



Indagine sul clima organizzativo di Invalsi

14/04/2011

Copyright © 2011 Aon Hewitt (Europe) Limited. All rights reserved.

AONHewitt

Indice

Premessa	3
Executive summary	5
Il clima organizzativo	12
Analisi del clima organizzativo per i cluster selezionati	20
Analisi del clima organizzativo per dimensione	27
Analisi del clima organizzativo per domanda	35

Premessa (1/2)

Autori di grande fama studiano da decenni l'impatto del clima sia sulle performance aziendali che sul benessere psico-fisico del lavoratore.

Queste tematiche sono riprese dal decreto legislativo 150 che, nell'articolo 14, prevede la rilevazione annuale del benessere organizzativo.

Decreto legislativo n° 150, 27 ottobre 2009, articolo 14, paragrafo 5:

“L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione”.

Premessa (2/2)

- Invalsi ha deciso di svolgere un'indagine interna, al fine di raccogliere le opinioni, le motivazioni e il grado di soddisfazione delle persone che tutti i giorni, in tanti modi diversi e a ogni livello, costruiscono con il loro lavoro ed il loro impegno il futuro dell'Istituto .
- L'indagine è stata condotta da Aon Hewitt, società di consulenza sulle risorse umane con una consolidata esperienza in questo tipo di indagini.
- L'indagine rivolta ai dipendenti di Invalsi è stata condotta attraverso la compilazione di un questionario on-line

Executive summary (1/3)

- La motivazione è misurata su 6 domande guida
- Un dipendente è considerato motivato quando sulle 6 domande totalizza un punteggio medio di almeno 4,5 su una scala da 1 (minimo) a 6 (massimo)
- Il tasso di motivazione rappresenta quindi la percentuale di dipendenti che ha totalizzato un punteggio medio di almeno 4,5
- **Il tasso di motivazione di Invalsi è stato del 38% che colloca l'Istituto nell'area di Attenzione**
- **la media del mercato italiano è 49%**

Executive summary (2/3)

- Analizzando i livelli di motivazione per target di popolazione, risultano essere più motivati:
 - Coloro che sono in Istituto da meno di 10 anni (50%)
 - Ricercatori e Tecnologi (44%)
 - Coloro che hanno un'età compresa tra 41 e 50 anni (42%)

- La popolazione femminile, che rappresenta il 75% del campione, ha un basso livello di soddisfazione: 33%

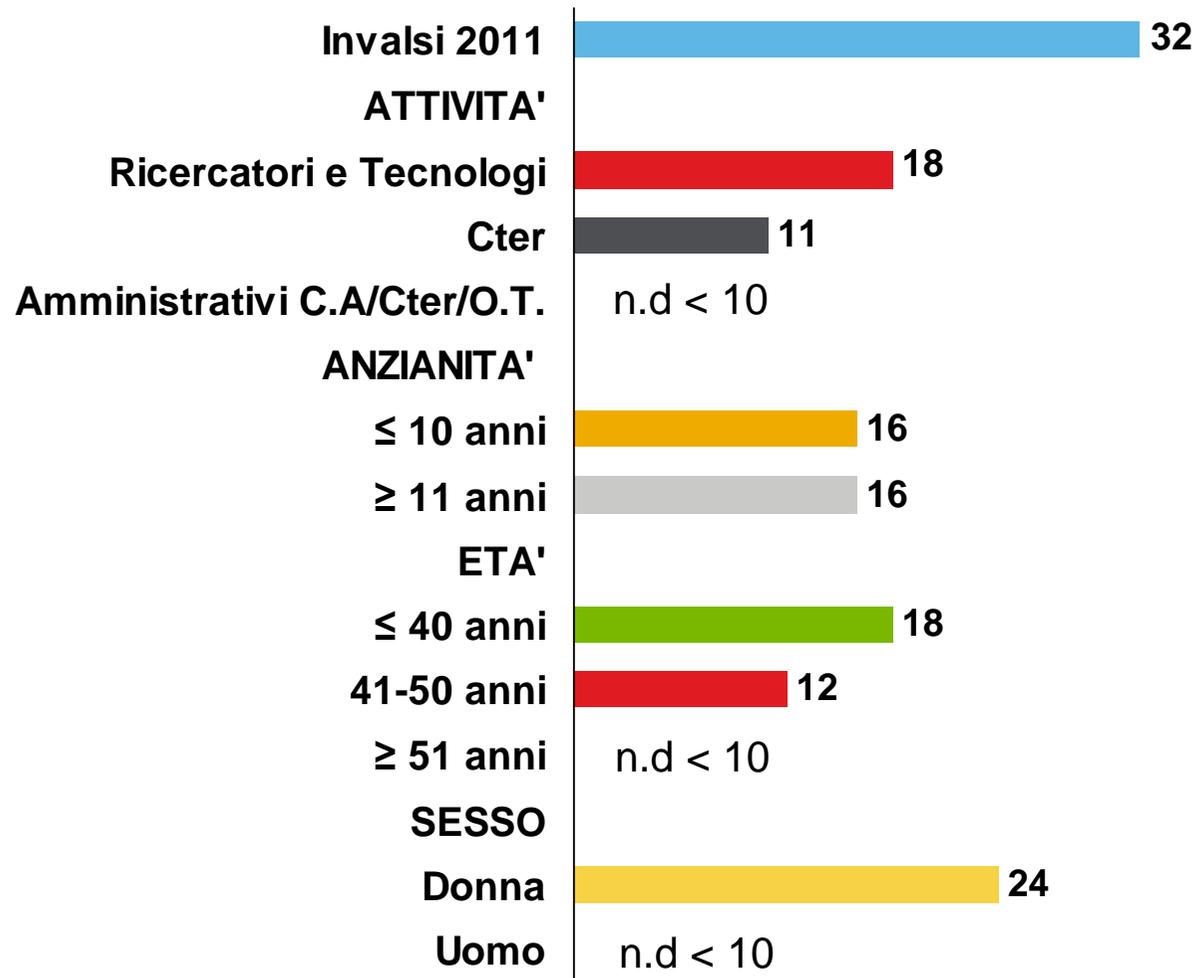
- Notevole è la differenza nella motivazione tra i dipendenti con meno di 10 anni di anzianità (50%) e con più di 11 anni di anzianità (25%)

Executive summary (3/3)

Tasso di Partecipazione e Composizione dei Partecipanti

- ▶ Si è registrato un basso tasso di partecipazione complessivo: il 44% dei dipendenti ha partecipato all'indagine.
- ▶ Il 56% dei partecipanti è rappresentato da Ricercatori e Tecnologi (il 34% è rappresentato da CTER)
- ▶ C'è stato lo stesso livello di partecipazione per i dipendenti con meno e più di 10 anni di anzianità
- ▶ Il 56% di coloro che hanno risposto ha un'età inferiore ai 40 anni mentre il 38% ha un'età compresa tra i 41 ed i 50 anni

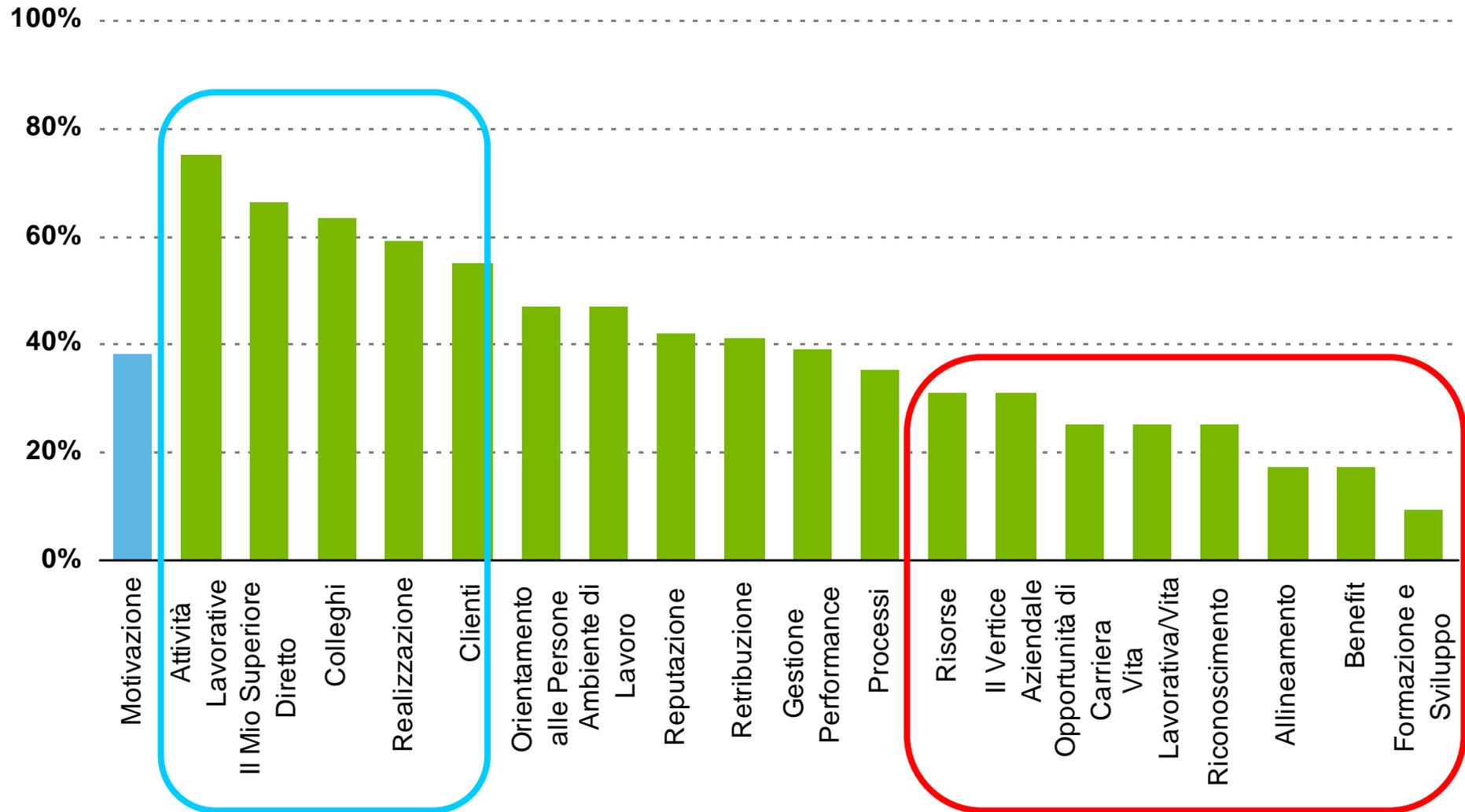
Composizione dei Partecipanti (n° questionari ricevuti)



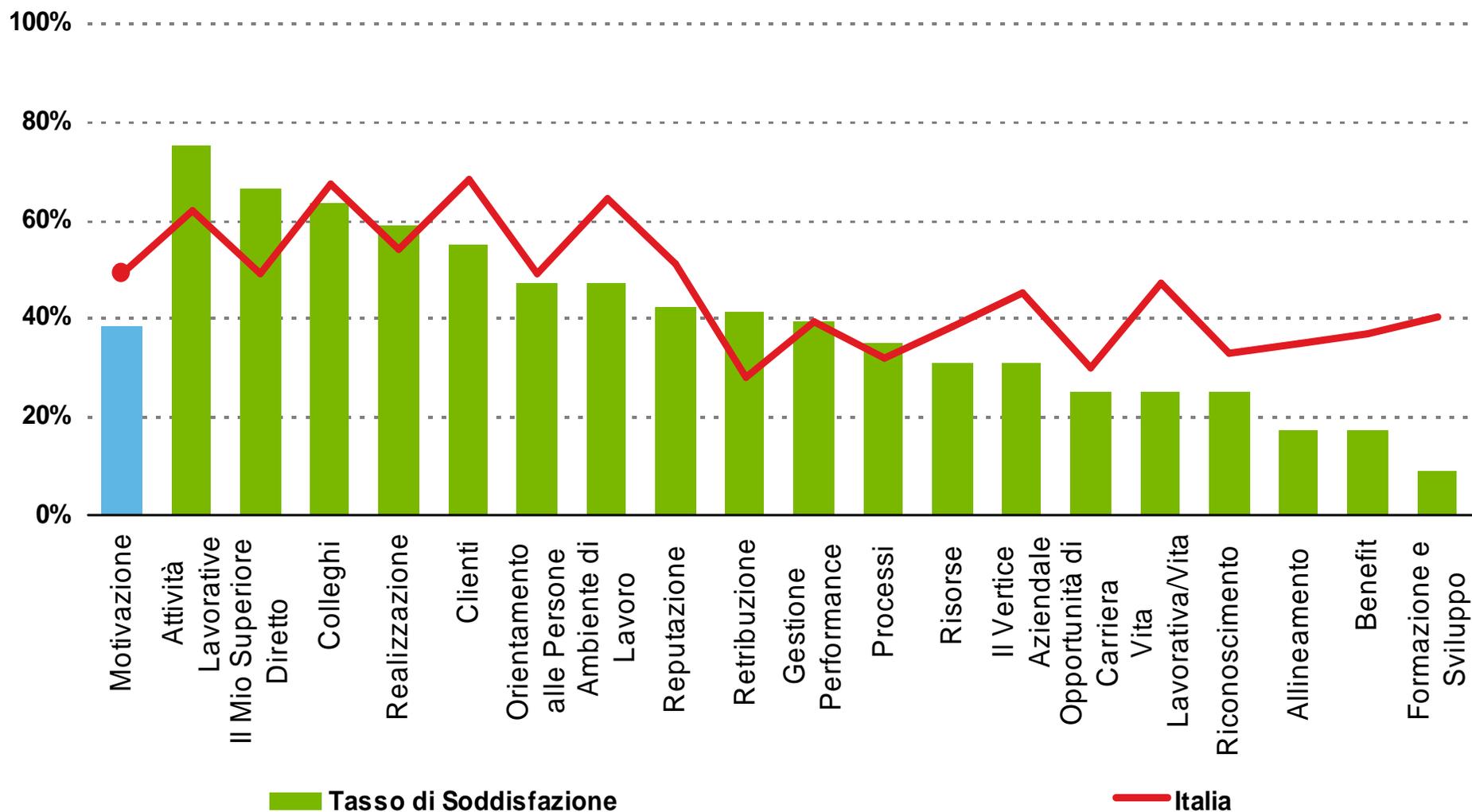
Sintesi dei Risultati – Tassi di Soddisfazione

- ▶ Dimensioni con **tasso di soddisfazione > al 50%**:
 - Attività lavorative; Superiore Diretto; Colleghi; Senso di Realizzazione; Clienti.
- ▶ Dimensioni con **tasso di soddisfazione > del mercato**:
 - Attività lavorative, Superiore diretto, Senso di realizzazione, Retribuzione e Processi.
- ▶ Dimensioni con **tasso di soddisfazione < al 31%**:
 - Formazione e Sviluppo
 - Benefit
 - Allineamento
 - Riconoscimento
 - Vita Lavorativa/Vita Privata
 - Opportunità di Carriera
 - Il Vertice
 - Risorse

Tasso di Soddisfazione – Invalsi 2011



Confronto del tasso di Soddisfazione con il mercato





Il clima organizzativo

Copyright © 2011 Aon Hewitt (Europe) Limited. All rights reserved.

AONHewitt

Il Clima: i Comportamenti Distintivi



Diffondono un'immagine positiva dell'Istituto: ne parlano bene a colleghi, potenziali dipendenti e clienti



Hanno un forte desiderio di essere parte dell'Istituto



Mettono in atto comportamenti efficaci ai fini del risultato

L'approccio di Aon Hewitt alla rilevazione del clima

Relazioni

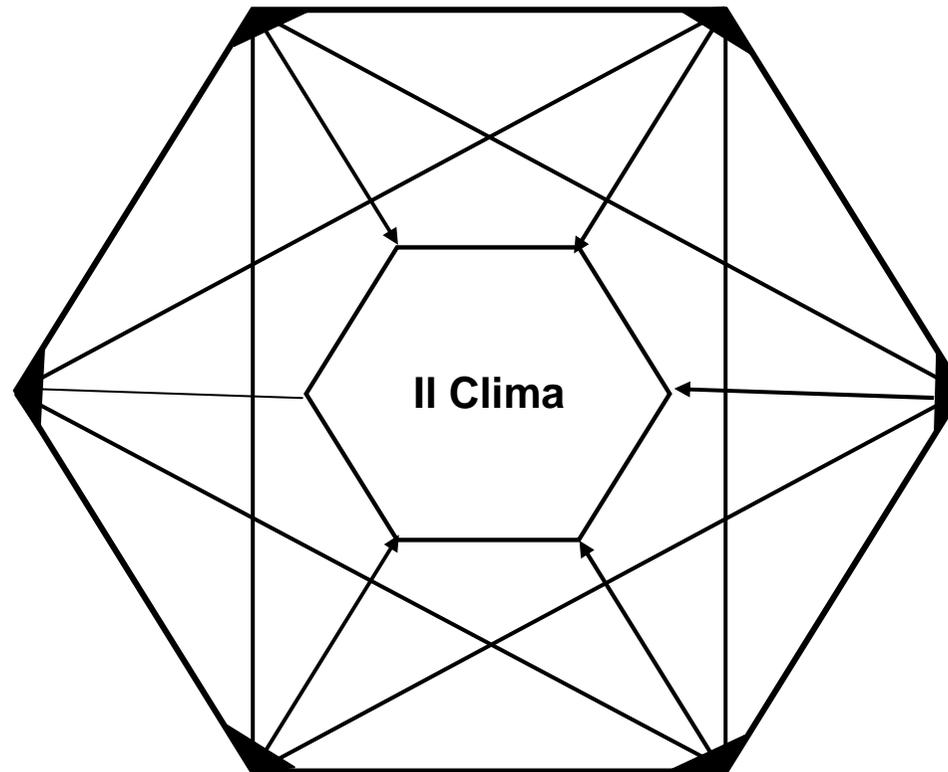
- Senior management
- Capo gerarchico
- Colleghi
- Clienti (interni – esterni)

Sistema Retributivo

- Retribuzione fissa
- Retribuzione variabile
- Benefit

Azienda

- Politiche aziendali
- Politiche HR
- Reputazione dell'azienda



Attività lavorativa

- Attività Lavorative
- Risorse
- Processi

Opportunità

- Carriera
- Formazione e sviluppo

Qualità della Vita

- Equilibrio vita professionale/privata
- Ambiente di lavoro

Come è Calcolato il tasso di Clima?

Il tasso di Clima rappresenta la percentuale di dipendenti motivati. Un dipendente è motivato se la media delle sue risposte alle sei domande chiave sul clima è \geq a 4,5

completamente in disaccordo	in disaccordo	parzialmente in disaccordo	parzialmente d'accordo	d'accordo	completamente d'accordo
①	②	③	④	⑤	⑥

Dire

- Non esiterei a consigliare l'Istituto ad un amico in cerca di lavoro
- Quando ne ho l'occasione, parlo bene dell'Istituto

Stare

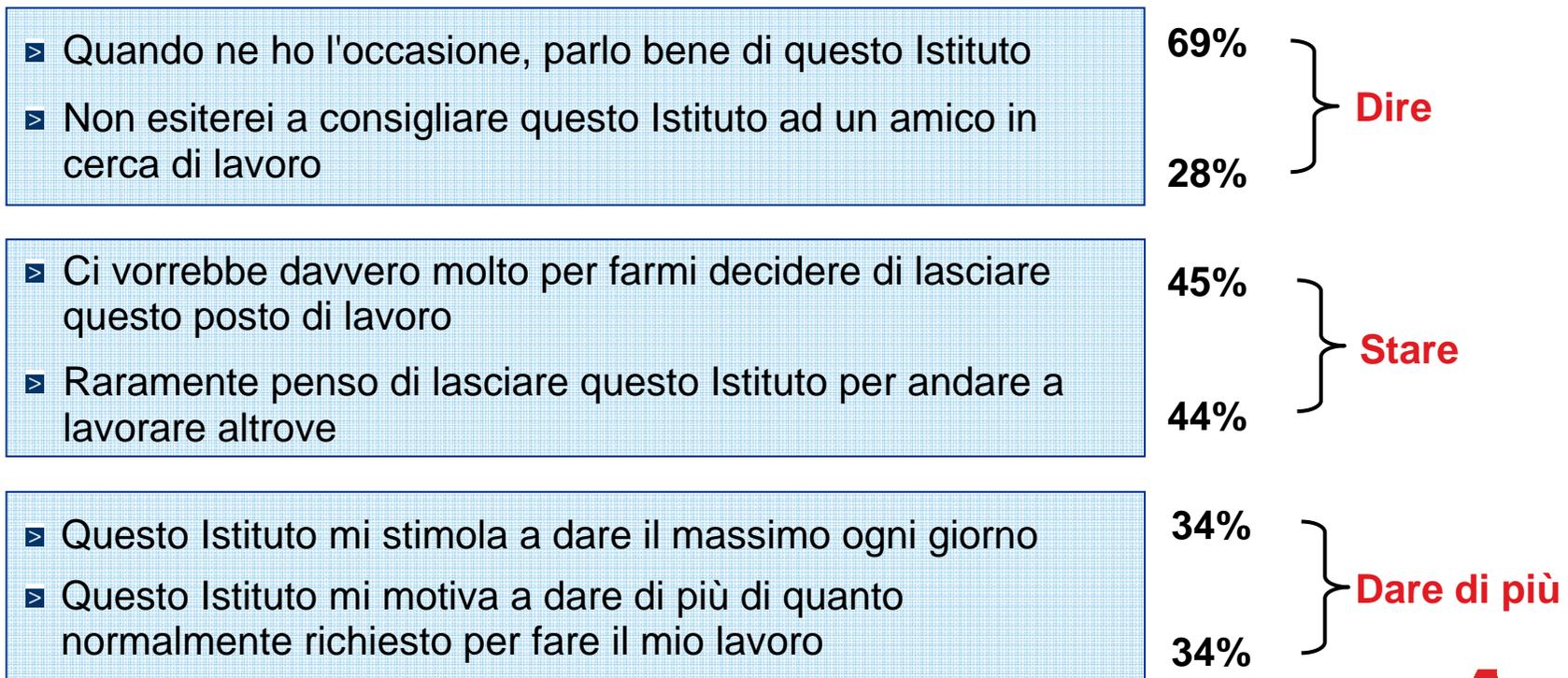
- Ci vorrebbe davvero molto per farmi decidere di lasciare l'Istituto
- Raramente penso di lasciare l'Istituto per andare a lavorare altrove

Dare di Più

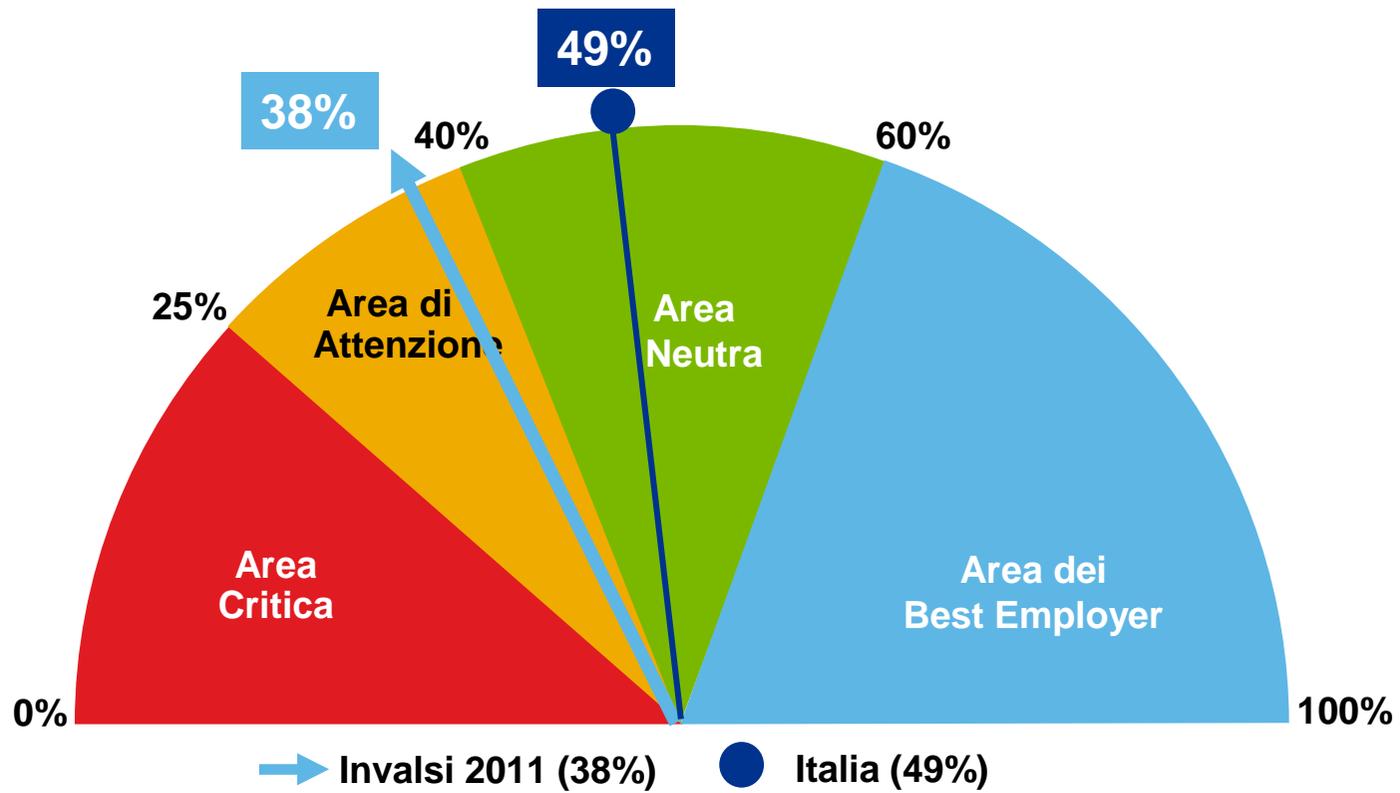
- Sono stimolato a dare il massimo ogni giorno
- Sono motivato a dare di più di quanto normalmente richiesto per fare il mio lavoro

Livello di Clima Organizzativo

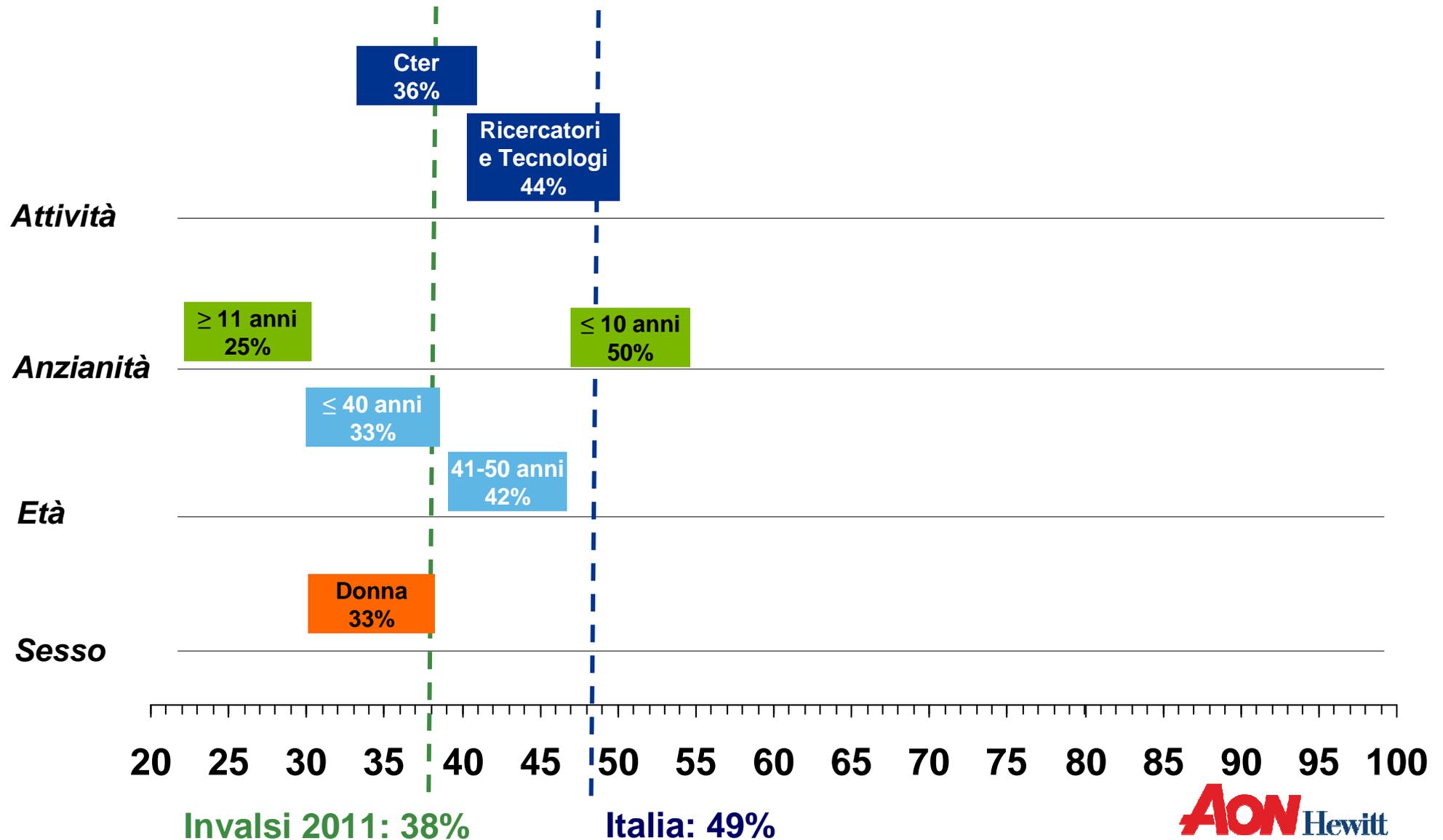
- Le 6 domande guida che misurano il clima descrivono 3 comportamenti distintivi delle persone motivate: creano un clima positivo (Dire), sono legati all'Istituto (Stare), si impegnano a dare di più (Dare di più)
- Il tasso di Clima di Invalsi è influenzato prevalentemente dalle componenti "Dire e Stare".



Il Clima aziendale



Tasso di Motivazione: Variazioni per Demografico



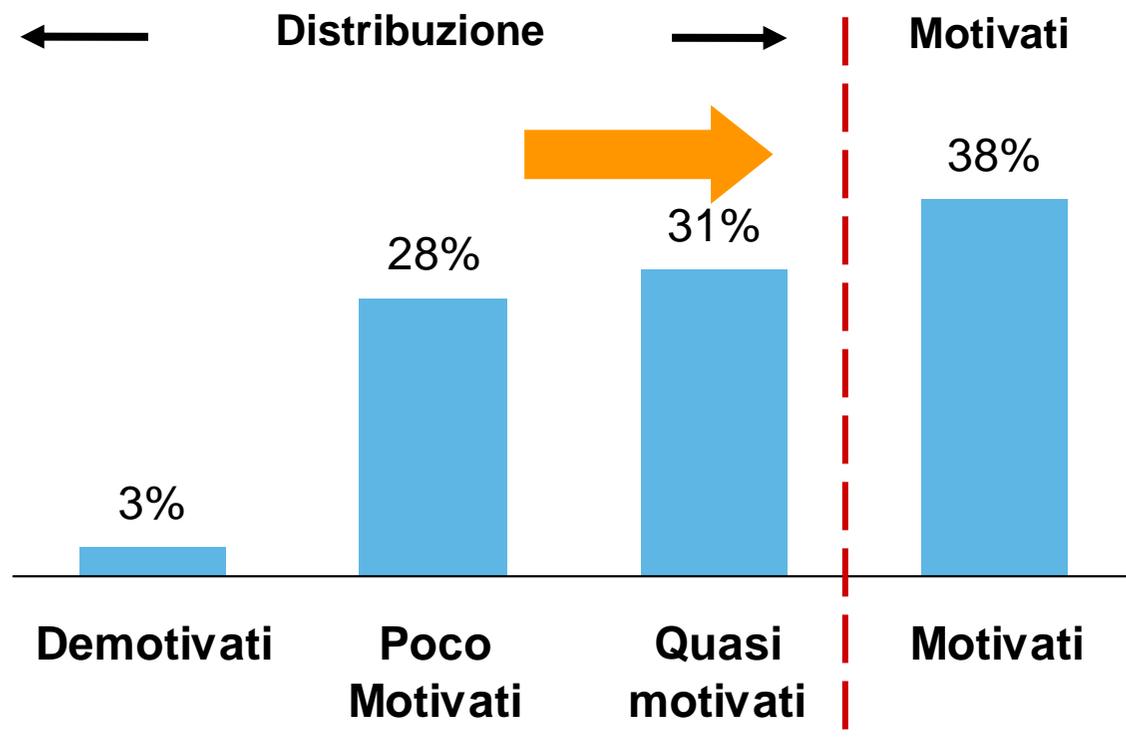
Distribuzione della motivazione

Motivati = media risposte alle domande di Engagement $\geq 4,5$

Quasi Motivati = media risposte alle domande di Engagement 3,5-4,5

Poco Motivati = media risposte alle domande di Engagement 2-3,5

Demotivati = media risposte alle domande di Engagement < 2





Analisi del clima organizzativo per i cluster selezionati

Copyright © 2011 Aon Hewitt (Europe) Limited. All rights reserved.

AONHewitt

Tasso di soddisfazione per Tipologia di attività (1/2)

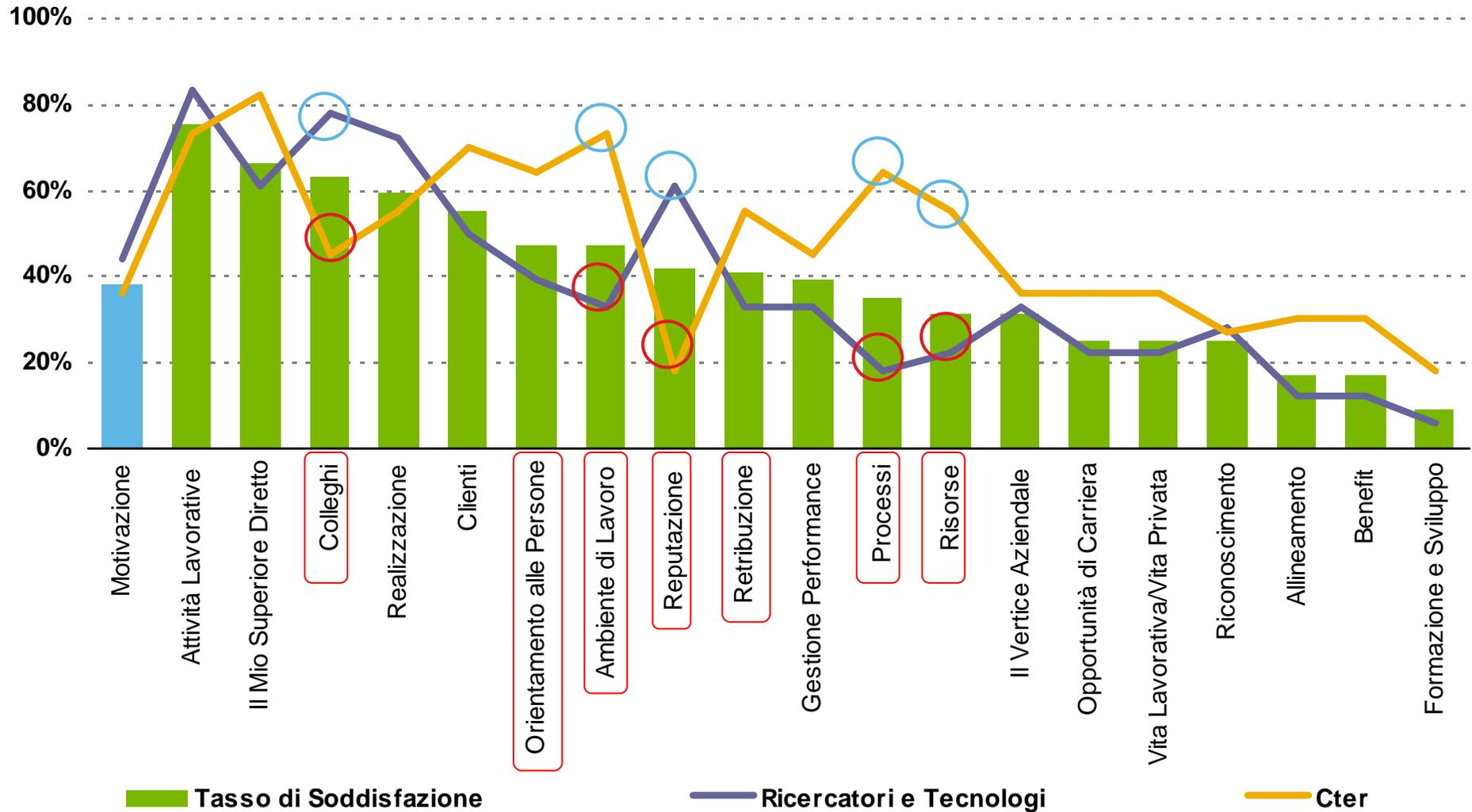
Analizzando i tassi di soddisfazione tra Ricercatori e Tecnologi e CTER si notano percezioni molto diverse relative alle seguenti aree:

- Processi
- Ambiente di Lavoro
- Risorse
- Orientamento alle Persone
- Retribuzione
- Colleghi
- Reputazione

In particolare i **Ricercatori e Tecnologi** hanno una percezione molto negativa su Processi, Ambiente di Lavoro e Risorse. Risultano positive le dimensioni Rapporto con i colleghi e Reputazione.

CTER hanno una percezione molto più negativa su Reputazione e Colleghi mentre è più positiva quella su Processi, Ambiente di lavoro e Risorse.

Tasso di soddisfazione per Tipologia di attività (2/2)



Tasso di soddisfazione per Anzianità (1/2)

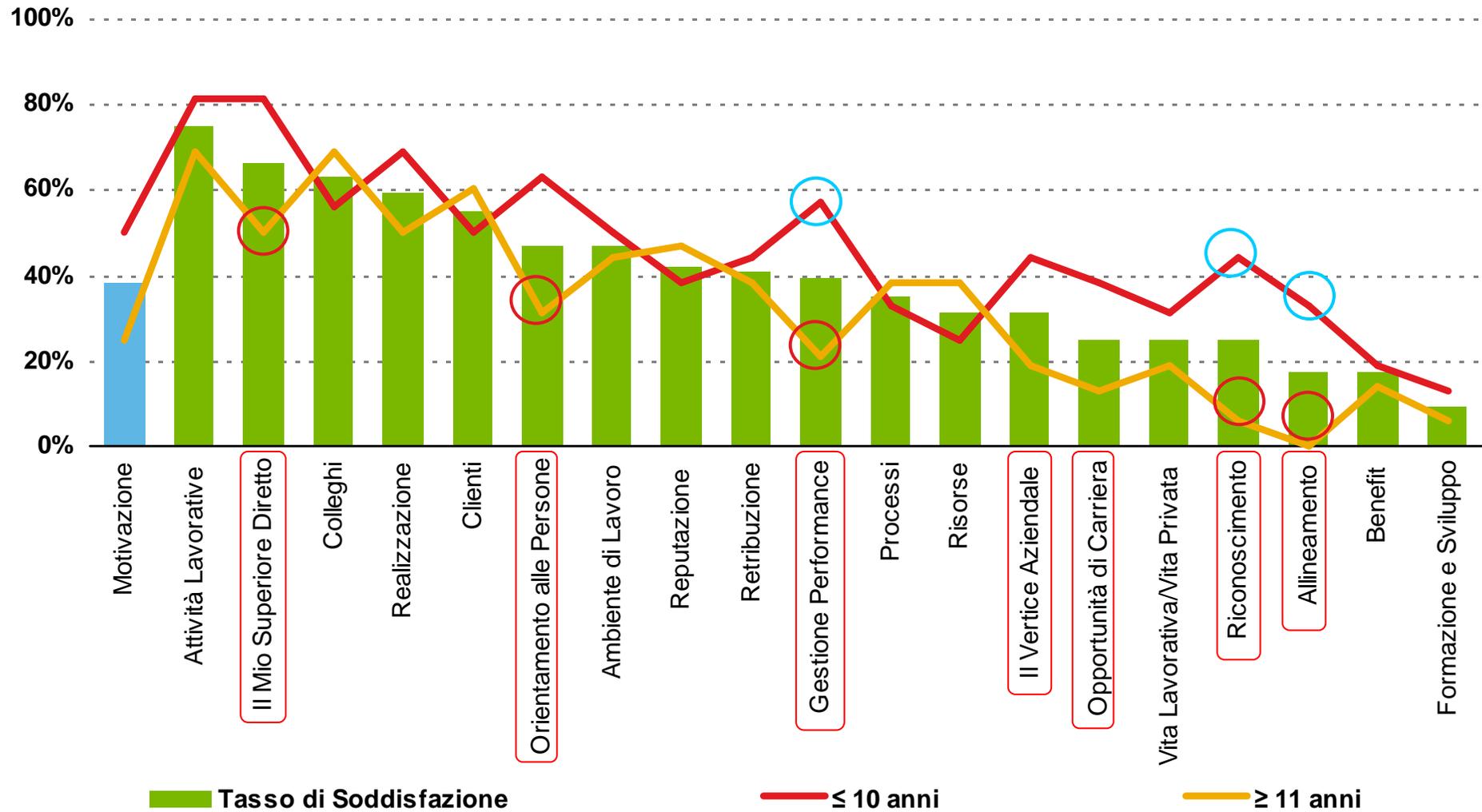
- Analizzando i tassi di soddisfazione tra coloro che hanno un'anzianità inferiore o superiore ai 10 anni si notano percezioni molto diverse in relazione alle seguenti aree:
 - Riconoscimento
 - Gestione Performance
 - Allineamento
 - Orientamento alle Persone
 - Il Mio Superiore Diretto
 - Opportunità di Carriera
 - Il Vertice

In particolare i dipendenti con un'età inferiore a 10 anni hanno una percezione molto più negativa nelle seguenti aree:

Orientamento alle Persone, Il Mio Superiore Diretto, Allineamento, Gestione della Performance e Riconoscimento.

I tassi di soddisfazione sono invece superiori per Riconoscimento, Gestione della Performance e Allineamento.

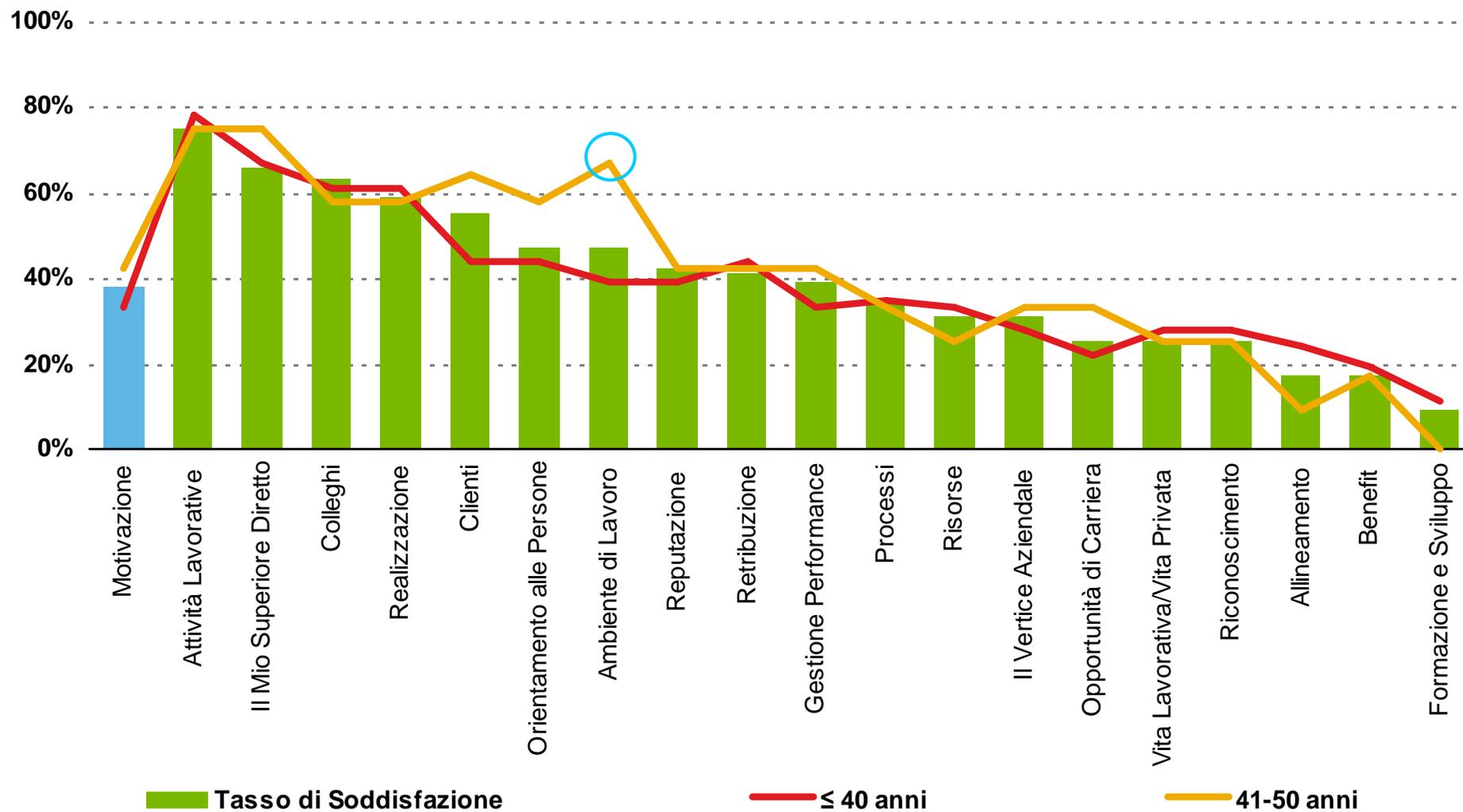
Tasso di soddisfazione per Anzianità (2/2)



Tasso di soddisfazione per Età (1/2)

- ▣ L'andamento dei tassi di soddisfazione per i dipendenti che hanno meno di 40 anni e un'età compresa tra 41 e 50 è molto simile, l'unica differenza rilevante è nell'ambiente di lavoro che è ritenuto molto più soddisfacente dalla popolazione con età compresa tra 41 e 50 anni.

Tasso di soddisfazione per Età (1/2)





Analisi del clima organizzativo per Dimensione

Copyright © 2011 Aon Hewitt (Europe) Limited. All rights reserved.

AONHewitt

Key Findings – Aree Critiche

FORMAZIONE E SVILUPPO: quest'area rileva la percezione dei dipendenti circa l'investimento che l'Istituto fa in formazione e sviluppo del capitale umano

Una delle aree con il più basso tasso di soddisfazione è l'area della formazione. I dipendenti hanno la percezione che l'Istituto non supporti la formazione (solo il 9% è risultato soddisfatto) e che non ci sia un processo efficace per identificare i bisogni di sviluppo professionale (13%). I dipendenti ritengono inoltre di non avere materialmente il tempo per dedicarsi alla formazione (13%).

BENEFIT: questa area rileva la percezione dei dipendenti sui benefit offerti dall'Istituto e sulla loro comunicazione ai dipendenti

Il 17% dei dipendenti ritengono che i benefit offerti dall'Istituto sono sufficienti a soddisfare il loro bisogni. In generale il 39% della popolazione ha una chiara comprensione dei benefit offerti.

Key Findings – Aree Critiche

RICONOSCIMENTO: quest'area rileva la misura in cui i dipendenti percepiscono di essere riconosciuti, con strumenti diversi dal riconoscimento economico, per il contributo che danno nell'Istituto

I dipendenti ritengono di ricevere poco riconoscimento infatti:

- solo il 25% dei dipendenti ritiene di ricevere un'adeguato riconoscimento.
- solo il 31% ritiene che il vertice riconosca adeguatamente i contributi ed i risultati raggiunti dai dipendenti.
- il riconoscimento ricevuto dai superiori, come spesso rilevato nelle nostre indagini, è invece più soddisfacente (56%).

VITA LAVORATIVA/VITA PRIVATA: l'area rileva se i dipendenti riescono a gestire, conciliare e bilanciare opportunamente gli impegni lavorativi con la loro vita privata

Questa area riscontra delle percezioni contrastanti. Il 25% della popolazione non è soddisfatta dell'equilibrio vita/lavoro privata. Analizzando però le varie componenti i dipendenti hanno risposto di riuscire a gestire l'attuale carico di lavoro(63%); lo stress derivante dal lavoro (53%) e di avere un ragionevole controllo del tempo necessario per svolgere il loro lavoro (59%)

Key Findings – Aree Critiche

OPPORTUNITÀ DI CARRIERA: quest'area investiga la percezione dei dipendenti circa le possibilità di crescere e progredire nella carriera

Il 25% dei dipendenti ritiene di avere buone opportunità di carriera. E' un basso tasso di soddisfazione anche se c'è da notare come generalmente questa area riscontri dei bassi livelli di soddisfazione anche sul mercato (30%).

Percezione relativa alle opportunità di carriera e le promozioni:

- solo il 19% ritiene che le promozioni siano basate su un'equa e oggettiva valutazione dei candidati.
- il 22% ritiene di ricevere supporto e indicazioni per la propria carriera professionale.
- il 28% ritiene che le opportunità di carriera vadano alle persone più qualificate.

Percezione sulle opportunità di carriera “orizzontali”:

- il 45% ritiene che ci siano opportunità per sviluppare nuove competenza nell'attuale posizione.
- Il 35% ritiene che ci siano opportunità sufficienti per sviluppare le capacità richieste per assumere nuove responsabilità.
- Il 34% ritiene invece che ci siano opportunità per migliorare le competenze nell'attuale posizione.

Key Findings - Aree Critiche

IL VERTICE: quest'area rileva com'è percepita la leadership dell'Istituto

I dipendenti ritengono che la leadership non sia manifestata in modo efficace (31% dei dipendenti soddisfatti) ed in particolare ci sono livelli di elevata insoddisfazione per le prospettive future:

- solo il 9% ritiene che il vertice infonde entusiasmo per il futuro dell'Istituto;
- la direzione per il futuro è chiara solo per il 16% dei dipendenti;
- solo il 19% ritiene di ricevere le informazioni per capire strategie e priorità.

In termini di capacità di comunicazione e collaborazione, il 31% dei dipendenti ritiene che il vertice comunichi in modo aperto ed il 34% che crei collaborazione tra le varie aree dell'Istituto.

Nel processo decisionale, le opinioni dei dipendenti sono tenute in considerazione dal vertice solo per il 23% dei dipendenti. Anche se questo livello è allineato al mercato è comunque una tematica che crea insoddisfazione. Ad ulteriore conferma abbiamo riscontrato anche bassi livelli di soddisfazione per tematiche simili, affrontate nel driver "Orientamenti alle Persone" dove circa il 20% dei dipendenti era insoddisfatto della considerazione ricevuta quando l'Istituto deve prendere le sue decisioni o sull'informare i dipendenti su questioni che hanno un impatto diretto.

Key Findings - Aree Critiche

ALLINEAMENTO: quest'area investiga l'allineamento tra come l'Istituto afferma di porsi nei confronti dei dipendenti e come agisce

Solo il 17% dei dipendenti ritiene che l'Istituto mantenga gli impegni presi con i propri dipendenti.

RISORSE: quest'area indica la misura in cui le persone ritengono di avere le risorse (di varia natura) necessarie per svolgere efficacemente il proprio lavoro

Si sono riscontrati bassi livelli di soddisfazione sugli strumenti e le risorse messi a disposizione dei dipendenti (31%). Nello specifico i dipendenti hanno lamentato un livello di bassa soddisfazione per le risorse a disposizione nei vari team (28%). Oltre la metà dei dipendenti è invece soddisfatta per gli strumenti e la tecnologia a disposizione (53%) così come per la circolazione delle informazioni necessarie per svolgere il proprio lavoro (50%).

Key Findings - Aree Critiche

All'interno di alcune aree in cui si è riscontrato un buon livello di soddisfazione, si trovano alcuni aspetti che meritano di essere segnalati:

CLIENTI: questa area investiga le percezioni sulla relazione che Invalsi ed il dipendente ha con i clienti

Questa area ha registrato ottimi livelli di soddisfazione ma la reputazione dell'Istituto tra i clienti è considerata eccellente solo dal 23% dei dipendenti

RETRIBUZIONE: questa area indaga se i dipendenti sono pagati in modo equo per il contributo che portano all'Istituto. La retribuzione viene considerata sia come retribuzione fissa che variabile

Questa è un'area che quasi sempre ha un basso livello di soddisfazione. In Invalsi si è invece registrato un buon livello di soddisfazione (41%) , molto superiore anche rispetto alla media di mercato (28%). Tuttavia l'aspetto del legame tra retribuzione e performance ha registrato tassi di soddisfazione solo del 21%.

Key Findings - Aree Critiche

REPUTAZIONE: quest'area analizza come i dipendenti percepiscono la reputazione di Invalsi sul mercato del lavoro

Il 42% dei dipendenti ritiene l'Istituto uno dei migliori posti in cui lavorare in base alla propria esperienza professionale e si riscontra un'elevatissima soddisfazione per il ruolo attivo di Invalsi nella società (84%). Nonostante ciò si riscontrano dei bassi livelli di soddisfazione per la capacità dell'Istituto di:

- attirare le persone utili per raggiungere gli obiettivi prefissati (34%);
- trattenere le persone utili per raggiungere gli obiettivi prefissati (20%);
- promuovere le persone che hanno le caratteristiche per fronteggiare le esigenze future dell'Istituto (13%).

GESTIONE DELLE PERFORMANCE: quest'area investiga le percezioni dei dipendenti su come è gestita e valutata la prestazione individuale

La gestione delle performance ha registrato dei discreti livelli di soddisfazione che si attestano appena sotto il 40% risultando allineata al mercato. Tuttavia bisogna sottolineare come solo il 31% dei dipendenti ritiene che il modo in cui sono misurate le performance sia equo e imparziale.



Analisi del clima organizzativo per domanda

Copyright © 2011 Aon Hewitt (Europe) Limited. All rights reserved.

AONHewitt

Il Clima

Quando ne ho l'occasione, parlo bene di questo Istituto

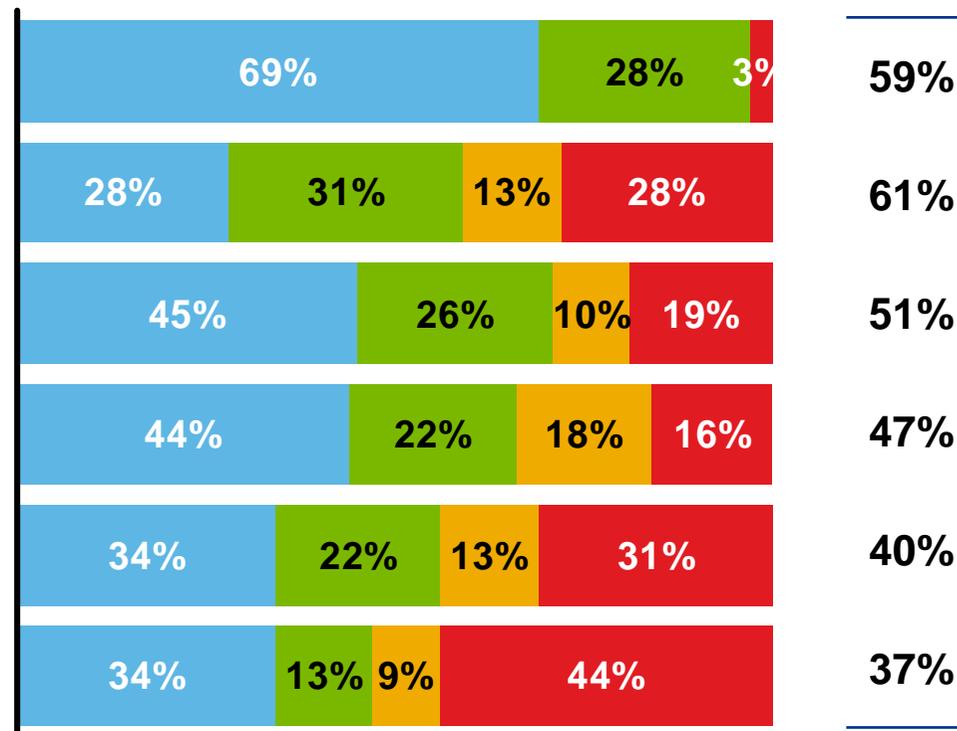
Non esiterei a consigliare questo Istituto ad un amico in cerca di lavoro

Ci vorrebbe davvero molto per farmi decidere di lasciare questo posto di lavoro

Raramente penso di lasciare questo Istituto per andare a lavorare altrove

Questo Istituto mi stimola a dare il massimo ogni giorno

Questo Istituto mi motiva a dare di più di quanto normalmente richiesto per fare il mio lavoro



■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Domande con il maggiore tasso di Soddisfazione

Italia

Al lavoro conosco quali sono le mie principali priorità

Ho le competenze e la preparazione necessaria per soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti

Sono in grado di scegliere la modalità migliore per svolgere il mio lavoro

Se si rende necessario posso entrare in contatto con i miei clienti

Il nostro Istituto ha un ruolo attivo nella società

Conosco qual è il mio contributo al successo dell'Istituto

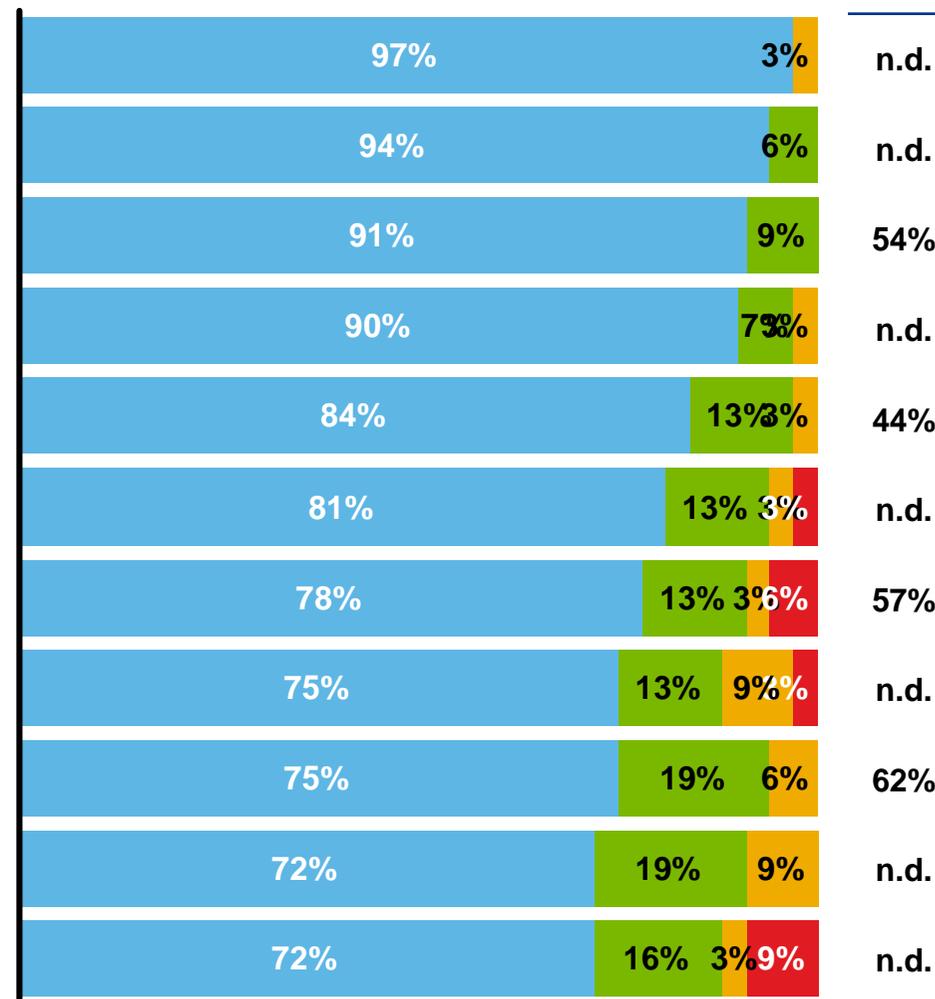
Il mio lavoro mi spinge a sfruttare appieno le mie conoscenze e capacità

In caso di situazioni lavorative difficili o scadenze ravvicinate, i miei colleghi lavorano insieme a me per risolvere la situazione

Il mio lavoro quotidiano mi piace molto

I miei colleghi tengono in considerazione le mie indicazioni anche se differenti dalle loro

Il mio lavoro è in linea con la mia esperienza e le mie capacità

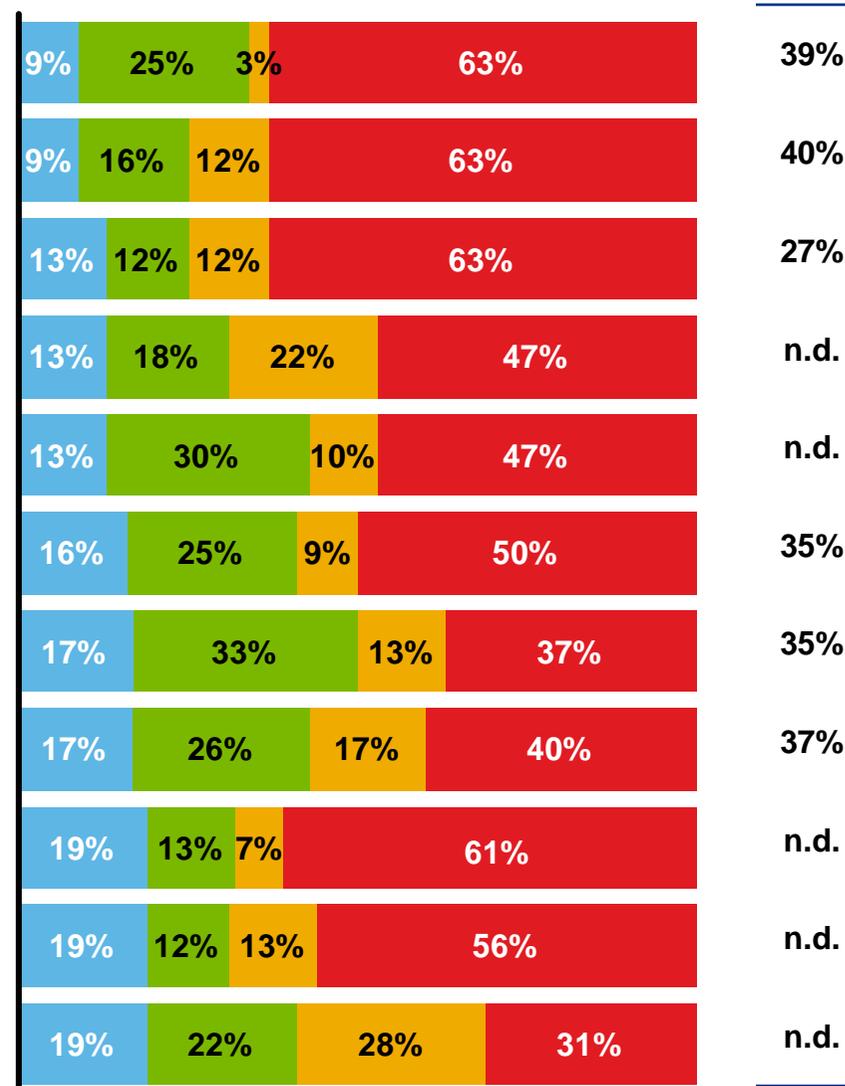


■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Domande con il minore tasso di Soddisfazione

Italia

Il vertice infonde entusiasmo circa il futuro di questo Istituto
Questo Istituto sostiene fortemente la formazione e lo sviluppo dei suoi dipendenti
Questo Istituto ha un processo efficace per identificare ciò di cui ho bisogno per il mio sviluppo
Ho sufficiente tempo per il mio sviluppo professionale
Nel nostro Istituto siamo in grado di promuovere le persone che hanno le caratteristiche necessarie per fronteggiare le esigenze future del nostro Istituto
Il vertice fornisce una direzione chiara per il futuro di questo Istituto
Questo Istituto mantiene gli impegni presi con i propri dipendenti
Nel complesso, i benefit (piano pensione, piano assistenza sanitaria, assicurazione infortuni ecc.) offerti soddisfano i miei bisogni e quelli della mia famiglia
Le promozioni sono basate su un' equa e oggettiva valutazione dei candidati
I dipendenti ricevono tutte le informazioni di cui hanno bisogno per capire la strategia e le priorità dell'Istituto
I dipendenti sono messi al corrente delle questioni che possono avere su di loro un impatto diretto



Il Vertice

Il vertice manifesta efficacemente la propria leadership

I dipendenti ricevono tutte le informazioni di cui hanno bisogno per capire la strategia e le priorità dell'Istituto

Il comportamento del vertice è coerente con i valori di questo Istituto

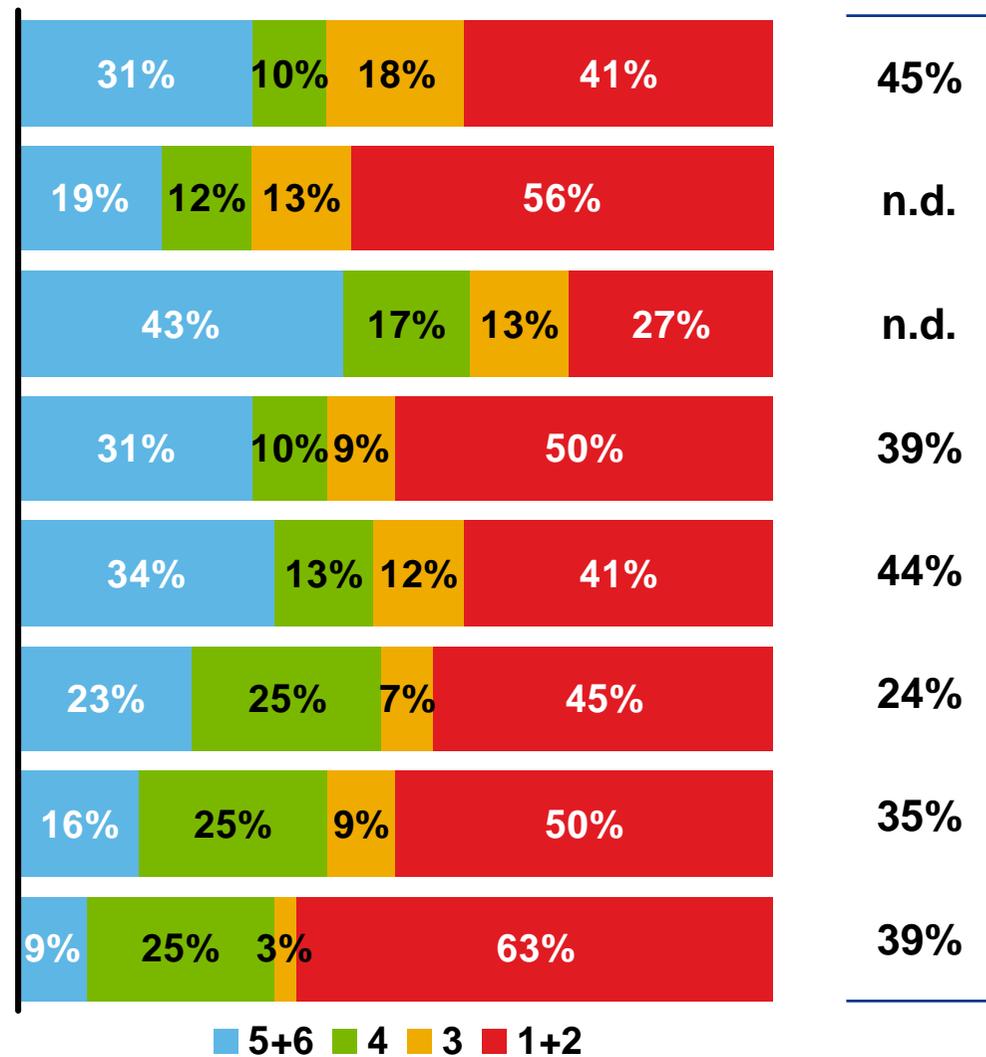
Il vertice comunica in modo aperto e onesto

Il vertice crea un clima di collaborazione fra le varie aree dell'organizzazione

Il vertice tiene nella dovuta considerazione le opinioni e i suggerimenti dei dipendenti nel processo decisionale dell'Istituto

Il vertice fornisce una direzione chiara per il futuro di questo Istituto

Il vertice infonde entusiasmo circa il futuro di questo Istituto



Il Mio Superiore Diretto

Il mio Superiore diretto mi fornisce tutto il supporto necessario affinché io ottenga buoni risultati

Il mio Superiore diretto mi coinvolge nelle decisioni che hanno un impatto sul mio lavoro

Il mio Superiore diretto mi fornisce regolari feedback (suggerimenti, indicazioni) che mi permettono di migliorare le mie prestazioni

Il mio Superiore diretto promuove e sostiene la collaborazione fra colleghi di varie aree/funzioni

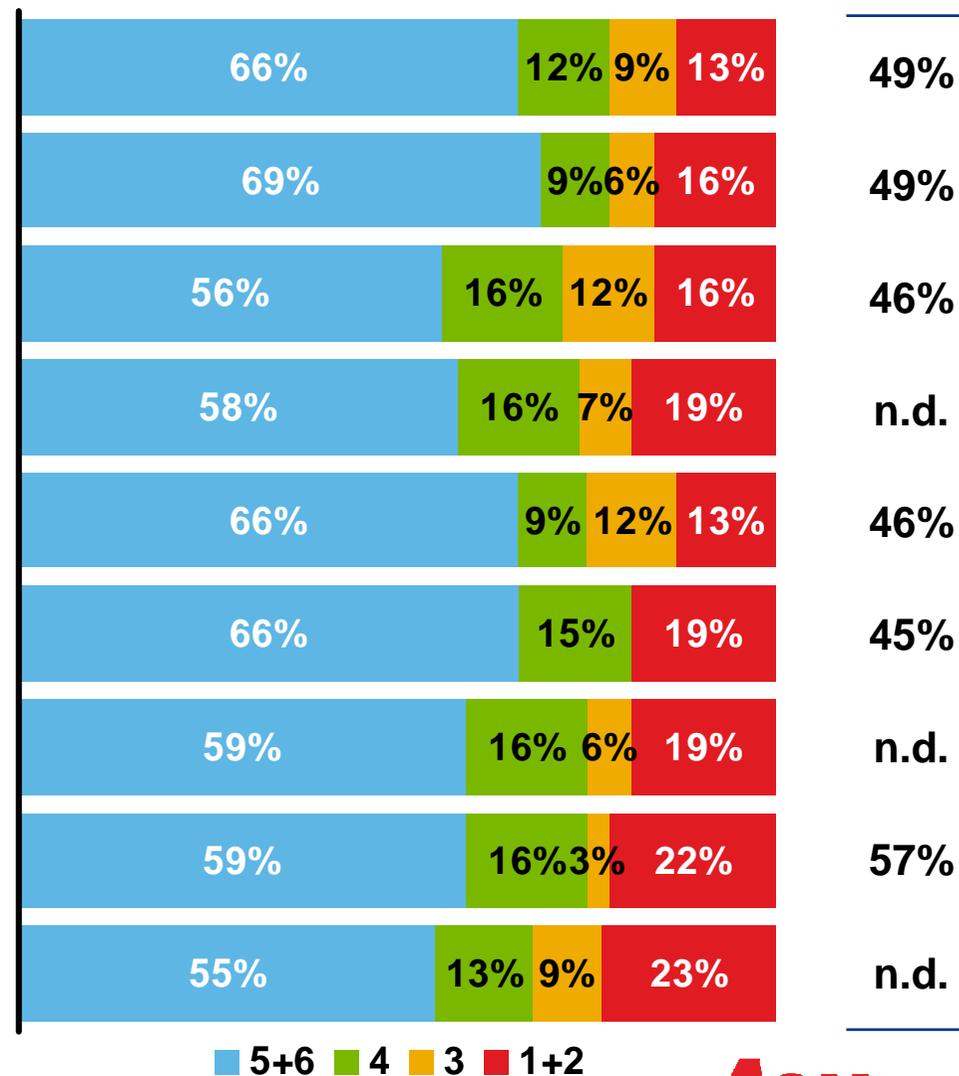
Il mio Superiore diretto mi fornisce tutte le informazioni necessarie per fare bene il mio lavoro

Il mio Superiore diretto mi stimola a dare il meglio ogni giorno

Il mio Superiore diretto stabilisce degli obiettivi chiari e misurabili per il nostro team

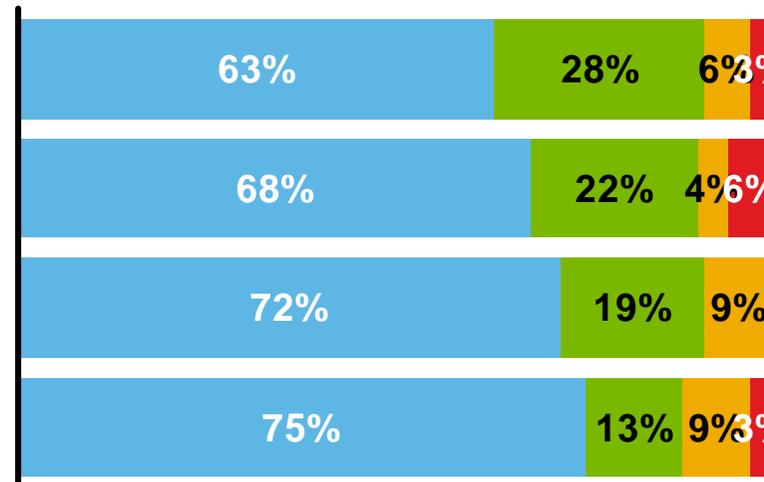
Il mio Superiore diretto è perfettamente in grado di rispondere alle mie domande e chiarire le mie perplessità

Il mio Superiore diretto lavora con me per sostenere il mio sviluppo e la mia crescita professionale



Collegli

- I miei colleghi rispettano i miei punti di vista e le mie idee
- I miei colleghi condividono le informazioni di cui il team ha bisogno per portare a termine il proprio lavoro
- I miei colleghi tengono in considerazione le mie indicazioni anche se differenti dalle loro
- In caso di situazioni lavorative difficili o scadenze ravvicinate, i miei colleghi lavorano insieme a me per risolvere la situazione



Italia

67%

52%

n.d.

n.d.

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Clienti

Italia

Le relazioni con i clienti sono gratificanti



68%

Ho le competenze e la preparazione necessaria per soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti



n.d.

Ho le risorse necessarie per far fronte alle esigenze dei clienti



38%

Il nostro Istituto ha un' eccellente reputazione tra i nostri clienti



65%

Ci adattiamo velocemente alle esigenze dei clienti



64%

Se si rende necessario posso entrare in contatto con i miei clienti



n.d.

In questo Istituto identifichiamo e affrontiamo costantemente le problematiche che potrebbero ostacolarci nel fornire al cliente i risultati richiesti



n.d.

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Orientamento alle Persone

Italia

Sono considerato una valida risorsa di questo Istituto



49%

L'Istituto, nel prendere decisioni, tiene in considerazione il benessere personale dei dipendenti



n.d.

I dipendenti sono messi al corrente delle questioni che possono avere su di loro un impatto diretto



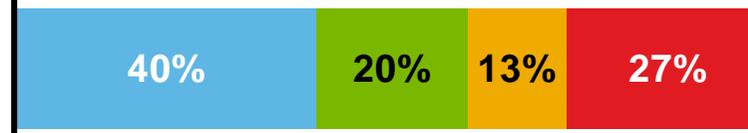
n.d.

Se evidenzio un problema o una preoccupazione, so che sarà preso in considerazione



n.d.

Credo che saranno prese delle iniziative dopo questa indagine



55%

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

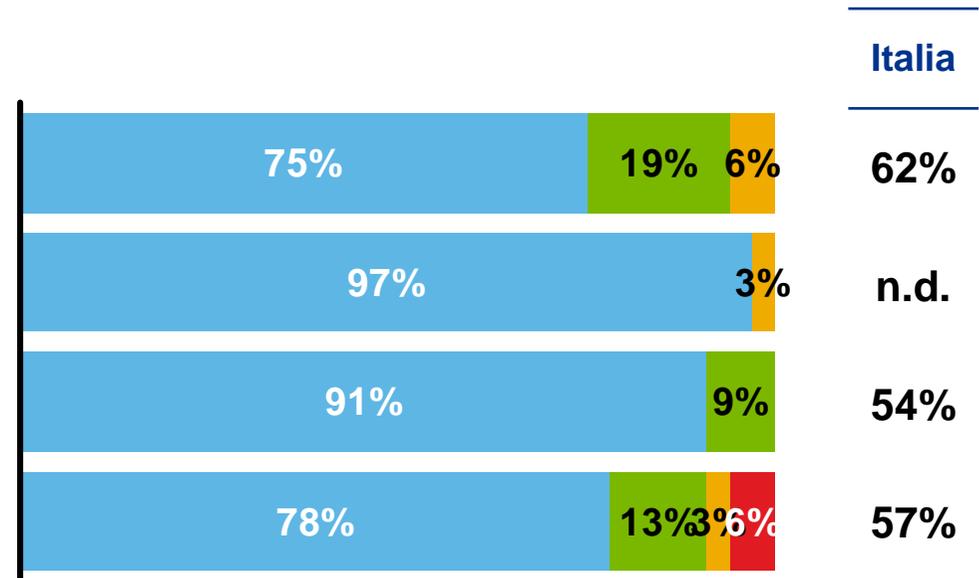
Attività Lavorative

Il mio lavoro quotidiano mi piace molto

Al lavoro conosco quali sono le mie principali priorità

Sono in grado di scegliere la modalità migliore per svolgere il mio lavoro

Il mio lavoro mi spinge a sfruttare a pieno le mie conoscenze e capacità



■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Realizzazione

Italia

Il mio lavoro mi realizza



54%

Il mio lavoro mi dà spesso l'opportunità di dimostrare tutto il mio potenziale



48%

Ho l'autonomia per prendere le decisioni che servono per fare bene il mio lavoro



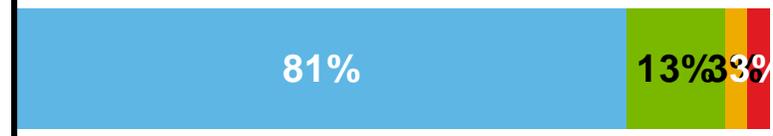
n.d.

Il mio lavoro è in linea con la mia esperienza e le mie capacità



n.d.

Conosco qual è il mio contributo al successo dell'Istituto



n.d.

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

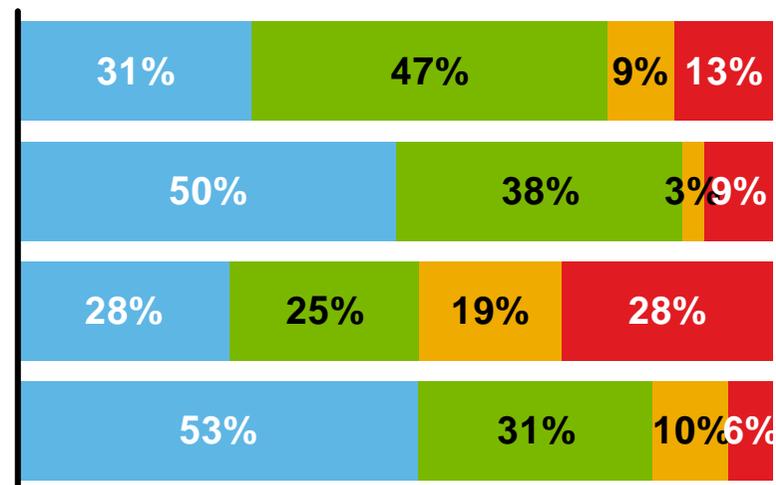
Risorse

Gli strumenti e le risorse a mia disposizione mi permettono di essere il più produttivo possibile

Ho tutte le informazioni necessarie per fare bene il mio lavoro

Nel nostro team ci sono sufficienti risorse per completare i lavori assegnati

Gli strumenti e la tecnologia a disposizione mi aiutano a fare bene il mio lavoro



Italia

38%

41%

n.d.

n.d.

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Processi

Italia

I processi e le procedure (performance management, controllo qualità, pianificazione dei progetti) mi permettono di essere il più produttivo possibile



32%

I processi e le procedure che utilizziamo per il nostro lavoro sono chiare



46%

I miei colleghi seguono attentamente i processi e le procedure



n.d.

La documentazione sui processi e sulle procedure è facilmente accessibile



n.d.

I processi e le procedure non interferiscono con la mia abilità di lavorare in modo efficiente



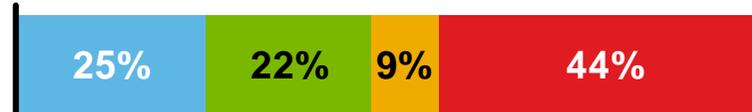
n.d.

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Opportunità di Carriera

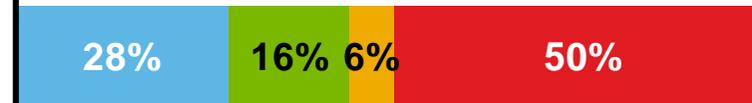
Italia

Le mie opportunità di carriera future sono buone



30%

Le opportunità di carriera vanno alle persone più qualificate



32%

Ricevo un ottimo supporto e utili indicazioni per la mia carriera



30%

Le promozioni sono basate su un' equa e oggettiva valutazione dei candidati



n.d.

In questo Istituto ci sono opportunità sufficienti per migliorare le mie competenze nella posizione che ricopro attualmente



n.d.

In questo Istituto ci sono opportunità sufficienti per sviluppare nuove competenze nella posizione che ricopro attualmente



37%

In questo Istituto ci sono opportunità sufficienti per sviluppare le capacità richieste per assumere nuove responsabilità



n.d.

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Formazione e Sviluppo

Questo Istituto sostiene fortemente la formazione e lo sviluppo dei suoi dipendenti



Italia

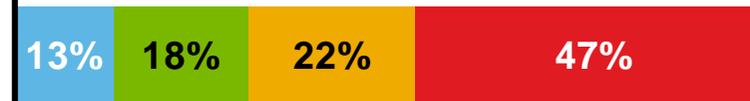
40%

Questo Istituto ha un processo efficace per identificare ciò di cui ho bisogno per il mio sviluppo



27%

Ho sufficiente tempo per il mio sviluppo professionale



n.d.

I miei attuali obiettivi di sviluppo miglioreranno la mia capacità di costruire una carriera di successo all'interno di questo Istituto



n.d.

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

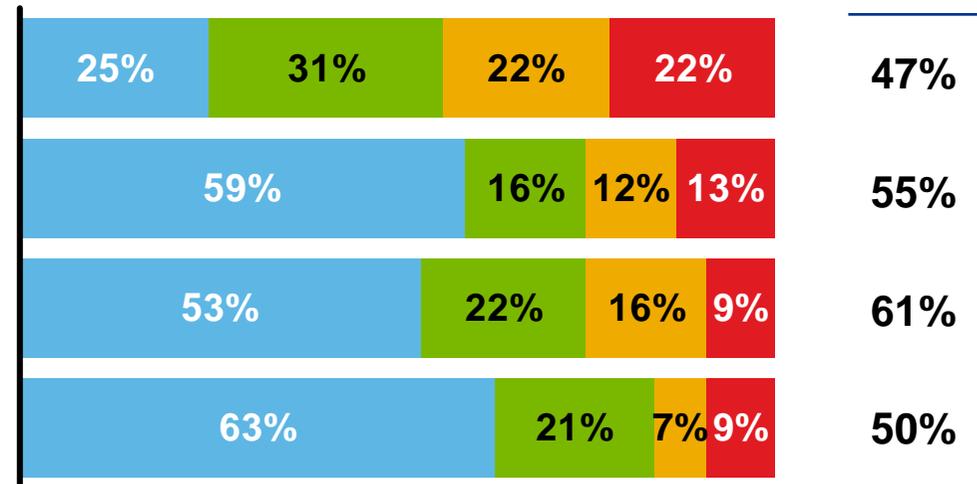
Vita Lavorativa/Vita Privata

L'equilibrio tra il mio lavoro e i miei impegni personali mi soddisfa

Ho un ragionevole controllo del tempo che mi è necessario per svolgere il mio lavoro

Lo stress derivante dal mio lavoro è gestibile

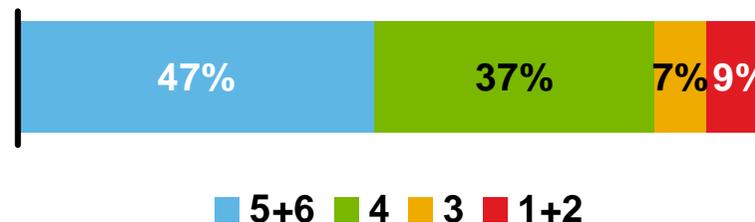
Riesco a gestire il mio attuale carico di lavoro



■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Ambiente di Lavoro

L'ambiente fisico di lavoro è adatto al tipo di lavoro che svolgo



Italia

64%

Retribuzione

Sono pagato equamente per il contributo che do



Italia

28%

La mia retribuzione è appropriata al ruolo che svolgo



n.d.

La mia prestazione/performance ha un impatto significativo sulla mia retribuzione



32%

Comprendo come sono strutturati i piani retributivi (aumenti salariali, retribuzione fissa, retribuzione variabile)



35%

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Gestione Performance

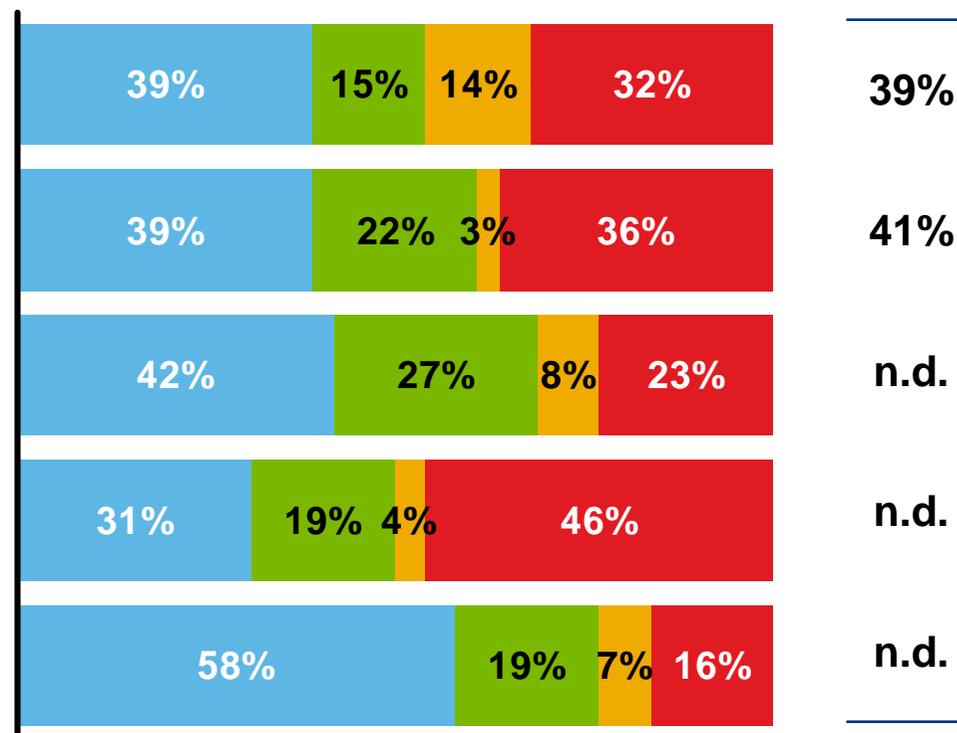
Il processo di valutazione delle prestazioni mi aiuta a focalizzare l'attenzione sul raggiungimento degli obiettivi

Il processo di valutazione delle prestazioni mi fornisce chiare indicazioni sui cambiamenti comportamentali che devo intraprendere per riuscire al meglio nel mio lavoro

Il processo di valutazione delle prestazioni è un valido strumento per identificare i miei punti di forza e le aree di miglioramento

Il modo con cui sono misurate le prestazioni mi sembra equo ed imparziale

Il mio capo è in grado di valutare efficacemente le mie prestazioni in quanto ha una piena conoscenza del mio lavoro



■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Reputazione

Questo Istituto è considerato uno dei posti migliori in cui lavorare per una persona con la formazione e l'esperienza professionale specifica del nostro settore di attività

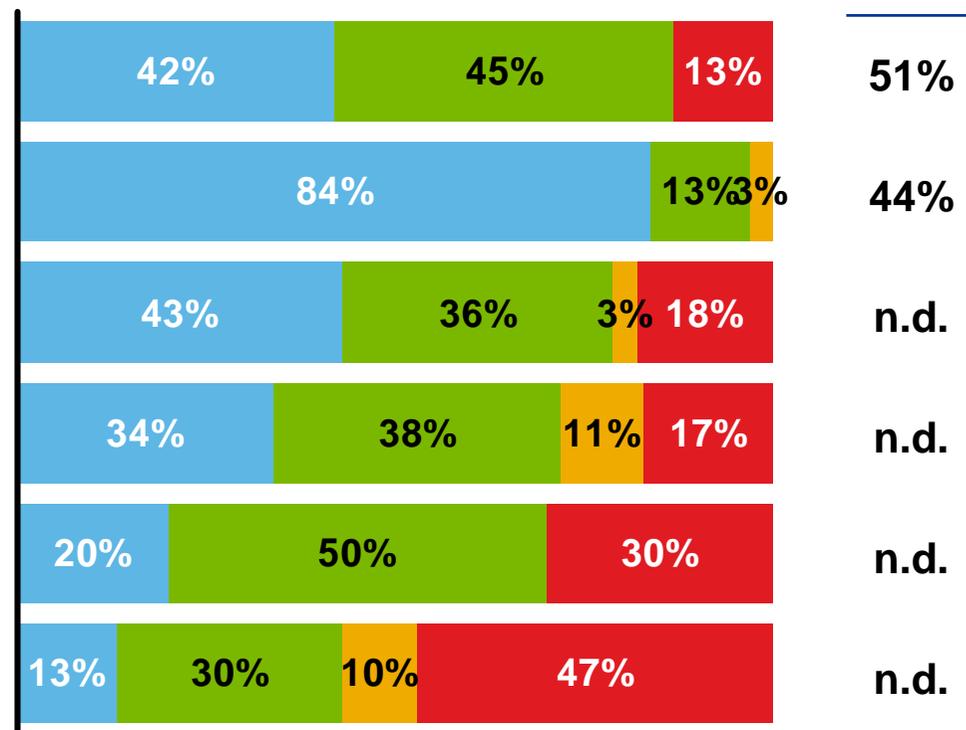
Il nostro Istituto ha un ruolo attivo nella società

I miei valori personali sono molto simili a quelli di questo Istituto

Nel nostro Istituto siamo in grado di attirare persone utili al raggiungimento dei nostri obiettivi

Nel nostro Istituto siamo in grado di trattenere le persone necessarie per raggiungere i nostri obiettivi

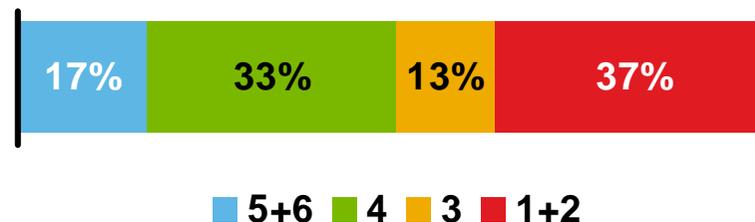
Nel nostro Istituto siamo in grado di promuovere le persone che hanno le caratteristiche necessarie per fronteggiare le esigenze future del nostro Istituto



■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2

Alineamento

Questo Istituto mantiene gli impegni presi con i propri dipendenti



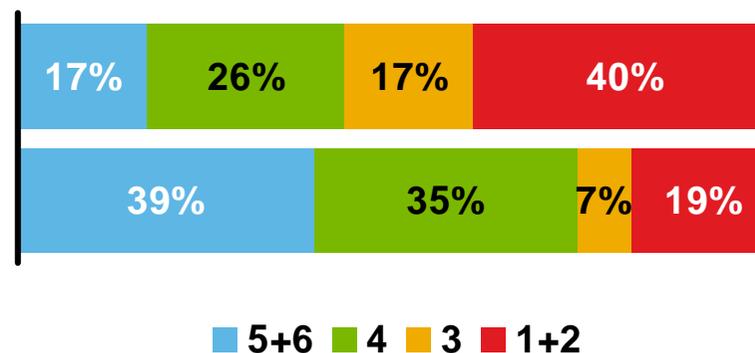
Italia

35%

Benefit

Nel complesso, i benefit (piano pensione, piano assistenza sanitaria, assicurazione infortuni ecc.) offerti soddisfano i miei bisogni e quelli della mia famiglia

Ho una chiara comprensione dei miei benefit (piano pensione, piano assistenza sanitaria, assicurazione infortuni ecc.)



Italia

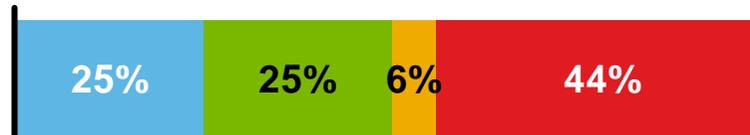
37%

51%

Riconoscimento

Italia

Ricevo un adeguato riconoscimento (al di là della retribuzione e dei benefit) per il mio contributo/risultati



33%

Il mio superiore riconosce i miei contributi e i risultati raggiunti



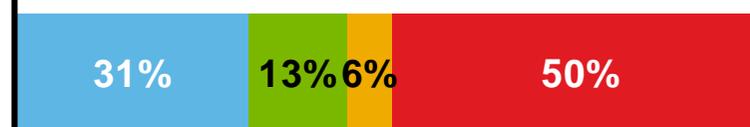
n.d.

Riconosciamo chiaramente i comportamenti che supportano il successo dell'Istituto



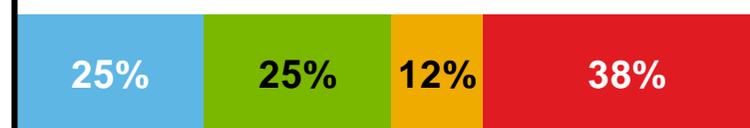
n.d.

Il vertice riconosce adeguatamente i contributi e i risultati raggiunti dai dipendenti



n.d.

L'attenzione data ai nostri dipendenti aiuta l'Istituto a raggiungere i risultati prefissati



n.d.

■ 5+6 ■ 4 ■ 3 ■ 1+2