

FONDAZIONE
EDMUND
MACH



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

SERVIZIO
STATISTICA



ALLEGATI INDAGINE SUL CLIMA ORGANIZZATIVO DELLA FONDAZIONE EDMUND MACH

Aprile 2014

Indagine a cura di Giuliana Grandi
elaborazioni Roberta Lazzeri

Documento a cura della Direzione Generale, Ufficio Risorse Umane e Servizio Sistemi
Informativi, Organizzazione e Comunicazione

INDICE

4. ALLEGATI

4.1 Indicatori di benessere e malessere	pg. 3
4.2 Il questionario	pg. 5
4.3 Partecipazione delle risorse umane	pg. 10
4.4 Senso di appartenenza	pg. 11
4.5 Aspetti da migliorare nell'organizzazione	pg. 13
4.6 Abstract dossier "Socializzazione lavorativa in FEM"	pg. 17
4.7 Tabella dei fabbisogni formativi in FEM	pg. 19
4.8 Tabelle	pg. 20
4.9 Elenco risposte domanda n.4	pg. 24

4. ALLEGATI

4.1 INDICATORI DI BENESSERE E MALESSERE.

BENESSERE

1. chiarezza degli obiettivi organizzativi:

percezione del fatto che l'organizzazione, attraverso la direzione, formula in maniera chiara gli obiettivi da perseguire, che comunica in modo non ambiguo ai dipendenti. Inoltre, che la direzione non contraddice nei fatti e nell'operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso

2. riconoscimento e valorizzazione delle competenze:

percezione del riconoscimento delle caratteristiche individuali e delle diversità degli apporti, che si esprime nella formulazione di richieste congrue rispetto a quello che la persona è (ruolo, competenze, qualifiche) e fa, facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionali, trasversali e sociali), riconoscendo la reciprocità negli scambi, attribuendo un corrispettivo (economico, visibilità sociale...), promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze...)

3. comunicazione intraorganizzativa:

percezione di un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo, dove le informazioni pertinenti al lavoro sono rese disponibili e note agli altri, con strumenti adeguati e regole chiare per la diffusione e l'accesso. Presenza di processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta l'esistenza delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità, da cui derivano coinvolgimento e partecipazione

4. clima relazionale tra colleghi:

soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro

5. equità organizzativa:

sono definiti criteri e percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi..., esplicitati e resi pubblici. Percezione di equità di trattamento (a livello retributivo), di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale

6. soddisfazione per l'organizzazione:

gradimento per l'appartenenza ad un'organizzazione ritenuta di valore

7. immagine del management:

fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

MALESSERE

1.1 confusione organizzativa:

in termini di ruoli, compiti...il dipendente non ha chiaro "chi fa cosa"

2.1 sentimento di disconoscimento:

la persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro

3.1 senso di isolamento/irrilevanza:

la persona percepisce assenza di comunicazione, collaborazione e coinvolgimento nell'ambiente lavorativo/percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per l'organizzazione

4.1 clima relazionale tra colleghi:

vissuto di conflittualità fra colleghi

5.1 sentimento di risentimento verso l'organizzazione:

il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa

6.1 anaffettività lavorativa:

il dipendente non partecipa emotivamente, è scarsamente motivato, manca la soddisfazione legata al sentirsi parte di un'organizzazione di valore

7.1 immagine del management:

manca di credibilità e di stima nella dirigenza

8.1 i compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone

4.2 IL QUESTIONARIO



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



Il questionario che le proponiamo ha lo scopo di dare la possibilità al personale di contribuire al miglioramento della qualità dell'organizzazione interna di FEM, Fondazione Edmund Mach. L'obiettivo dell'indagine è quello di raccogliere informazioni che consentano di costruire un ambiente di lavoro rispondente alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici e idoneo al conseguimento degli obiettivi che la Fondazione persegue.

Non esistono risposte giuste o sbagliate: ciò che conta è la sua esperienza.

La ringraziamo molto per la collaborazione e la informiamo che ai sensi del d.lgs n. 322/1989 i dati raccolti sono tutelati dal segreto statistico, pertanto non possono essere diffusi se non in forma aggregata, in modo che non sia possibile risalire alle persone che li forniscono e possono essere utilizzati solo a fini statistici. Le ricordiamo inoltre che ai sensi del d.lgs n. 196/2003 titolare del trattamento dei dati è la Provincia Autonoma di Trento - p.zza Dante n. 15, 38122 Trento - e che responsabile del trattamento è il Dirigente del Servizio Statistica - via Brennero n.316, 38121 Trento -.

00z Può scegliere di compilare il questionario nella lingua che preferisce fra:

- 0.1 italiano
- 0.2 inglese

1. Le chiediamo di indicare con quale frequenza si verificano in FEM (Fondazione Edmund Mach, definita organizzazione nelle domande) le situazioni di seguito descritte:

	mai	raramente	a volte	spesso
1.1 Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano la formulazione degli obiettivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.7 I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.8 Solo i dirigenti sono informati degli obiettivi e dei risultati dell'organizzazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.9 Le comunicazioni dai vertici alla base consistono prevalentemente nel trasmettere direttive | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.10 L'impegno sul lavoro è apprezzato | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.11 I criteri con cui si valutano le persone sono equi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.12 Il lavoro consente di far emergere le qualità professionali di ognuno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.13 L'organizzazione dà effettive opportunità di carriera a tutti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.14 Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.15 Chi formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.16 I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.17 Vengono offerte opportunità di aggiornamento professionale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.18 Si ha la sensazione di contribuire ai risultati dell'organizzazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.19 Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.20 Il lavoro in questa organizzazione permette di utilizzare le proprie capacità e competenze | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.21 In questa organizzazione le persone possono esprimersi liberamente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.22 In questa organizzazione viene incoraggiato il lavoro di gruppo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.23 Si può parlare facilmente dei propri problemi con i superiori | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.24 In questa organizzazione si fa tutto il possibile per facilitare l'inserimento di un nuovo assunto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.25 C'è un forte spirito di squadra fra colleghi/e | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.26 Al termine di una giornata di lavoro ci si sente soddisfatti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.27 I dirigenti desiderano essere informati sui problemi che si incontrano nel lavoro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.28 I compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.29 Esistono conflitti con i dirigenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.30 Esistono scambi di comunicazione fra diversi gruppi di lavoro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.31 Esistono scambi di comunicazione fra diversi Centri/Servizi dell'organizzazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.32 Ci si sente parte di un'organizzazione che lavora per un obiettivo comune | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.33 In questa organizzazione ognuno fa per sé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.34 I dipendenti non conoscono obiettivi e attività dei Centri/Servizi dell'organizzazione diversi da quello in cui lavorano | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.35 Le attività di FEM sono apprezzate all'esterno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.36 I responsabili diretti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.37 Solo i responsabili diretti sono informati degli obiettivi e dei risultati dell'organizzazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.38 Esiste collaborazione con i/le colleghi/e | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.39 I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.40 Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.41 Nell'organizzazione ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.42 Nel gruppo di lavoro, chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.43 I responsabili diretti trattano i dipendenti in
maniera equa

1.44 Tra colleghi/e ci si ascolta e si cerca di
venire incontro alle reciproche esigenze

2. Le chiediamo ora di scegliere l'affermazione (1 sola) più vicina alla sua esperienza fra le tre seguenti:

2.1 Sono soddisfatto/a di lavorare per FEM

2.2 Sono soddisfatto/a di lavorare per il Centro/Servizio di FEM in cui sono inserito/a

2.3 Non sono soddisfatto/a di lavorare in questa organizzazione

3. Secondo lei, sono da migliorare nell'organizzazione i seguenti aspetti? Indichi, per favore in quale misura.

	da migliorare:	per nulla	poco	abbastanza	molto
3.1 Circolazione e chiarezza delle informazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Rapporti tra colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Rapporti tra i diversi Centri/Servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Rapporti con i dirigenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Rapporti con il Consiglio di Amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 Chiarezza degli obiettivi e dei compiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 La valorizzazione del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 La formazione e l'aggiornamento del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9 La struttura organizzativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10 I supporti informatici e tecnologici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11 La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12 La sicurezza dell'ambiente di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13 Rapporti con i Responsabili diretti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Se lo desidera, può indicare altri eventuali aspetti, oltre a quelli sopra elencati, che secondo lei potrebbero essere migliorati

La ringraziamo molto per la collaborazione e le ricordiamo che ai sensi del Decreto Legislativo n. 322/1989 i dati raccolti sono tutelati dal segreto statistico, pertanto non possono essere diffusi se non in forma aggregata, in modo che non sia possibile risalire alle persone che li forniscono e possono essere utilizzati solo a fini statistici.

Ai sensi del Decreto Legislativo 196/2003, La informo inoltre che titolare del trattamento dei dati é la Provincia Autonoma di Trento - p.zza Dante n. 15, 38122 Trento - e che responsabili del trattamento sono il Dirigente del Servizio Statistica - via Brennero n.316, 38121 Trento - e il Dirigente del Settore Informazione e monitoraggi dell'APPA Agenzia provinciale per la protezione dell'ambiente – p.zza Vittoria 5, 38122 Trento - , per le parti di diretta competenza all'interno del progetto d'indagine.

4.3 PARTECIPAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Di seguito l'elaborazione del dettaglio riguardante la partecipazione delle risorse umane al questionario.

La partecipazione delle donne è stata un po' più alta rispetto agli uomini (75,7% contro 68,8%);

Genere	rispondenti	non rispondenti	totale
donne	75,7%	24,3%	100,0%
uomini	68,8%	31,2%	100,0%
totale	71,6%	28,4%	100,0%

per quanto riguarda le classi di età, ha aderito in modo più massiccio la fascia dai 36 ai 50 anni (76,2%), seguita dalla fascia più giovane dei 21-35enni (69,6%), mentre i più anziani, oltre i 50 anni, risultano un po' meno presenti (65,2%);

Classi di età	rispondenti	non rispondenti	totale
da 21 a 35	69,6%	30,4%	100,0%
da 36 a 50	76,2%	23,8%	100,0%
51 e più	65,2%	34,8%	100,0%
totale	71,6%	28,4%	100,0%

se guardiamo, invece, la struttura di appartenenza, notiamo una significativa differenza fra il personale assegnato al Centro Trasferimento tecnologico, che ha risposto per il 77,0% e quello assegnato ai settori Direzione generale, Servizio Amministrativo e Servizio Sistemi informativi, organizzazione e comunicazione, con il 61,1%¹;

Struttura d'appartenenza	rispondenti	non rispondenti	totale
Centro Istruzione e formazione	71,3%	28,7%	100,0%
Centro Ricerca e innovazione	74,8%	25,2%	100,0%
Centro Trasferimento tecnologico	77,0%	23,0%	100,0%
Direzione generale/Servizio Amministrativo/Servizio Sistemi informativi, organizzazione e comunicazione	61,1%	38,9%	100,0%
totale	71,6%	28,4%	100,0%

con riferimento, infine, alla tipologia di contratto, ha partecipato il 76,3% di chi ha un contratto a tempo indeterminato a fronte del 63,1% di chi ha invece un diverso tipo di contratto².

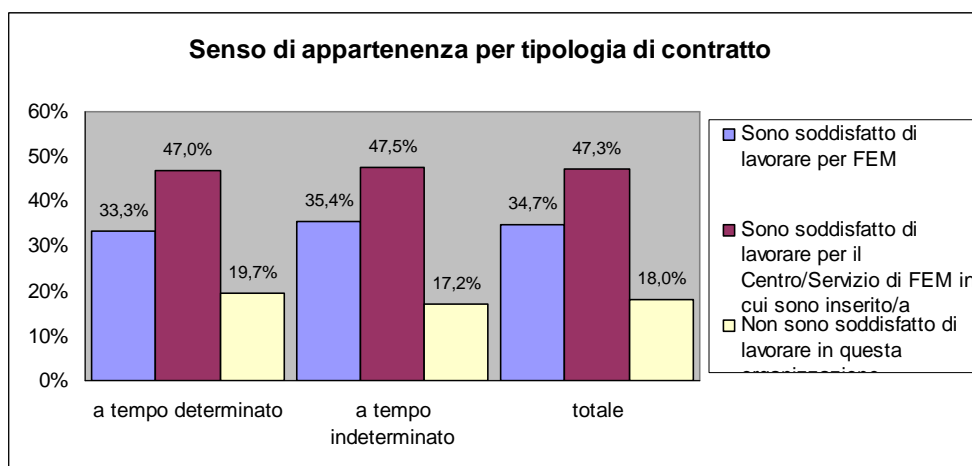
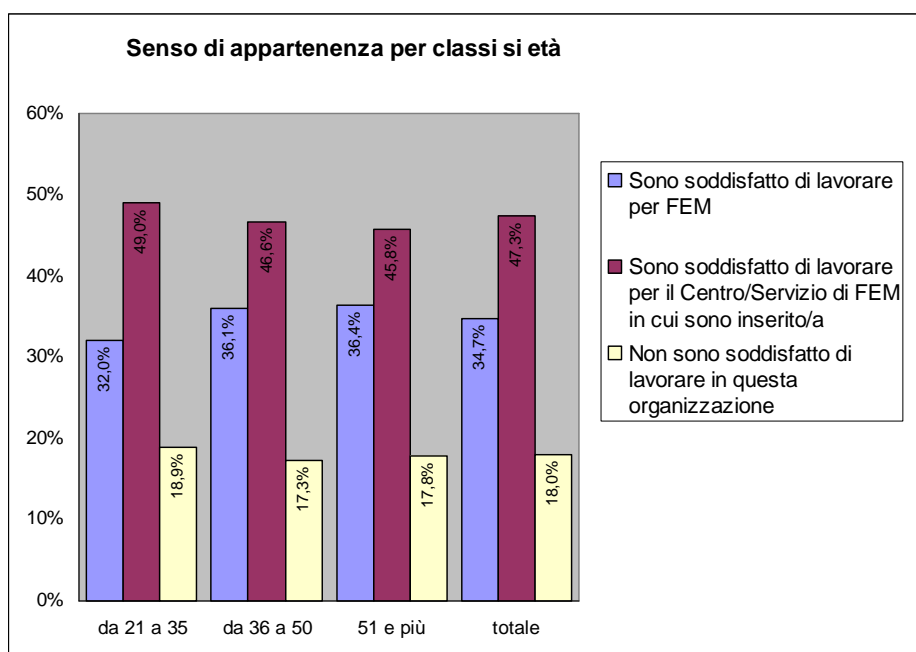
¹ Non è stato possibile disaggregare i centri Direzione Generale, Servizio Amministrativo, Servizio Sistemi informativi, organizzazione e comunicazione, per la bassa numerosità delle unità di personale

² Non è stato possibile disaggregare le tipologie tempo determinato, borsista, collaboratore, per la bassa numerosità delle unità di personale

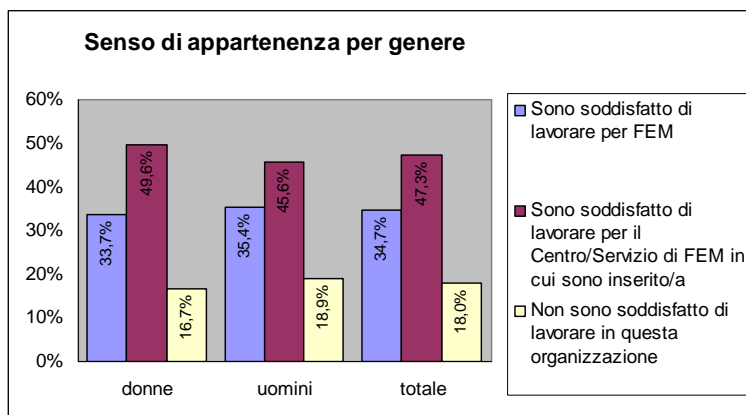
Tipologia contratto	rispondenti	non rispondenti	totale
a tempo determinato	63,1%	36,9%	100,0%
a tempo indeterminato	76,3%	23,7%	100,0%
totale	71,6%	28,4%	100,0%

4.4 SENSO DI APPARTENENZA

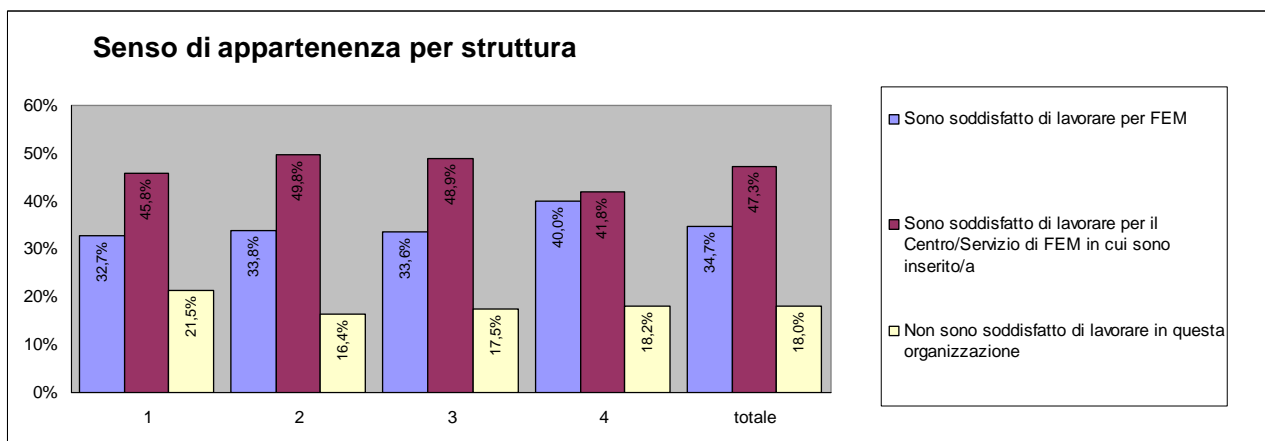
Di seguito l'elaborazione del dettaglio riguardante il senso di appartenenza alla Fondazione del personale, individuando la distribuzione nelle diverse categorie. L'insoddisfazione di lavorare presso la Fondazione appare leggermente più alta fra i più giovani (21-35 anni), fra i contrattuali e, decisamente, fra i dipendenti assegnati al Centro Istruzione e Formazione.



Per quanto riguarda il genere, una quota leggermente maggiore di uomini appare insoddisfatta.



Cerchiamo ora di tratteggiare le caratteristiche di chi si sente pienamente parte dell'Organizzazione nel complesso. Questo fattore si coniuga bene con un'età più avanzata, con la tipologia di contratto a tempo indeterminato e con l'inserimento nei Servizi Direzione generale, Amministrativo e Sistemi informativi, organizzazione e comunicazione.



1 = Centro Istruzione e Formazione

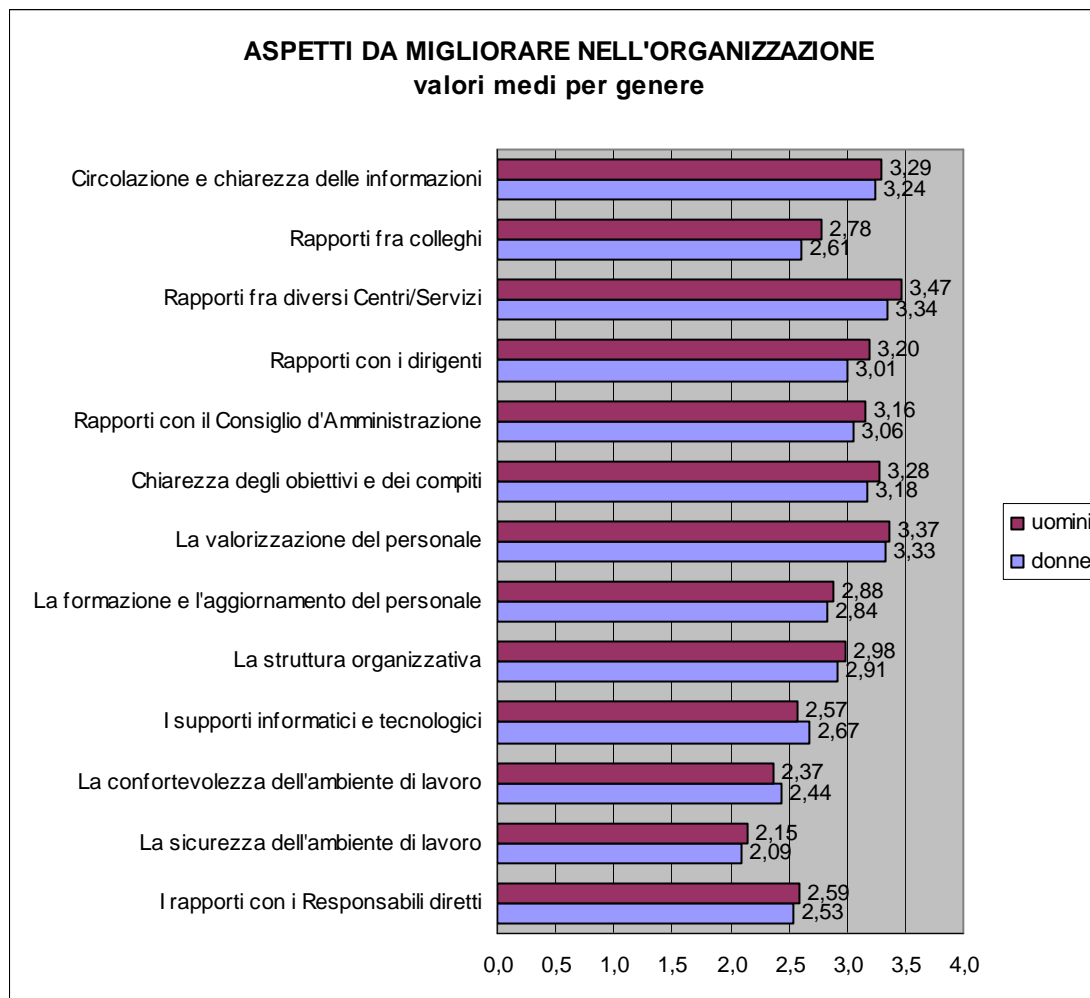
2 = Centro Ricerca e Innovazione

3 = Centro Trasferimento tecnologico

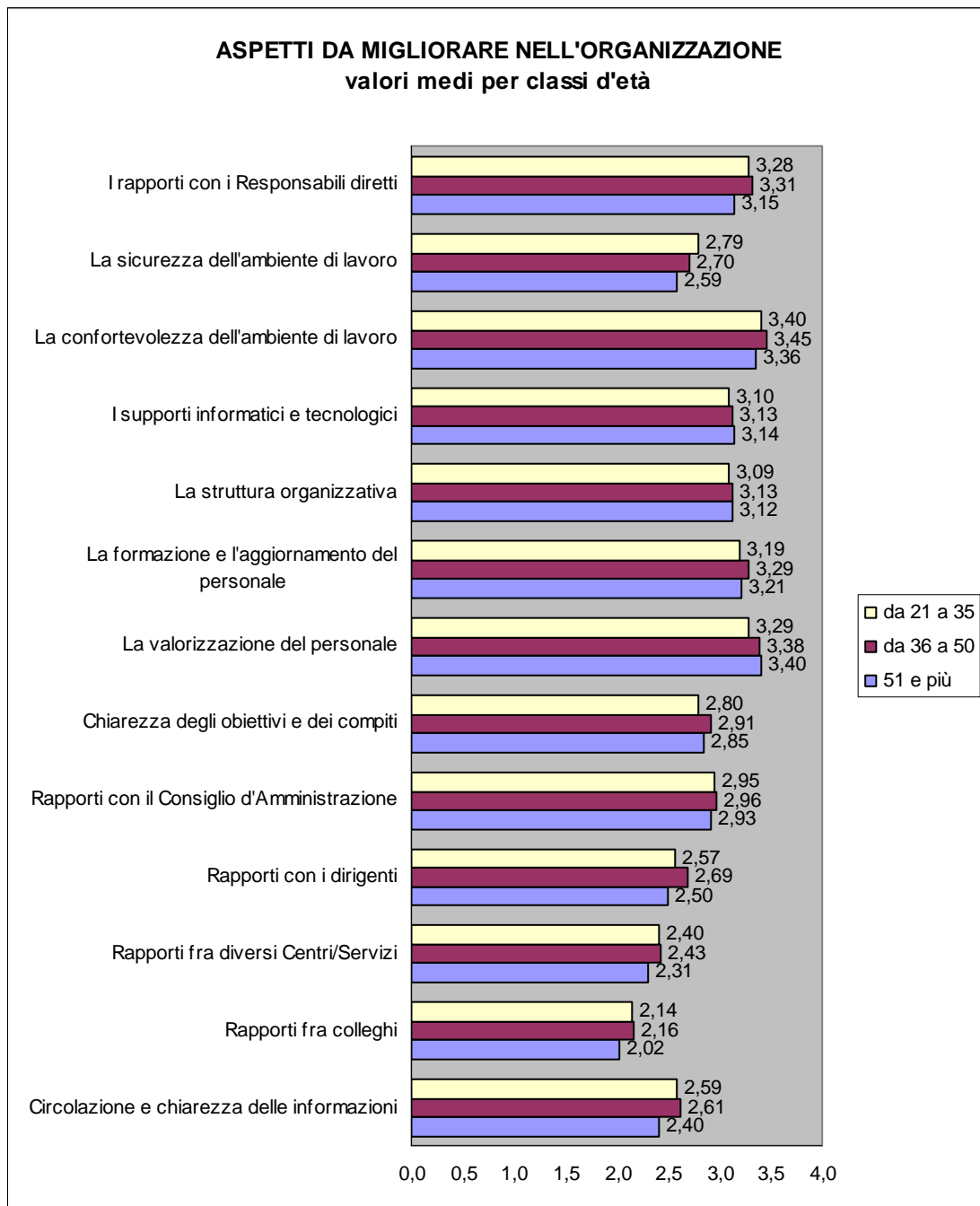
4 = Direzione Generale, Servizio Amministrativo, Servizio Sistemi informativi, organizzazione e comunicazione

4.5 ASPETTI DA MIGLIORARE NELL'ORGANIZZAZIONE

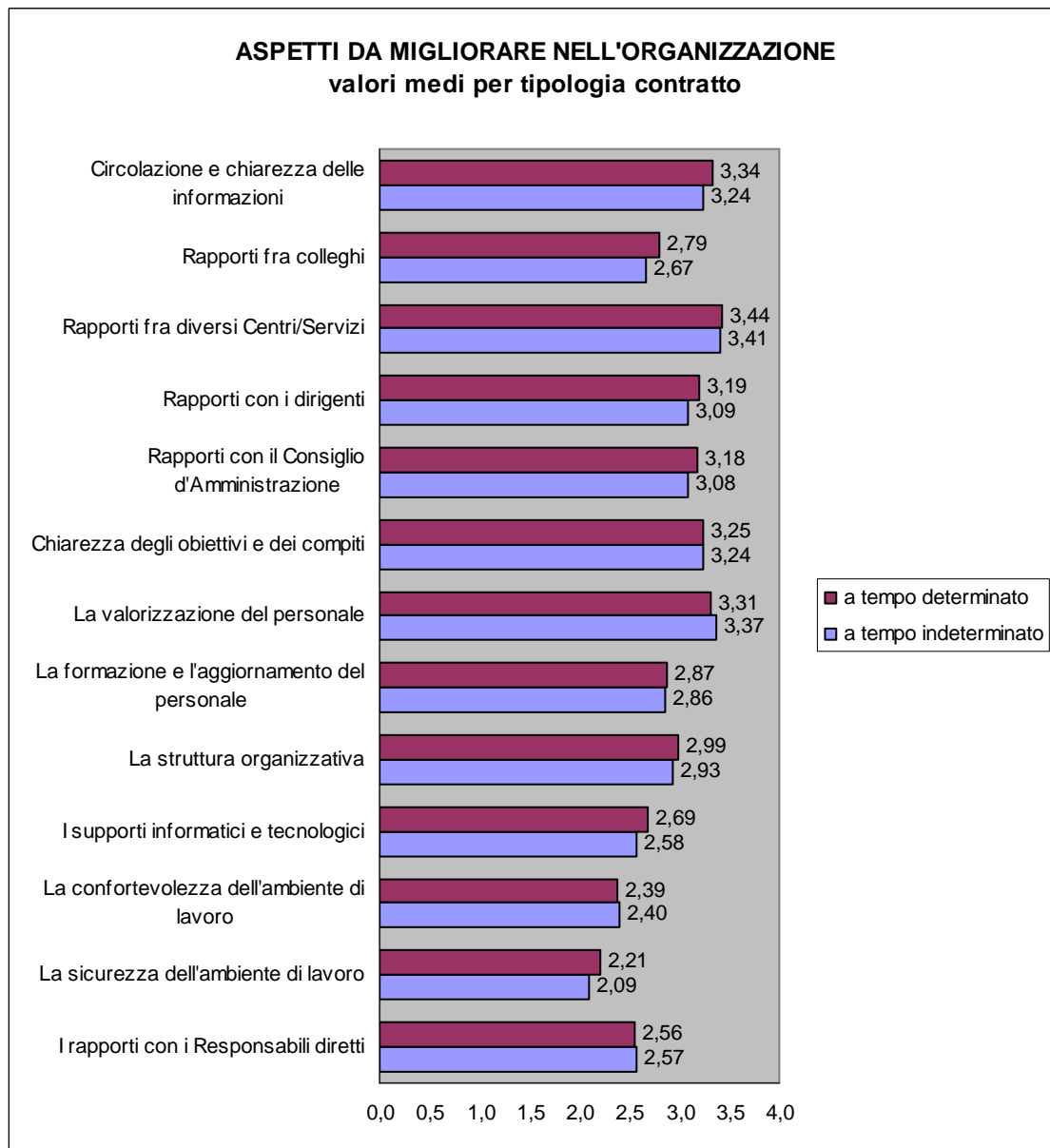
Di seguito l'elaborazione del dettaglio riguardante gli aspetti da migliorare nella fondazione, individuando la distribuzione nelle diverse categorie.



Rispetto all'età del personale, chi si discosta in più casi dal valore medio ottenuto dai diversi aspetti è la fascia oltre i 51 anni, che risulta essere lievemente meno critica rispetto a circolazione e chiarezza delle informazioni, rapporti fra Centri/Servizi, rapporti con responsabili diretti, ma anche rapporti fra colleghi, supporti informatici e tecnologici, sicurezza e confortevolezza dell'ambiente di lavoro. I più giovani (21-35 anni) sono un po' più critici rispetto ai rapporti fra colleghi e meno riguardo a chiarezza di obiettivi e compiti, valorizzazione del personale e formazione a aggiornamento del personale.



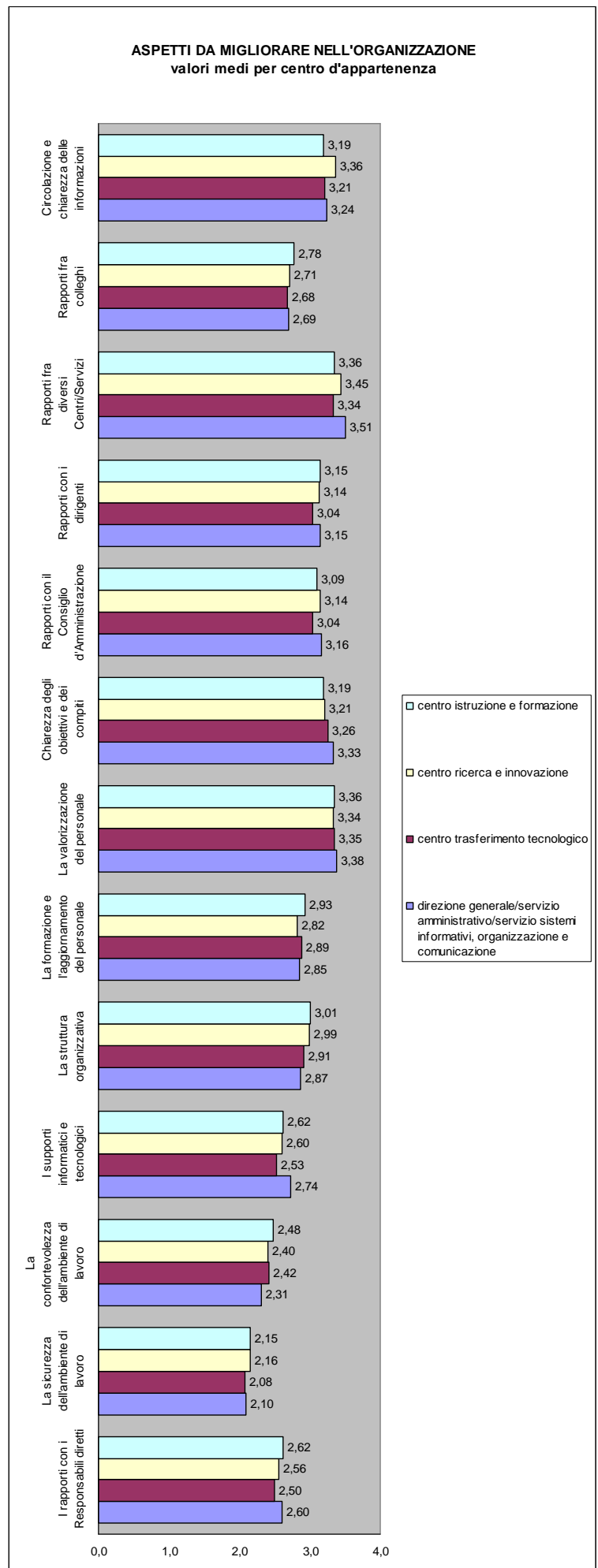
Se analizziamo i dati per tipologia di contratto, vediamo che chi ha un contratto a termine esprime maggiore criticità su aspetti quali i rapporti con Dirigenza e CdA, circolazione e chiarezza delle informazioni, ma anche rapporti fra colleghi, supporti informatici e tecnologici e sicurezza dell'ambiente di lavoro.



Dove si rivela una maggiore differenziazione delle valutazioni è l'incrocio per Centri/Servizi. I dipendenti assegnati al Centro Istruzione e formazione appaiono un po' più critici rispetto alla struttura organizzativa, alla formazione e aggiornamento del personale, ai rapporti con i responsabili diretti, ma anche ai rapporti fra colleghi e alla confortevolezza dell'ambiente di lavoro, mentre esprimono valori leggermente più bassi rispetto alla media riguardo alla circolazione e chiarezza delle informazioni e ai rapporti fra Centri/Servizi.

Il Centro Trasferimento tecnologico si caratterizza per una valutazione leggermente migliore della media rispetto ai rapporti sia fra Centri/Servizi, sia con la Dirigenza e i responsabili diretti, sia fra colleghi, come anche rispetto a fattori più tecnici come sicurezza e supporti tecnologici.

Direzione generale, Servizio amministrativo e Servizio Sistemi informativi, organizzazione e comunicazione giudicano un po' più degni di miglioramento rispetto alla media i rapporti fra Centri/Servizi, la chiarezza di obiettivi e compiti e i supporti informatici e tecnologici, mentre meno confortevolezza dell'ambiente di lavoro e struttura organizzativa.



4.6 ABSTRACT DOSSIER “SOCIALIZZAZIONE LAVORATIVA IN FEM”

Il progetto, svolto nel periodo aprile-maggio 2013, aveva lo scopo di individuare buone prassi gestionali da implementare a partire dall'accettazione dell'offerta di lavoro, fino al completo inserimento lavorativo del neoassunto. La metodologia scelta per individuare punti di forza e punti critici, sui quali lavorare per creare una procedura ottimale, è stata la seguente:

1. interviste a sei persone assunte negli ultimi 12 mesi presso la FEM, appartenenti a centri e servizi diversi e partecipazione al welcome day organizzato dal CRI;
2. interviste a referenti delle risorse umane di tre enti esterni (FBK, PAT e un'azienda privata), per realizzare un confronto sulle modalità utilizzate e individuare alcuni spunti per il miglioramento delle prassi in FEM.

Le principali questioni emerse dagli intervistati e dall'analisi del welcome day (punto 1) sono:

- la modalità e la qualità della informazioni al momento della firma del contratto;
- le modalità di accoglienza e accompagnamento;
- la mancanza di riferimenti e di conoscenza degli uffici;
- la carenza di formazione su particolari ambiti (ad es. infoweb).

Dopo l'approfondimento sullo stato dell'arte in FEM (punto 1) e il confronto con gli enti esterni (punto 2), è stata predisposta una proposta di SO specifica per le caratteristiche e le esigenze della FEM (pag. 2).

La proposta prevede la suddivisione della SO in tre momenti:

1. Firma del contratto;
2. Welcome Day;
3. Inserimento nel contesto lavorativo;

Infine si propongono ulteriori misure di miglioramento.

La proposta prevede:

1. Il neoassunto firma il contratto o spedisce il contratto firmato (inviatogli via mail) tramite fax o posta elettronica; riceve informazioni solo relative al contratto.
2. Tutte le altre informazioni verranno invece fornite al Welcome Day. Si propone infatti che la prima giornata di lavoro sia una giornata di accoglienza, presentazione e formazione, nella quale il nuovo arrivato verrà accompagnato e guidato a conoscere la Fondazione e i servizi che utilizzerà nella sua permanenza in azienda, tramite degli incontri con i vari responsabili. Gli incontri dovranno essere strutturati ed organizzati lungo la giornata, in base alla disponibilità degli addetti e alla priorità delle informazioni da fornire. In quest'occasione buona prassi sarà:
 - a. la visione del video istituzionale;
 - b. la consegna di una brochure, contenente informazioni spiegate e strutturate in maniera chiara e concisa, riguardanti questioni soggette a dubbi e domande frequenti dei neoassunti (FAQ), che permetterà di avere una traccia cartacea sintetica di tutte le informazioni ricevute durante il Welcome Day.
3. Una volta acquisite tutte le informazioni pratiche/burocratiche, necessarie per un buon avvio, si passa all'inserimento nel contesto lavorativo. L'inserimento avviene tramite il responsabile del nuovo assunto, al quale viene chiesto di dedicare parte del suo tempo in attività atte a garantire un buon inserimento lavorativo del dipendente. Importante in questa fase è anche il supporto da parte dei colleghi e la presenza di un tutor (individuabile nel responsabile stesso o in

un suo delegato). Ruolo del tutor è quello di seguire, guidare ed eventualmente formare il neoassunto nel suo avvio, essere per lui un punto di riferimento, rendersi disponibile e supportare il nuovo arrivato, fino al suo completo inserimento. Compito finale del responsabile e/o tutor è individuare percorsi di formazione e sviluppo tramite la compilazione di una "Training Checklist", che verrà predisposta dall'ufficio Risorse umane.

Infine si propone di creare:

1. all'interno dell'intranet FEMxME già esistente, la pagina "Informazioni per neoarrivati - Newcomer information" nella quale siano raccolti i collegamenti ai principali riferimenti per l'inserimento dei neo arrivati;
2. una pagina web online contenente l'elenco di tutti gli uffici con una descrizione delle loro mansioni, i riferimenti e i contatti.

Dossier a cura di Susanna Casagrande, tirocinante laurea triennale in Scienze e tecniche di Psicologia Cognitiva presso il Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive dell'Università di Trento, con la supervisione di Daniele Barbacovi, unità Sviluppo risorse umane, ufficio Risorse umane.

4.7 TABELLA DEI FABBISOGNI FORMATIVI IN FEM

SETTORI per IMPORTANZA	4+5
Lavoro di gruppo	34
Lingue (italiano-inglese)	31
Comunicazione scritta efficace	29
Problem setting - Problem solving - capacità di determinare e risolvere dei problemi	28
Writing - comunicazione scritta efficace (di articoli, comunicati stampa...)	28
Gestione della comunicazione interna e delle informazioni in modo efficace ed	27
Public Speaking	26
Office automation avanzato (word, excel, power point, e access)	26
Leadership	24
Time management	24
Nuovi strumenti informatici di collaborazione (es. google apps, google docs,...)	24
Project management- gestione dei progetti	23
Conflitto - gestione del conflitto per far emergere conoscenza e apprendimento scambio e crescita reciproca	22
Uso e gestione dei nuovi media (quale scegliere)	21
Empowerment (accrescimento personale - professionale della fiducia nelle proprie capacità)	21
Qualità	19
Sicurezza	19
Consuntivazione - sistema di valutazione grafica - tecnica dei lavori	18
Gestione avanzata dei sistemi di posta	17
Supervisione e gestione dei "nuovi arrivati"	17
Orientamento e soddisfazione del cliente	16
Balance of life - gestire il lavoro con la vita sociale	15
Approvvigionamenti	14
Finanza-Amministrazione	13
Diritto del lavoro	12
Contrattazione	10
Diritto d'autore	10
Diritto degli appalti	6

SETTORI per IMPORTANZA	5 moltissimo
Lingue (italiano-inglese)	19
Writing - comunicazione scritta efficace (di articoli, comunicati stampa...)	15
Lavoro di gruppo	14
Problem setting - Problem solving - capacità di determinare e risolvere dei problemi	14
Gestione della comunicazione interna e delle informazioni in modo efficace ed	13
Comunicazione scritta efficace	12
Public Speaking	12
Project management - gestione dei progetti	12
Nuovi strumenti informatici di collaborazione (es. google apps, google docs,...)	11
Time management	10
Conflitto - gestione del conflitto per far emergere conoscenza e apprendimento scambio e crescita reciproca	10
Qualità	10
Sicurezza	10
Supervisione e gestione dei "nuovi arrivati"	10
Leadership	9
Empowerment (accrescimento personale - professionale della fiducia nelle proprie capacità)	9
Orientamento e soddisfazione del cliente	9
Office automation avanzato (word, excel, power point, e access)	8
Uso e gestione dei nuovi media (quale scegliere)	7
Consuntivazione - sistema di valutazione grafica - tecnica dei lavori	7
Gestione avanzata dei sistemi di posta	7
Balance of life - gestire il lavoro con la vita sociale	7
Approvvigionamenti	5
Contrattazione	5
Diritto d'autore	5
Diritto del lavoro	4
Finanza-Amministrazione	2
Diritto degli appalti	1

4.8 TABELLE

Domanda n.2

Senso di appartenenza, per genere (valori in percentuale)

	genere		
	donne	uomini	totale
Sono soddisfatto di lavorare per FEM	33,7%	35,4%	34,7%
Sono soddisfatto di lavorare per il Centro/Servizio di FEM in cui sono inserito/a	49,6%	45,6%	47,3%
Non sono soddisfatto di lavorare in questa organizzazione	16,7%	18,9%	18,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Senso di appartenenza, per classi di età (valori in percentuale)

	classe di età			
	da 21 a 35	da 36 a 50	51 e più	totale
Sono soddisfatto di lavorare per FEM	32,0%	36,1%	36,4%	34,7%
Sono soddisfatto di lavorare per il Centro/Servizio di FEM in cui sono inserito/a	49,0%	46,6%	45,8%	47,3%
Non sono soddisfatto di lavorare in questa organizzazione	18,9%	17,3%	17,8%	18,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Senso di appartenenza, per tipologia contratto (valori in percentuale)

	tipologia contratto		
	a tempo determinato	a tempo indeterminato	totale
Sono soddisfatto di lavorare per FEM	33,3%	35,4%	34,7%
Sono soddisfatto di lavorare per il Centro/Servizio di FEM in cui sono inserito/a	47,0%	47,5%	47,3%
Non sono soddisfatto di lavorare in questa organizzazione	19,7%	17,2%	18,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Senso di appartenenza, per Centro/Servizio (valori in percentuale)

	centro d'appartenenza				
	centro istruzione e formazione	centro ricerca e innovazione	centro trasferimento tecnologico	direzione generale/servizio amministrativo/servizio sistemi informativi, organizzazione e comunicazione	totale
Sono soddisfatto di lavorare per FEM	32,7%	33,8%	33,6%	40,0%	34,7%
Sono soddisfatto di lavorare per il Centro/Servizio di FEM in cui sono inserito/a	45,8%	49,8%	48,9%	41,8%	47,3%
Non sono soddisfatto di lavorare in questa organizzazione	21,5%	16,4%	17,5%	18,2%	18,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Domanda n.3

Aspetti da migliorare, per genere (valori medi)

	genere		
	donne	uomini	totale
I rapporti con i Responsabili diretti	2,53	2,59	2,56
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	2,09	2,15	2,13
La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	2,44	2,37	2,40
I supporti informatici e tecnologici	2,67	2,57	2,61
La struttura organizzativa	2,91	2,98	2,95
La formazione e l'aggiornamento del personale	2,84	2,88	2,86
La valorizzazione del personale	3,33	3,37	3,35
Chiarezza degli obiettivi e dei compiti	3,18	3,28	3,24
Rapporti con il Consiglio d'Amministrazione	3,06	3,16	3,11
Rapporti con i dirigenti	3,01	3,20	3,12
Rapporti fra diversi Centri/Servizi	3,34	3,47	3,42
Rapporti fra colleghi	2,61	2,78	2,71
Circolazione e chiarezza delle informazioni	3,24	3,29	3,27

Aspetti da migliorare, per classi di età (valori medi)

	classe di età			
	da 21 a 35	da 36 a 50	51 e più	totale
I rapporti con i Responsabili diretti	3,28	3,31	3,15	3,27
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	2,79	2,70	2,59	2,71
La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	3,40	3,45	3,36	3,42
I supporti informatici e tecnologici	3,10	3,13	3,14	3,12
La struttura organizzativa	3,09	3,13	3,12	3,11
La formazione e l'aggiornamento del personale	3,19	3,29	3,21	3,24
La valorizzazione del personale	3,29	3,38	3,40	3,35
Chiarezza degli obiettivi e dei compiti	2,80	2,91	2,85	2,86
Rapporti con il Consiglio d'Amministrazione	2,95	2,96	2,93	2,95
Rapporti con i dirigenti	2,57	2,69	2,50	2,61
Rapporti fra diversi Centri/Servizi	2,40	2,43	2,31	2,40
Rapporti fra colleghi	2,14	2,16	2,02	2,13
Circolazione e chiarezza delle informazioni	2,59	2,61	2,40	2,56

Aspetti da migliorare, per tipologia di contratto (valori medi)

	tipologia contratto		
	a tempo determinato	a tempo indeterminato	totale
I rapporti con i Responsabili diretti	2,56	2,57	2,56
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	2,21	2,09	2,13
La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	2,39	2,40	2,40
I supporti informatici e tecnologici	2,69	2,58	2,61
La struttura organizzativa	2,99	2,93	2,95
La formazione e l'aggiornamento del personale	2,87	2,86	2,86
La valorizzazione del personale	3,31	3,37	3,35
Chiarezza degli obiettivi e dei compiti	3,25	3,24	3,24
Rapporti con il Consiglio d'Amministrazione	3,18	3,08	3,11
Rapporti con i dirigenti	3,19	3,09	3,12
Rapporti fra diversi Centri/Servizi	3,44	3,41	3,42
Rapporti fra colleghi	2,79	2,67	2,71
Circolazione e chiarezza delle informazioni	3,34	3,24	3,27

Aspetti da migliorare, per Centro/Servizio (valori medi)

	centro di appartenenza				
	1	2	3	4	totale
I rapporti con i Responsabili diretti	2,62	2,56	2,50	2,60	2,56
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	2,15	2,16	2,08	2,10	2,13
La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	2,48	2,40	2,42	2,31	2,40
I supporti informatici e tecnologici	2,62	2,60	2,53	2,74	2,61
La struttura organizzativa	3,01	2,99	2,91	2,87	2,95
La formazione e l'aggiornamento del personale	2,93	2,82	2,89	2,85	2,86
La valorizzazione del personale	3,36	3,34	3,35	3,38	3,35
Chiarezza degli obiettivi e dei compiti	3,19	3,21	3,26	3,33	3,24
Rapporti con il Consiglio d'Amministrazione	3,09	3,14	3,04	3,16	3,11
Rapporti con i dirigenti	3,15	3,14	3,04	3,15	3,12
Rapporti fra diversi Centri/Servizi	3,36	3,45	3,34	3,51	3,42
Rapporti fra colleghi	2,78	2,71	2,68	2,69	2,71
Circolazione e chiarezza delle informazioni	3,19	3,36	3,21	3,24	3,27

1 = Centro Istruzione e formazione

2 = Centro Ricerca e innovazione

3 = Centro Trasferimento tecnologico

4 = Direzione generale/Servizio amministrativo/Servizio sistemi informativi, organizzazione e comunicazione

4.9 ELENCO RISPOSTE DOMANDA N.4

1. CHIAREZZA OBIETTIVI E ASPETTI ORGANIZZATIVI

Chiarezza nelle procedure organizzative (leggermente)

Coerenza tra obiettivi dichiarati alla stampa e ciò che si chiede di fare al personale e conseguentemente utilizzo di risorse, personale...riduzione/semplificazione della burocrazia

Sarebbe opportuno che da parte dei capigruppo venissero rispettate le attività e gli obiettivi segnalati

La chiarezza degli obiettivi e le prospettive future del proprio lavoro permettono di lavorare con maggior soddisfazione raggiungendo risultati migliori. Nel nostro specifico campo (consulenza tecnica) un eccessivo centralismo delle scelte limita

L'individuazione di obiettivi da perseguire nel proprio centro, supportati dai dirigenti.

Obiettivi di lavoro chiari e non solo la visibilità

Stabilire con chiarezza gli obiettivi a tutti i livelli e calibrarli in base al carico di lavoro di ognuno (attualmente c'è chi è sovraccaricato di lavoro e chi fa la bella vita

Chiarezza degli obiettivi

Chiarezza dei compiti e delle responsabilità creare una visione comune ed unica di FEM

Far capire ai colleghi che si sta tutti lavorando per un obiettivo

DEFINIRE DEI CHIARI OBIETTIVI E DEI PROGETTI ANNUALI DA SEGUIRE. MAGGIOR COORDINAMENTO TECNICO

Il sistema di comunicazione e condivisione degli obiettivi e la premialità al raggiungimento dei medesimi.

Mancano da parte dei superiori le indicazioni degli obiettivi da perseguire

Maggior coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi

Verifica del conseguimento degli obiettivi fissati all'inizio dell'anno

Desidererei un maggior coinvolgimento nella definizione degli obiettivi e delle strategie

Assegnazione delle risorse finanziarie soprattutto per inventariabili-istituire un fondo interno competitivo per progetti di ricerca per incentivare nuove iniziative

5. EQUITA' ORGANIZZATIVA E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

Stabilire con chiarezza gli obiettivi a tutti i livelli e calibrarli in base al carico di lavoro di ognuno (attualmente c'è chi è sovraccaricato di lavoro e chi fa la bella vita

Trasparenza delle informazioni riguardo: assunzioni, compensi, progressioni verticali, distribuzione del budget, benefits dei dirigenti - controllo dell'operato dei dirigenti riguardo la distribuzione del budget, adempimento dei compiti

Dare possibilità per avanzamento di carriera a chi ne ha i titoli di studio e le capacità

E' necessaria una premialità che non influisca solo sul premio annuale, ma sulle possibilità di carriera, con dei metodi oggettivi e trasparenti (necessari in una struttura che funziona con il denaro dei contribuenti. Problema coesistenza di contratti pubblici e privati

I criteri di valutazione individuale e l'assegnazione dei premi di produttività avviene secondo criteri arbitrari e di casta. Manca un sistema di valutazione interno indipendente e in assenza di conflitto di interessi.

La meritocrazia e la valorizzazione di settori di lavoro differenziati

La meritocrazia

LE PROGRESSIONI VERTICALI SONO BLOCCATE ALL'INTERNO DEL CRI, NON ESISTONO I CRITERI DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE VERTICALE. NONOSTANTE CIO IL PERSONALE RICERCATORE NEO-ASSUNTO VIENE INQUADRATO SECONDO DEI PARAMETRI CHE NON VALGONO

Maggiore responsabilizzazione del personale soprattutto dei "messi a disposizione". Verso questi dipendenti spesso i responsabili non hanno il coraggio di fare nemmeno un richiamo scritto e questo incide significativamente sull'organizzazione interna

Maggiore trasparenza nella gestione delle risorse - un efficace e trasparente sistema di valutazione della performance dei singoli e delle strutture -

Una premialità basata non solo su incentivi economici personali - criteri e modalità trasparenti

Maggiore trasparenza nella valutazione dei risultati di ciascuno. maggiore chiarezza nell'assegnazione dei budget. maggiore trasparenza nelle pratiche di assunzione. maggiore valorizzazione del personale. maggior coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi

Manca trasparenza nelle assunzioni, equità nel corrisponde i premi. Ai dirigenti non dovrebbe essere data la possibilità di decidere in modo autonomo e senza nessun criterio a chi dare i superminimi e chi far progredire nella qualifica

Meritocrazia, ottimizzazione delle risorse umane, valorizzazione della creatività

Meritocrazia, meritocrazia, meritocrazia. Meno sperperi, meno arroganza in chi ha posizioni apicali, più condivisione. Ridimensionare i settori che non consentano di verificare in maniera certa i risultati e essere maggiormente tarati sul territorio

Modalità di progressione verticale (valgono solo per il personale afferenti ad alcuni dirigenti e solo per alcuni dipendenti!) , modalità di assegnazione delle indennità e degli assegni individuali, assunzione/cessazione del personale

Per quanto spesso si sia fatto riferimento alla meritocrazia non se ne è mai vista una valida applicazione, soprattutto in riferimento alle assunzioni.

Più trasparenza e criteri nell'assegnazione di premi di risultato e progressioni verticali. Meno favoritismi. Che ci sia MERITOCRAZIA e meno premi ai dirigenti

Più trasparenza nella selezione del personale (dirigenti compresi) e nell'attribuzione di ruoli di responsabilità e coordinamento

PROGRESSIONI VERTICALI (ATTUALMENTE SONO BLOCCATE MA IN PASSATO SONO STATE AD PERSONA INQUADRAMENTI PROFESSIONALI INADEGUATI VALORIZZAZIONE DELLE SINGOLE PROFESSIONALITÀ INTRODUZIONE DI UN MINIMO DI MERITOCRAZIA LIMITAZIONI FERIE SENZA MOTIVI

Questo non avviene: Il sistema di reclutamento del personale trasparente e basato su merito Sistema di valutazione e avanzamento carriera a qualsiasi livello (dirigenziale o personale comune) basato su merito Scopi e obiettivi condivisi

Rendere più trasparenti i percorsi di carriera

Rendere trasparenti le progressioni verticali e gli aumenti stipendiali con una vera commissione tecnica imparziale di valutazione non composta dai dirigenti interni.

Trasparenza e chiarezza dei parametri utilizzati nella valutazione del personale

Trasparenza nelle progressioni del personale misura e valorizzazione del lavoro del personale controllo da parte dei dirigenti sul lavoro dei dipendenti (rendicontazioni a fine anno- verifica del conseguimento degli obiettivi fissati all'inizio dell'anno

Utilizzo accurato delle risorse, che spesso vanno sprecate. Poi tagliano il budget e licenziano persone necessarie (senza toccare i pesi morti), quando razionalizzando le spese si potrebbe ottenere molto

Valorizzare maggiormente la meritocrazia

Valorizzazione delle potenzialità del singolo, riscontro rispetto al lavoro svolto e gratificazione umana quando meritata

Chiarezza nei mansionari e competenze di ciascuno. Valorizzazione impegno e professionalità. ..

Coerenza tra qualifica e mansioni effettivamente svolte

Le persone non andrebbero trattate come numeri, soprattutto se studenti di dottorato (e stranieri), al momento totalmente privi di diritti, ma valorizzati e aiutati ad ambientarsi e a compiere un percorso formativo, se si vuole fare ricerca a certi livelli

Maggiore attenzione alla risorsa umana

Si deve investire di più sulle professionalità esistenti in FEM evitando di svilirle tutte le volte in cui, per affrontare un problema, ci si rivolge all'esterno pur avendo delle risorse altamente qualificate.

La valorizzazione del personale dovrebbe essere migliorata in quanto spesso il dipendente deve accontentarsi di trarre soddisfazione e motivazione da se stesso e non dall'organizzazione.

Da parte di dirigenti e responsabili non ci siano preferenze per singoli dipendenti

I dirigenti e i responsabili di struttura dovrebbero cercare di trattare in modo equo ed imparziale i propri collaboratori, senza lapalissiane preferenze o ipocrite e codarde mancanze di presa di posizione, per evitare di esporsi

I responsabili diretti e i dirigenti dovrebbero prendere provvedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti che non svolgono correttamente la loro attività in FEM. Le disparità tra dipendenti emergono anche in questi termini

Alcuni dottorandi sono stati maltrattati dai supervisor e hanno lasciato il dottorato prima di concluderlo (alcuni dopo il primo anno e altri dopo il secondo), questo può rovinare l'intera vita accademica degli studenti (specialmente gli studenti che vengono da paesi stranieri che soffrono di più)

Meritocrazia a TUTTI i livelli del personale dal dirigente in giù, inclusa l'amministrazione

Riconoscere quando una persona svolge il proprio lavoro in maniera corretta ed efficiente

Il personale va valorizzato per le proprie capacità dal momento che contribuiscono a far funzionare la Fondazione

Equità dei dirigenti e dei diretti responsabili nei confronti dei dipendenti diretti. Permettere di esprimere le proprie capacità e dare opportunità di rimettersi in gioco quanto viene richiesto anche magari con spostamenti in uffici o servizi diversi

L'esperienza di lavoro non è tenuta in considerazione

Si deve assolutamente migliorare la corrispondenza tra l'impegno di ciascuno e il risultato in termini di a) facilitazione ad assolvere i propri compiti b) efficienza organizzativa c) coinvolgimento nelle scelte d) riscontro equo in termini economici

Pari opportunità di carriera per i dipendenti

Valorizzare l'esperienza pregressa specifica (specialistica) di determinati dipendenti/programmi, rivolta a risolvere sul nascere (o prevenire)

successive situazioni a "rischio": rientra in essa la "politica del buon senso" e del merito.

Ci sono troppe sperequazioni a livello contrattuale tra i diversi centri. Sono stati fatti troppi contratti ad personam in quanto il dirigente non ha vigilato ed ha favorito tale situazioni.

Le opportunità di formazione dovrebbero essere condivise con tutto il personale

Informazioni tempestive sul futuro dei singoli tramite colloquio DIRETTO con i dirigenti senza arrivare a scadenza di contratti e/o compiti specifici

Trasparenza nelle valutazioni delle attività di ricerca dei singoli ricercatori. Trasparenza nelle modalità di selezione e valutazione dei programmi di dottorato FIRST. Chiarire i pesi dei diversi aspetti delle attività dei ricercatori

Un aspetto particolarmente critico è legato alla maniera davvero indegna con cui sono gestiti i rinnovi dei contratti a termine.

Trasparenza nelle assunzioni del gruppo manageriale specialmente quando conoscenze all'interno del gruppo di lavoro sono provate (lavoro precedente con relazione tutor-dottorando, mentore-postdoc,...); -trasparenza nei salari e diritto ad aumenti salariali ogni 5 anni

Maggiore attenzione al precariato e alla possibilità di reclutare personale giovane - evitare che famigliari o partner siano presenti nella stessa struttura monopolizzando le risorse - evitare che capi struttura monopolizzino le risorse per la propria

Controllare meglio la mole di lavoro sui singoli dipendenti, cioè verificare chi fa i fatti propri a scopo di chi deve rimediare per mantenere gli standard del laboratorio

Desidererei un maggior coinvolgimento nella definizione degli obiettivi e delle strategie

La possibilità di superare la gerarchia.

Trasparenza a tutti i livelli. Chi prende delle decisioni dovrebbe farlo in maniera trasparente e nell'interesse dell'organizzazione tutta. Chi prende delle decisioni dovrebbe rispondere direttamente dell'operato sia in positivo che in negativo.

Trasparenza degli atti, all'interno, e nei confronti dell'esterno. Imparzialità. Onestà e contrasto a fenomeni molto vicini alla corruzione (se non proprio tali)

TRASPARENZA

Uniformare dove possibile le differenze dovute ai diversi contratti relativamente alla flessibilità

Decisioni riguardanti i rinnovi contratto del personale precario dovrebbero essere fatte e comunicate al personale interessato con mesi di anticipo rispetto alla scadenza dei contratti stessi, per dare modo a chi non può essere rinnovato di cercare altro lavoro

Deve essere migliorata la gestione del personale precario / in scadenza, il termine del contratto deve essere confermato almeno 3/4 mesi prima del termine.

Per quanto riguarda il rinnovo dei contratti sicuramente c'è molto da migliorare. E' a dir poco vergognoso che si venga a sapere, più o meno

ufficiosamente, se il proprio contratto verrà rinnovato oppure no solo a pochi giorni dalla scadenza di quello in corso

Tempi di valutazione efficienti per le estensioni contrattuali.

Superare la concezione territoriale e la preponderanza di un centro sull'altro, più cooperazione e sinergie, più visione aziendale. Manca una guida chiara e soprattutto equa.

Situazione contrattuale, c'è troppo turn over che non facilita la trasmissione del lavoro

Supporto ai lavoratori con famiglia e figli a carico, in particolare poter disporre di un servizio di Asilo nido per i bambini. Telelavoro

3. COMUNICAZIONE INTRAORGANIZZATIVA E CLIMA TRA COLLEGHI

C'è bisogno di più collaborazione e condivisione tra i centri, occorre eliminare le spinte autonomistiche perché fuori ciò che conta e che appare è la FEM, non i singoli centri.

C'è isolamento sociale e culturale e c'è il fenomeno di ghettizzazione nei miei confronti con i colleghi.

Creare le condizioni che favoriscano il lavoro di equipe, in buona sostanza competenze e sensibilità diverse possano emergere e il confronto tecnico rafforzi la qualità e lo spessore della sintesi

Da migliorare sicuramente i rapporti fra i diversi Centri della FEM oltre a una migliore chiarezza nei rapporti con l'amministrazione

Il problema fondamentale, almeno per quanto riguarda l'esperienza del sottoscritto, è che la comunicazione avviene solo verticalmente, e in un senso solamente, dall'alto verso il basso. Inoltre: percepisco una notevole mancanza di trasparenza

La condivisione degli obiettivi dei diversi centri è importante per evitare che ognuno pensi per sé e non capisca cosa stia facendo un altro centro.

L'ascolto, la condivisione

Miglior collegamento con gli altri centri servizi di supporto (tecnico e informatico) che si comportino effettivamente da servizio di supporto, non che siano i 3 centri al loro servizio che il Dirigente deleghi e si concentri sulle questioni principali

Rapporto più snello e diretto tra gli uffici amministrativi e i dipendenti appartenenti alle diverse sezioni FEM

Rapporto tra i Centri /Servizi: collaborazione attiva.

Sono assolutamente da migliorare i servizi informativi all'esterno di FEM (area comunicazione).

Fermare il nepotismo all'interno delle organizzazioni migliorare la comunicazione e il coinvolgimento nel progetto all'interno di ciascun gruppo

Secondo la mia esperienza, non ho sufficienti informazioni riguardanti il lavoro, che avrei dovuto avere. Le cose non sono proprio le stesse come quando le guardi all'inizio. Ho dovuto trovare le mie strade [per fare le cose].

Certamente. I tre centri di produzione (scuola, trasferimento tecnologico e ricerca) possono essere considerati più come tribù conflittuali piuttosto che una singola organizzazione. La collaborazione tra i Centri è semplicemente inesistente, prevalendo la competizione sulla partnership.

Penso che il modo in cui l'informazione viene passata ai giovani studenti e ai ricercatori non è adeguato per un centro di ricerca. Non è possibile lo sviluppo e il miglioramento del lavoro di ognuno quando le persone non usano procedure standard per fare le cose.

Lo spirito di gruppo è buono ma è disastroso il rapporto tra gruppi di lavoro che operano sulla stessa materia (antagonismo) che dequalifica l'ente (FEM).

Rapporti tra diretto superiore e dipendenti anziani improntati a maggior rispetto

Rapporto di fiducia verso i dipendenti

Cose che possono essere migliorate: - interazione tra i leader dei gruppi. Ci sono state occasioni in cui uno studente non era in grado di finire l'esperimento perché la strumentazione di cui aveva bisogno apparteneva ad un altro gruppo e il tutor non voleva che il suo studente avesse contatti con l'altro gruppo

Trasparenza delle valutazioni; trasparenza nelle scelte organizzative e gestionali; trasparenza degli investimenti e dei prodotti

E' fondamentale migliorare la comunicazione tra personale e tutte le figure che svolgono un ruolo di responsabilità (direttori, dirigenti, ecc.)

Il flusso di informazioni; la tempistica delle richieste fatte sempre all'ultimo minuto; comunicare con anticipo i criteri utilizzati per la valutazione

Maggiore chiarezza sui ruoli all'interno della struttura (e del gruppo di lavoro) e delle responsabilità. Maggiore collaborazione e migliore comunicazione tra i Centri.

Miglior chiarezza nei vari ruoli degli uffici facenti parte l'amministrazione, più chiarezza nel sapere a chi vanno chieste determinate informazioni, più collaborazione da parte degli uffici amministrativi con il personale che lavora nei laboratori

Più collaborazione tra i settori della fondazione

Possibilità di discutere di problematiche riguardanti cambio del contratto o adeguamento della stipendio con il direttore senza bisogno di seguire la scala della gerarchia che non sempre riporta le richieste in maniera corretta

Avere chiarimenti sulle decisioni in merito ad orari di lavoro e servizio predisposti dai dirigenti o loro collaboratori

Trasparenza nell'assegnazioni delle risorse (fondi, dottorati FIRST..

In CTT: rispetto dei ruoli (nell'interesse dell'agricoltura), chi fa sperimentazione faccia sperimentazione su temi possibilmente condivisi e cercando, con tempi necessari, di validare le Maggior valorizzazione dell'esperienza di chi opera da più anni

Manca personale tecnico, la responsabilità della gestione del materiale non è mai di nessuno.

Manca un contatto diretto tra personale e dirigenza. Bisognerebbe avere degli incontri annuali tra il singolo dipendente ed il rispettivo direttore/dirigente.

Sono da migliorare molto i rapporti tra CRI e CTT lavorando sulla conciliazioni di obiettivi e sullo snellimento burocratico nei rapporti interni.

Chiarezza nelle email: [bisogna] assicurare che siano disponibili in entrambe le lingue perché è difficile capire se sono disponibili solamente in italiano. Il più delle volte se è difficile da leggere non viene letto.

A volte non è chiaro come portare avanti alcune procedure, ad esempio per avere i voli rimborsati - solo alcuni mesi fa sono stato informato che andava usata una specifica compagnia di viaggio. Sarebbe stato molto utile avere tutte queste procedure scritte.

Sarebbe utile avere qualche informazione e documentazione in inglese. Alcuni passaggi possono essere preparati per i lavoratori che seguono l'organizzazione e per chiedere aiuto quando c'è bisogno.

Alcuni degli aspetti burocratici che riguardino la comunità internazionale dovrebbero essere strutturati anche in inglese. Per esempio, riempire un modulo di missione

Alcune email in circolazione sono solo in italiano. Sarebbe meglio avere anche la traduzione in inglese sotto l'italiano.

Il budget è sempre un mistero-dal momento che la grande maggioranza dei fondi (quasi il 100%) è denaro pubblico, possiamo averlo online così ognuno può consultarlo?

Tutte (veramente tutte) le informazioni devono essere in inglese.

Comunicazione bilingue

Quando si ha bisogno di una informazione di tipo amministrativo (cambio indirizzo, permessi particolari, ecc.) non si sa mai a chi chiedere e prima di ottenere una risposta definitiva bisogna comunque sentire almeno 3-4 persone diverse.

Creare una piattaforma nella quale ognuno può proporre idee e soluzioni alle diverse problematiche del territorio anche se diverse dal proprio ambito di lavoro

Il meccanismo burocratico e le tempistiche. Ad esempio negli acquisti è possibile che passino anche 10 giorni prima di avere un'autorizzazione. (3 uffici e 4 livelli di firme..) Se uno si trova in emergenza di un acquisto dall'oggi al domani è fregato.

7. IMMAGINE DEL MANAGEMENT

Autorevolezza dei dirigenti, capacità da parte loro di indicare strade innovative e condivisibili

Che responsabili e dirigenti sappiano dire le cose in faccia chiaramente e senza alterare parzialmente o totalmente la verità

Che i superiori sappiano accettare le critiche e non rispondano di farci gli affari nostri.

Dedicare un po' più di tempo da parte dei vari responsabili dei vari reparti verso i dipendenti a delle riunioni di lavoro per chiarire problematiche che possono sorgere di volta in volta. Almeno 3-4 volte all'anno.

I DIRIGENTI DEVONO ESSERE AL SERVIZIO DEI DIPENDENTI E DELLE FONDAZIONE.

I Dirigenti non andrebbero imposti dall'alto, ma scelti dai dipendenti tra alcuni candidati.

I responsabili diretti e i dirigenti dovrebbero prendere provvedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti che non svolgono correttamente la loro attività in FEM. Le disparità tra dipendenti emergono anche in questi termini

Il rapporto tra dipendente e dirigenza

Il rispetto per le persone da parte della dirigenza

Piu trasparenza tra dirigenti e personale alla base non solo fra dirigenti e responsabili o capi dipartimento (questo per lo meno al CRI)

Restare saldi sulle decisioni prese e non farsi influenzare dalle esigenze di ogni dipendente

C'è una cultura della disonestà nelle strutture del management a FEM che deve essere affrontata

Definire bene a chi bisogna fare riferimento e che quest'ultimo dia delle precise direttive.

Cambio dei dirigenti dove non si portano a termine programmi e obiettivi

Superare la concezione territoriale e la preponderanza di un centro sull'altro, più cooperazione e sinergie, più visione aziendale. Manca una guida chiara e soprattutto equa.

Trasparenza e correttezza delle decisioni della dirigenza affidabilità degli impegni presi dalla dirigenza maggiore apertura e flessibilità della dirigenza efficienza dell'amministrazione

Trovare criteri chiari per migliorare l'efficienza per l'utilizzo delle risorse disponibili(amministrative, economiche e di

personale) e applicarli in modo uniforme una migliore razionalizzazione e valorizzazione delle risorse disponibili sia economiche che umane

Pratiche manageriali appropriate devono essere applicate per rendere questo un posto di lavoro più sano e felice. La leadership decisiva ha bisogno di trovare un terreno perché emerga e fiorisca, non deve essere imposta.

Il management più anziano dovrebbe fare un corso di cortesia di base

Nel rispetto delle regole ci vorrebbe maggiore flessibilità nella gestione del personale al fine di ottimizzare sia il rendimento individuale che il rendimento di gruppo.

Conoscere le attività dei diversi centri, servizi, unità. avere uno storico delle attività svolte, per sapere chi si è occupato di cosa (evitare di rifare i lavori) - creare le condizioni per un aumento di lavori interdisciplinari

Controllare da vicino il lavoro dei docenti, non fingendo che tutto sia a posto per sentito dire o per fiducia a priori.

Eccessiva burocrazia e poca riconoscenza per i risultati ottenuti oppure obiettivi raggiunti. Spesso i dirigenti (ma non tutti) si comportano come azzecagarbugli e dimostrano mancanza di entusiasmo per le attività che dobbiamo fare

Elezioni dei dirigenti tra i dipendenti come avviene in università per il Rettore, i presidi di facoltà e i direttori di dipartimento. Basta dirigenti calati dall'alto che non hanno il sostegno dei dipendenti.

Essere più aperti all'innovazione e alle idee portate dai giovani. Fare attenzione a non bloccare la nostra crescita solo perché è più comodo restare fermi su vecchie idee ormai superate

Evitare scelte politiche, non essere ideologici, ma rimanere molto pragmatici

In Fem spesso esiste un quadro dirigenziale totalmente scollegato con la realtà esterna, soprattutto dalla realtà agricola trentina dove l'istituto ha piantato le sue radici ma rischia di non essere più un punto di riferimento per il futuro.

In generale, non dimenticando che FEM è un organismo di diritto privato ma con fondi pubblici, la gestione del centro dove lavoro è improntata ad un modello dirigenziale francamente obsoleto e di scarsa efficacia.

La composizione del consiglio di amministrazione: più competenza, più portatori di interesse

Maggiori possibilità di incontro tra i vertici e i singoli lavoratori, anche al di fuori della linea puramente gerarchica. Maggior riconoscimento MORALE dell'impegno dei lavoratori nella partecipazione alle scelte.

PUNTO 1. A partire da dirigenza/responsabili e poi a cascata, si dovrebbe evitare di lavorare SEMPRE in Last-Minute. Un'emergenza può capitare e molti di noi sono pronti ad adempiere al proprio dovere anche in condizioni di stress.

Valutare e analizzare gli obiettivi raggiunti e non del gruppo di lavoro al fine di rimodulare le strategie e razionalizzare l'utilizzo delle risorse

Valutazione efficienza delle strutture

Incontri in cui una persona parla e tutti gli altri ascoltano sono una totale perdita di tempo. Qualsiasi incontro in cui un

capo/direttore di dipartimento parla per più del 50% del tempo è una perdita di tempo per i partecipanti.

Trasparenza a tutti i livelli. Chi prende delle decisioni dovrebbe farlo in maniera trasparente e nell'interesse dell'organizzazione tutta. Chi prende delle decisioni dovrebbe rispondere direttamente dell'operato sia in positivo che in negativo.

I dirigenti e i responsabili di struttura dovrebbero cercare di trattare in modo equo ed imparziale i propri collaboratori, senza lapalissiane preferenze o ipocrite e codarde mancanze di presa di posizione, per evitare di esporsi

Superare la concezione territoriale e la preponderanza di un centro sull'altro, più cooperazione e sinergie, più visione aziendale. Manca una guida chiara e soprattutto equa.

Più trasparenza, migliore organizzazione e più lungimiranza sugli obiettivi !

L'immagine esterna di FEM dovrebbe riflettere chiari propositi, intenti condivisi, competenze manageriali eccezionali

VARIE

Miglioramento dello sfruttamento delle risorse, non solo economiche esistenti

Come dottorando che viene dall'estero ho apprezzato la vita in FEM; i colleghi sono carini, e il supervisore è professionale e gentile. L'unico problema che voglio menzionare è che il sistema è un pochino troppo complesso per affrontare alcuni problemi

I setup IT è migliorato enormemente negli ultimi anni- grazie

Alcune considerazioni. Lavorando a contatto con il pubblico, ci si rende conto di quanto disorganizzata e carente sia la segnaletica all'interno della Fondazione: per uno che viene da fuori non è semplice orientarsi se non c'è neanche un cartello

Andrebbe potenziato il comparto ICT, oltre che a livello di direzione generale anche a livello di singolo Centro. Ad esempio presso il CIF a fronte di numerosissime richieste di servizi/applicazioni/infrastrutture ICT ci ritroviamo noi del comparto

Ascoltare maggiormente le reali esigenze del mondo agricolo locale e fare una formazione mirata nonchè proporsi sul territorio con una consulenza meno tecnica-assistenzialista ma più formativa e con un taglio molto più economico nell'approccio ai problemi

Burocrazia; Sistema di controllo delle trasferte: indaginoso ma inefficace; Viabilità interna - parcheggi; Servizi per il territorio e l'agricoltura locale; Rifornimenti per le auto di proprietà della FEM

Difficoltà parcheggi

Diminuire la burocrazia e soprattutto quella cartacea

Forse bisognerebbe far un passo indietro e capire perchè è nata la Fondazione e puntare TUTTI (ricerca-assistenza) a migliorare il settore agricolo in Trentino per essere sempre un'eccellenza a livello Italiano e non solo.

Gestione dal punto di vista amministrativo mi fa impazzire. Time sheet sono una cosa secondo me assolutamente inutile. Ho il badge , ma mi è stato vietato l'utilizzo di badge per timbrare l'entrata e uscita, inoltre devo compilare TimeSheet manualmente
Gli investimenti dovrebbero essere parte di un progetto ad alta efficienza tra risorse messe in campo e i benefici per l'ente e il personale.

Gli obiettivi FEM devono essere ripensati. La ricerca applicata è sempre più trascurata, si è puntato tutto sulla ricerca di base che non può avere ricadute sul territorio. Molti dipendenti specie tra i nuovi assunti non seguono percorsi formativi

Importanza di mantenersi sempre aggiornati con corsi di formazione e rapporti con realtà vicine alla nostra

Insegnare a coltivare un rispetto per l'esperienza, trovando il modo adeguato per trasferirla alle nuove generazioni che, una volta appresa l'arricchiranno delle nuove possibilità e tecnologie

La burocrazia è eccessiva e puntualmente per evitarla si infrangono le regole.

La burocrazia è infinita per fare qualsiasi cosa.

La chiarezza verso il mondo agricolo degli obiettivi reali di FEM e del servizio reale che vuole essere fornito agli agricoltori (e non quello realmente richiesto dall'agricoltore stesso!).

La disponibilità di automezzi dell'ente per la mobilità sul territorio nelle missioni lavorative. Il sostegno, con personale qualificato e uffici interni competenti, nella preparazione di progetti in ambito nazionale ed internazionale.

La divisione tra Centro Trasferimento Tecnologico e Centro Ricerca ed Innovazione in molti ambiti non ha ragione di esistere. Inoltre l'Amministrazione centrale dovrebbe essere a supporto e al servizio dei tre Centri che sono gli ambiti operativi

La rete wifi all'interno della scuola.

L'operatività dell'ufficio tecnico (troppo lento); la considerazione nel consiglio di amministrazione del Centro Istruzione e Formazione.

Migliorare la viabilità interna nel senso che bisogna asfaltare meglio piuttosto che buttare via soldi in giardini e cose che non servono

Percezione reale dell'attività FEM da parte degli utenti.

Potrebbero essere migliorati: 1)l'impegno e la consapevolezza individuali riguardo all'ordine, alla pulizia e alla gestione degli strumenti nel laboratorio; 2)la capacità del diretto responsabile nel far rispettare le regole relative ai suddetti aspetti

Rapporto tecnico con gli agricoltori

Ridurre "l'apparato" burocratico/amministrativo

Ridurre una burocrazia che ci sta soffocando, inutile, ridicola e spesso imbarazzante.

Secondo me la divisione CTT CRI non ha tantissimo senso...

Servizio mensa (n..2 dipendenti)

Snellire e semplificare la burocrazia interna

Tutta l'istituzione ha bisogno di più temperanza, umiltà e senso di servizio per la comunità, non ha significato produrre 200 pubblicazioni (bisogna vedere quanti soldi sono stati spesi per ottenerle e quante sono farina del proprio sacco) ma dimenticare

Viabilità e parcheggi

Viabilità interna, disposizione e numero dei parcheggi auto..

Rimuovere le ridondanze eccessive nelle procedure. Questo è un gran problema in CRI. -tenere la traccia appropriata in un singolo database dei fondi provenienti dall'esterno -accelerare le procedure per comperare apparecchiature o ricambi IT (attualmente ci vogliono 6 mesi, FEM+CRI)

Gli studenti hanno bisogno di una postazione di lavoro appropriata vicino al laboratorio dove lavorano. Gli studenti necessitano di un supervisore che sia in grado di insegnare e supervisionare

Stanza caffè con i posti a sedere per le persone per incontrarsi professionalmente e socialmente

Se FEM vuole posizionarsi come un Centro di Ricerca Globale deve migliorare la visibilità internazionale

Sarebbe meglio per tutti noi se FEM fosse meno preoccupata circa l'apparenza e più preoccupata della sostanza delle cose: in altre parole FEM dovrebbe capire che i risultati e le implicazioni pratiche per la società e l'ambiente sono più importanti rispetto a fare

Counseling psicologico

La borsa di studio dei dottorandi non copre le spese sanitarie; questo aspetto va tenuto in considerazione. Ci dovrebbe essere un chiaro insieme di regole/linee guida circa molti aspetti dello stato e delle azioni dei dottorandi (come missione, disponibile).

Comunque sono molto soddisfatto riguardo alle attrezzature/mezzi FEM.