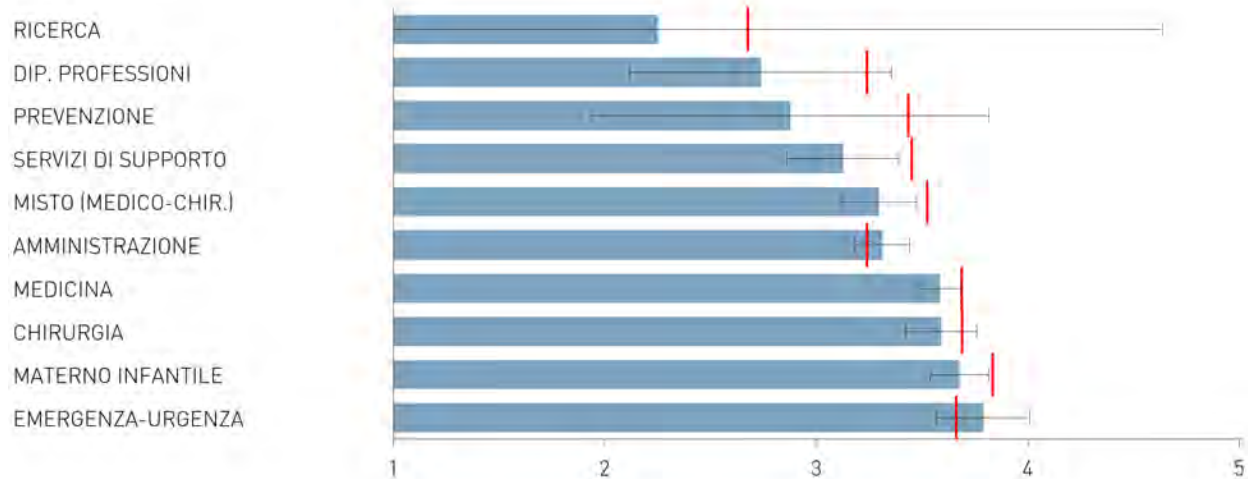
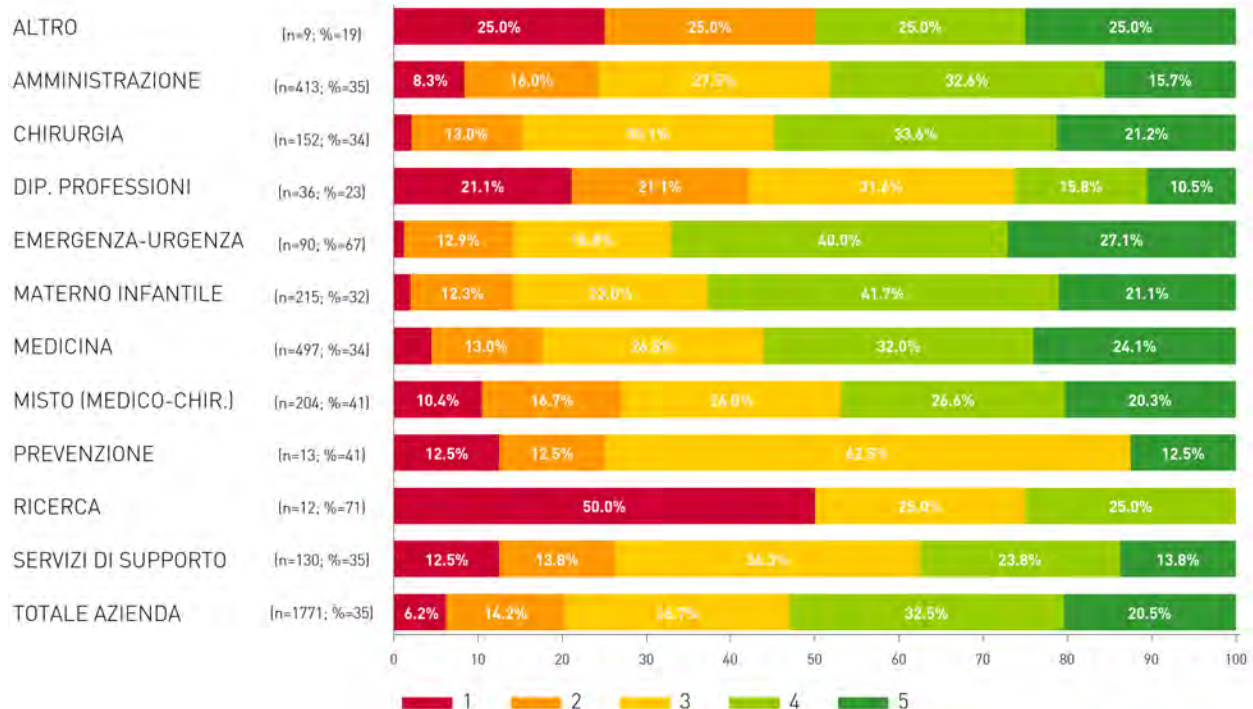
CONOSCO GLI OBIETTIVI COMPLESSIVI ANNUALI DELLA MIA AZIENDA (ECONOMICI, SANITARI, DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA, ETC.).



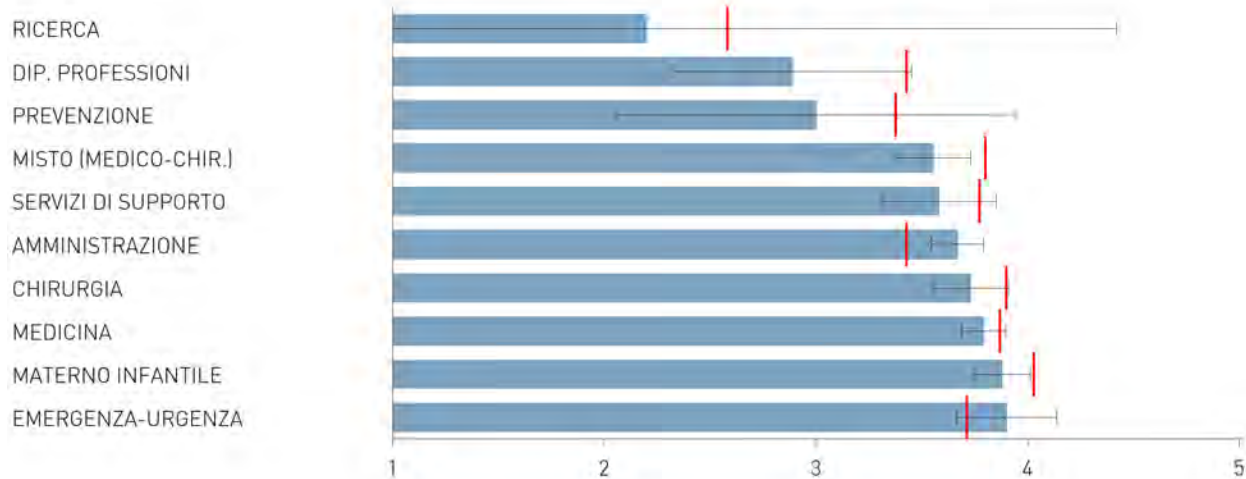
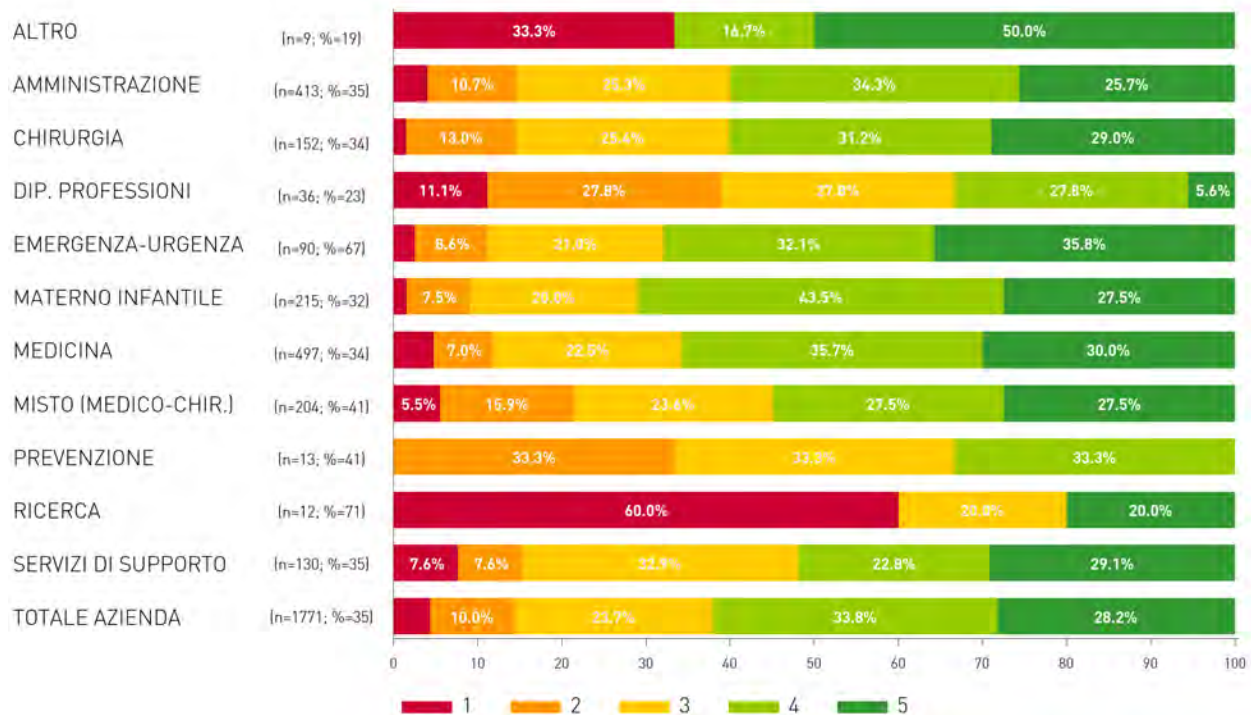
CONOSCO I RISULTATI COMPLESSIVI ANNUALI DELLA MIA AZIENDA (ECONOMICI, SANITARI, DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA, ETC.).



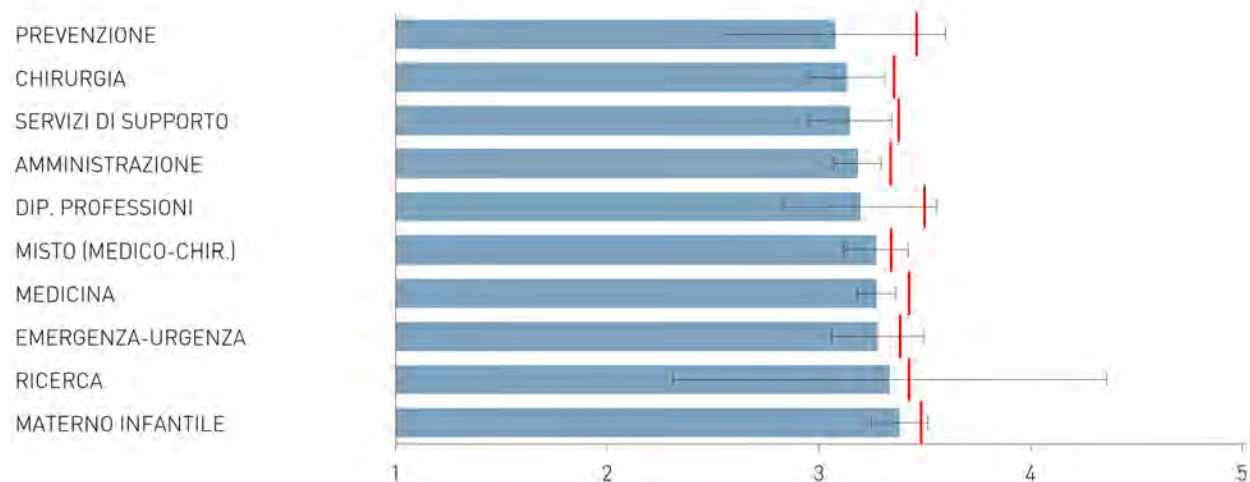
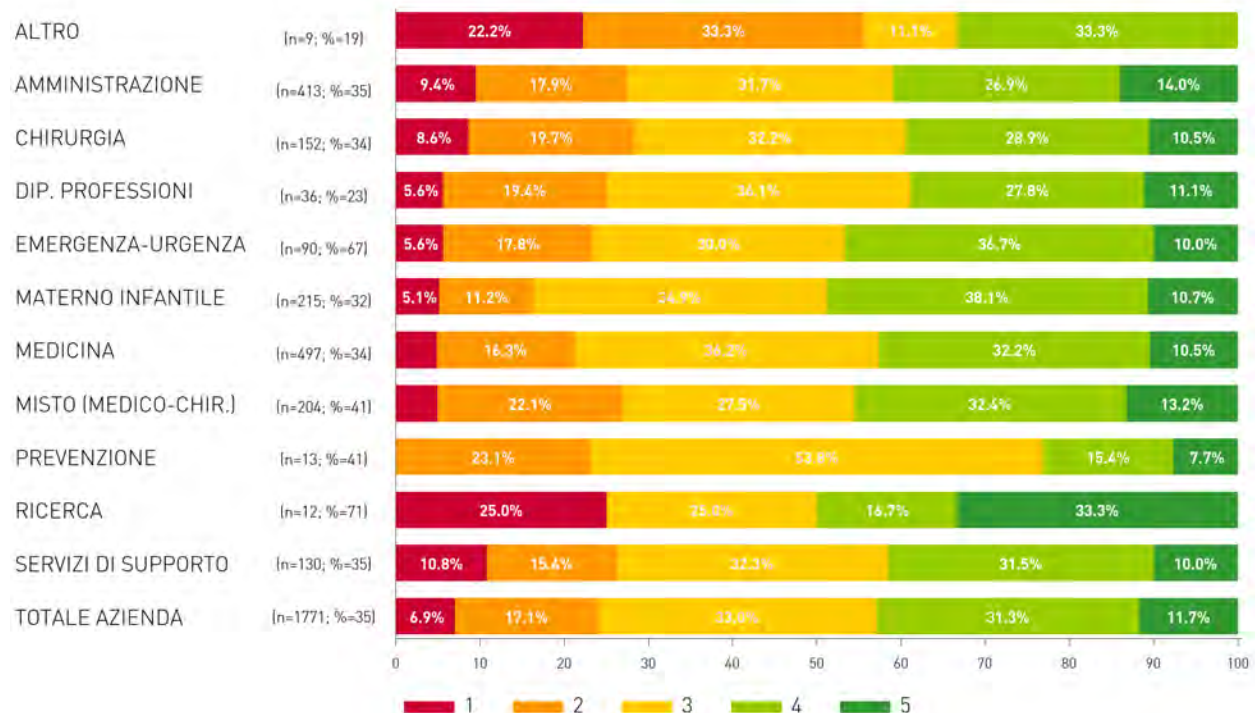
LO SCAMBIO DI INFORMAZIONI TRA I MEMBRI DEL PERSONALE CHE SI OCCUPANO DELLO STESSO PAZIENTE È ADEGUATO.



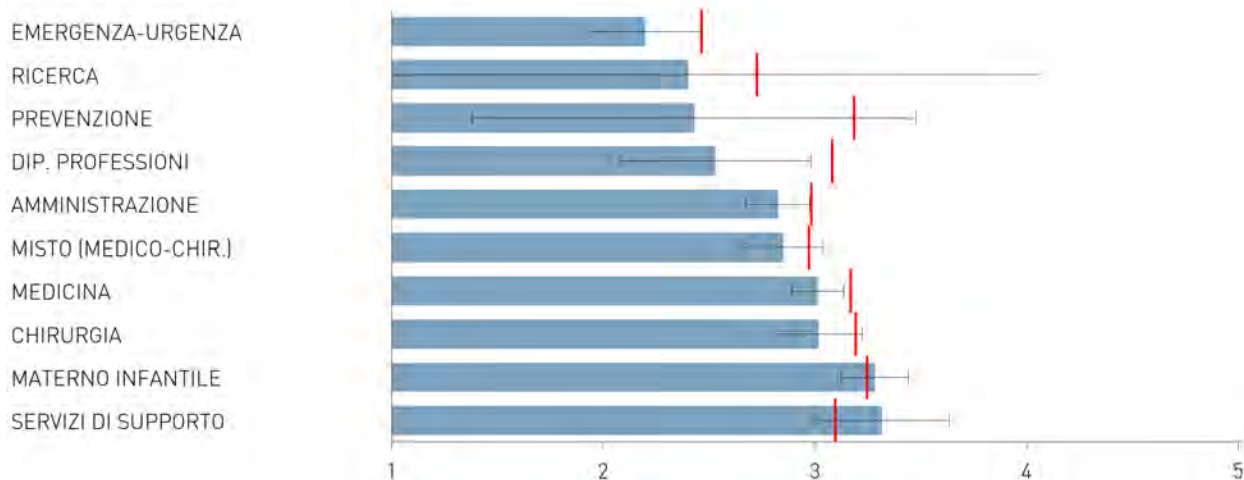
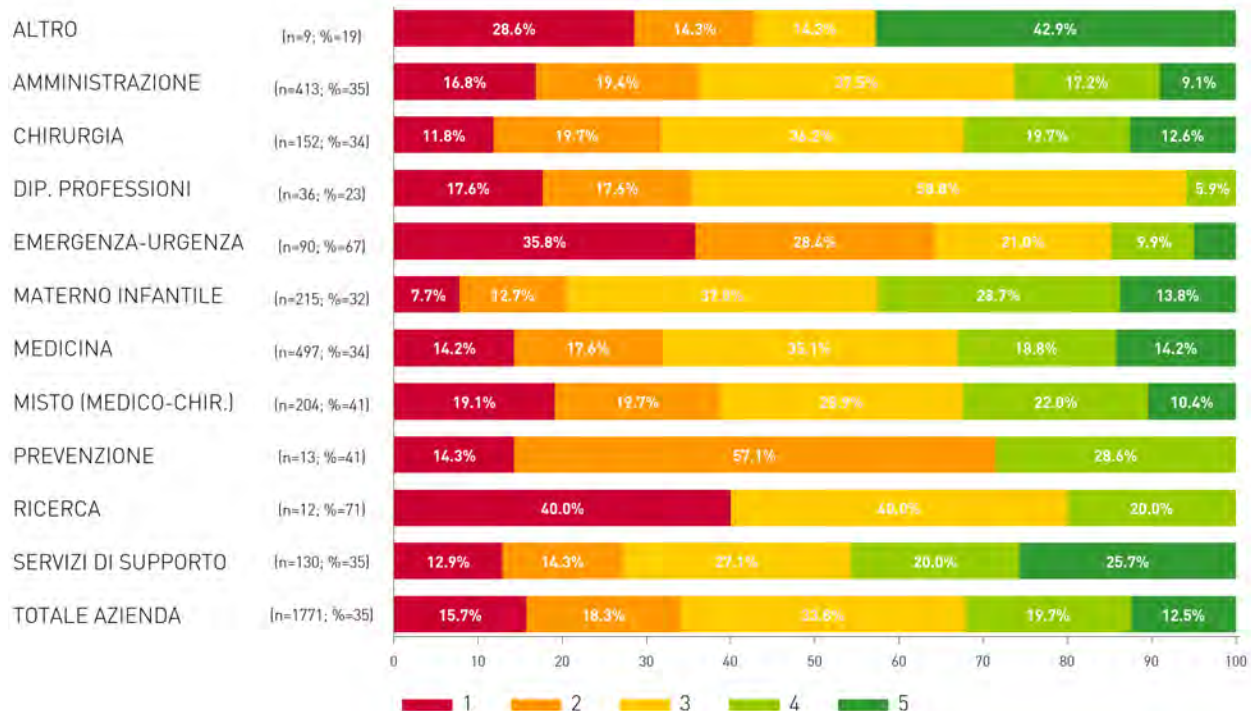
LA MODALITÀ DI SCAMBIO DELLE INFORMAZIONI NEL CAMBIO-TURNO TRA I MEMBRI DEL PERSONALE GARANTISCE LA SICUREZZA DELLE CURE DEL PAZIENTE.



IL PERSONALE CON CUI COLLABORO È SOLLECITO NEL FORNIRMI LE INFORMAZIONI QUANDO NE HO BISOGNO.



LO SCAMBIO DI INFORMAZIONI TRA IL PERSONALE SANITARIO DELL'OSPEDALE E DEL TERRITORIO (MEDICI DI FAMIGLIA E ASSISTENZA DOMICILIARE) CHE SI OCCUPA DELLO STESSO PAZIENTE GARANTISCE UN'ADEGUATA CONTINUITA' DELLE CURE.



LA FORMAZIONE

Tale sezione ha lo scopo di rappresentare la percezione del personale rispetto al ruolo della formazione in azienda.

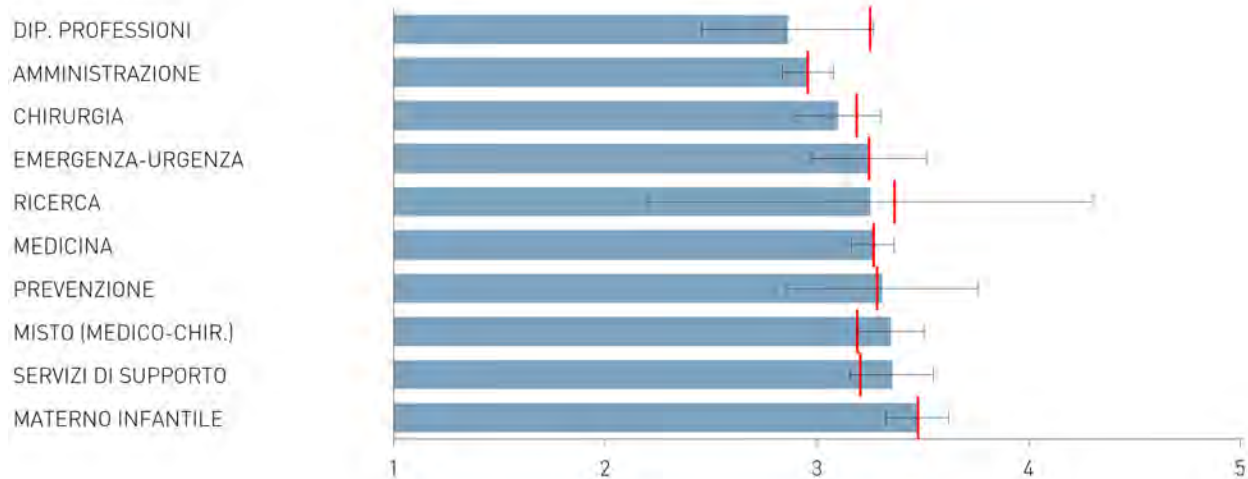
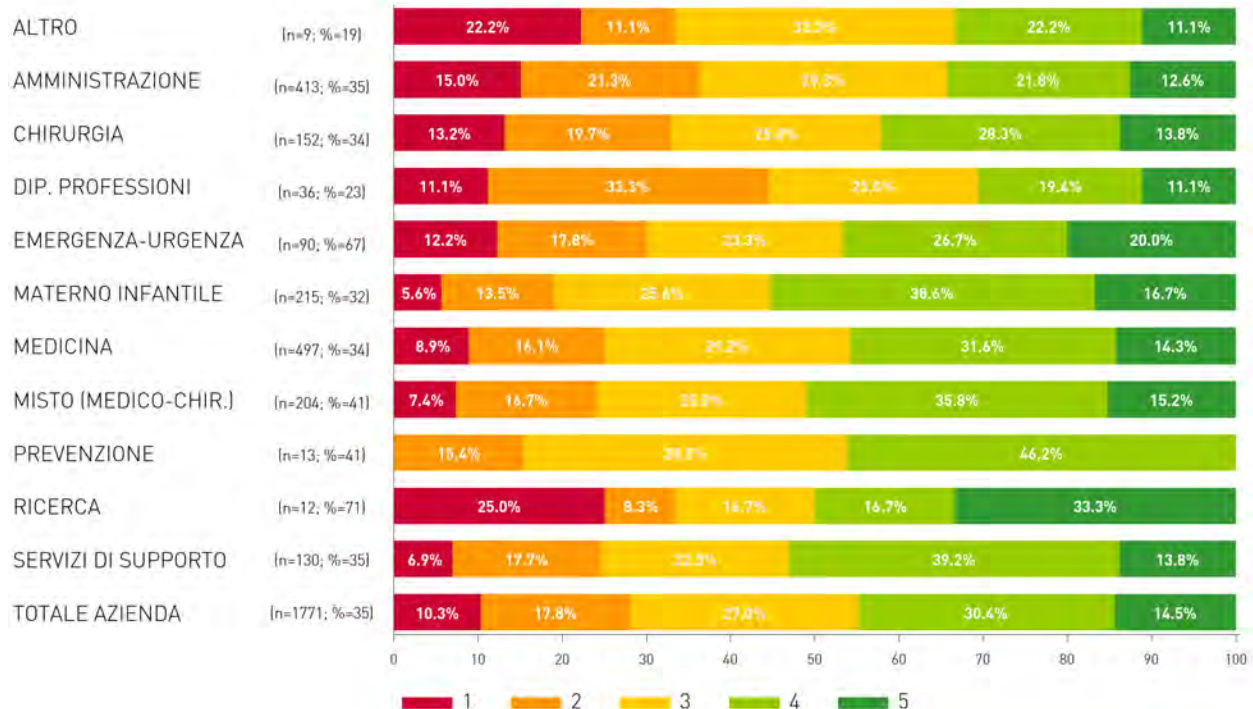
La formazione è una delle leve gestionali più importanti per coinvolgere, incentivare e motivare le persone: essa costituisce la base per la creazione di una cultura aziendale e per facilitare lo sviluppo delle professionalità interne, adeguandole ai processi di innovazione, cambiamento organizzativo e comunicazione (Di Callini, La Rosa, Morgagni, Tafuro, 2004) e assicurando la capacità dell'organizzazione di rispondere efficacemente, nel tempo, alla dinamica dei bisogni esterni.

Le aziende, inoltre, hanno l'opportunità e allo stesso tempo la responsabilità di creare, attraverso le leve organizzative (tra le quali, per l'appunto, interventi di formazione professionale), condizioni capaci di rafforzare nel personale la consapevolezza di poter contribuire alla creazione di valore (Moynihan, Pandey, 2007a; Moynihan, Pandey, 2007b).

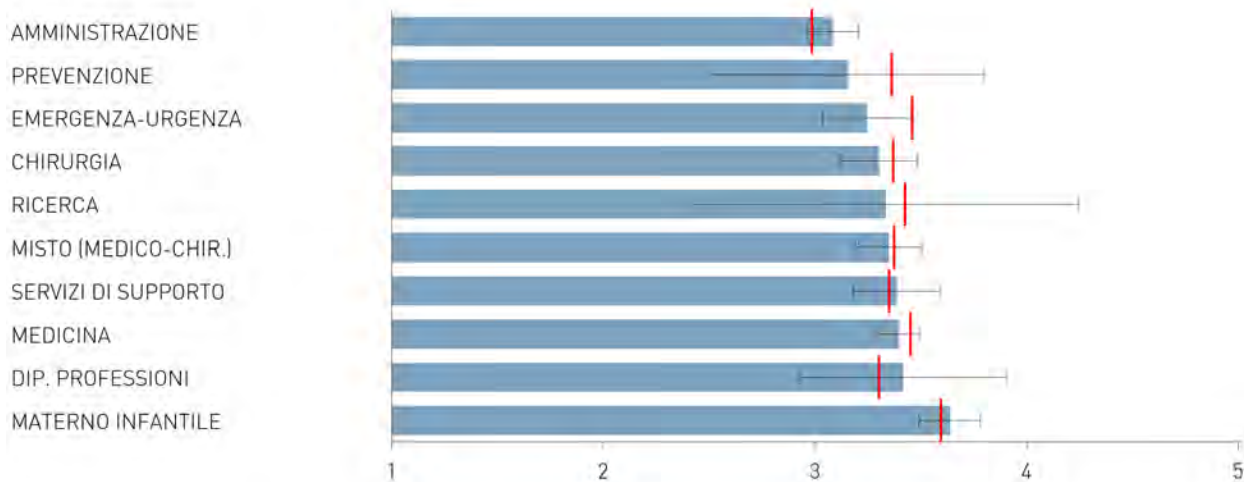
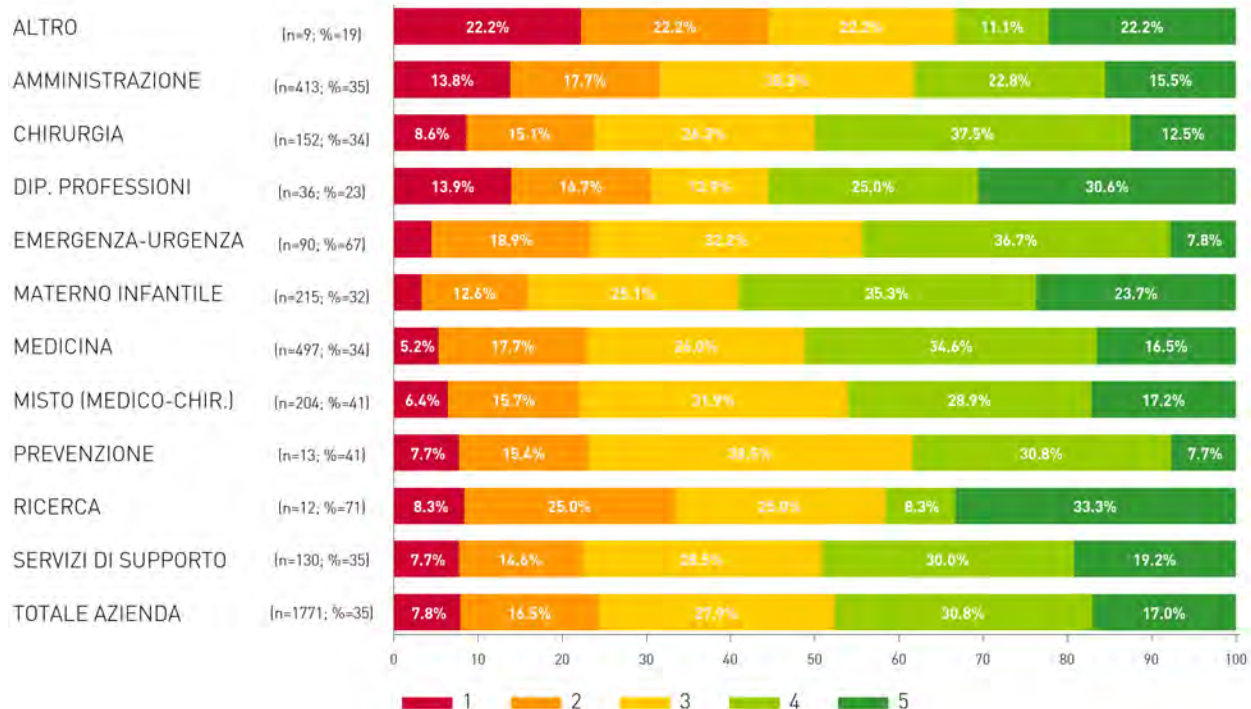
LE DOMANDE DI QUESTA SEZIONE

- Nella mia Azienda la formazione viene considerata uno strumento efficace per sviluppare le competenze del personale.
- Conosco le opportunità formative messe a disposizione dalla mia azienda.
- Ho avuto modo di partecipare ad attività formative per migliorare la comunicazione con i colleghi.
- Ho avuto modo di partecipare ad attività formative per migliorare la comunicazione con gli utenti.
- Le attività formative realizzate dalla mia Azienda a cui ho partecipato sono state utili per migliorare il mio modo di lavorare.

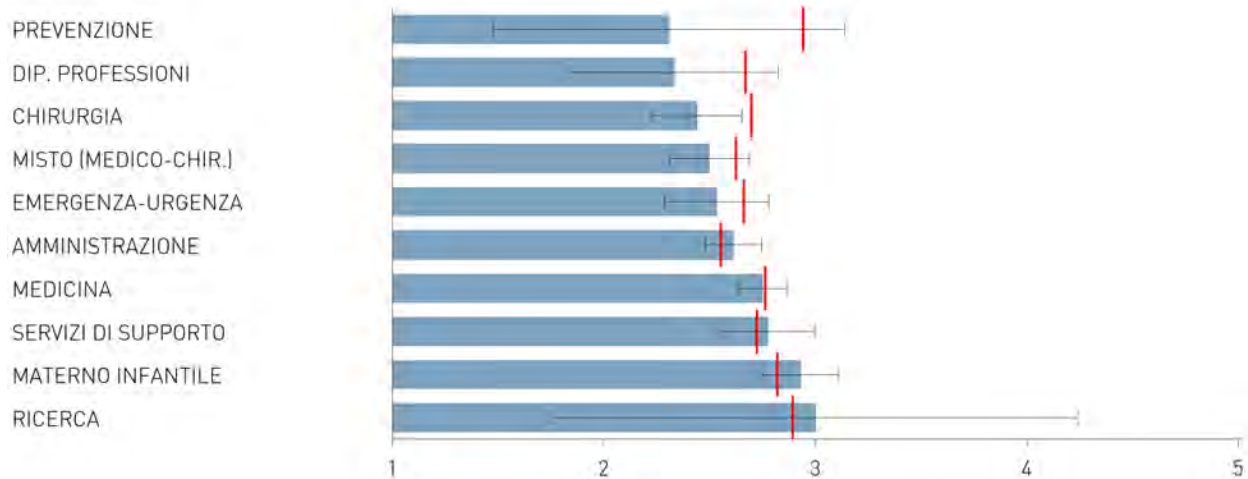
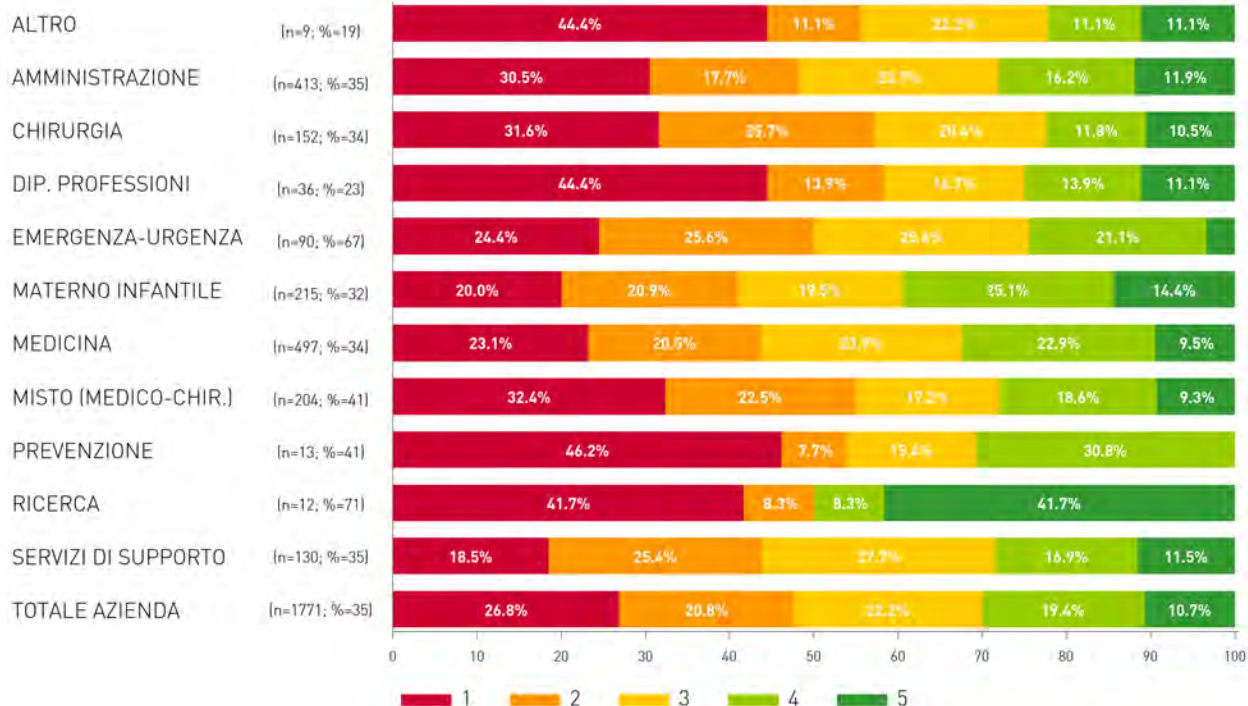
NELLA MIA AZIENDA LA FORMAZIONE VIENE CONSIDERATA UNO STRUMENTO EFFICACE PER SVILUPPARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE.



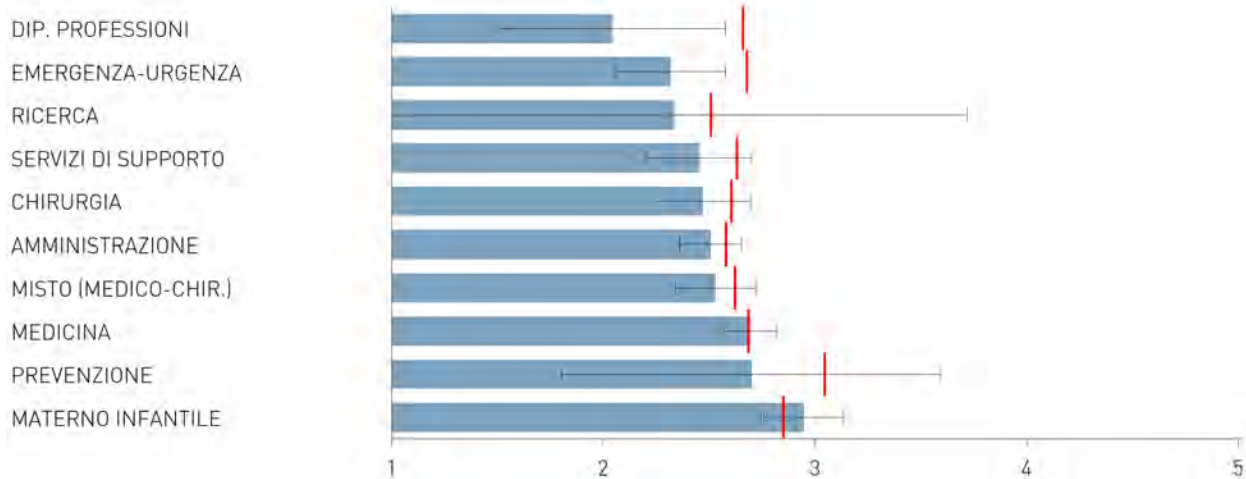
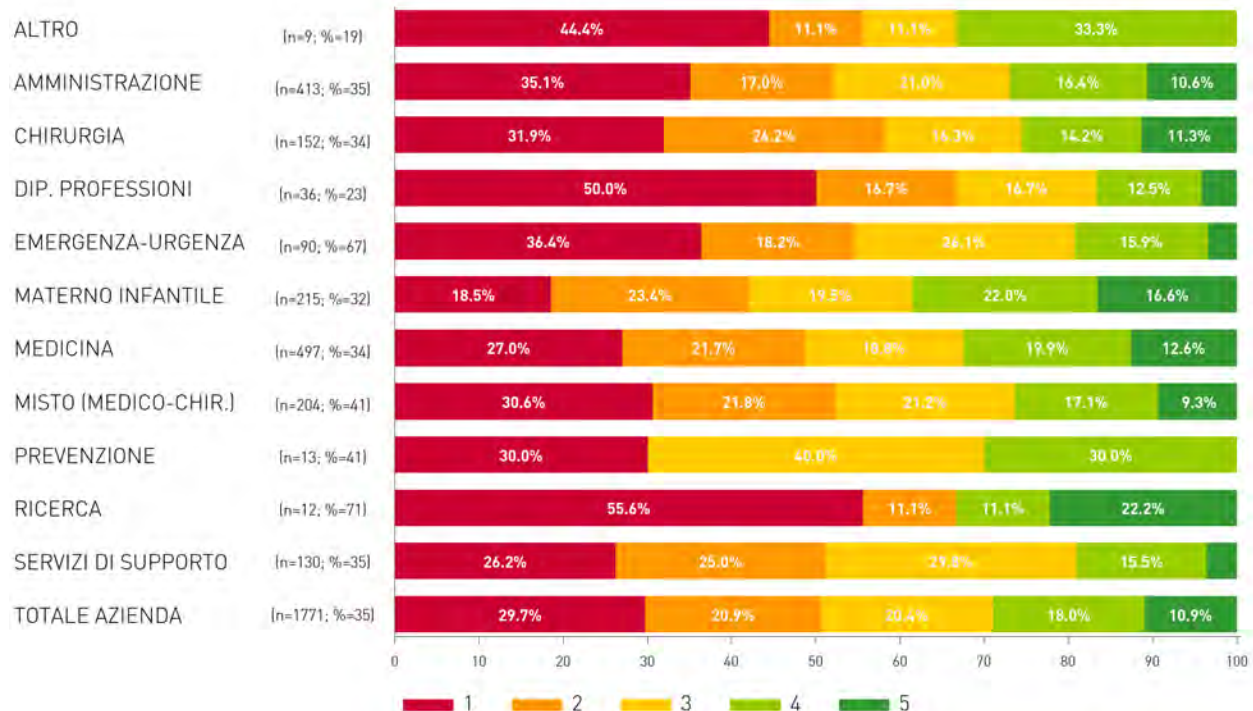
CONOSCO LE OPPORTUNITÀ FORMATIVE MESSE A DISPOSIZIONE DALLA MIA AZIENDA.



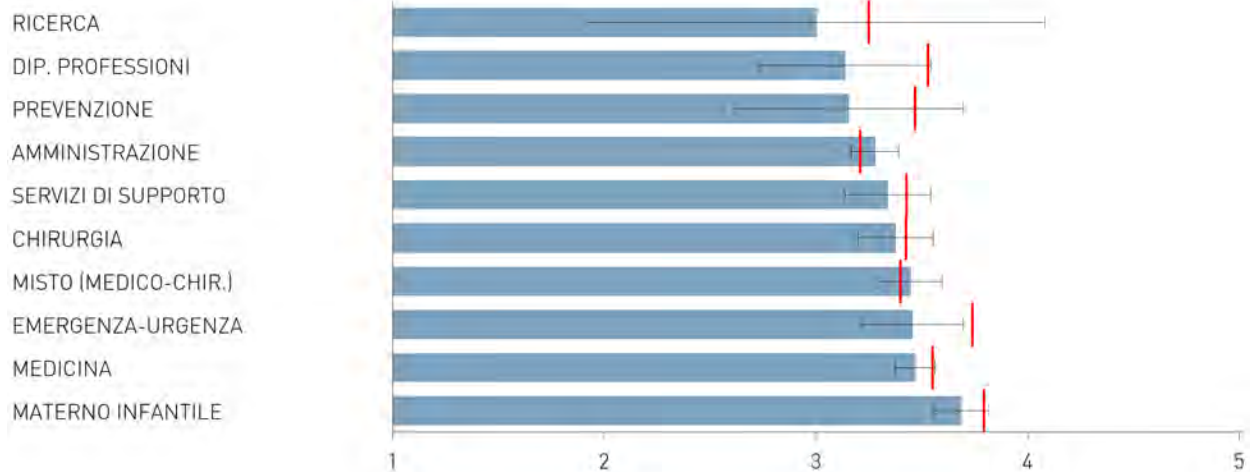
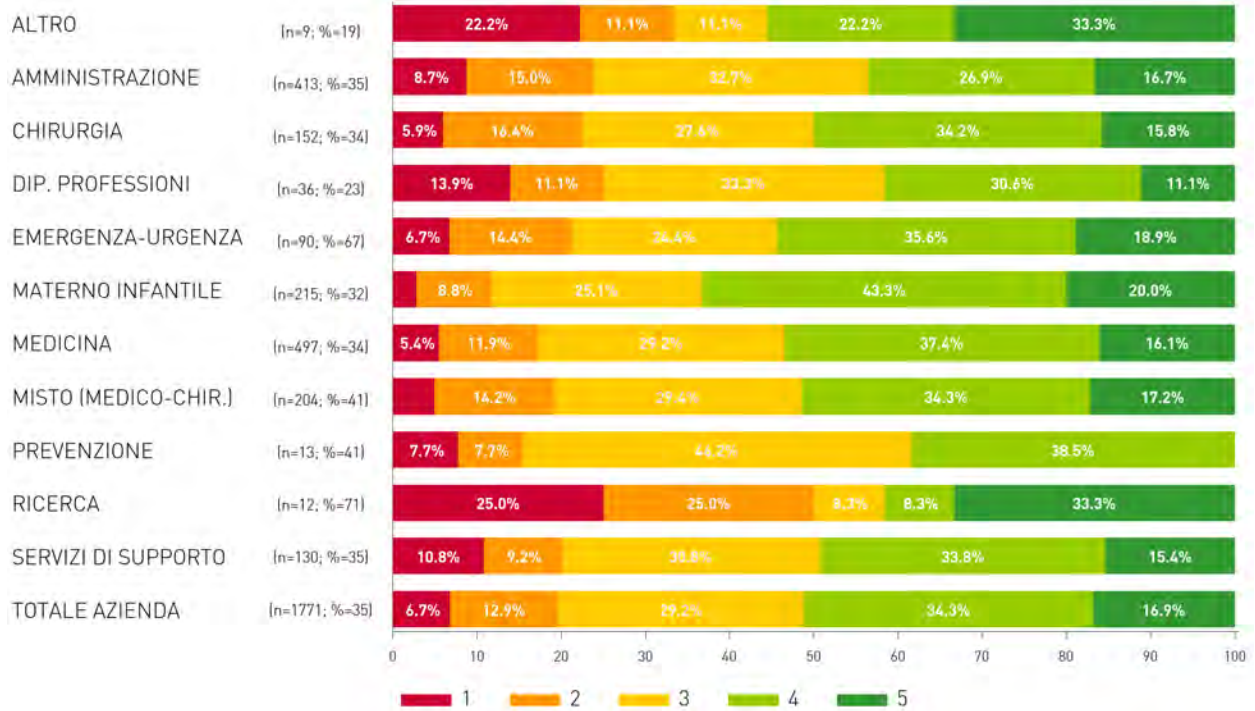
HO AVUTO MODO DI PARTECIPARE AD ATTIVITÀ FORMATIVE PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE CON I COLLEGI.



HO AVUTO MODO DI PARTECIPARE AD ATTIVITÀ FORMATIVE PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE CON GLI UTENTI.



LE ATTIVITÀ FORMATIVE REALIZZATE DALLA MIA AZIENDA A CUI HO PARTECIPATO SONO STATE UTILI PER MIGLIORARE IL MIO MODO DI LAVORARE.



IL SISTEMA DI BUDGET

Tale sezione ha lo scopo di indagare le percezioni del personale sui meccanismi di programmazione e controllo e sulla conoscenza e il grado coinvolgimento dei dipendenti nella discussione del budget.

Il processo di formazione del budget, declinazione degli obiettivi e controllo dei risultati, per essere efficace, deve essere partecipato dalle diverse professionalità, ed è pertanto utile rilevare se e quanto i dipendenti siano coinvolti nella sua definizione.

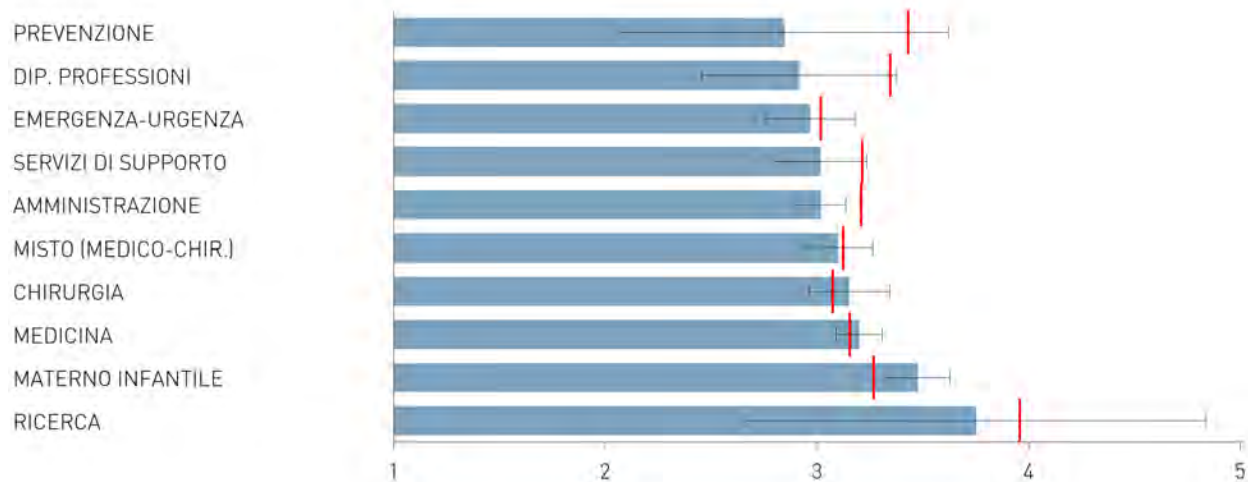
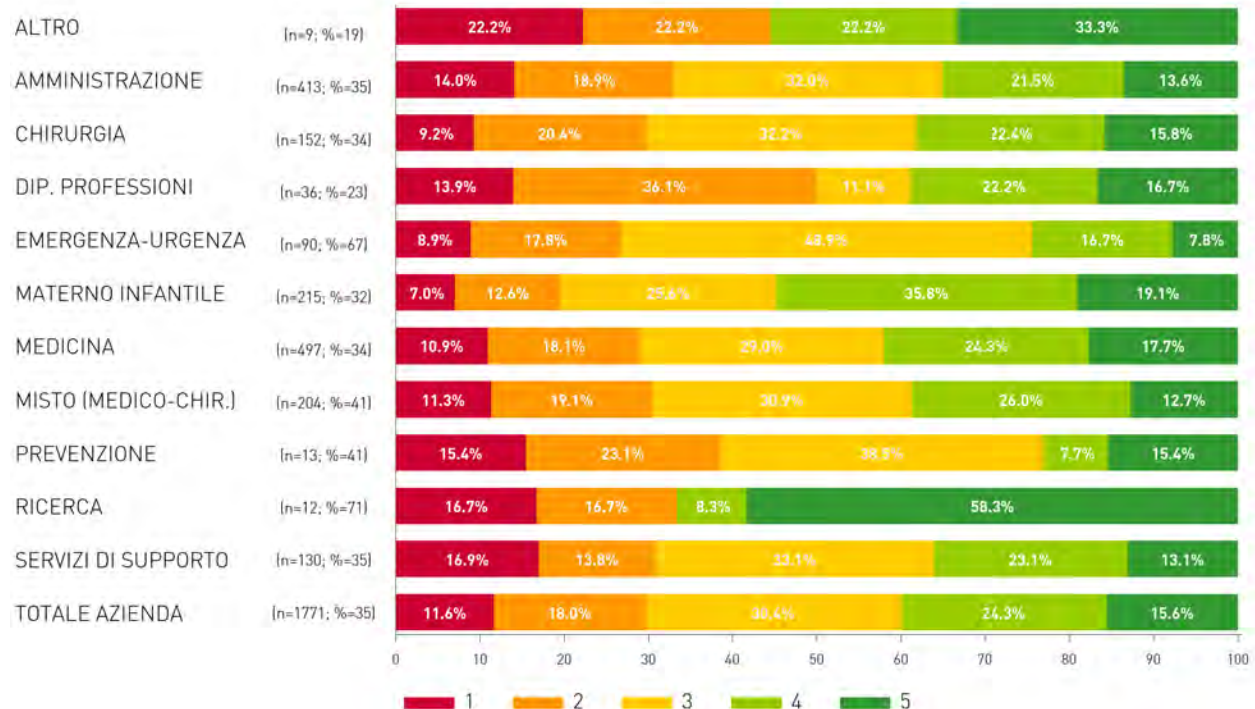
La partecipazione al processo di definizione degli obiettivi, infatti, consente al personale dell'azienda di acquisire, interiorizzare e condividere informazioni rilevanti per lo svolgimento delle proprie mansioni; in questo modo, le persone ad ogni livello dell'organizzazione possono contribuire allo sviluppo di strategie capaci di mettere in relazione efficacemente i propri obiettivi parziali con gli obiettivi strategici aziendali, con un effetto migliorativo sul livello di commitment e, più in generale, sulla performance organizzativa (Chong, Johnson, 2007).

D'altra parte, un approccio gerarchico/verticale (c.d. top-down) al processo di formazione del budget può determinare effetti di resistenza organizzativa sugli obiettivi assegnati e, in tal modo, ridurre la capacità dell'azienda di perseguire efficacemente i propri fini.

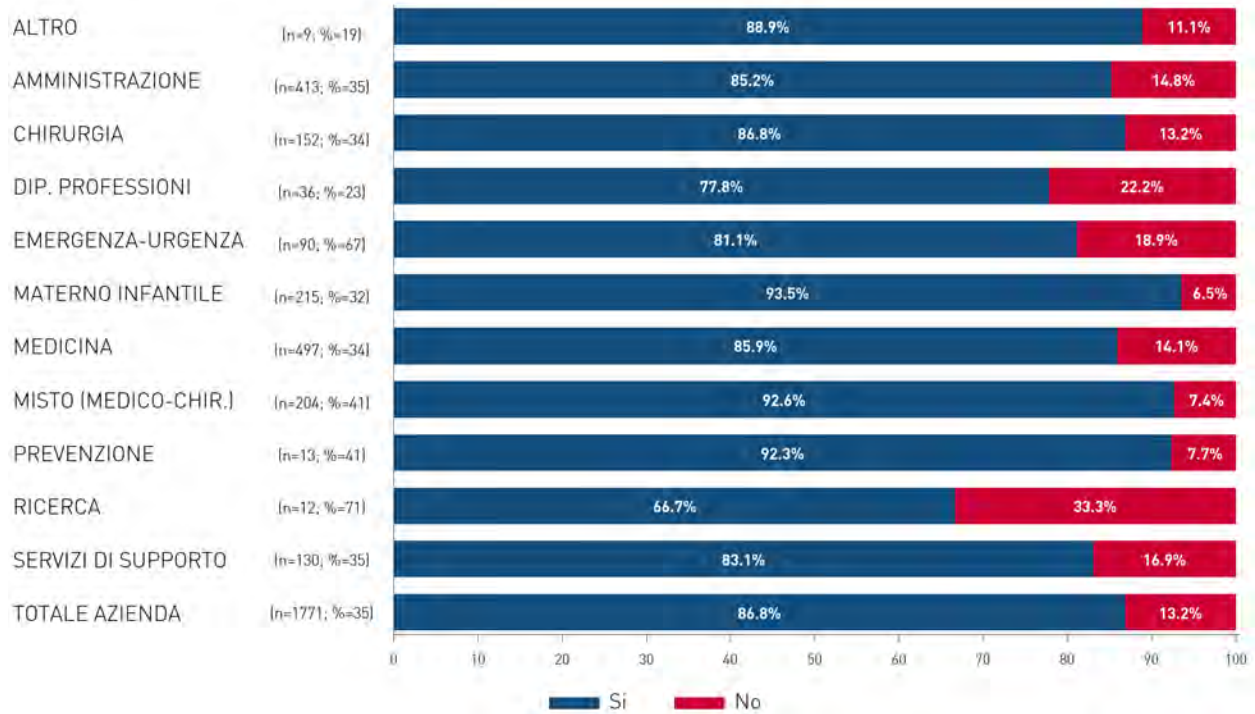
LE DOMANDE DI QUESTA SEZIONE

- Nella mia Azienda esiste un piano che definisce chiaramente gli obiettivi ed i risultati attesi a livello aziendale.
- La mia Azienda adotta un sistema di programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati.
- Ho avuto modo di condividere gli obiettivi del sistema di programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati della mia struttura/unità operativa.
- Durante l'anno ci sono momenti di verifica del raggiungimento degli obiettivi del sistema di programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati.
- Gli obiettivi del sistema di programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati aiutano a orientare il mio lavoro.
- Conosco i risultati del sistema di budget dell'azienda.
- Conosco i risultati del sistema di valutazione della performance individuale.
- Conosco i risultati del sistema di valutazione degli Esiti (Programma Nazionale Esiti, PNE).
- Conosco i risultati del sistema di valutazione della performance delle aziende sanitarie sviluppato dal Laboratorio MeS della Scuola Superiore S. Anna (Sistema Bersaglio).
- Nell'ultimo anno ho ricevuto informazioni relative ad audit su casi clinici o problematiche organizzative.
- Nell'ultimo anno ho ricevuto informazioni relative a rassegne di Mortalità e Morbilità (M&M review).
- Gli Audit a cui ho partecipato, sono stati utili nel produrre un effettivo miglioramento della sicurezza delle cure nella mia Azienda.
- Le Rassegne di Mortalità e Morbilità a cui ho partecipato, sono state utili nel produrre un effettivo miglioramento della sicurezza delle cure nella mia Azienda.
- Conosco i sistemi di misurazione dell'esperienza dei pazienti, anche noti come PREMs (Patient Reported Experience Measures).
- La mia Azienda ha adottato un sistema di misurazione dell'esperienza dei pazienti (PREMs).
- Ho avuto modo di utilizzare le informazioni raccolte attraverso tale sistema di misurazione dell'esperienza dei pazienti (PREMs).

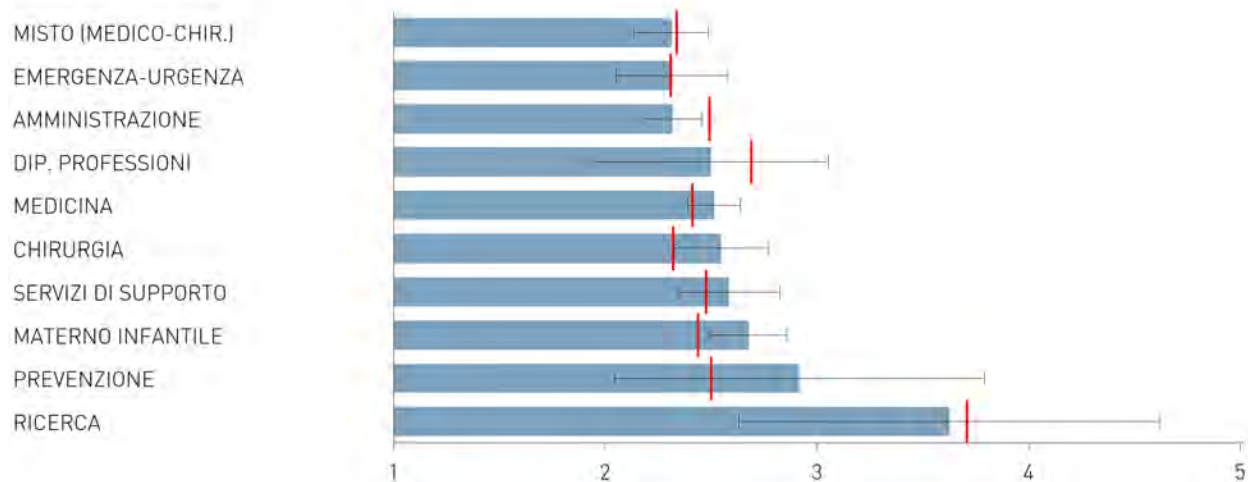
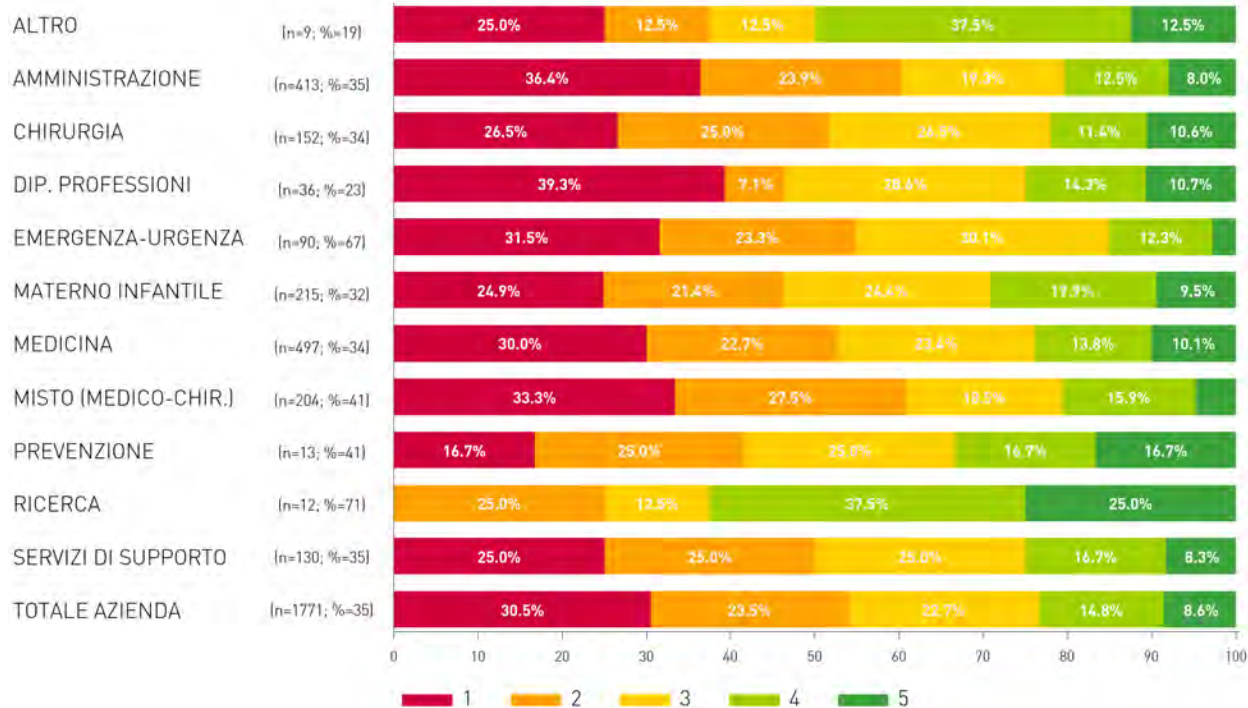
NELLA MIA AZIENDA ESISTE UN PIANO CHE DEFINISCE CHIARAMENTE GLI OBIETTIVI ED I RISULTATI ATTESI A LIVELLO AZIENDALE.



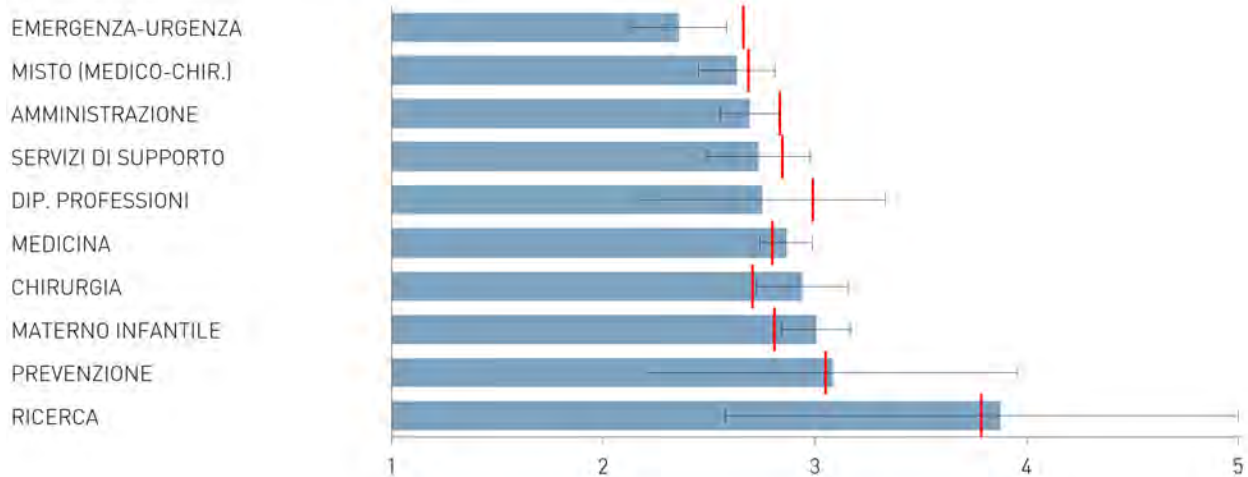
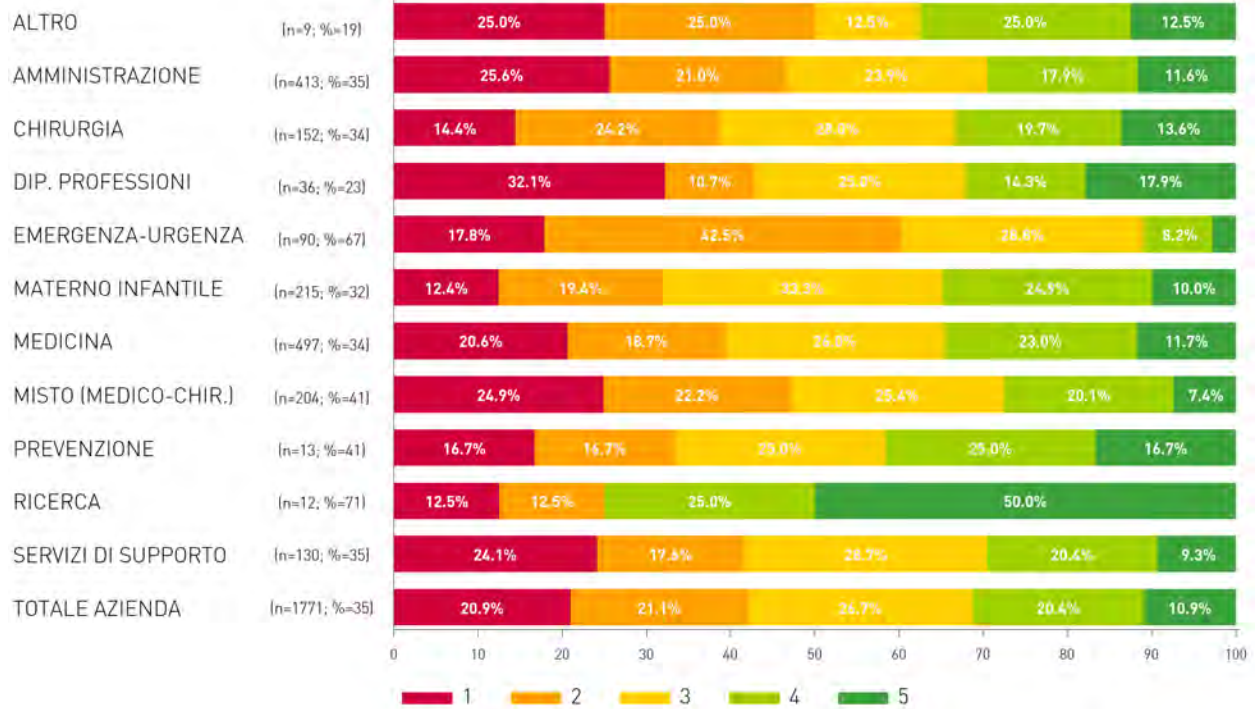
LA MIA AZIENDA ADOTTA UN SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ, CONTROLLO DEI COSTI E VERIFICA DEI RISULTATI.



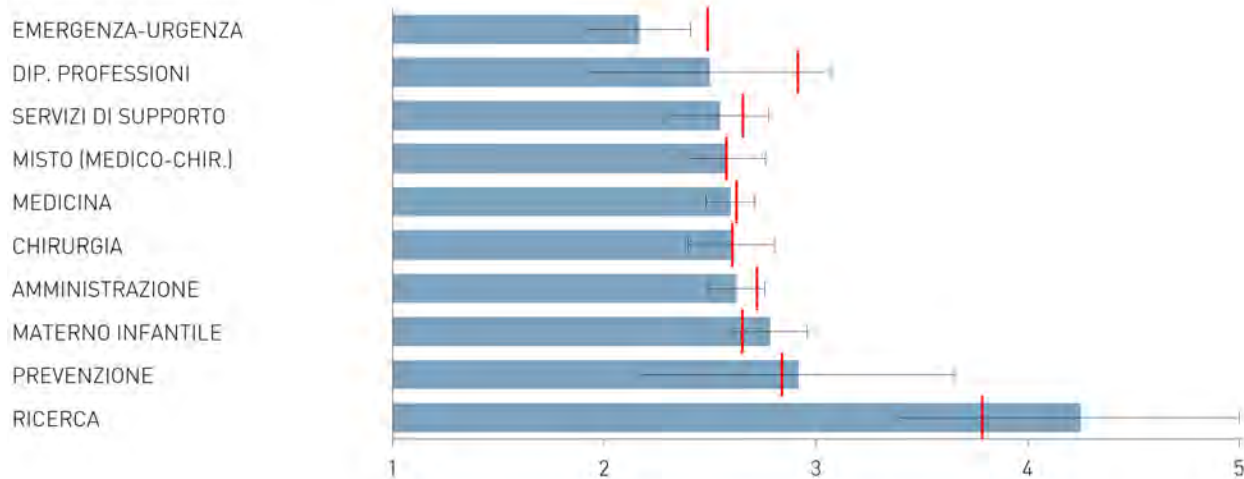
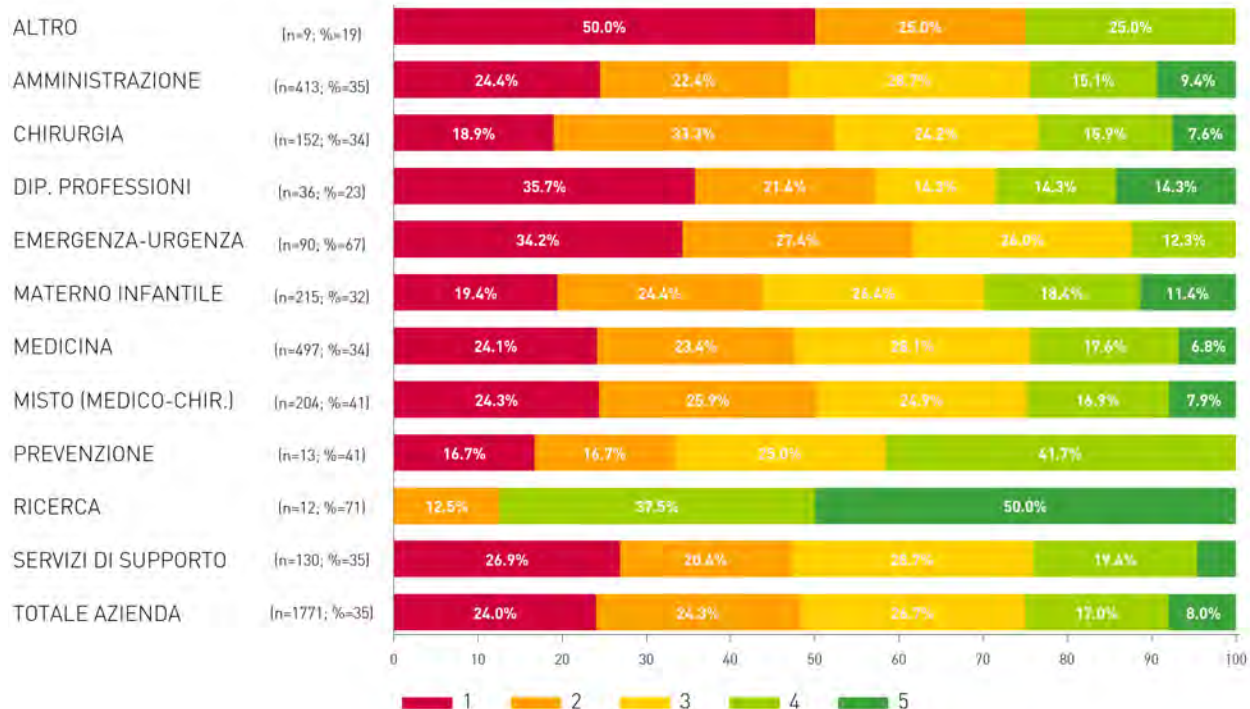
HO AVUTO MODO DI CONDIVIDERE GLI OBIETTIVI DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ, CONTROLLO DEI COSTI E VERIFICA DEI RISULTATI NELLA MIA STRUTTURA/UNITÀ OPERATIVA .



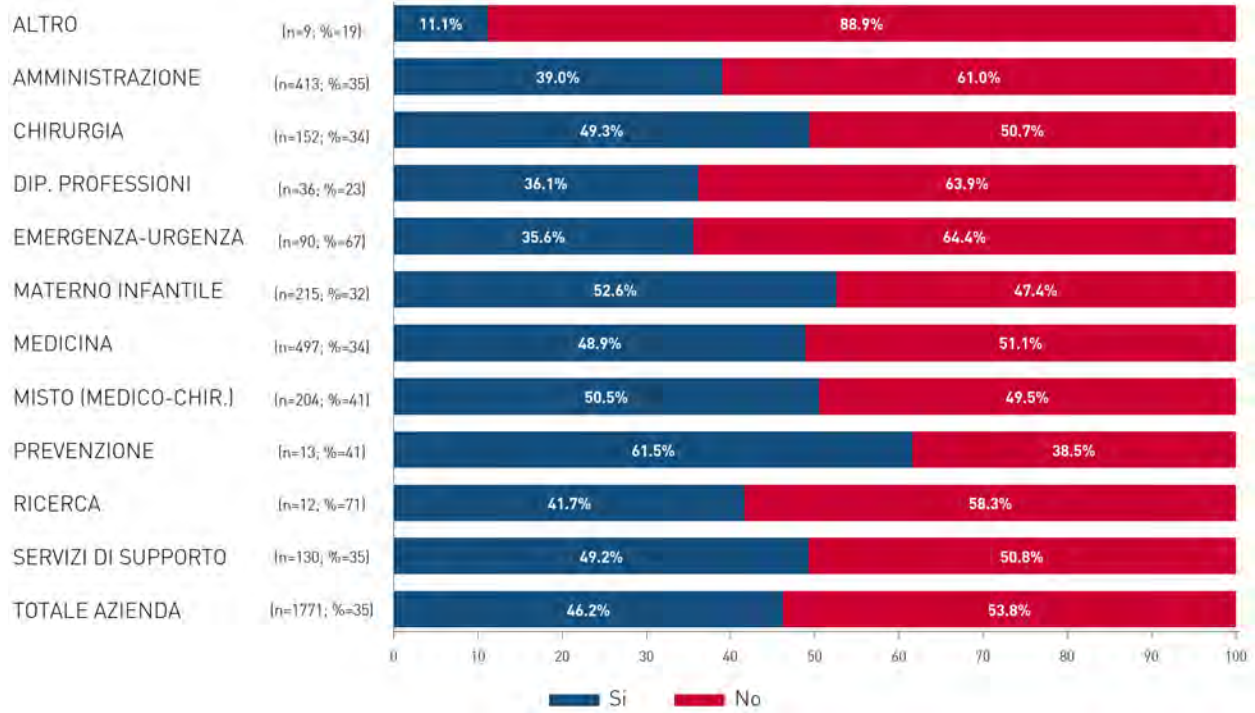
DURANTE L'ANNO CI SONO MOMENTI DI VERIFICA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ, CONTROLLO DEI COSTI E VERIFICA DEI RISULTATI.



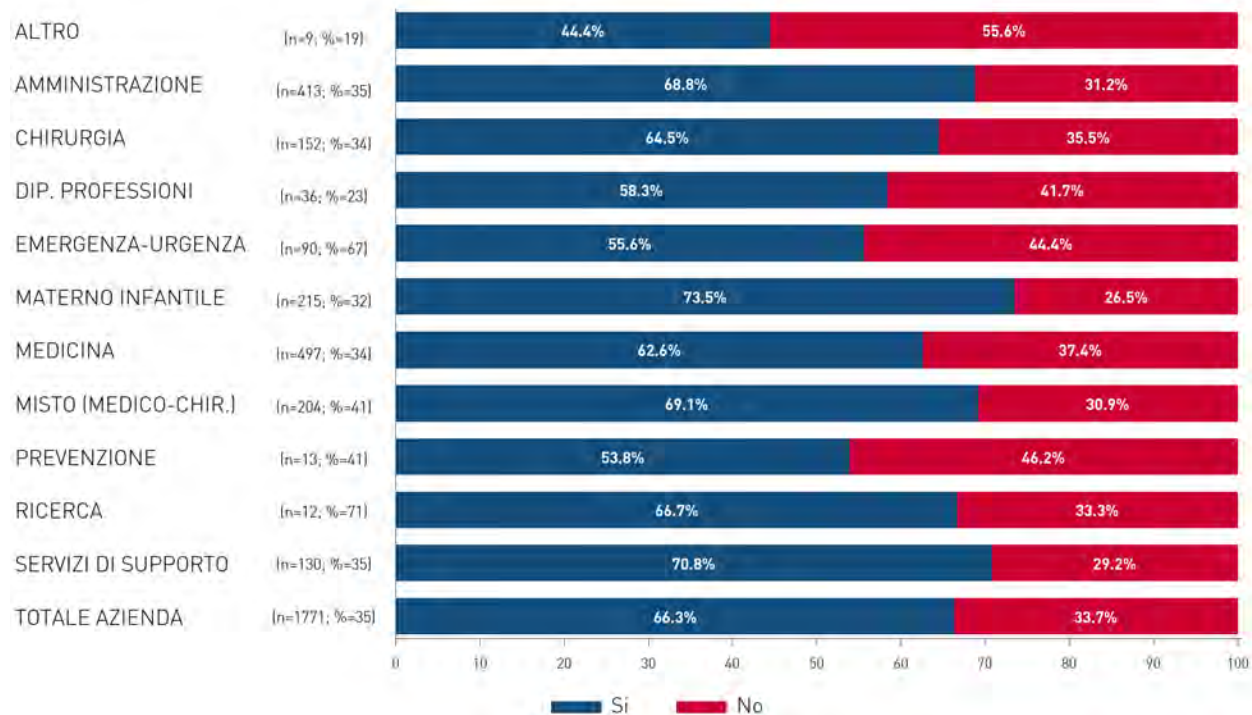
GLI OBIETTIVI DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ, CONTROLLO DEI COSTI E VERIFICA DEI RISULTATI AIUTANO A ORIENTARE IL MIO LAVORO.



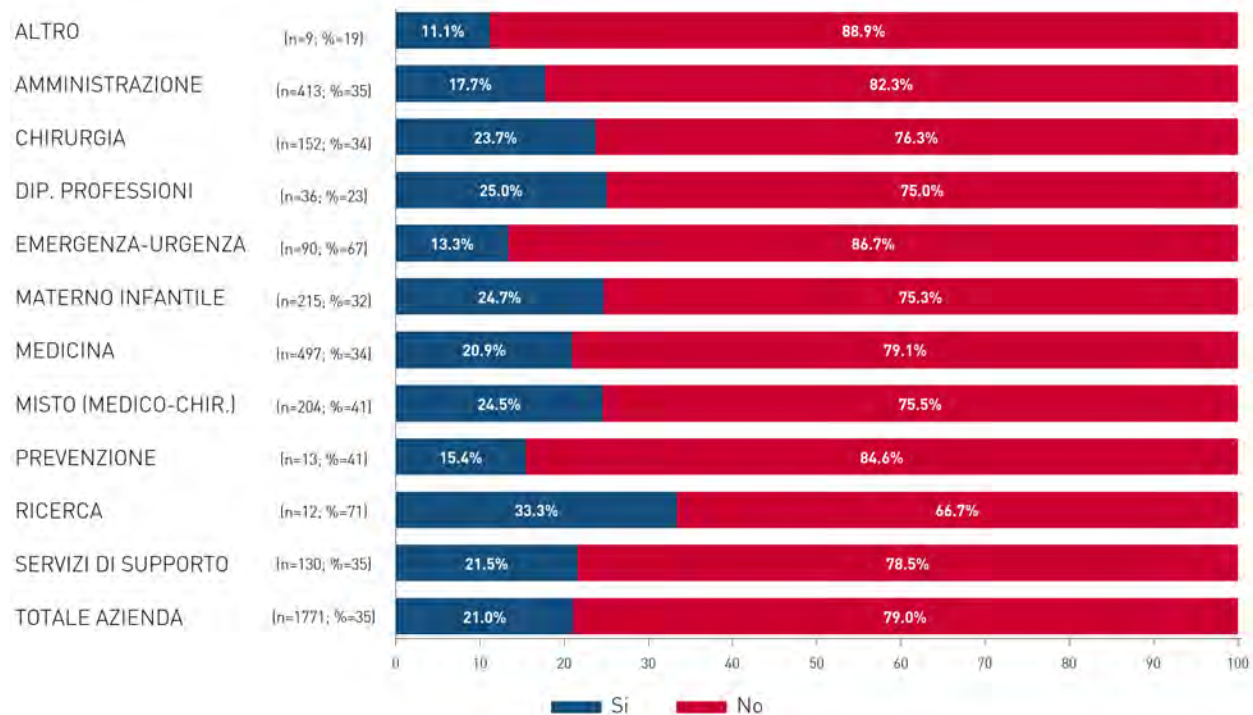
CONOSCO I RISULTATI DEI SEGUENTI STRUMENTI: SISTEMA DI BUDGET DELL'AZIENDA.



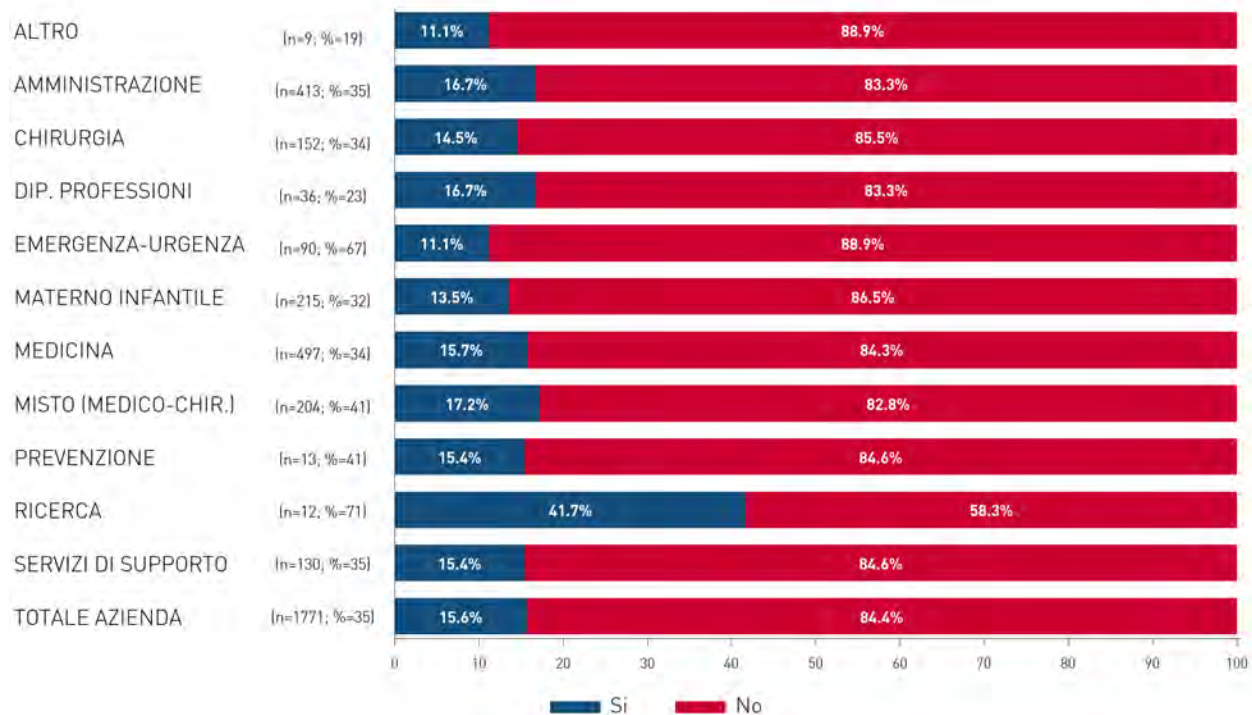
CONOSCO I RISULTATI DEI SEGUENTI STRUMENTI: SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.



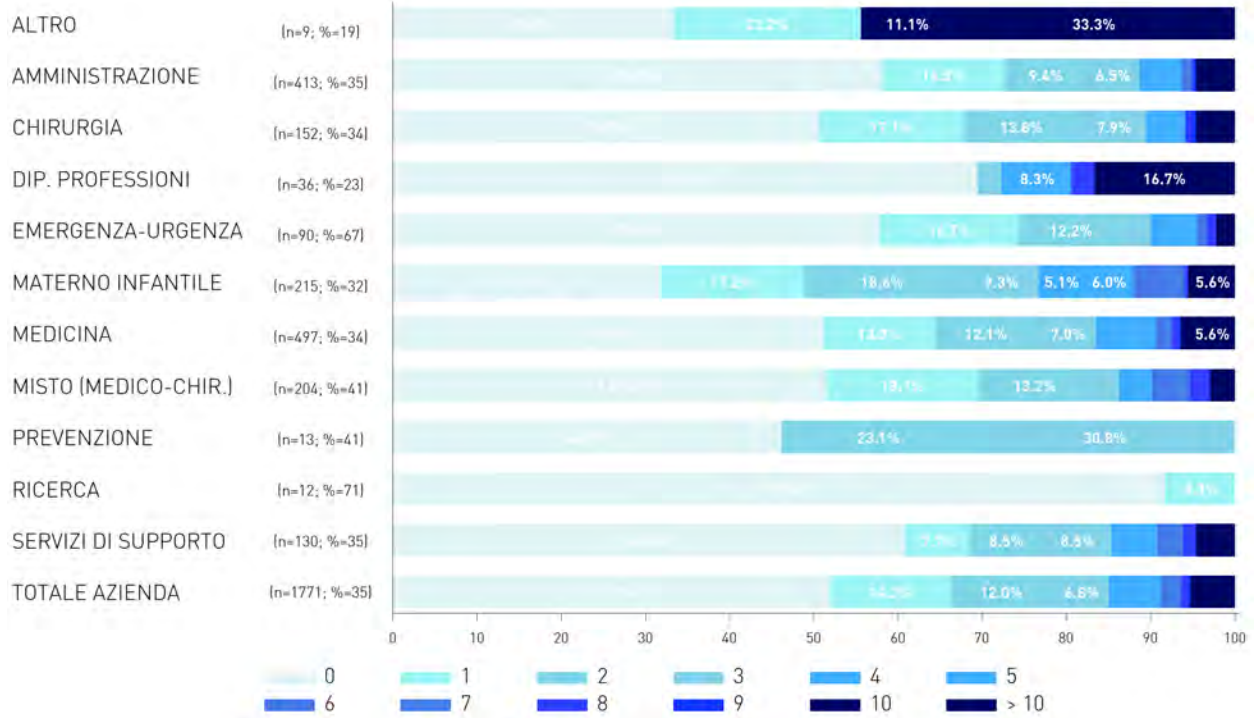
CONOSCO I RISULTATI DEI SEGUENTI STRUMENTI: SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI ESITI (PIANO NAZIONALE ESITI, PNE).



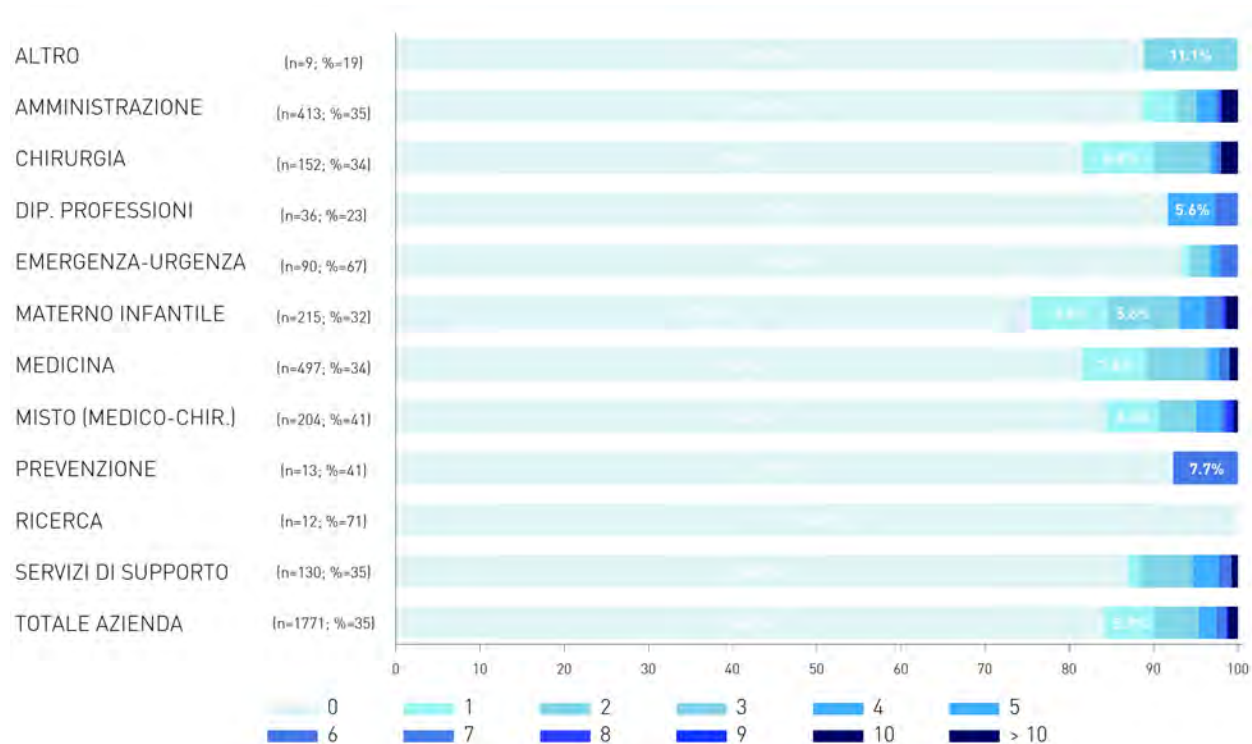
CONOSCO I RISULTATI DEI SEGUENTI STRUMENTI: SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE AZIENDE SANITARIE (SISTEMA BERSAGLIO).



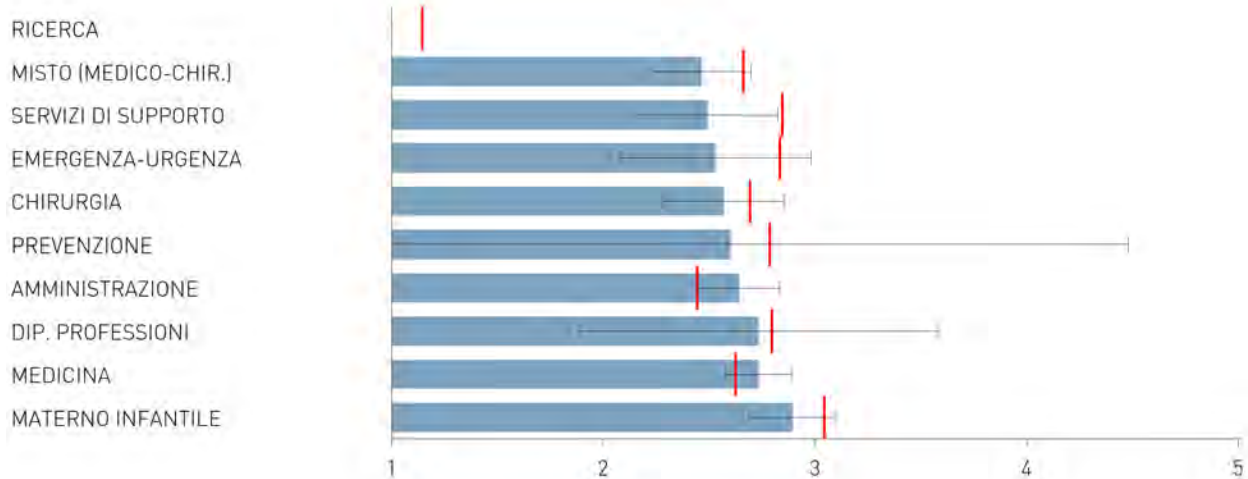
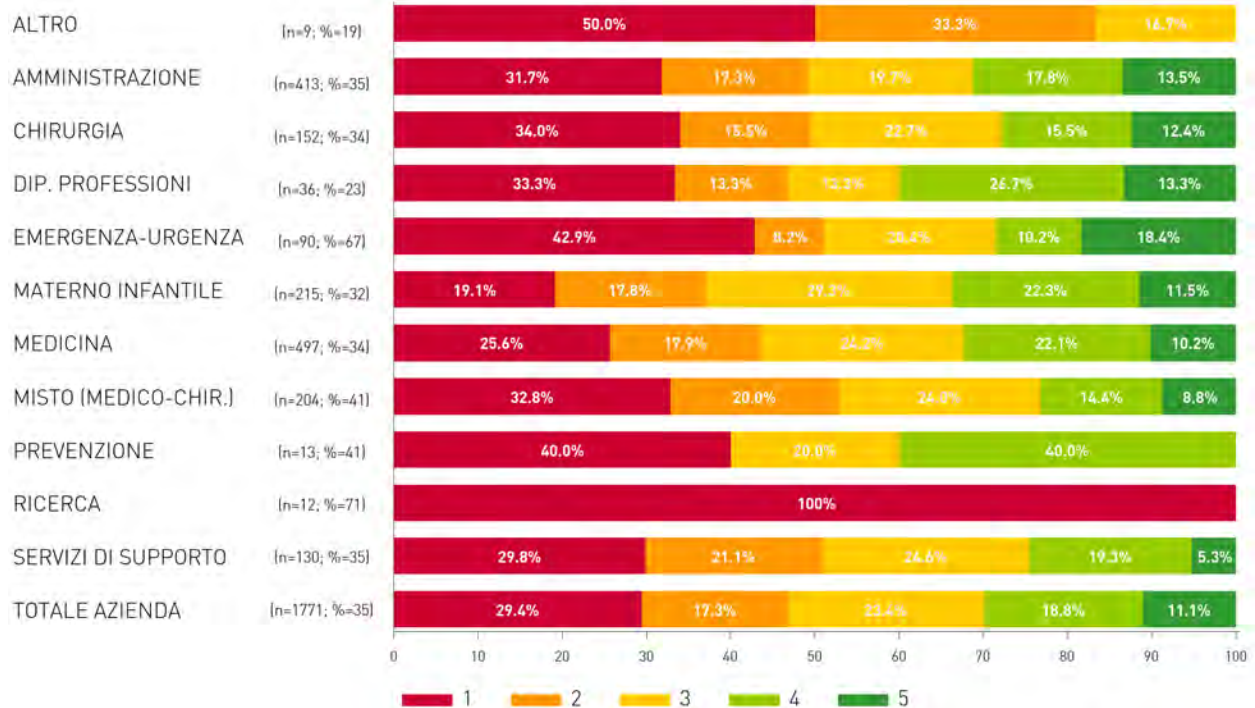
NELL'ULTIMO ANNO NELLA MIA STRUTTURA HO PARTECIPATO A AUDIT SU CASI CLINICI O PROBLEMATICHE ORGANIZZATIVE.



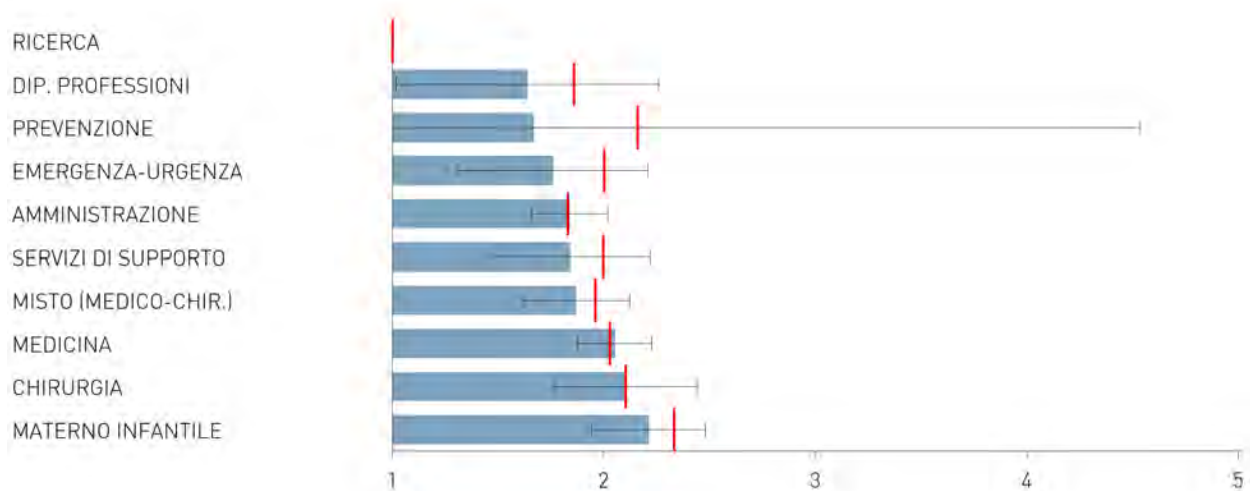
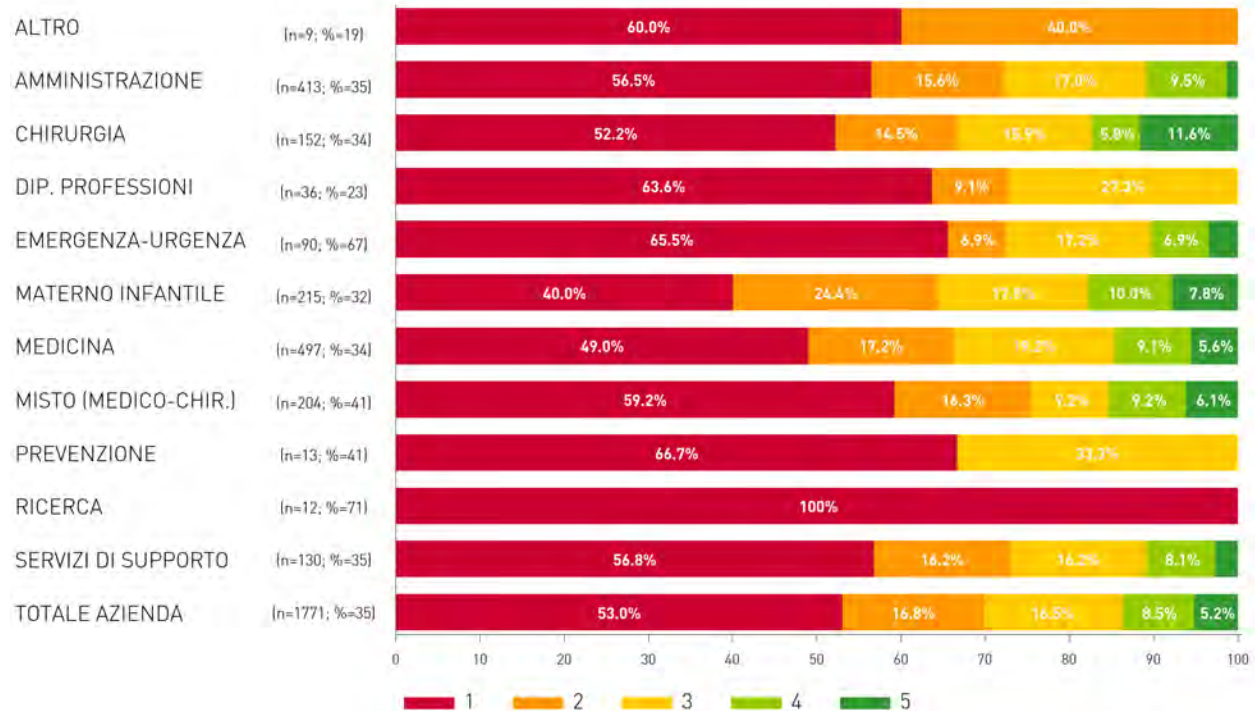
NELL'ULTIMO ANNO NELLA MIA STRUTTURA HO RICEVUTO INFORMAZIONI RELATIVE A RASSEGNE DI MORTALITÀ E MORBILITÀ (M&M REVIEW).



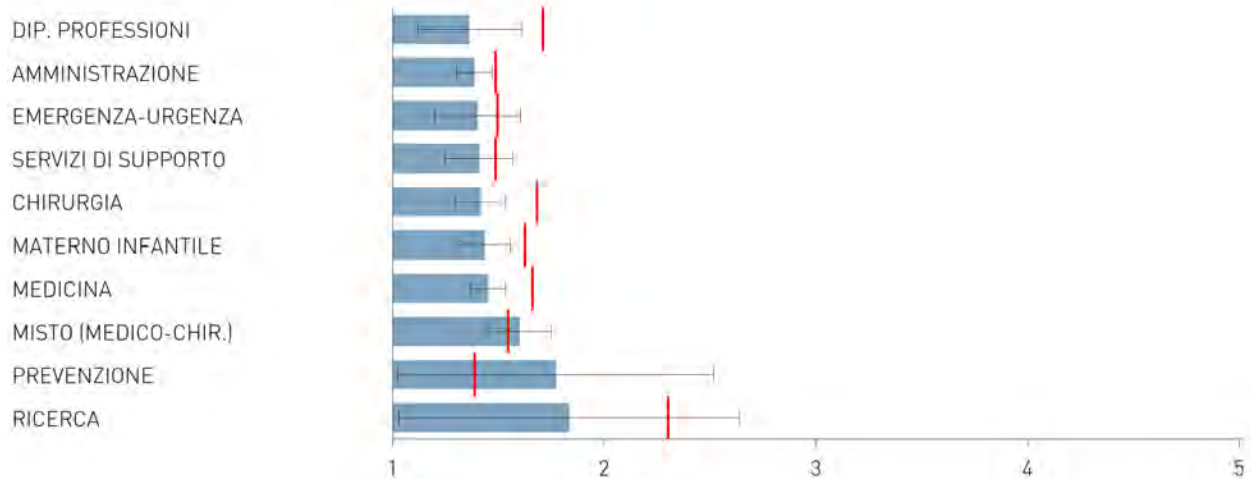
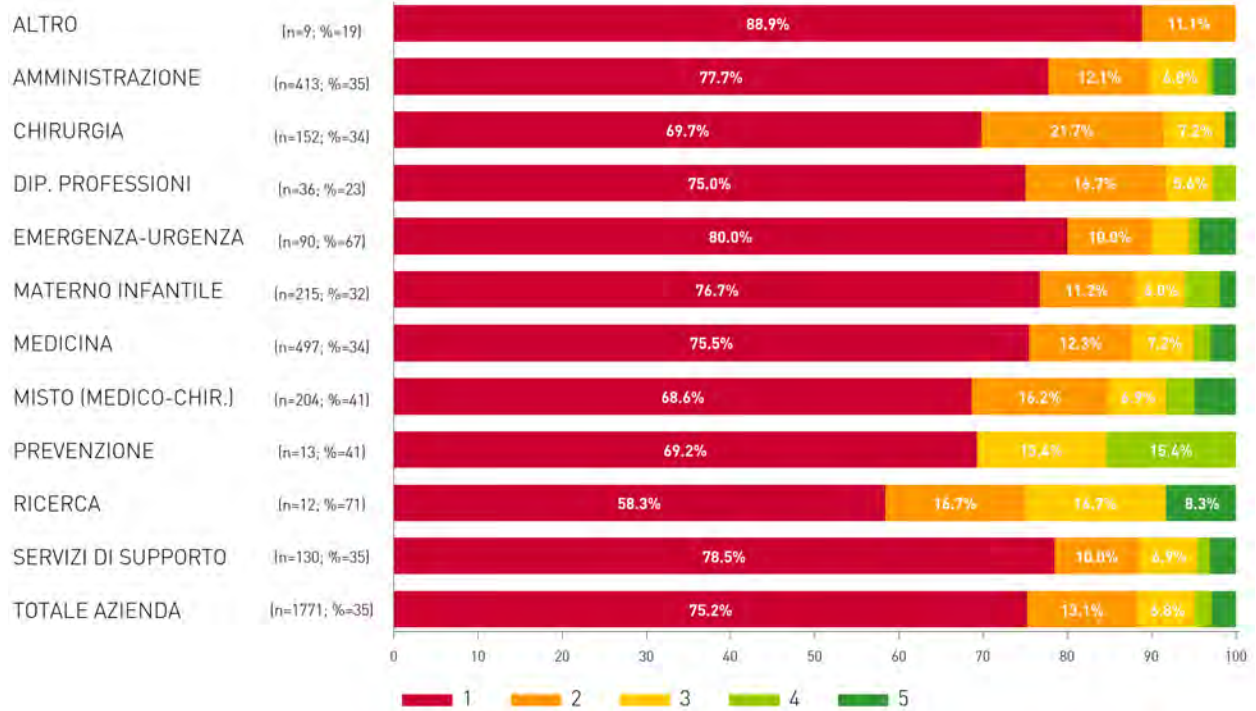
GLI AUDIT A CUI HO PARTECIPATO SONO STATI UTILI NEL PRODURRE UN EFFETTIVO MIGLIORAMENTO DELLA SICUREZZA DELLE CURE NELLA MIA AZIENDA.



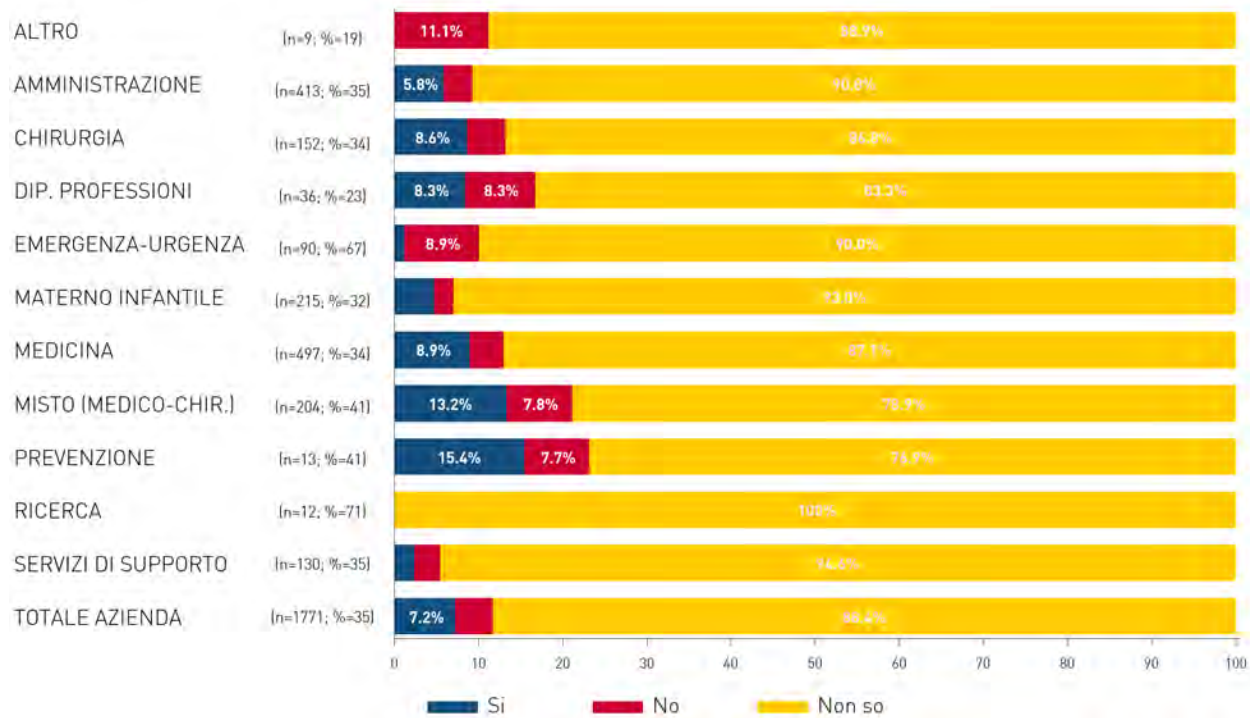
LE RASSEGNE DI MORTALITÀ E MORBILTÀ A CUI HO PARTECIPATO SONO STATI UTILI NEL PRODURRE UN EFFETTIVO MIGLIORAMENTO DELLA SICUREZZA DELLE CURE NELLA MIA AZIENDA.



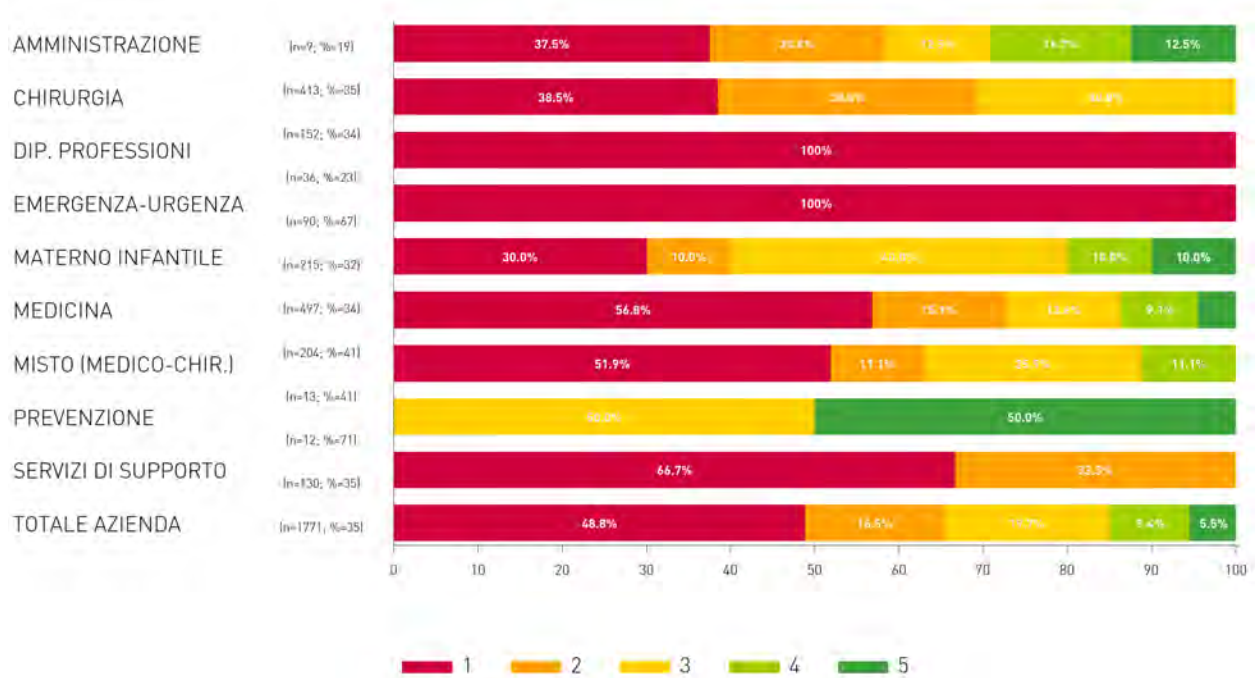
CONOSCO I SISTEMI DI MISURAZIONE DELL'ESPERIENZA DEI PAZIENTI, ANCHE NOTI COME PREMS (PATIENT REPORTED EXPERIENCE MEASURES).



LA MIA AZIENDA HA ADOTTATO UN SISTEMA DI MISURAZIONE DELL'ESPERIENZA DEI PAZIENTI (PREMS).



HO AVUTO MODO DI UTILIZZARE LE INFORMAZIONI RACCOLTE ATTRAVERSO TALE SISTEMA DI MISURAZIONE DELL'ESPERIENZA DEI PAZIENTI (PREMS).



LA MIA AZIENDA

Tale sezione ha lo scopo di rappresentare le percezioni del personale nei confronti dell'Azienda nel suo complesso.

Si intende indagare, in particolare, quanto l'Azienda si fa promotrice di azioni di cambiamento e processi di innovazione, servendosi in maniera equilibrata delle risorse a disposizione e favorendo, al tempo stesso, percorsi di crescita professionale strutturati e diffusi.

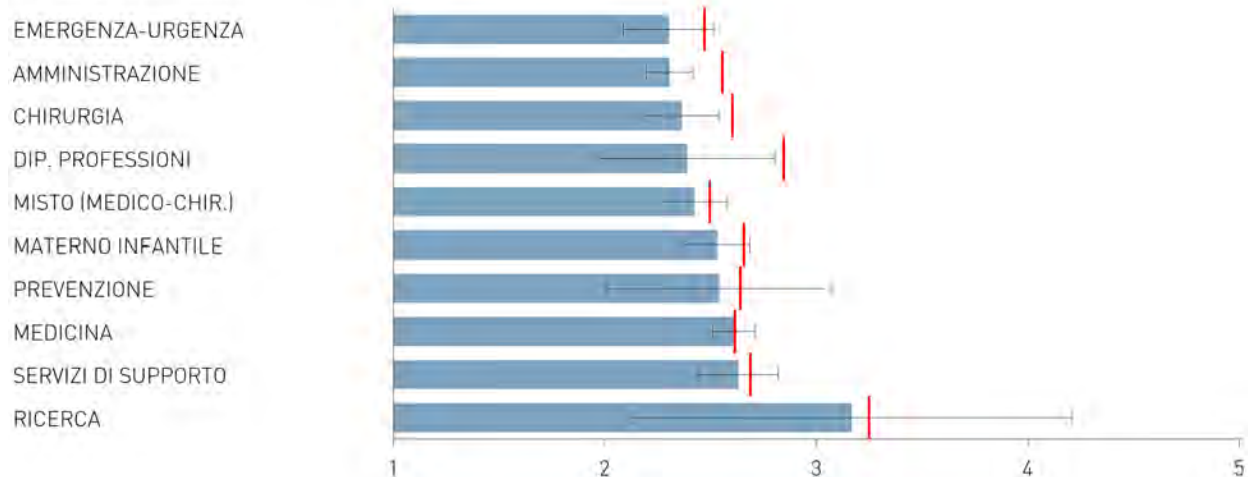
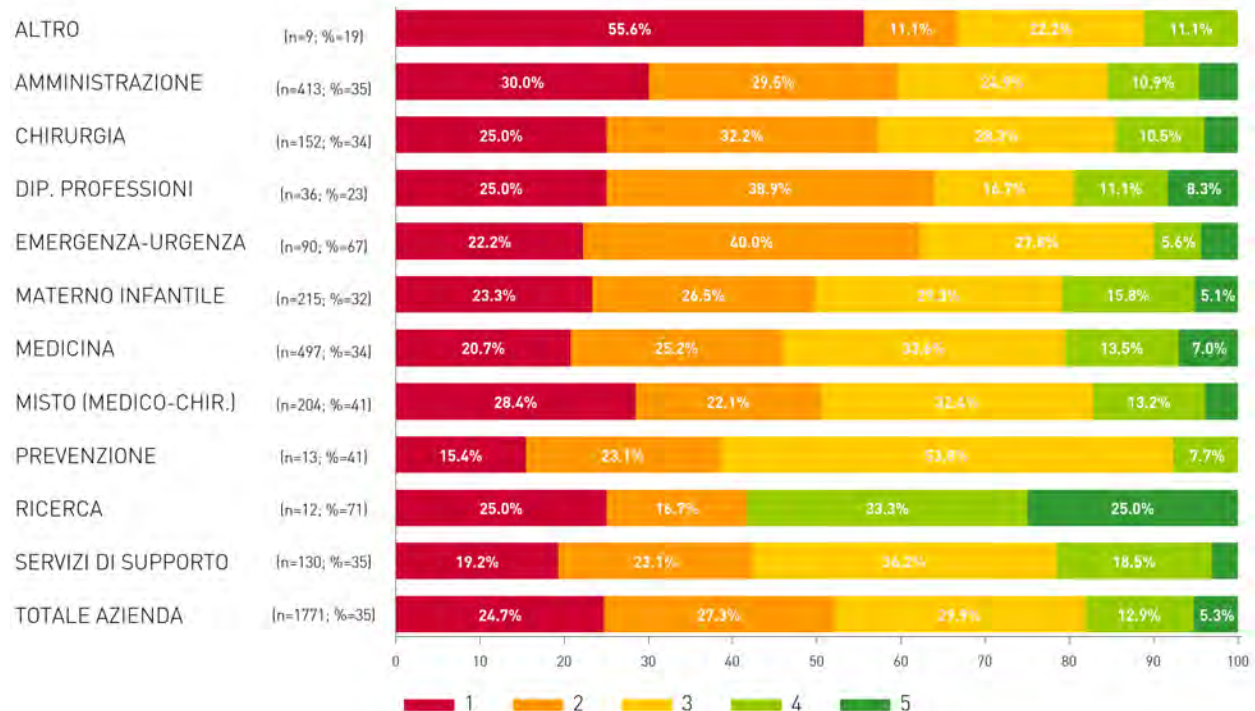
Le variabili che compongono tale sezione mirano a catturare il livello di generale soddisfazione professionale delle persone e il loro senso di appartenenza all'Azienda di cui fanno parte.

Le aziende, inoltre, hanno l'opportunità e allo stesso tempo la responsabilità di creare, attraverso le leve organizzative, condizioni capaci di rafforzare nel personale la consapevolezza di poter contribuire alla creazione di valore (Moynihan, Pandey, 2007b).

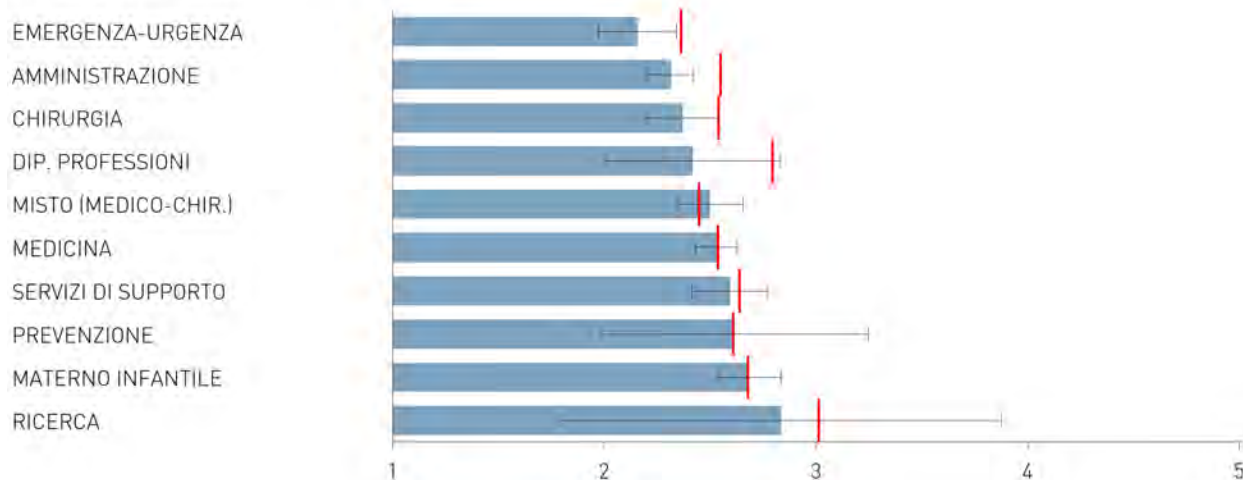
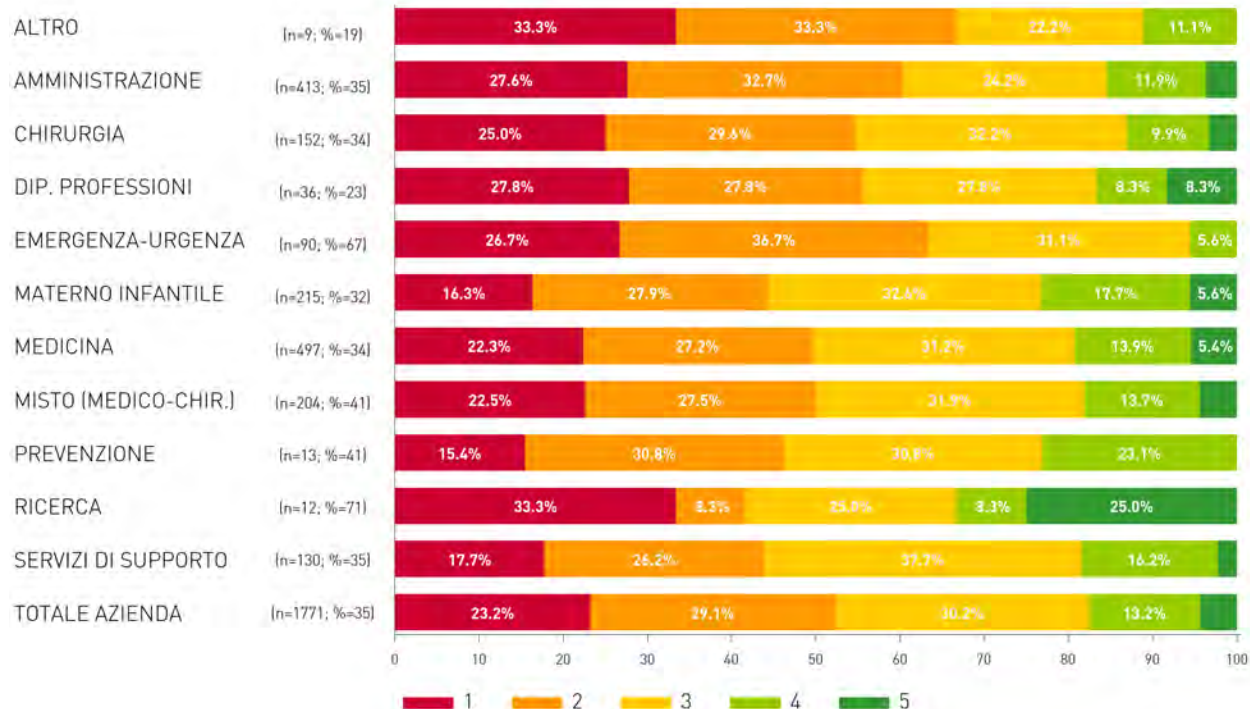
LE DOMANDE DI QUESTA SEZIONE

- La mia Azienda è attenta ad impiegare in modo appropriato le risorse a disposizione.
- La mia Azienda incoraggia cambiamenti ed innovazioni.
- La mia Azienda incoraggia e facilita la collaborazione fra strutture.
- La mia Azienda considera la soddisfazione dei bisogni dei pazienti una priorità.
- La mia Azienda è attenta a non creare disuguaglianze di trattamento tra i pazienti.
- Nel caso in cui il paziente abbia problematiche particolari di natura sociale sono previsti interventi specifici per dargli supporto.
- Consiglierei ad un/una collega di lavorare nella mia Azienda.
- Apprezzo il modo in cui la Direzione Aziendale dirige l'Azienda.
- Sono orgoglioso di dire agli altri che lavoro in questa Azienda.
- Mi sento parte di questa Azienda.
- La mia Azienda mi stimola a dare il meglio nel mio lavoro.
- Sono motivato a raggiungere gli obiettivi aziendali.
- Nella mia Azienda il merito è considerato un valore fondamentale.
- Nella mia Azienda viene adeguatamente riconosciuto il contributo professionale di ognuno.

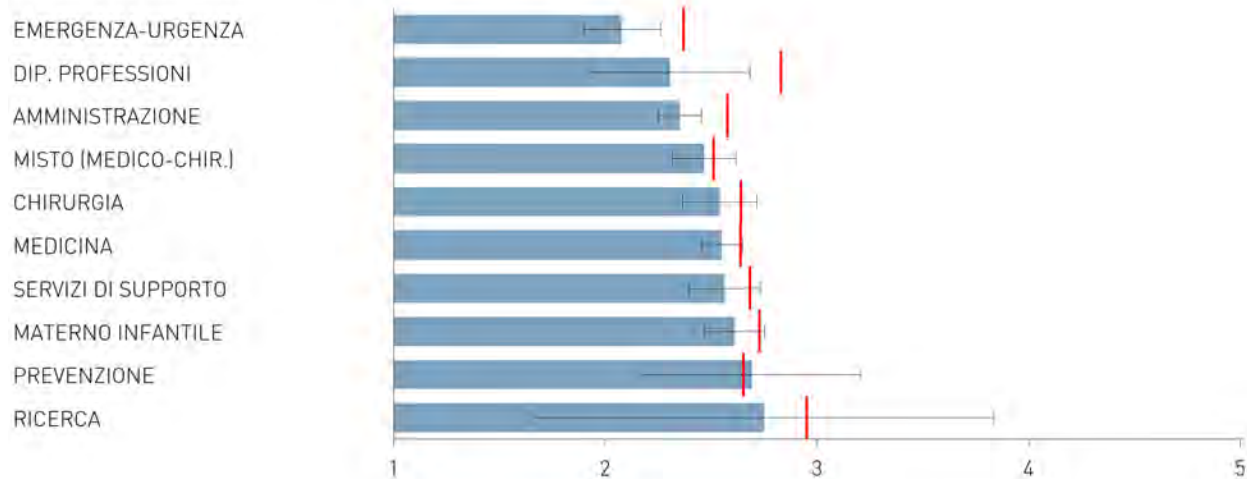
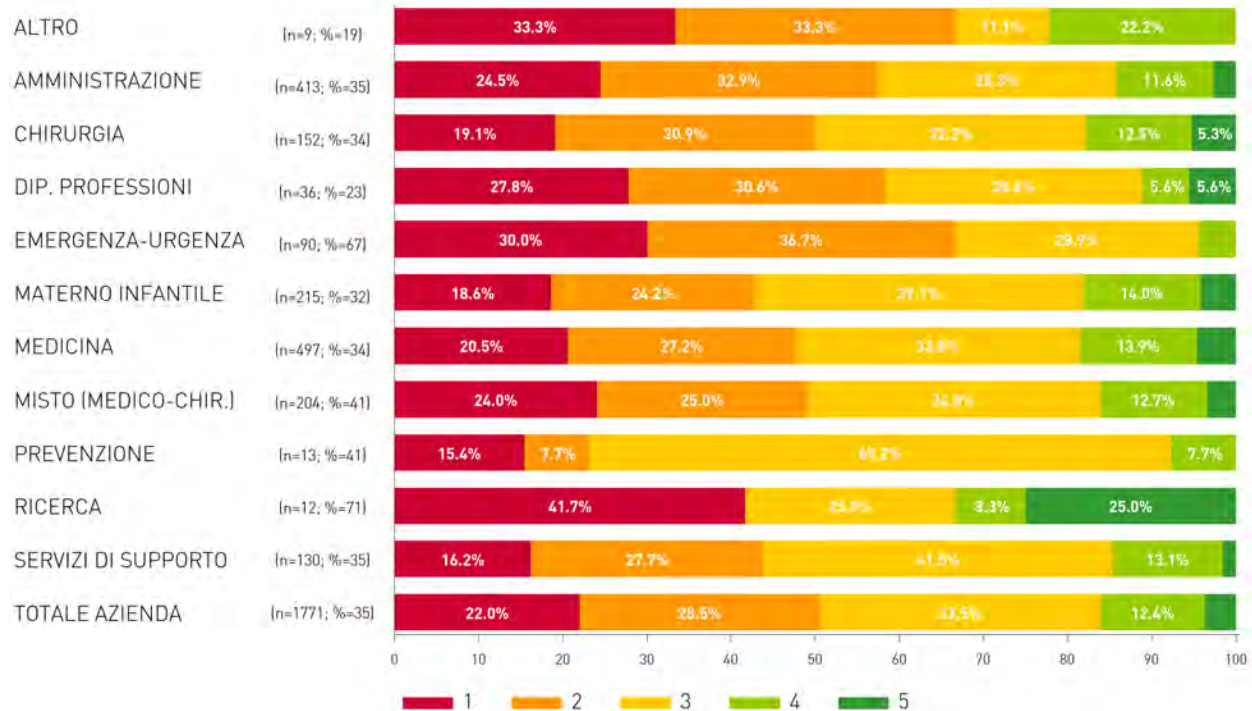
LA MIA AZIENDA È ATTENTA AD IMPIEGARE IN MODO APPROPRIATO LE RISORSE A DISPOSIZIONE.



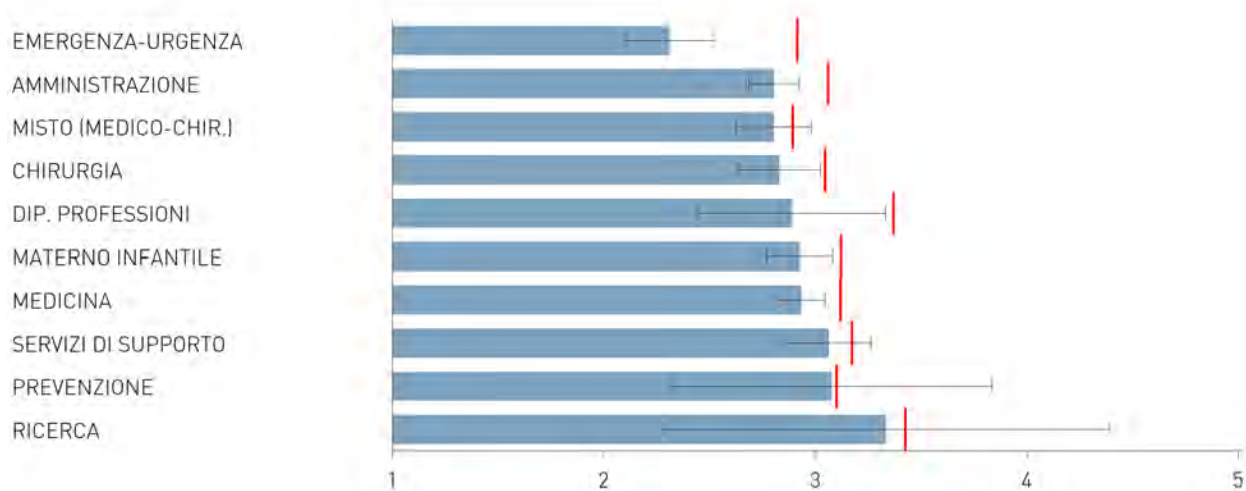
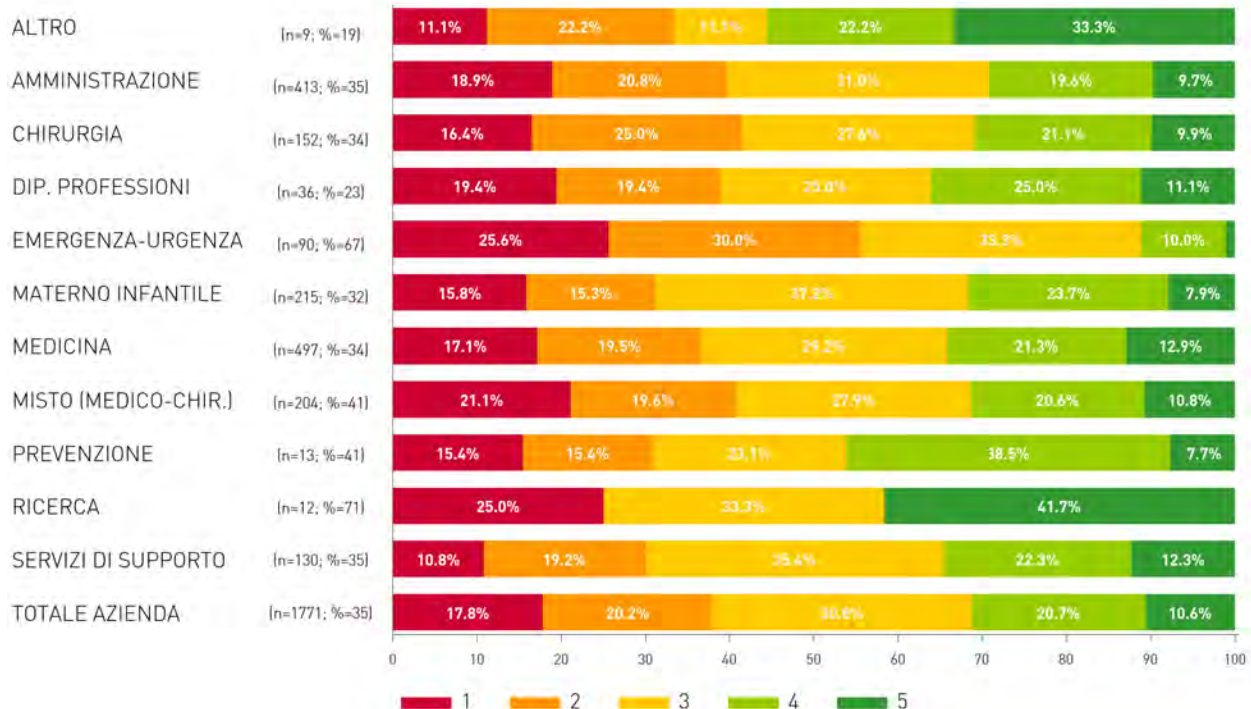
LA MIA AZIENDA INCORAGGIA CAMBIAMENTI ED INNOVAZIONI.



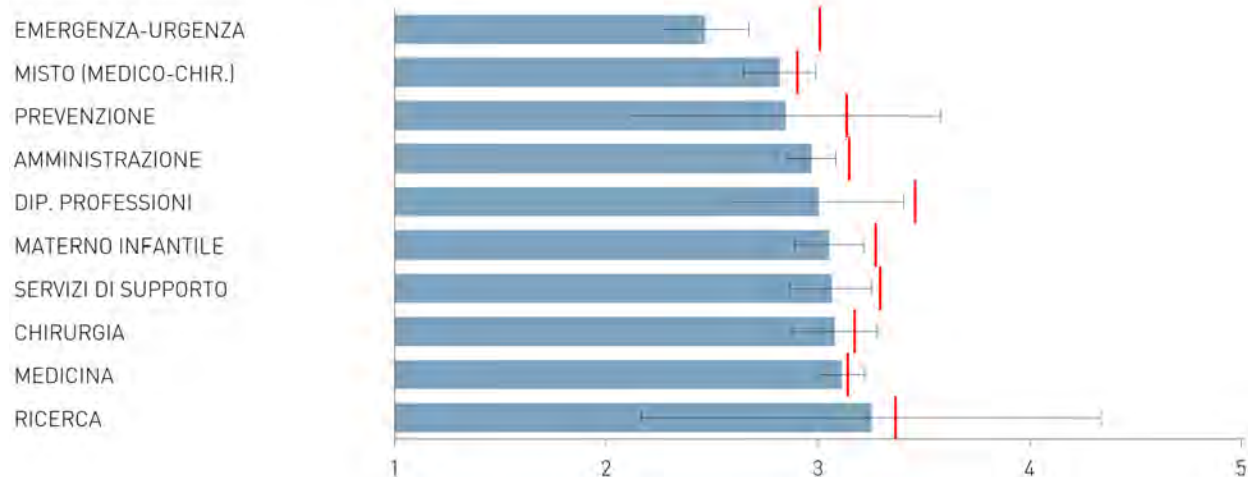
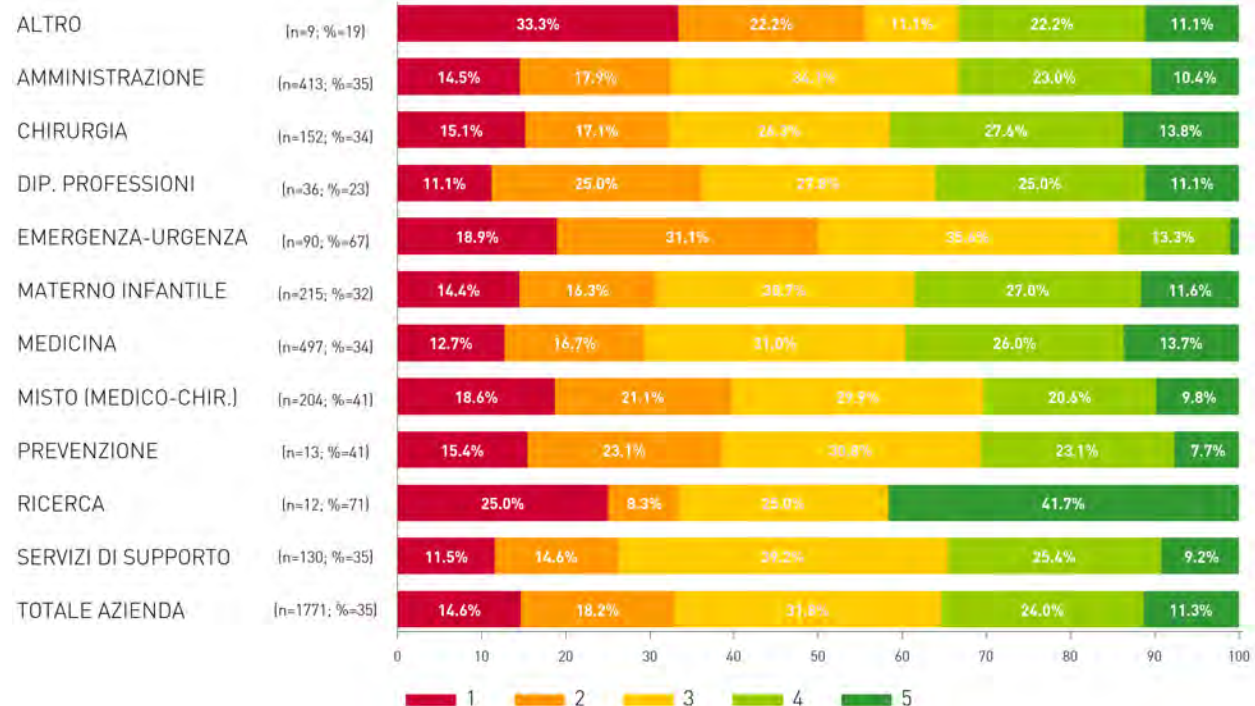
LA MIA AZIENDA INCORAGGIA E FACILITA LA COLLABORAZIONE FRA STRUTTURE.



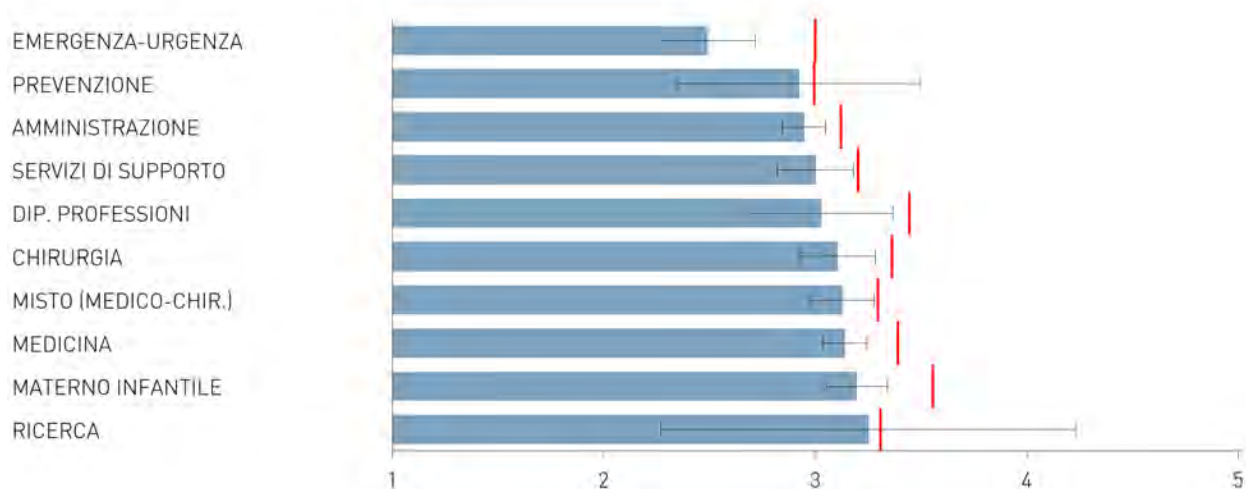
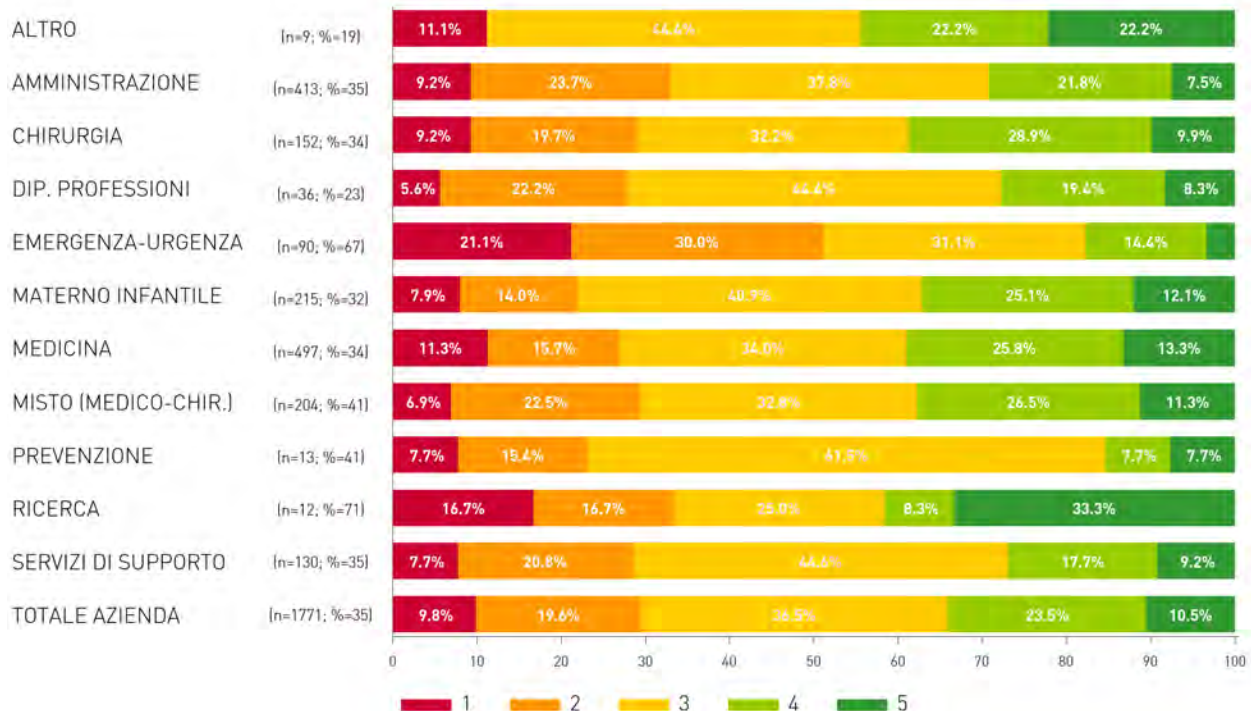
LA MIA AZIENDA CONSIDERA LA SODDISFAZIONE DEI BISOGNI DEI PAZIENTI UNA PRIORITÀ.



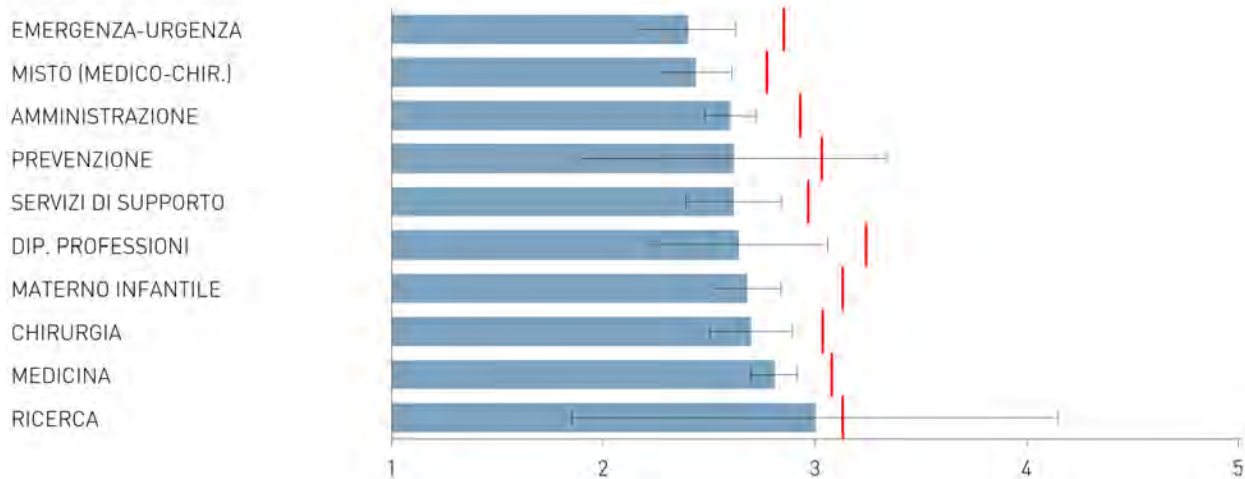
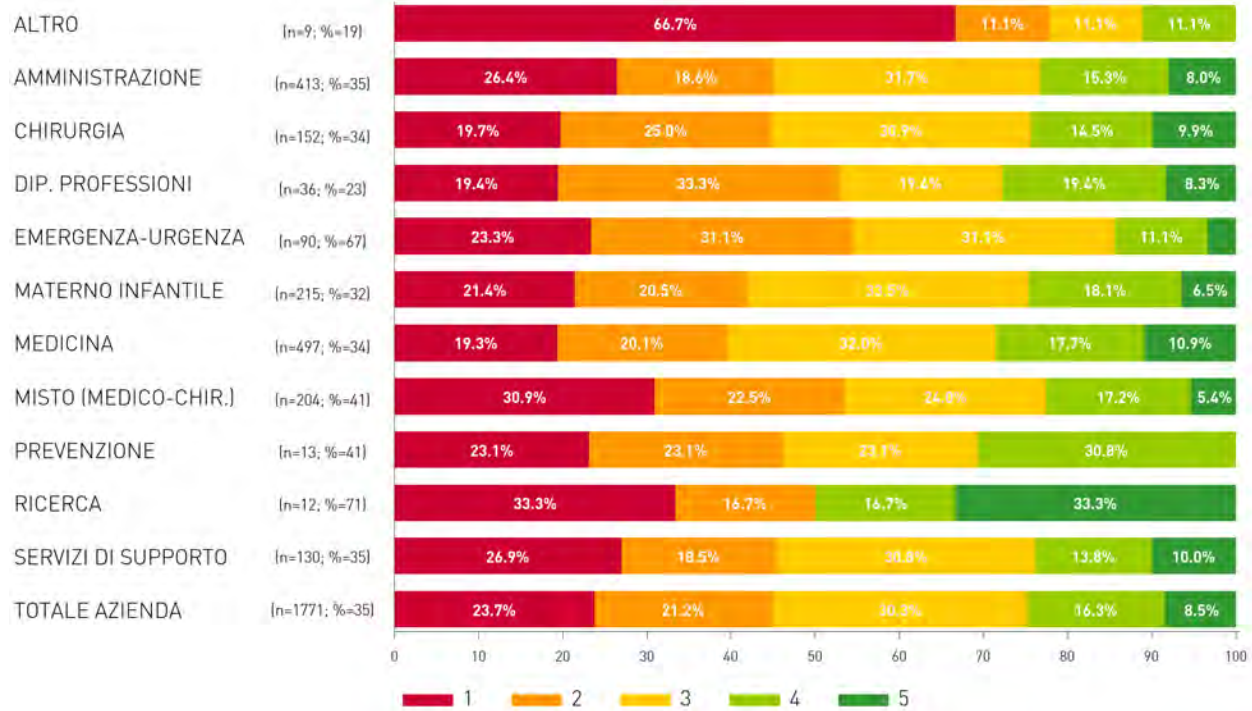
LA MIA AZIENDA È ATTENTA A NON CREARE DISUGUAGLIANZE DI TRATTAMENTO TRA I PAZIENTI.



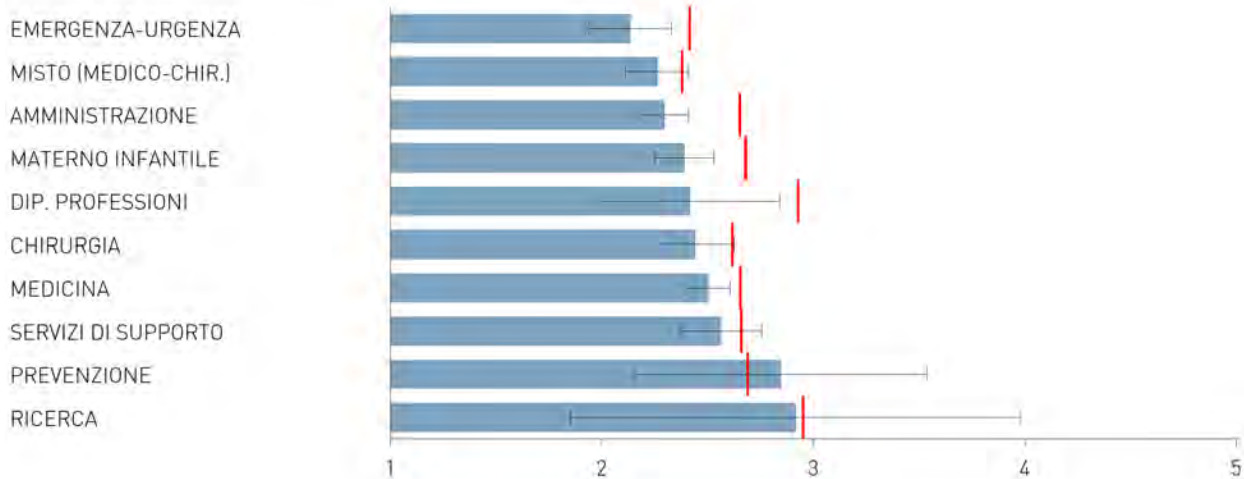
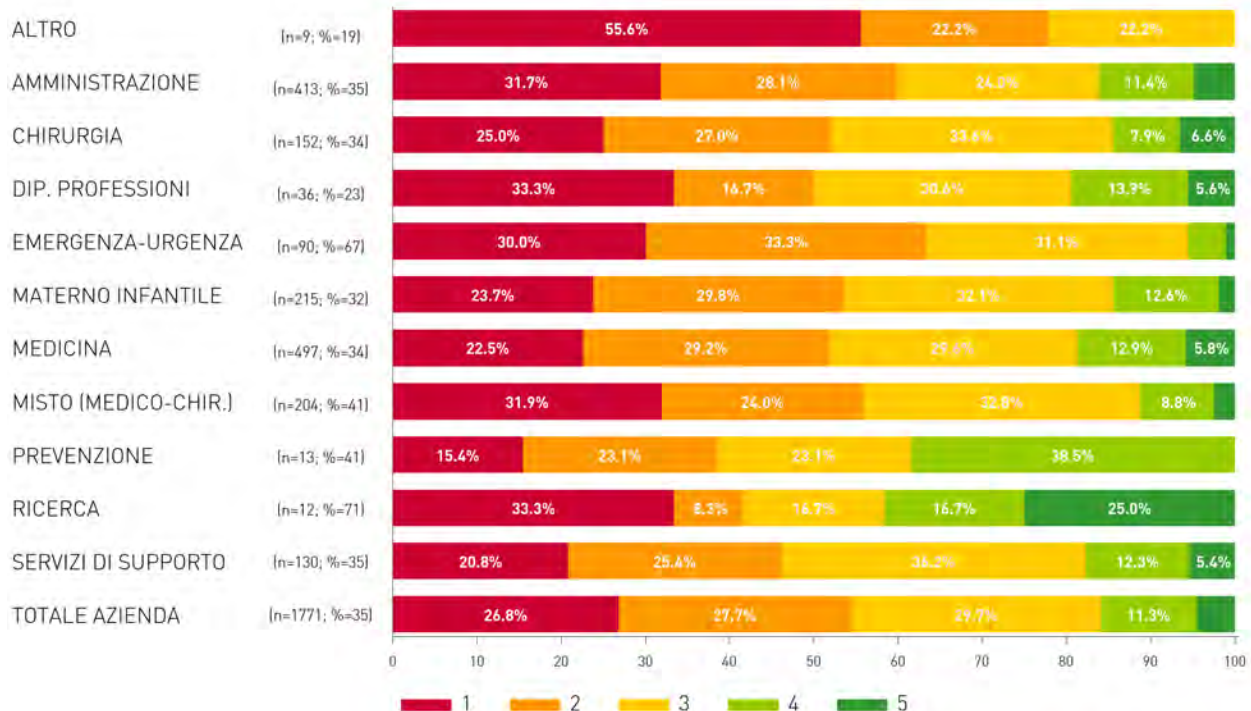
NEL CASO IN CUI IL PAZIENTE ABBA PROBLEMATICHE PARTICOLARI DI NATURA SOCIALE SONO PREVISTI INTERVENTI SPECIFICI PER DARGLI SUPPORTO.



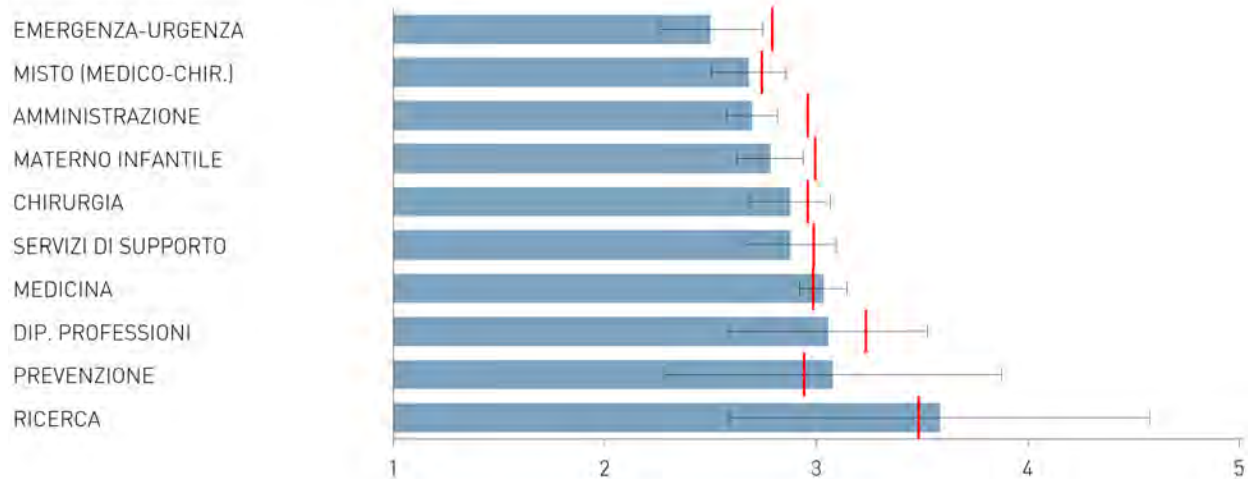
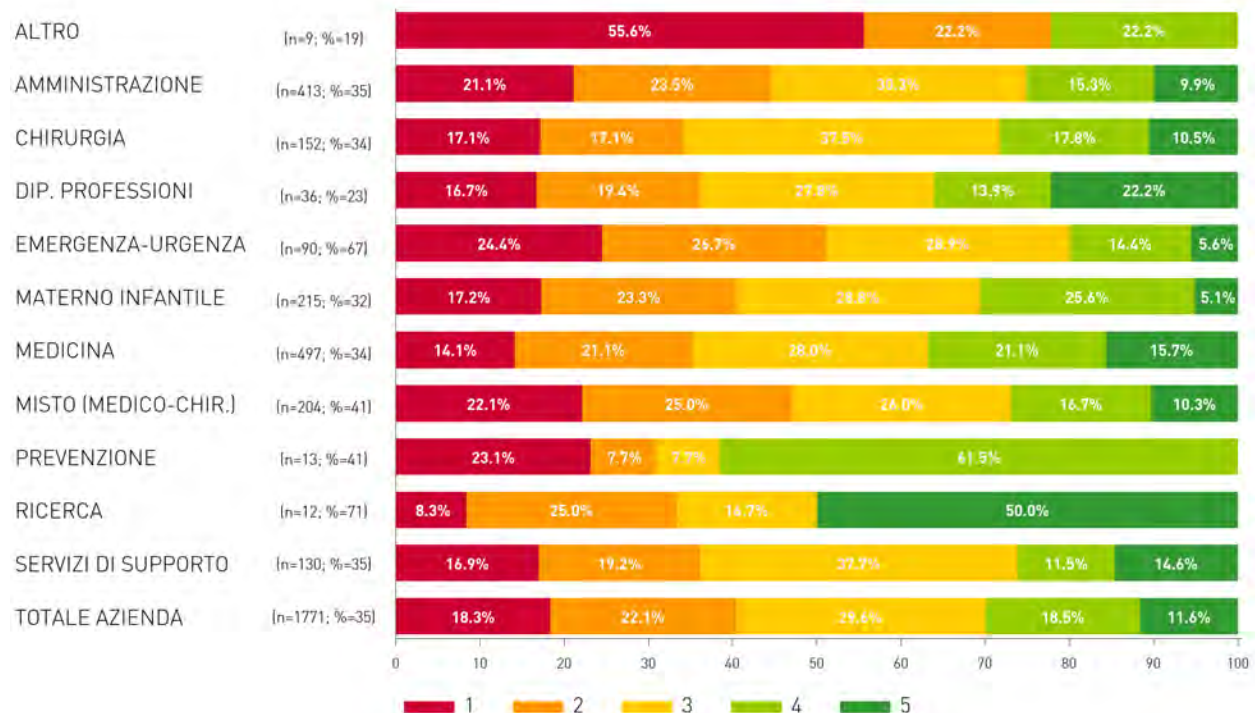
CONSIGLIEREI AD UN/A COLLEGA DI LAVORARE NELLA MIA AZIENDA.



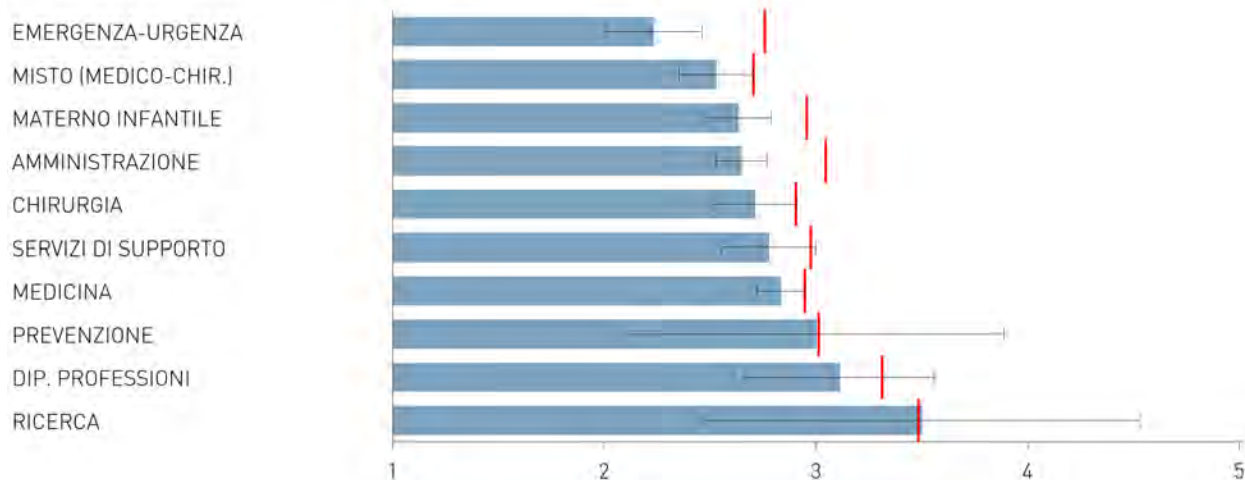
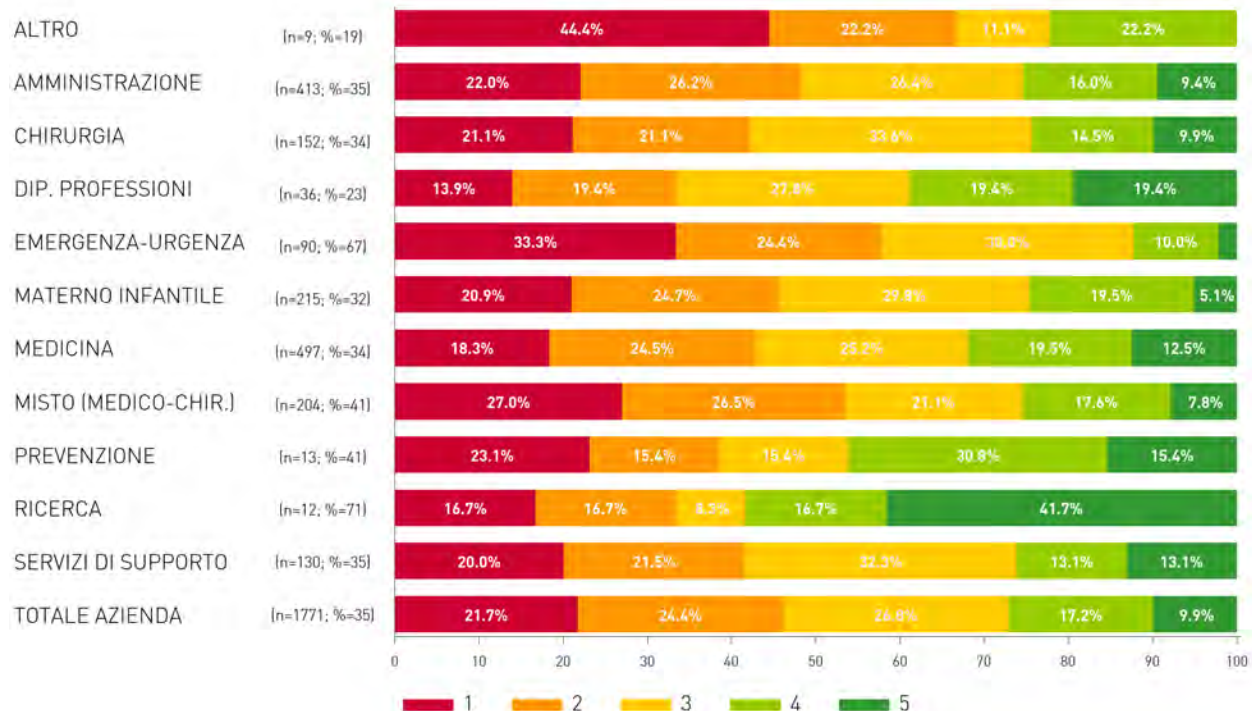
APPREZZO IL MODO IN CUI LA DIREZIONE AZIENDALE DIRIGE L'AZIENDA.



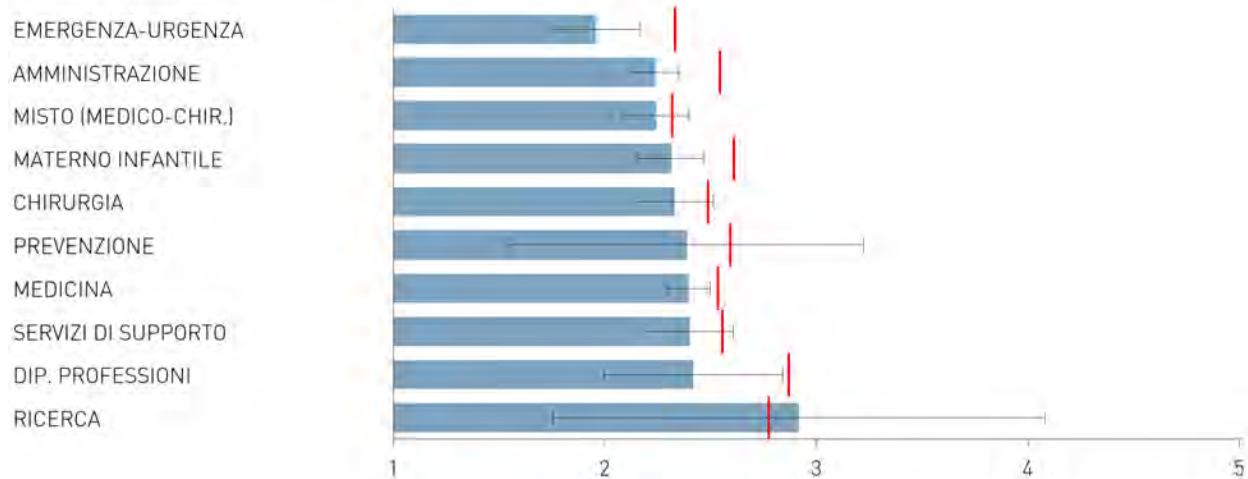
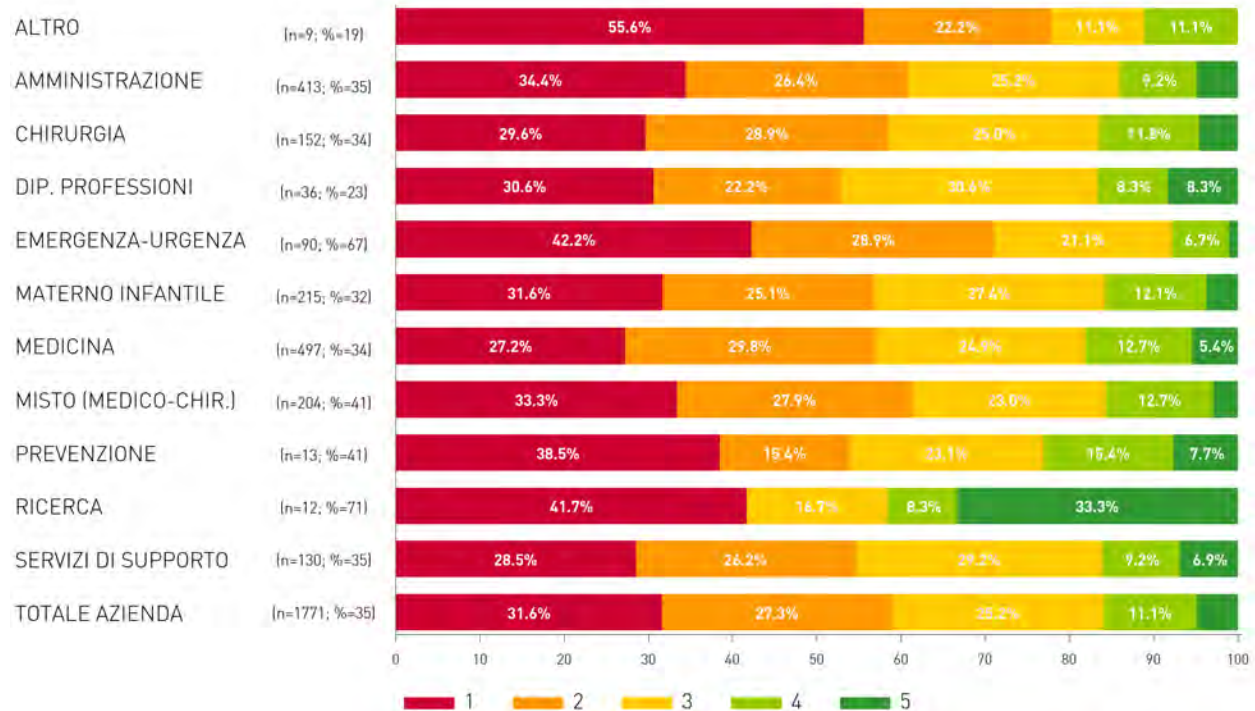
SONO ORGOGLIOSO DI DIRE AGLI ALTRI CHE LAVORO IN QUESTA AZIENDA.



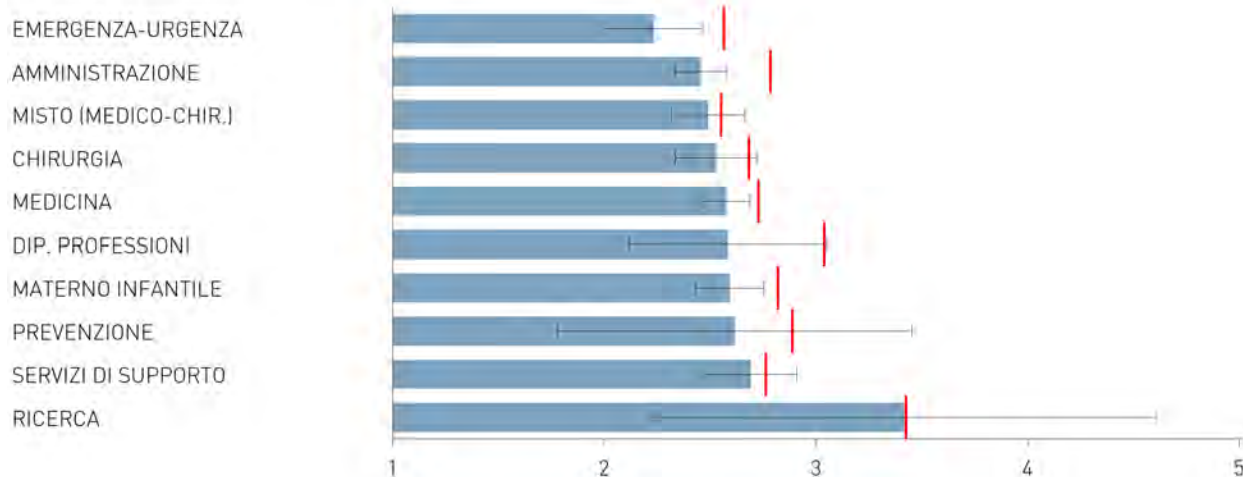
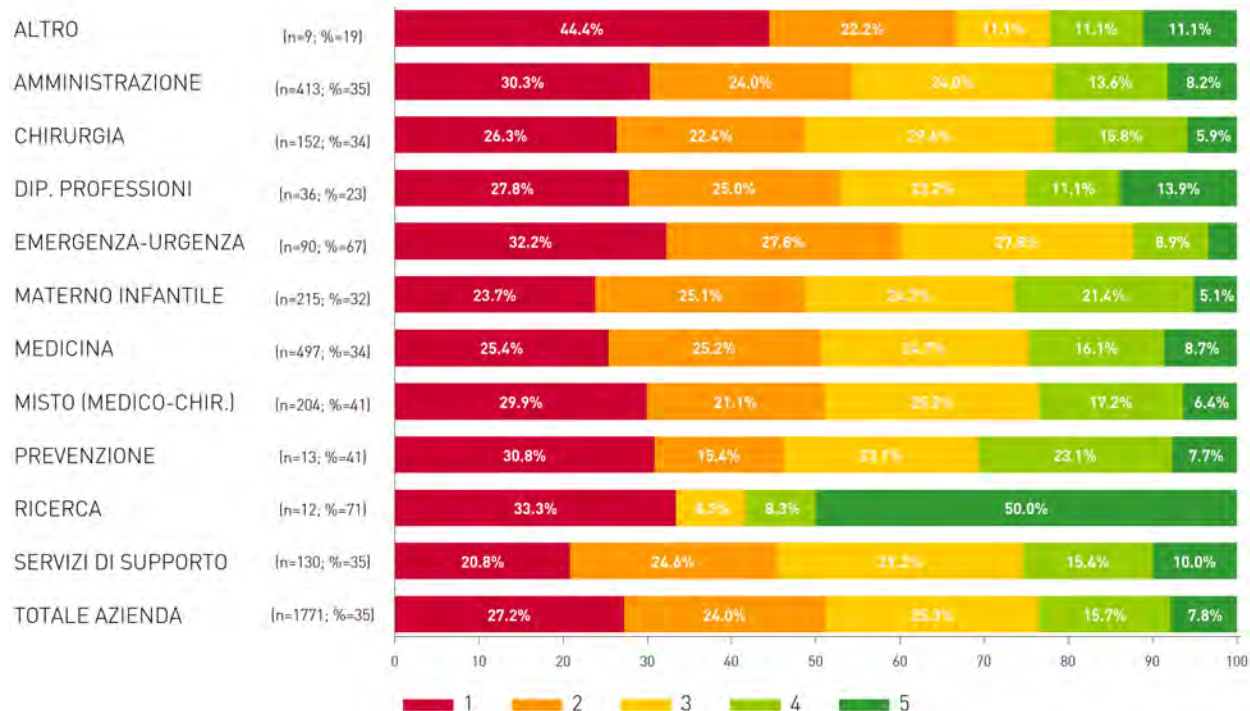
MI SENTO PARTE DI QUESTA AZIENDA.



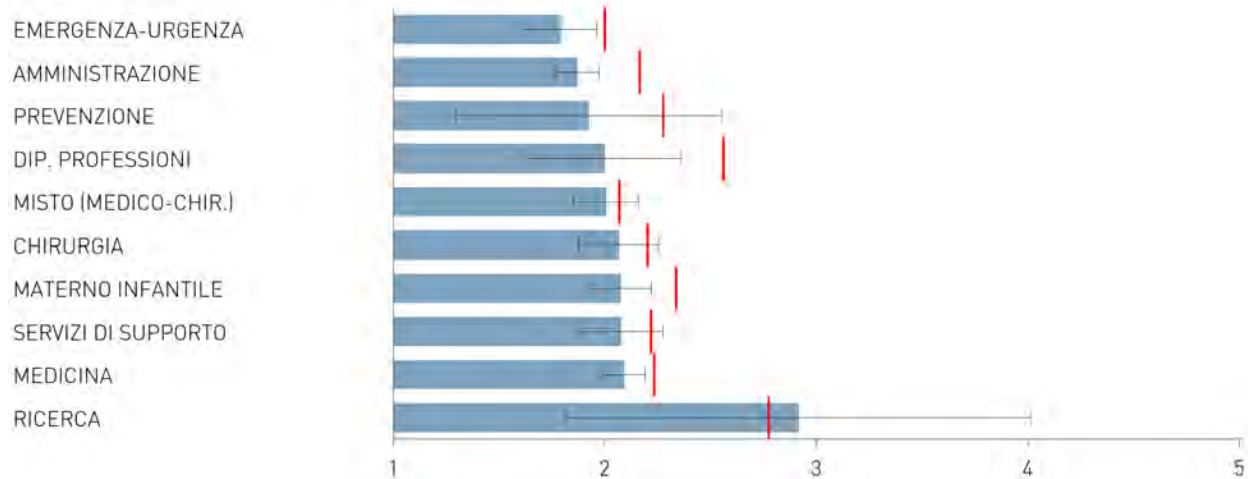
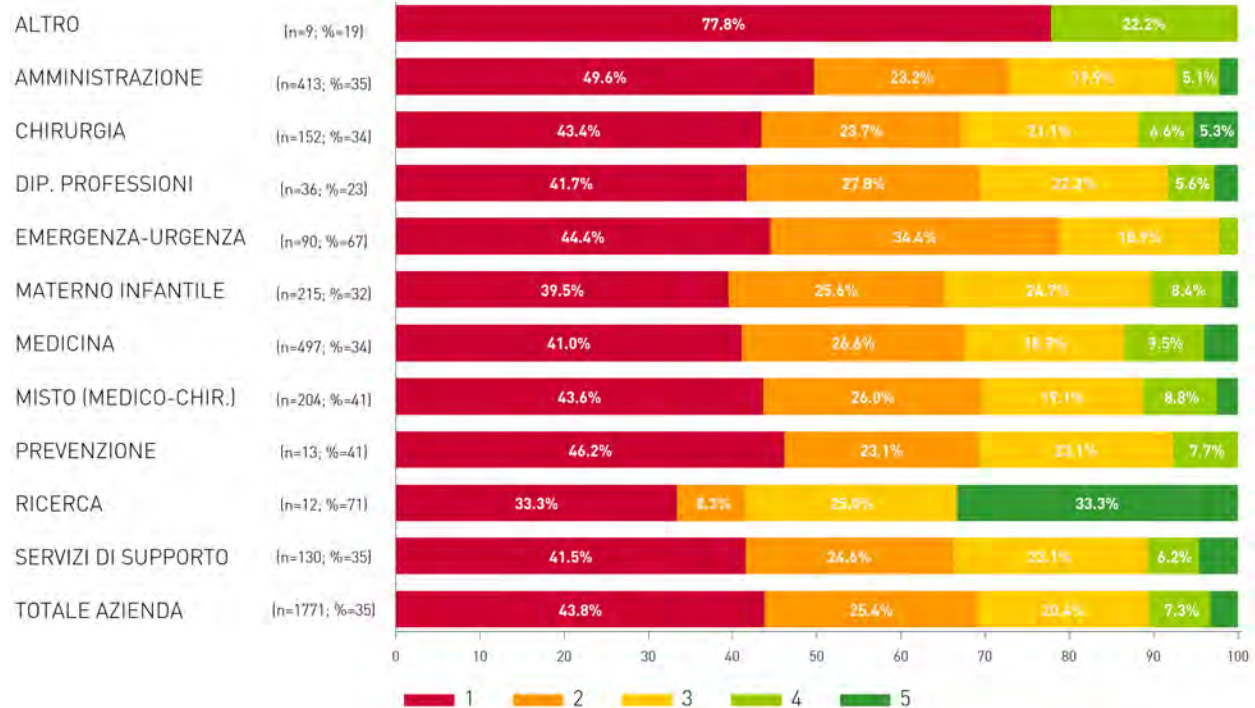
LA MIA AZIENDA MI STIMOLA A DARE IL MEGLIO NEL MIO LAVORO.



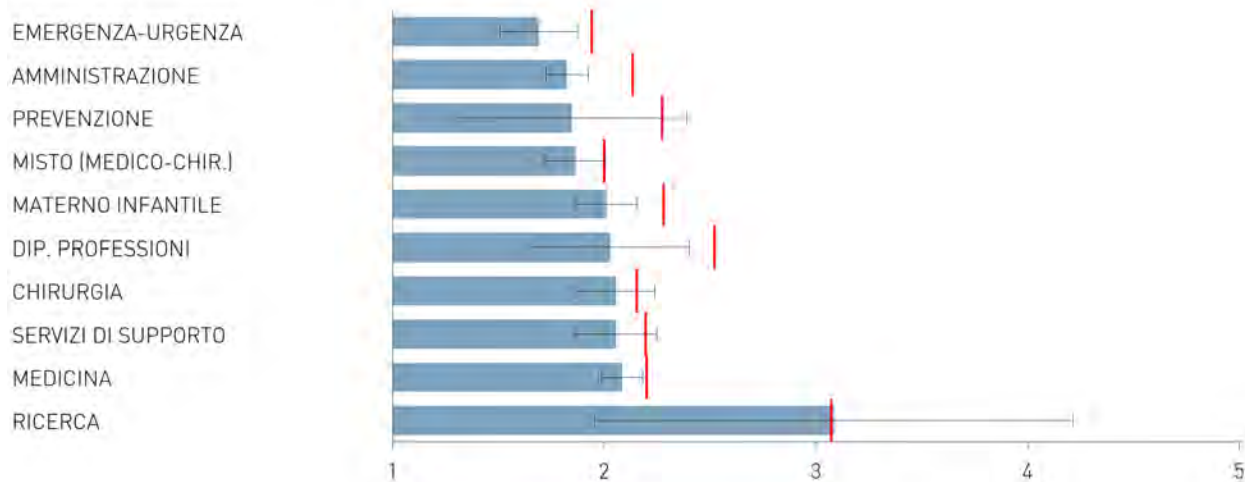
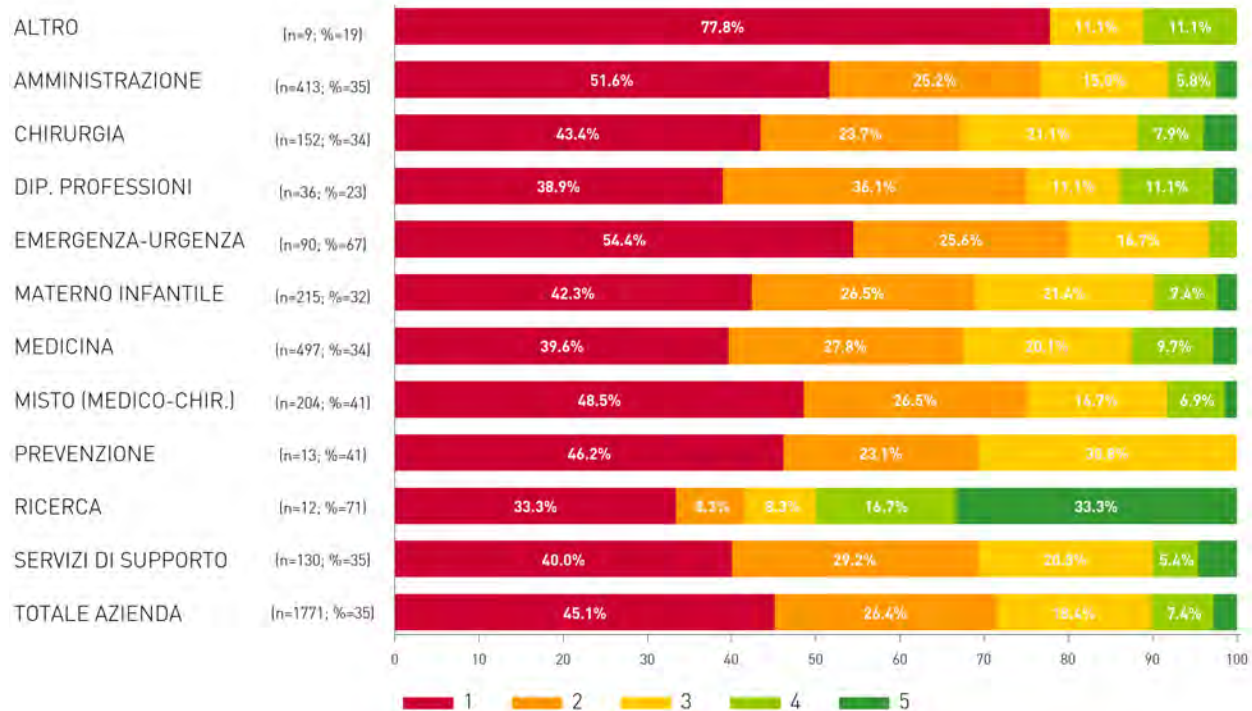
SONO MOTIVATO A RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI AZIENDALI.



NELLA MIA AZIENDA IL MERITO È CONSIDERATO UN VALORE FONDAMENTALE.



NELLA MIA AZIENDA VIENE ADEGUATAMENTE RICONOSCIUTO IL CONTRIBUTO PROFESSIONALE DI OGNUNO.



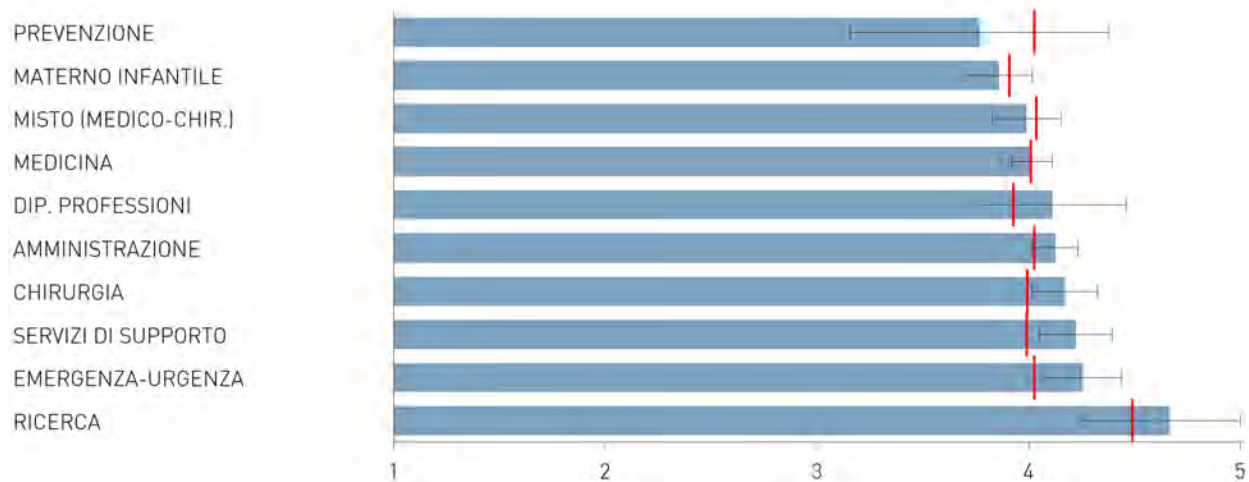
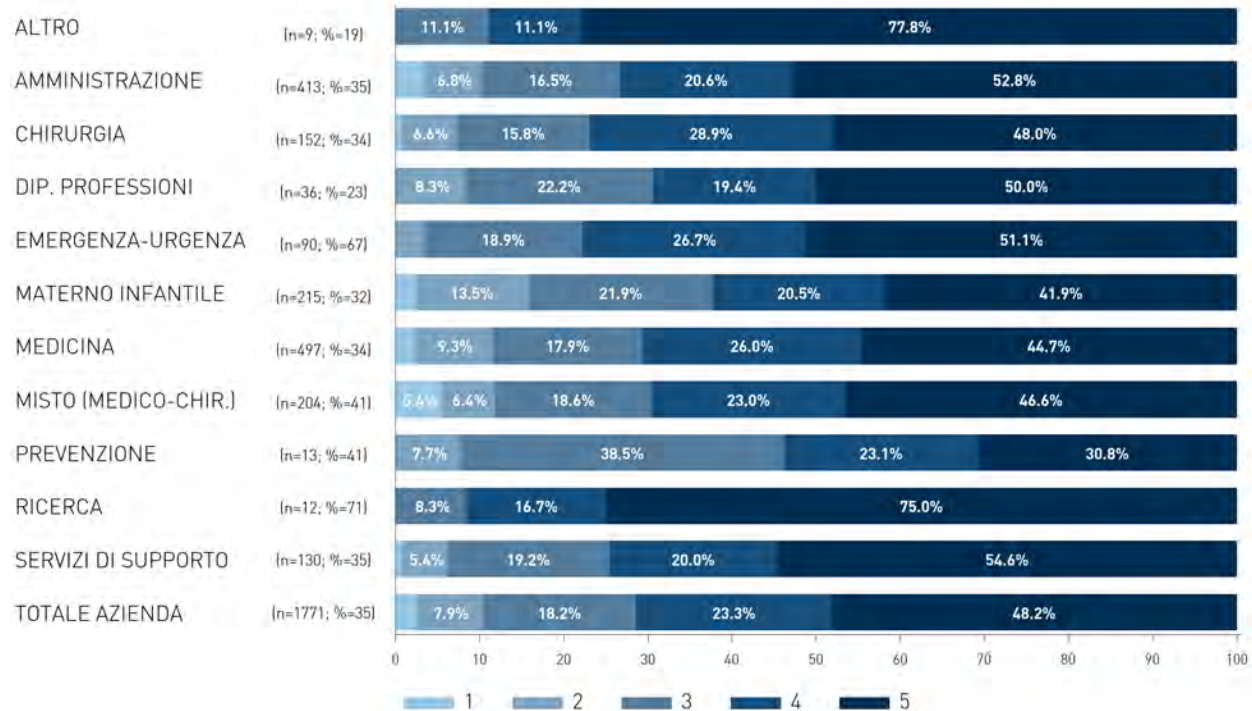
CONCLUSIONI

Al termine del questionario, ai dipendenti e responsabili di struttura sono state poste alcune domande conclusive volte a identificare le aree di miglioramento che, nella percezione del personale, risultano prioritarie all'interno dell'organizzazione.

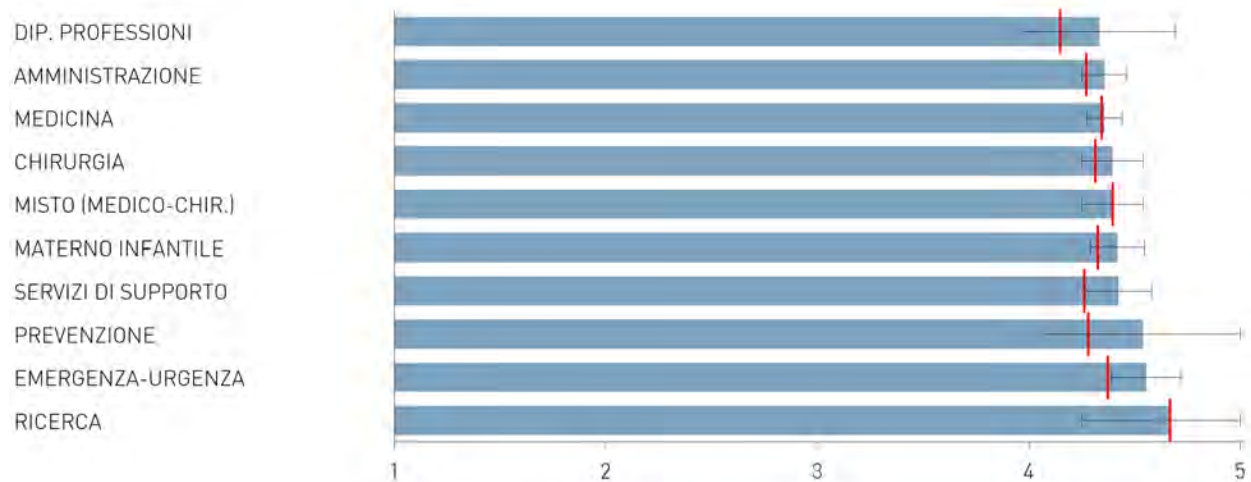
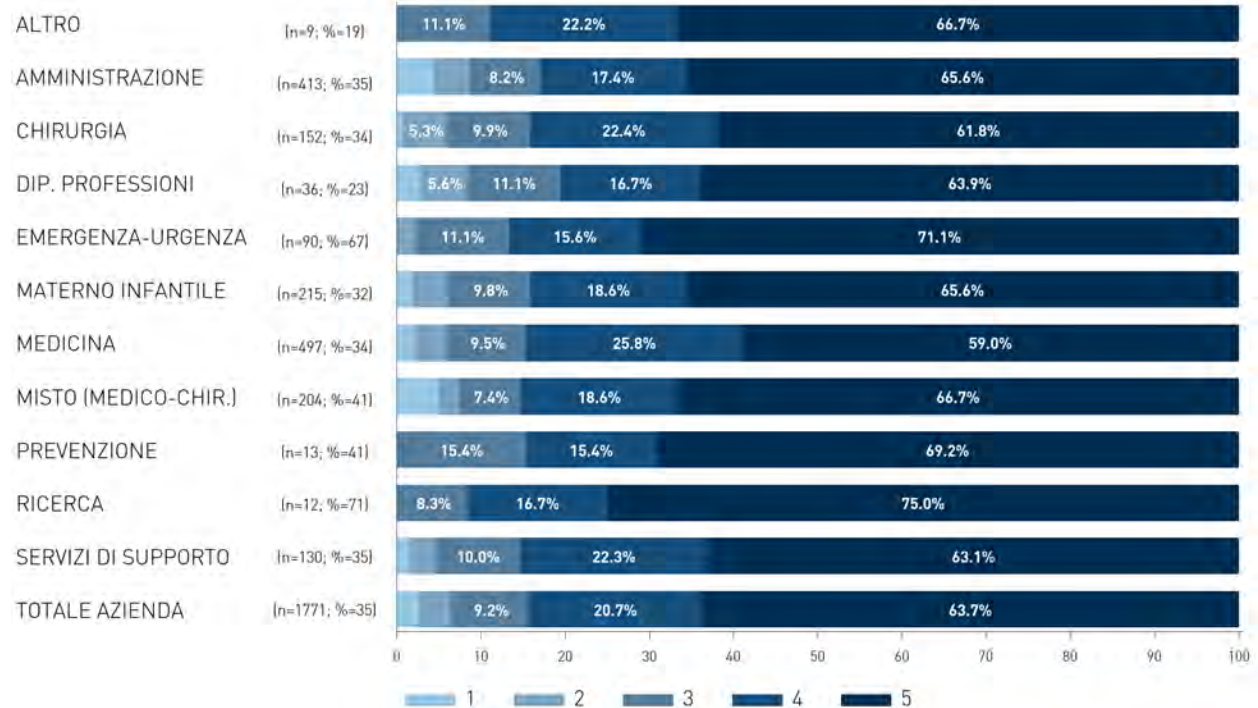
LE DOMANDE DI QUESTA SEZIONE

- La mia azienda dovrebbe migliorare:
 - Comunicazione interna
 - Valorizzazione delle risorse umane
 - Percorsi assistenziali
 - Qualità delle cure
 - Sicurezza delle cure
 - Tempi di attesa
 - Innovazioni tecnologiche
 - Innovazioni organizzative
 - Cortesia nei luoghi di cura
 - Semplificazione dei processi amministrativi
- Nella mia Azienda/nel Sistema Sanitario Regionale per ottenere un servizio tempestivo è importante fare ricorso a canali informali e/o conoscenze personali.
- Sono orgoglioso di lavorare per il sistema sanitario della mia Regione.
- Ho avuto modo di conoscere i risultati della precedente indagine di clima organizzativo.

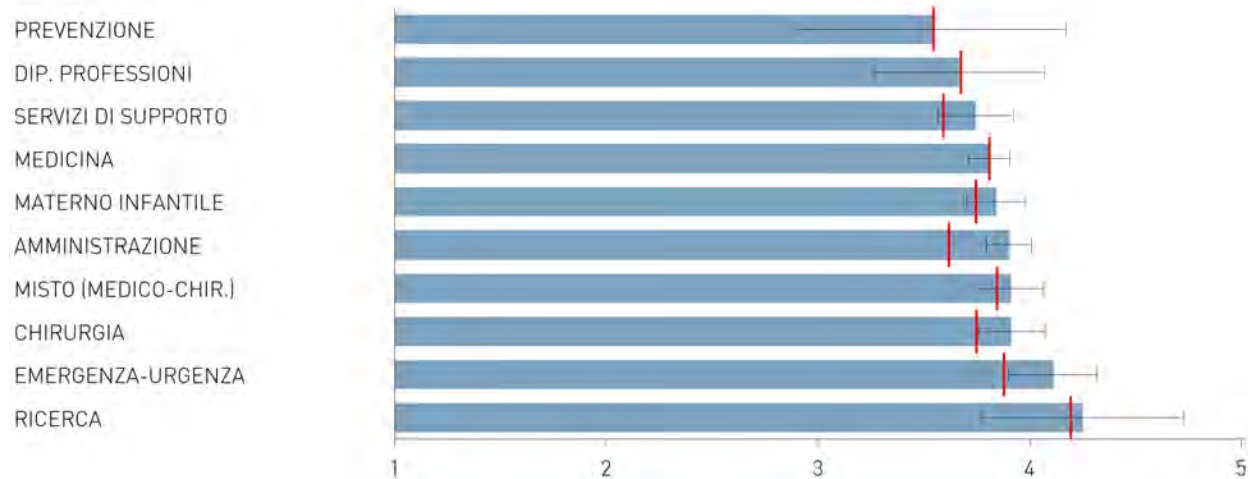
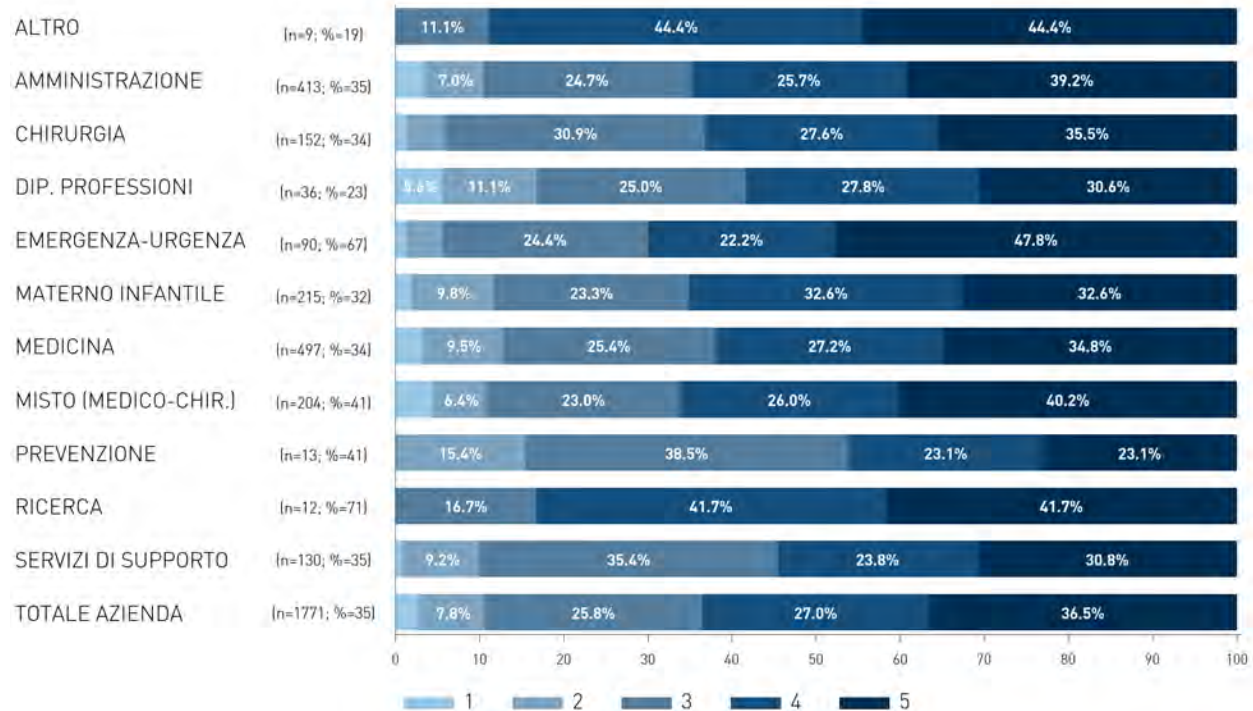
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA.



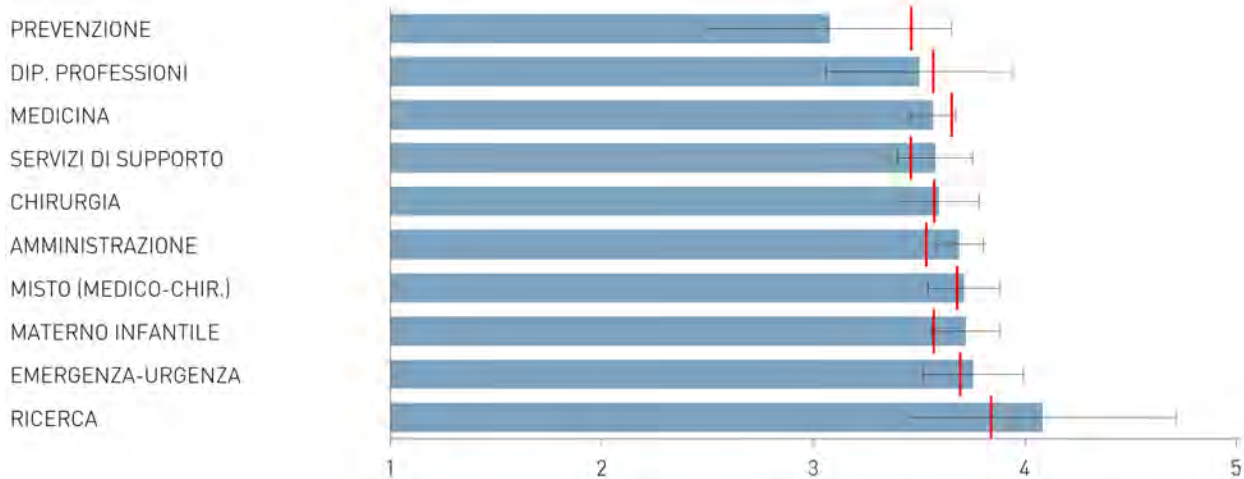
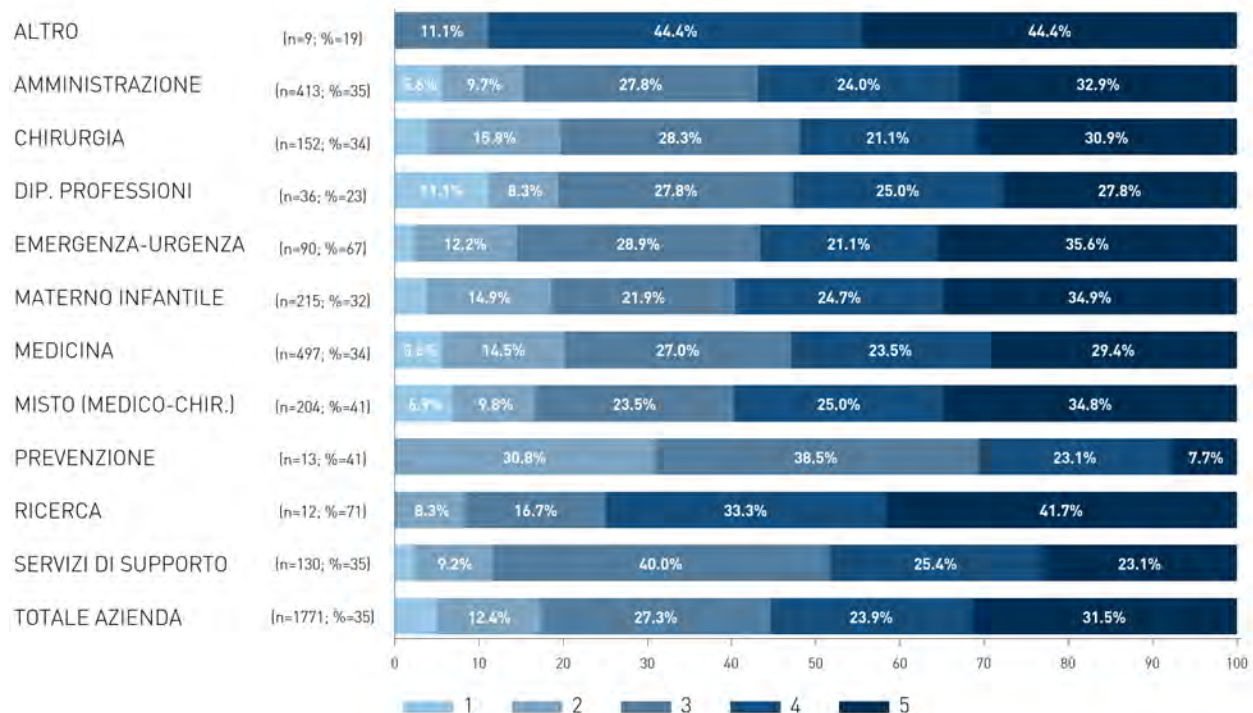
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE.



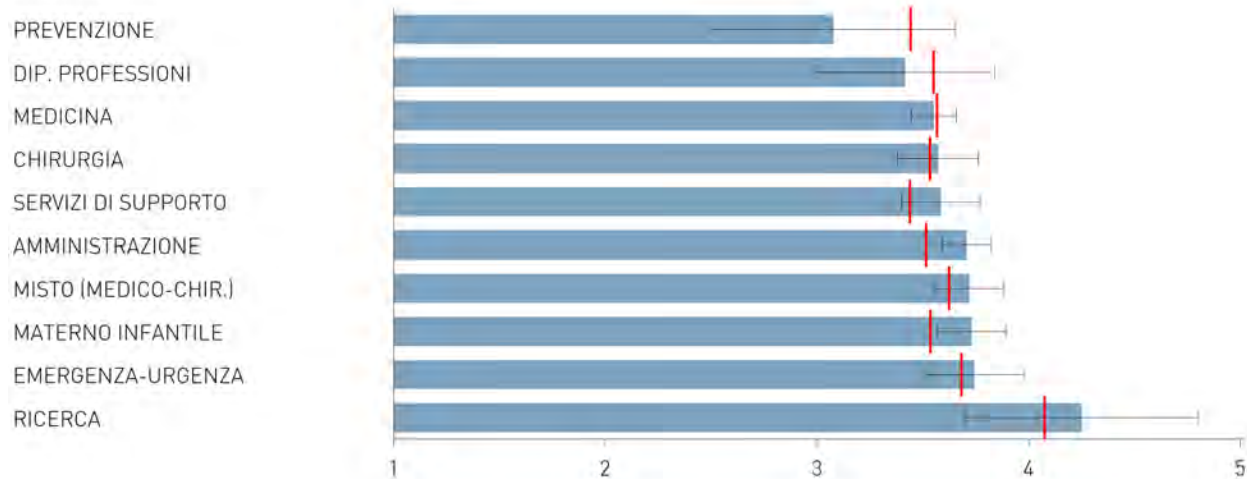
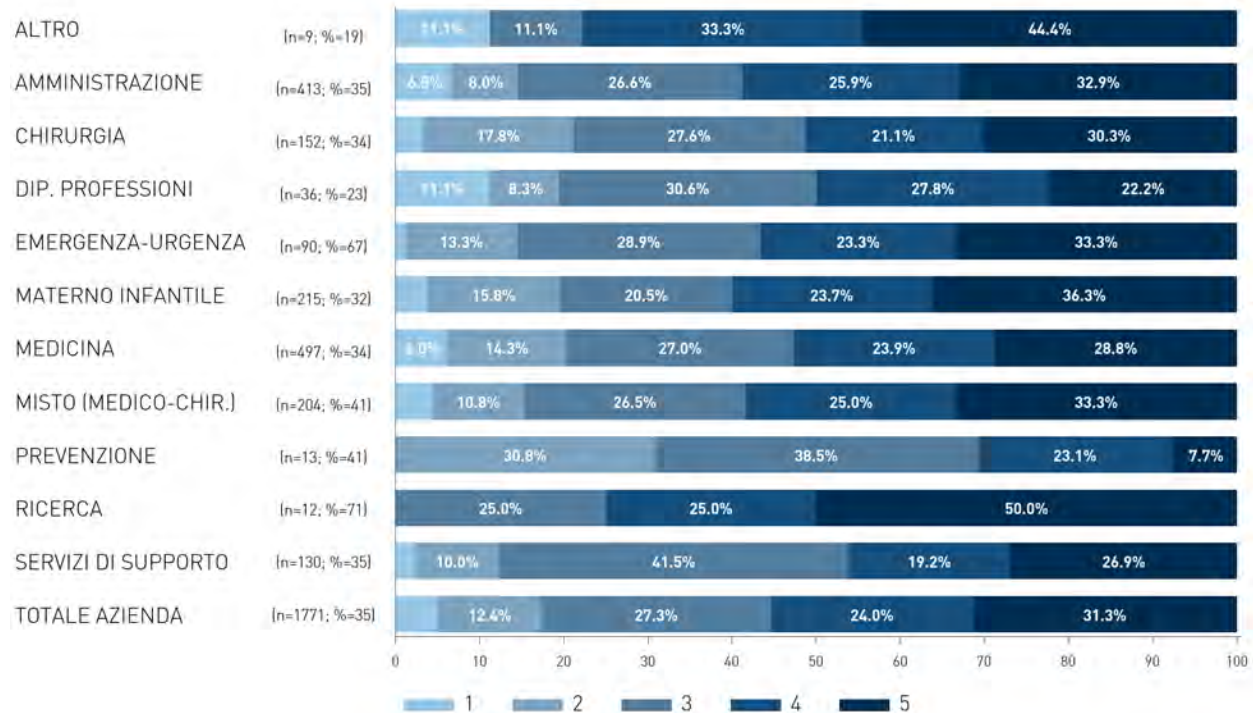
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE I PERCORSI ASSISTENZIALI.



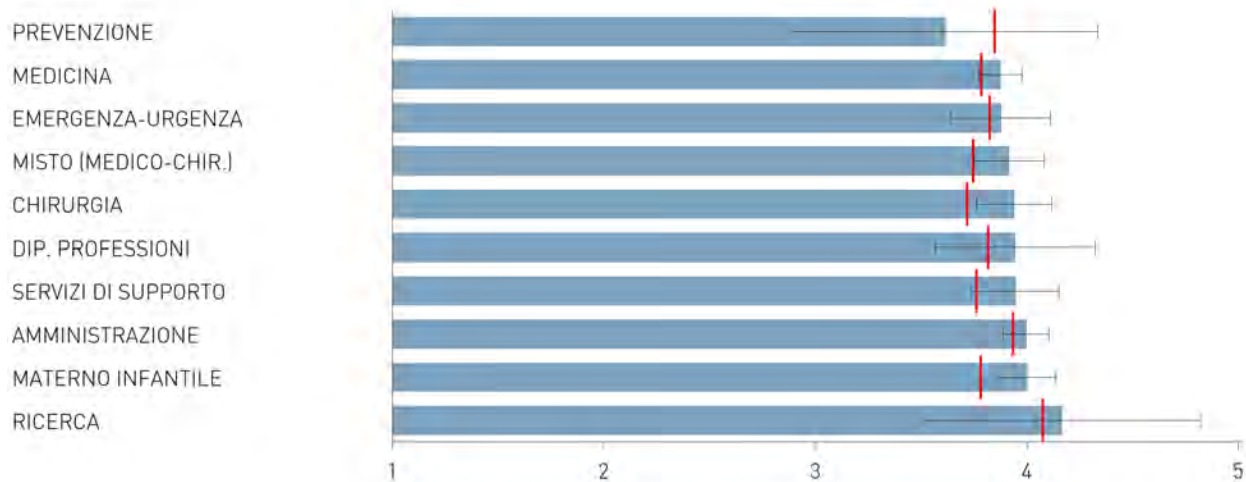
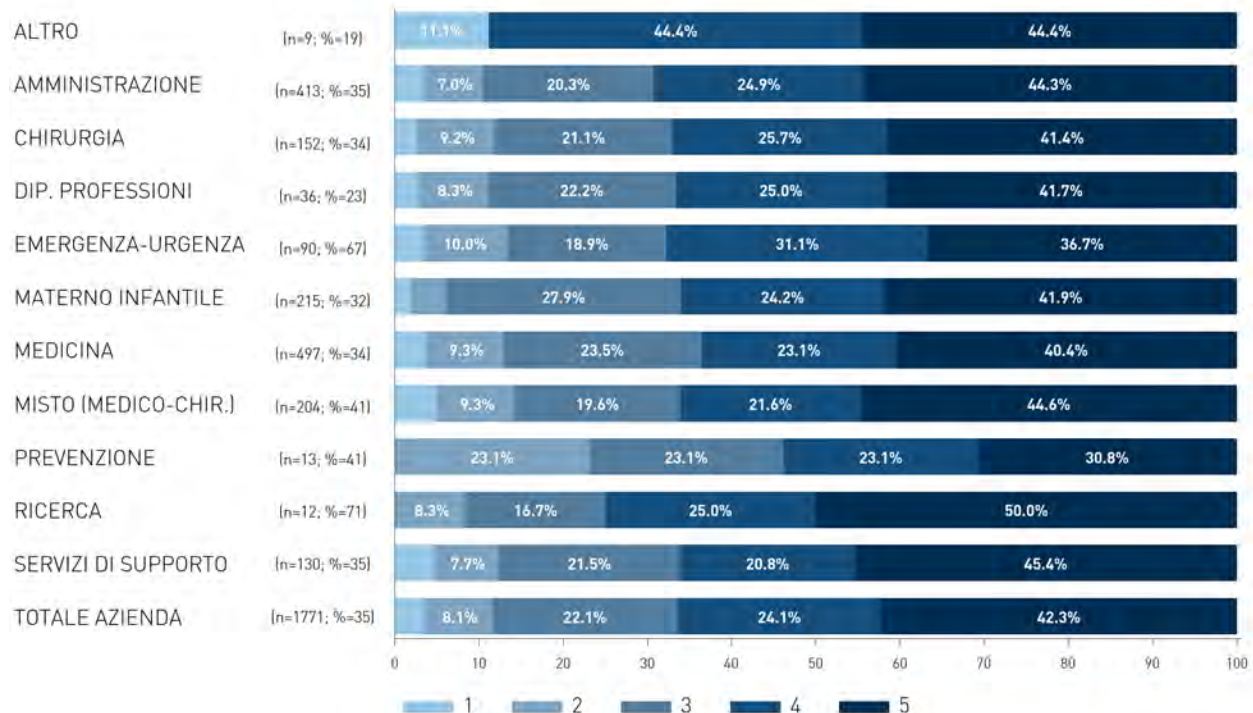
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLE CURE.



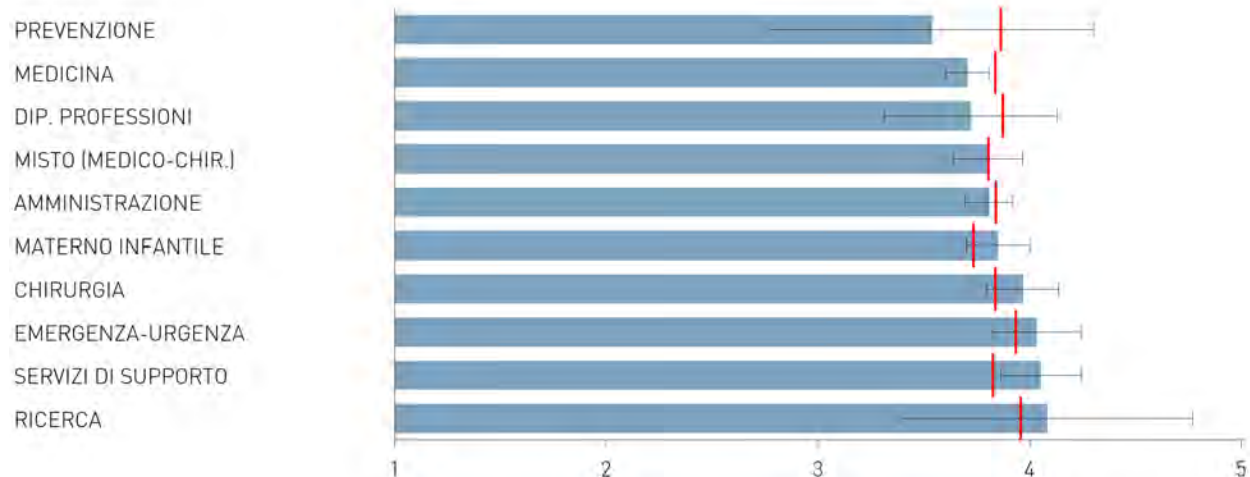
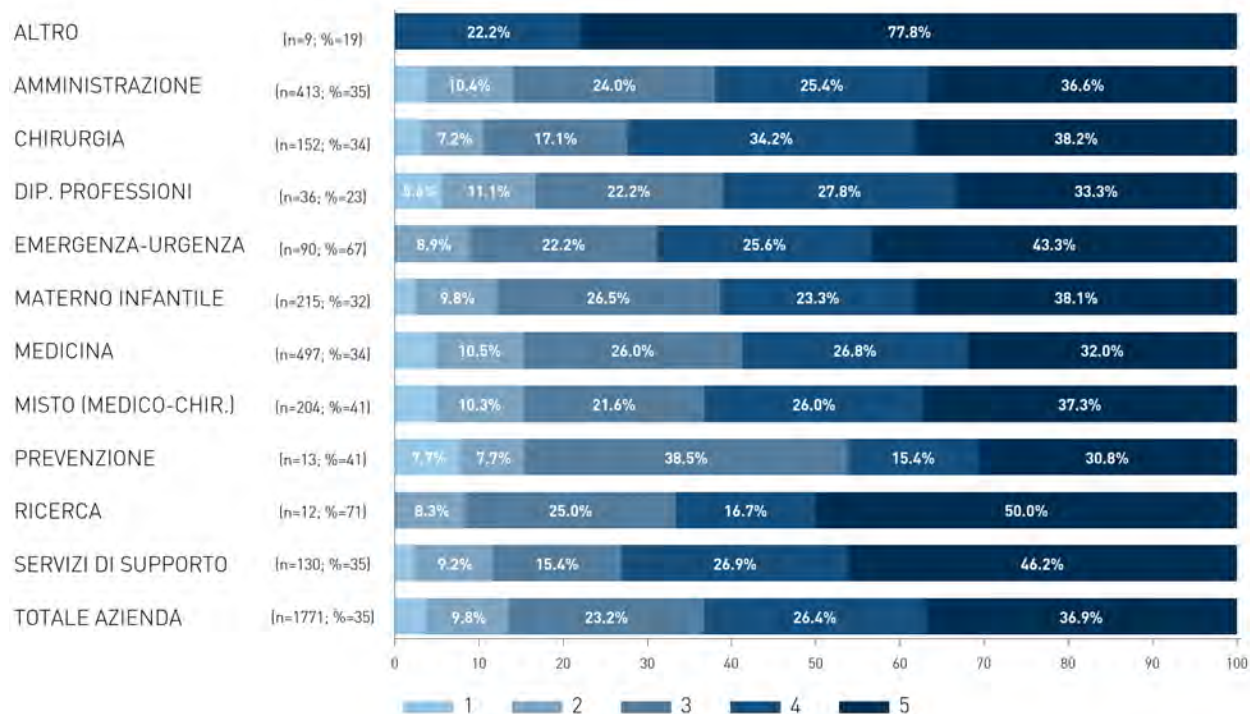
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE LA SICUREZZA DELLE CURE.



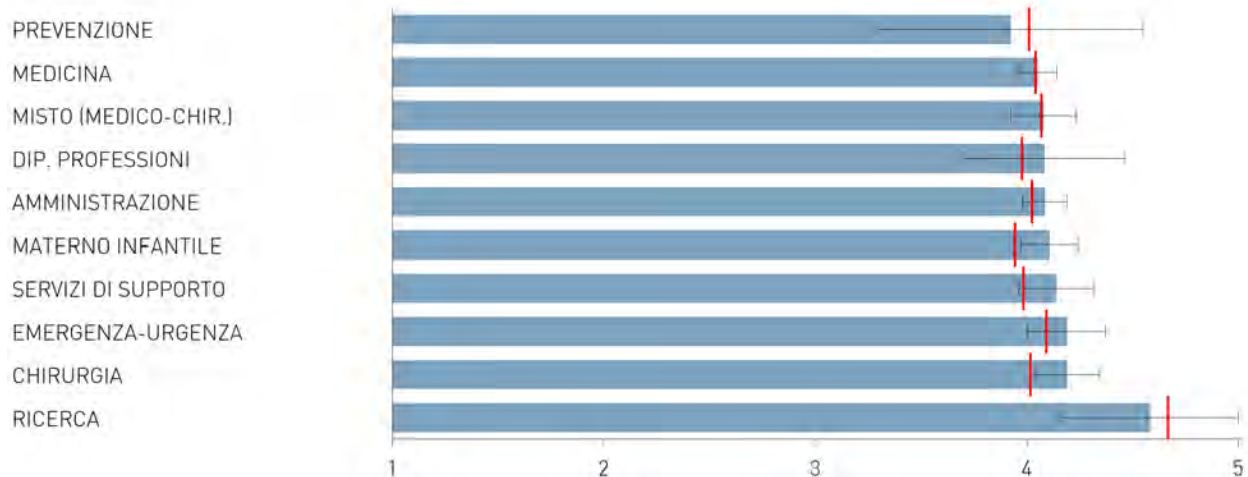
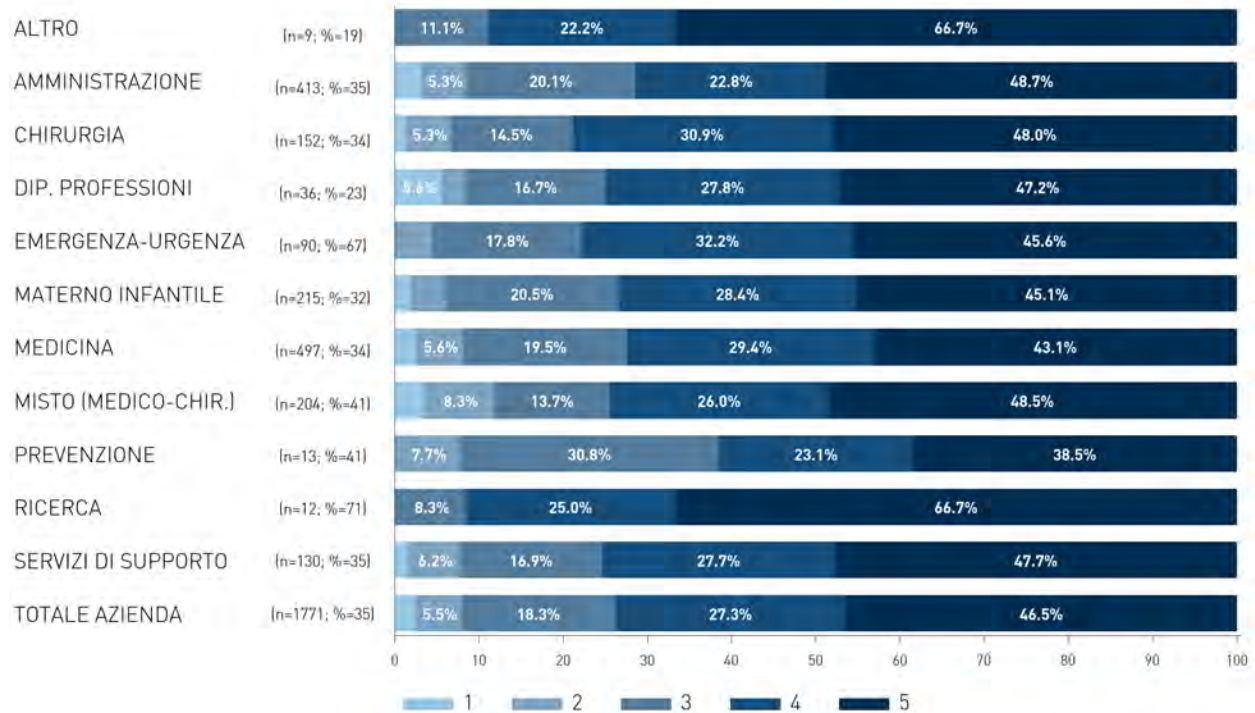
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE I TEMPI DI ATTESA.



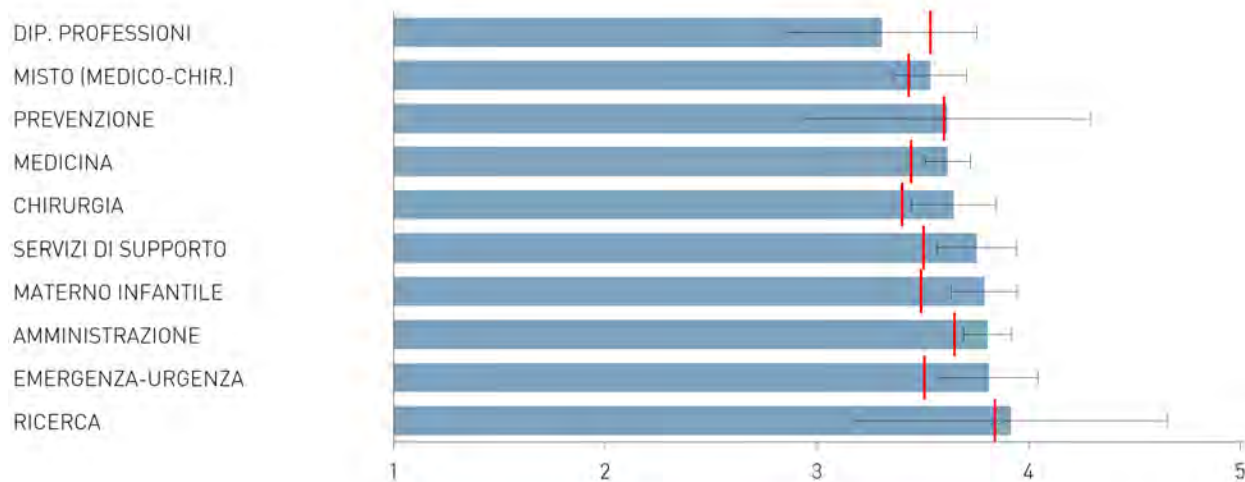
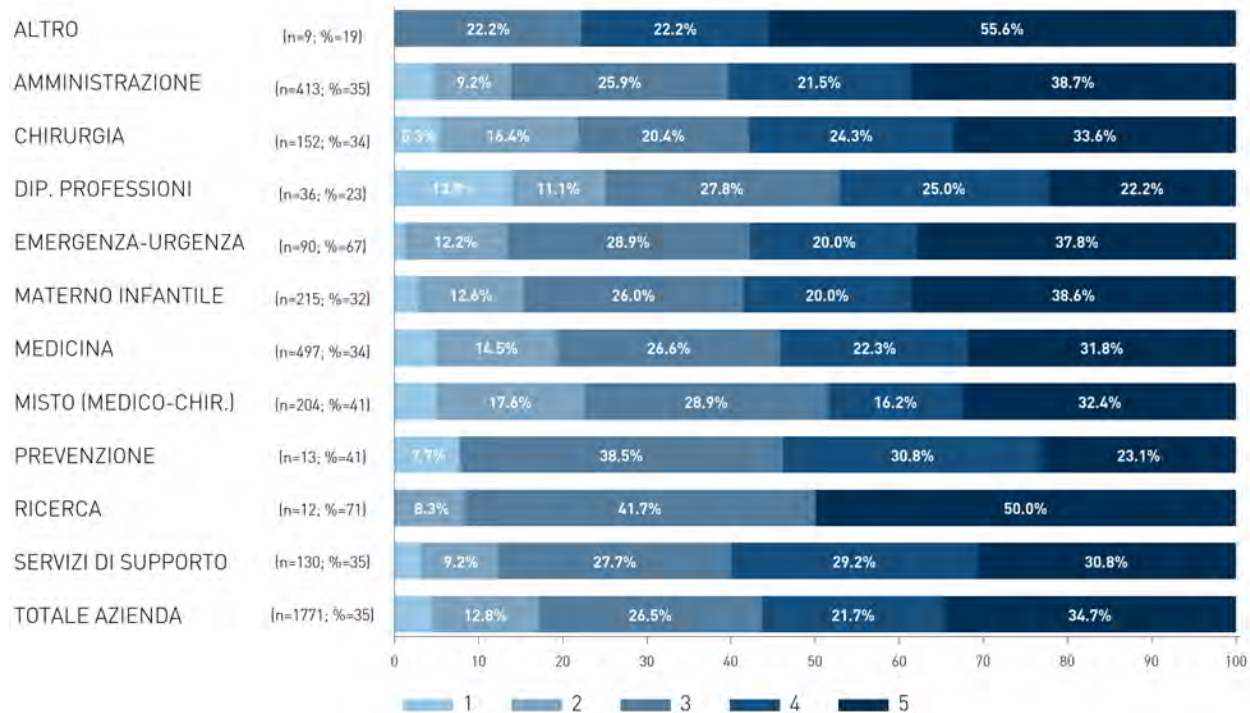
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE.



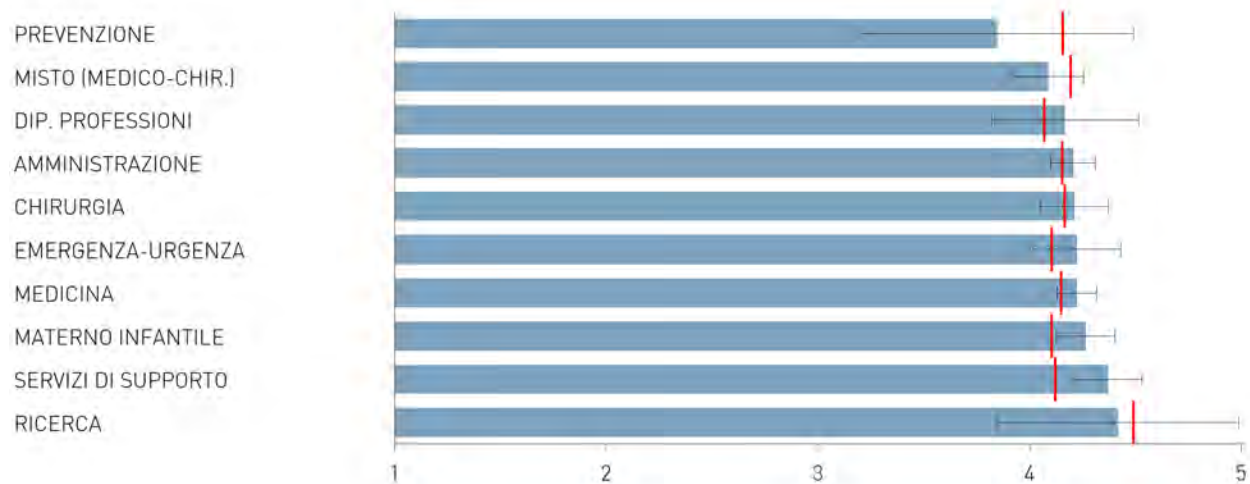
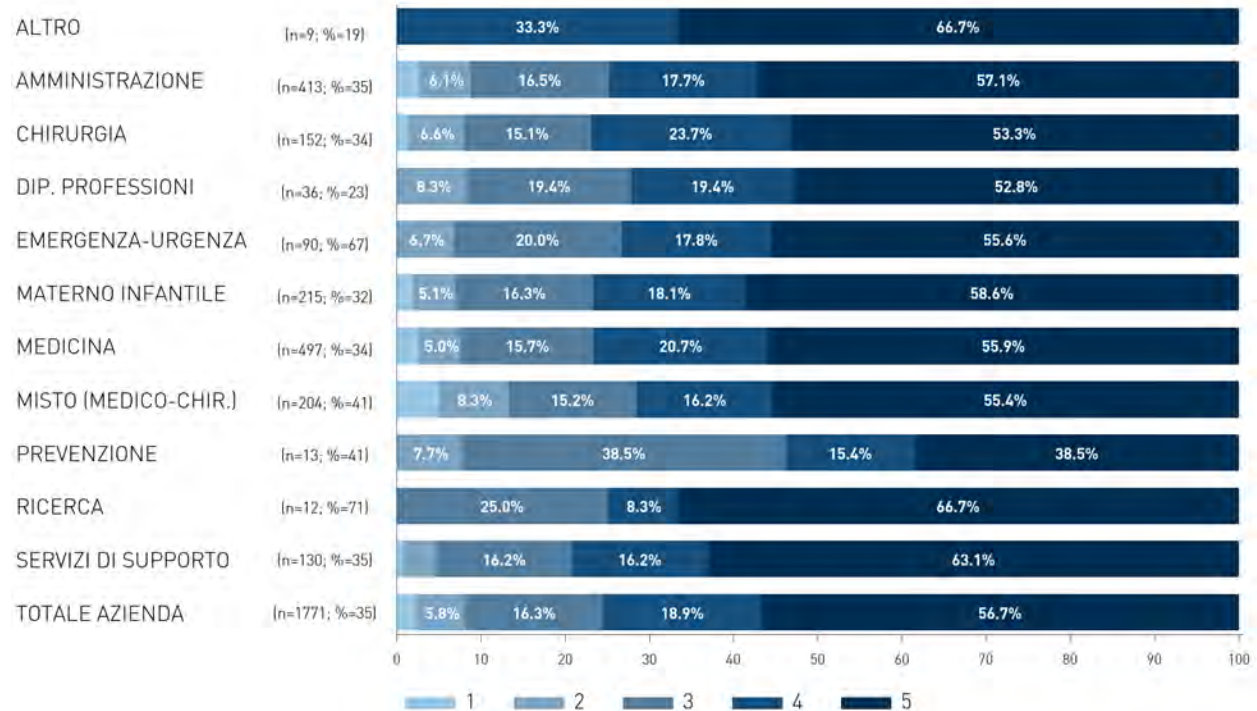
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE LE INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE.



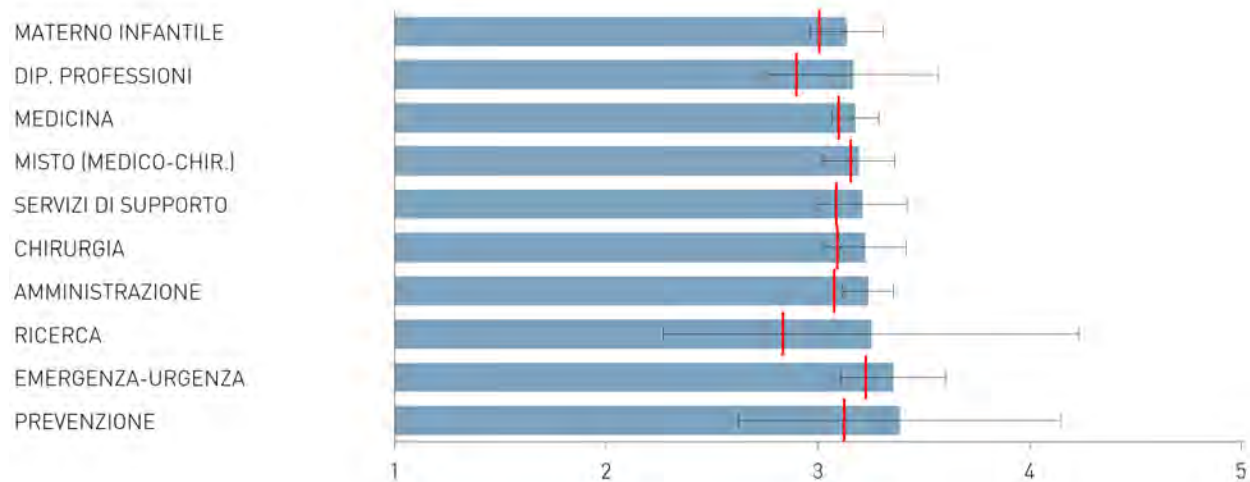
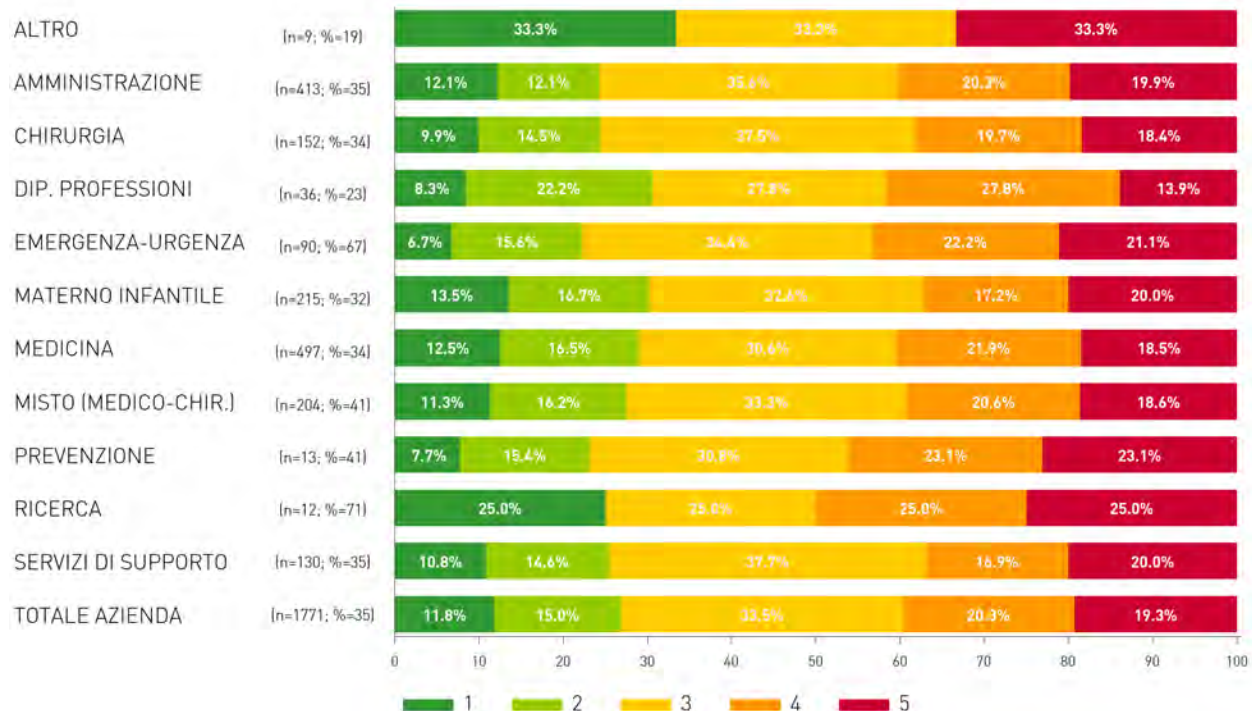
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE LA CORTESIA NEI LUOGHI DI CURA.



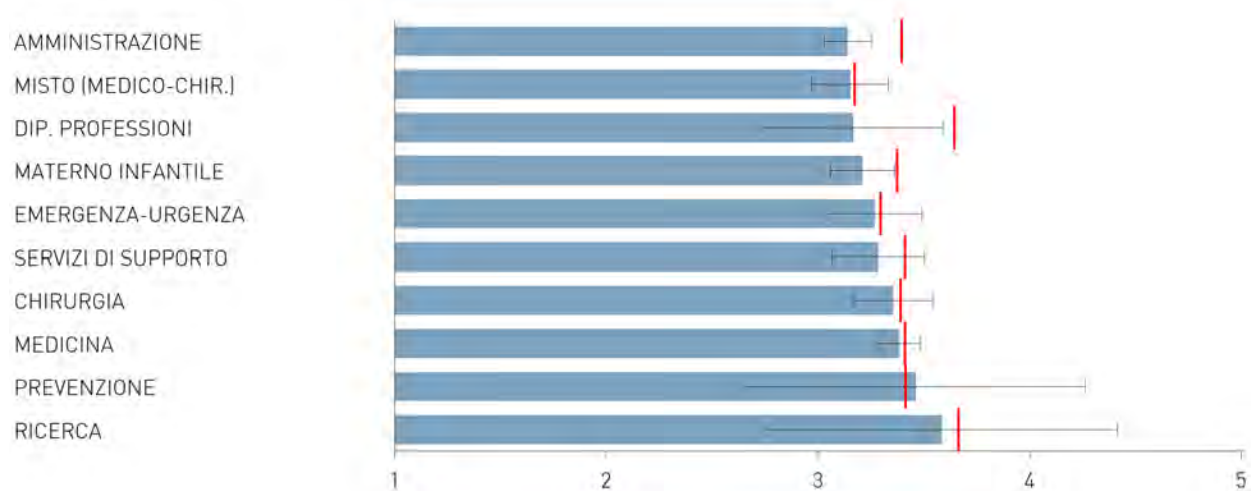
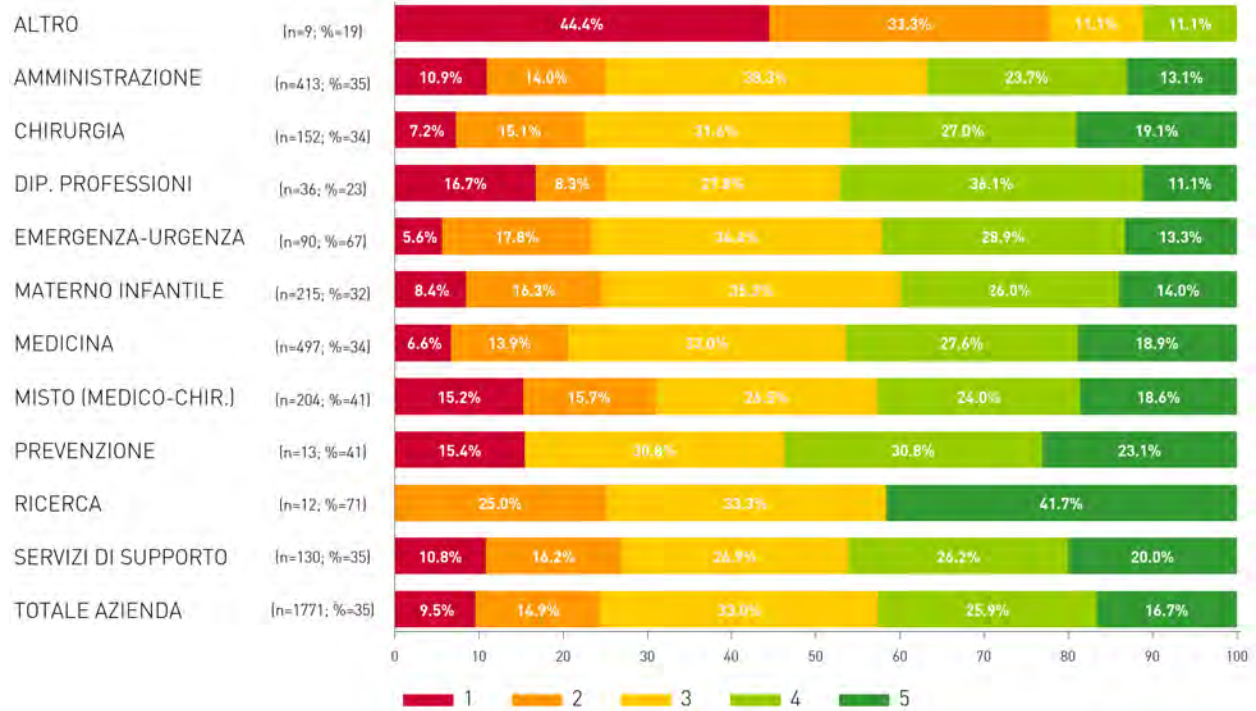
LA MIA AZIENDA DOVREBBE MIGLIORARE LA SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI.



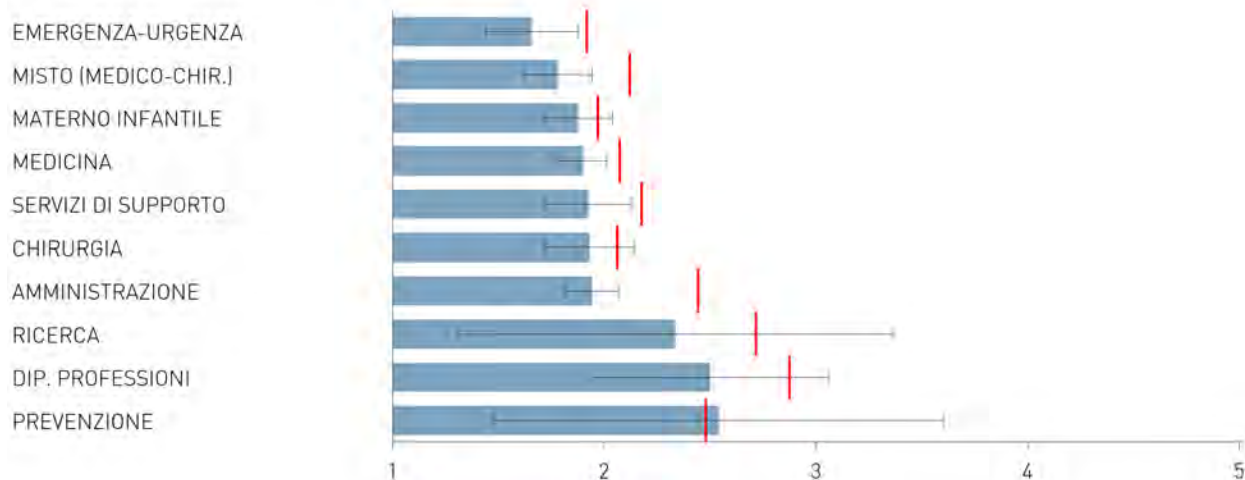
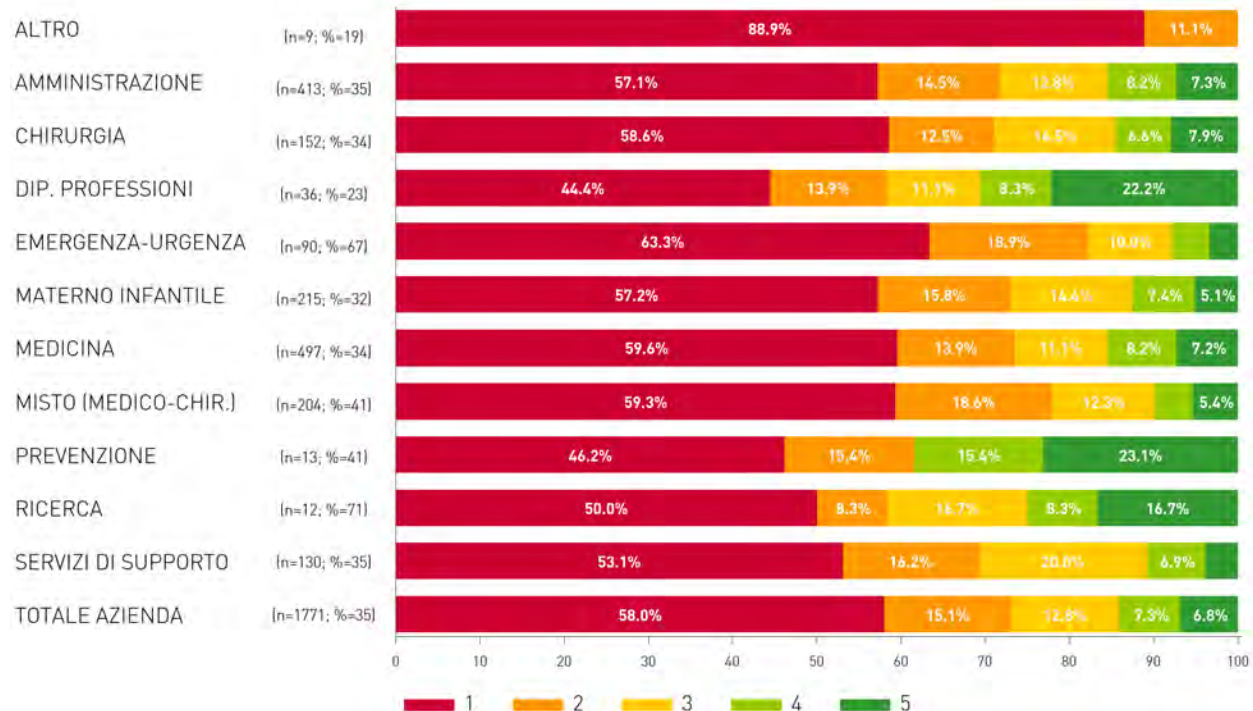
NELLA MIA AZIENDA/NEL SISTEMA SANITARIO REGIONALE PER OTTENERE UN SERVIZIO TEMPESTIVO È IMPORTANTE FARE RICORSO A CANALI INFORMALI E/O CONOSCENZE PERSONALI.



SONO ORGOGLIOSO DI LAVORARE PER IL SISTEMA SANITARIO DELLA MIA REGIONE.



HO AVUTO MODO DI CONOSCERE I RISULTATI DELLA PRECEDENTE INDAGINE DI CLIMA ORGANIZZATIVO.



BIBLIOGRAFIA

- Abernethy, M.A.; Lillis, A.M. (2001) Interdependencies in organization design: a test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 107-129
- Abernethy, M.A.; Bouwens, J.; Van Lent, L. (2001) Decentralization, interdependence and performance measurement system design: sequences and priorities. Tilburg University
- Airoldi, G.; Brunetti, G.; Coda, V. (1994) *Economia aziendale*, Edizione Il Mulino
- Alastra, V.; Donini, E.; Jon Scotta, L. (2010) Mobbing. Un'indagine empirica sulla leadership e il benessere organizzativo come elementi di prevenzione del fenomeno vessatorio, *Rivista dell'Ordine degli Psicologi del Piemonte "Psicologi a Confronto"*, Anno 4, n.2
- Basaglia, S.; Paolino, C. (2015) *Clima aziendale: crescere dando voce alle persone*. EGEA
- Boyne, G.A. (2004) Explaining public service performance: Does management matter? *Public Policy and Administration*, 19(4), 100-117
- Bundred, S. (2006) Solutions to silos: Joining up knowledge. *Public Money and Management*, 26(2), 125-130
- Cerasuolo, D.; Campani, A.; Sinigaglia, M.G.; Seghieri, C. (2008) La valutazione interna, in (2008) *La valutazione della performance in Sanità*, 473-503; Edizione Il Mulino
- Chong, V.K.; Johnson, D.M. (2007) Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and business research*, 37(1), 3-19
- Dasgupta, S.A.; Suar, D.; Singh, S. (2012) Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173-199
- Dasgupta, S.A.; Suar, D.; Singh, S. (2014) Managerial communication practices and employees' attitudes and behaviours: A qualitative study. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 287-302
- Di Callini, D.; La Rosa, M.; Morgagni, D.; Tafuro, C. (2004) *La formazione del management per la gestione delle risorse umane*, FrancoAngeli
- Fernandez, S.; Rainey, H.G. (2006) Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176
- Goi, A. (2008) *Clima aziendale e gestione delle risorse umane. 270 fattori per analizzare, interpretare, capire e migliorare la qualità del lavoro*, Vol. 13, FrancoAngeli
- Gruman, J. A.; Saks, A. M. (2011) Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136
- Kotter, J.P. (1996) *Leading change*. Harvard Business Press
- Luthans, F.; Norman, S.M.; Avolio, B.J.; Avey, J.B. (2008) The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238
- Mannion, R.; Davies, H.T.O.; Marshall, M.N. (2005) Cultural characteristics of "high" and "low" performing hospitals. *Journal of health organization and management*, 19(6), 431-439
- Moynihan, D.P.; Pandey, S.K. (2007) Finding workable levers over work motivation comparing job

- satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832
- Moynihan, D.P.; Pandey, S.K. (2007) The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53
- Nuti, S. (2008) *La valutazione della performance in Sanità*, Edizione Il Mulino
- OECD (2016) *Engaging Public Employees for a high performing civil service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.
- Pizzini, S.; Furlan, M. (2012) L'esercizio delle competenze manageriali e il clima interno. Il caso del Servizio Sanitario della Toscana, *Psicologia Sociale*, Vol. 3 n. 1, 429-446
- Saks, A. M.; Gruman, J. A. (2014) What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182
- Vainieri, M.; Gallo, M.; Montagano, G.; Nuti, S. (2016) Per migliorare la performance quanto conta l'integrazione tra gli strumenti di governance regionali ed aziendali? Alcune evidenze dalla Regione Basilicata. *Mecosan*, 98
- Vainieri, M.; Ferré, F.; Giacomelli, G.; Nuti, S. (2017) Explaining performance in health care: how and when top management competencies make the difference. *Health Care Management Review*. Vol 44 (1)
- Valotti, G. (2005) *Management pubblico. Temi per il cambiamento*. EGEA