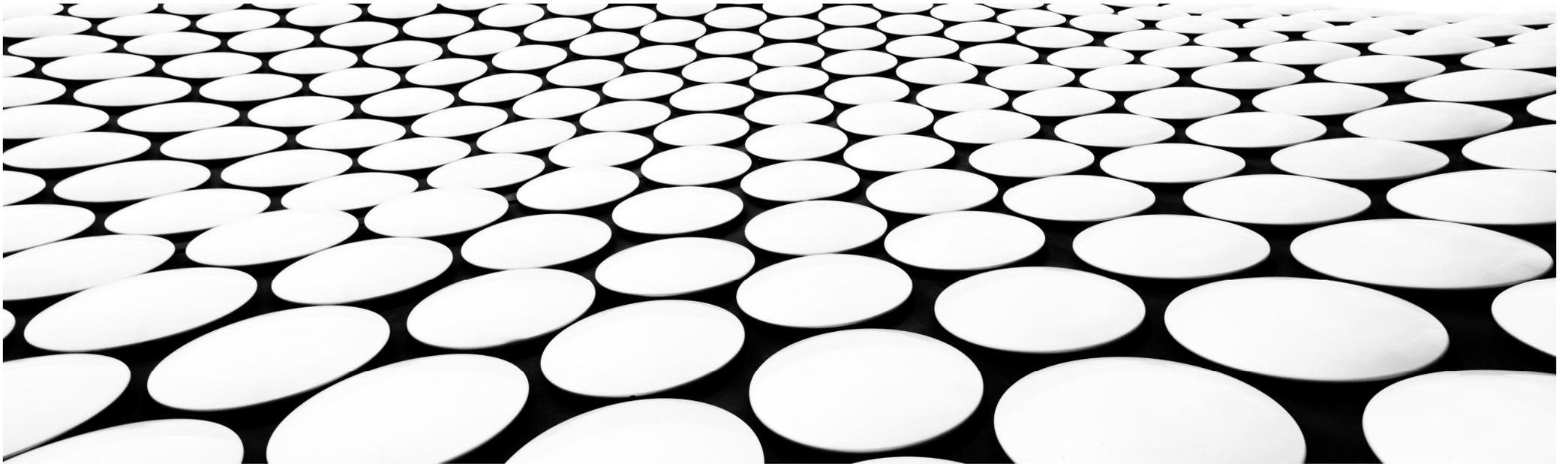

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

CLAUDIO ARLATI



INDICE

- Metafore organizzative
- Benessere organizzativo
- Salute organizzativa
- Piano per il benessere organizzativo
- Un possibile strumento
- Normativa a sostegno

METAFORE ORGANIZZATIVE

- Nella fase emergente delle grandi organizzazioni (pubblica amministrazione, fabbrica ...) si concepiva la persona al lavoro come terminale passivo, sensibile ai soli stimoli economici e a cui era richiesto un semplice adattamento ai sistemi tecnologici e organizzativi
- Le organizzazioni nascono concepite come macchine (ancora oggi ci si riferisce al concetto di «macchina organizzativa») > le metafore con cui definiamo la realtà non sono neutre
- La metafora «**macchina**» presuppone un'organizzazione a funzionamento standardizzato e ripetitivo, con una forte gerarchia (top > down) e una rigida divisione dei compiti

LA «MACCHINA ORGANIZZATIVA» - LA STRUTTURA INTERNA

Formalizzazione	Alto livello di formalizzazione (istruzione pensate e scritte in anticipo)
Specializzazione (divisione del lavoro)	Divisione del lavoro accentuata – dettagliata specificazione dei compiti
Gerarchia	Gerarchia lunga (piramide) – la supervisione dei compiti risulta cruciale : portare le operazioni a termine secondo le procedure (principio scalare)
Centralizzazione	Centralizzazione delle decisioni
Professionalità	Bassa professionalità

LA «MACCHINA ORGANIZZATIVA» - IL CONTESTO

Dimensione	Valorizzate le economie di scala
Tecnologia	L'intero sistema tecnologico è progettato sulla base della massima razionalità strumentale (mezzi – fini)
Ambiente	Stabile – considerato in base ad un approccio push - lo svolgimento dell'attività a monte spinge quella a valle – interessanti le innovazioni tecnologiche
Obiettivi e strategia	Gli obiettivi sono chiaramente e univocamente definiti per ciascuno – la strategia consiste nel conseguire gli obiettivi programmati
Cultura	Le persone sono considerate come estensione della macchina – oggettivate Regolarità e precisione Lavoratore <i>homo oeconomicus</i>

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE COME MACCHINA (MODELLO WEBER A 10 PUNTI)

1. Fedeltà d'ufficio – dovere di obbedienza al superiore gerarchico
2. Competenza disciplinata – massima formalizzazione e specializzazione dei compiti assegnati a ciascuno
3. Gerarchia degli uffici – la gerarchia è un sistema di governo dall'alto verso il basso
4. Preparazione specializzata – i dipendenti per accedere alla burocrazia devono avere svolto un corso di studi predeterminato per svolgere adeguatamente i compiti assegnati
5. Concorsi pubblici – per entrare o per passare a livelli superiori – valutazione con criteri universalistici

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE COME MACCHINA (MODELLO WEBER A 10 PUNTI)

6. Sviluppo di carriera – si lavora in burocrazia a vita – progressioni per anzianità
7. Attività a tempo pieno – il lavoro in burocrazia è una professione svolta in termini continuativi ed esclusivi
8. Segreto d'ufficio – chi lavora in burocrazia non deve divulgare i segreti d'ufficio (rigida separazione tra vita personale e professionale)
9. Stipendio monetario fisso – i funzionari sono pagati dall'amministrazione in ragione dell'anzianità di servizio
10. Non possesso degli strumenti del proprio lavoro – sono forniti dall'amministrazione e il funzionario è tenuto a rendere conto del buon uso

QUALI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL MODELLO MACCHINA?

Punti di forza	Punti di debolezza

QUALI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL MODELLO MACCHINA?

Punti di forza	Punti di debolezza
Inclusività Prevedibilità Affidabilità Efficienza Ripetitività quale condizione per un rendimento costante	Troppo rigida nei confronti dell'ambiente interno ed esterno Poco spazio per l'efficacia e l'impatto sociale Non considera che il lavoro non è solo scambio economico, ma che integra altre dimensioni (considerazioni di sé, autorealizzazione, autonomia, discrezionalità, ergonomia, conciliazione con la vita extralavorativa, ...) Non considera rischi associati a fatica e monotonia Non considera che le organizzazioni sono articolate in gruppi

Quindi: il modello macchina è una risposta a una determinata fase dello sviluppo della storia delle organizzazioni (A. Touraine)

QUALI METAFORE SONO PIÙ ATTUALI?

- Organismo
- Cervello
- Sistema culturale
- Sistema politico
- Prigione psichica
- Flusso e divenire
- Strumento di potere

INFORTUNI, MALATTIE PROFESSIONALI

- Nell'organizzazione macchina gli eventi avversi sono conseguenza di una dinamica lineare di tipo causa> effetto (mancato adeguamento della persona al adattamento al sistema tecnologico e organizzativo)
- Nell'organizzazione organismo emerge la centralità del rapporto tra la persona e il contesto in cui opera – il contesto può essere salutogenico o no
- Nell'organizzazione prigionia psichica la persona si infortuna o si ammala perché non riesce a emanciparsi dalla cultura organizzativa in cui è immersa – il pesce e l'acqua
- Nell'organizzazione sistema politica l'infortunio e la malattia professionale derivando dai rapporti di potere – la negazione della partecipazione
- Nell'organizzazione come flusso, divenire, sono i processi che, svolgendosi e intrecciandosi possono essere fonte di infortunio o malattia professionale – la forza inerziale dei processi

BENESSERE ORGANIZZATIVO



BENESSERE ORGANIZZATIVO

- Proviamo a costruirne una definizione condivisa: cos'è? Se lo immaginiamo come una ricetta ...

BENESSERE ORGANIZZATIVO

- Il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione
- La novità principale del costrutto è lo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla promozione attiva della salute

BENESSERE ORGANIZZATIVO

- Nell'ambito del costrutto, secondo Jaffe (1995) sono emersi quattro approcci:
 - il paradigma dello stress da lavoro e del burnout> l'enfasi è sulla persona e sulla sua capacità di fronteggiare i fenomeni
 - la prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa (*work organizational redesign*)> l'accento è posto sul contesto, ovvero sulla creazione di luoghi di lavoro efficaci
 - Il paradigma delle politiche organizzative di promozione della salute
 - lo studio psicomodinamico dei manager/dirigenti> da cui dipende la buona o cattiva salute organizzativa.

MODELLO STRESS BURNOUT

- Pone particolare attenzione al carico di lavoro, ovvero sulla domanda proveniente dal contesto in cui si opera
- Le tre variabili fondamentali considerate sono:
 - Le richieste avanzate sul lavoro (carico di lavoro, pressione temporale, ecc.)
 - La libertà decisionale o di controllo percepito (autonomia del lavoratore di decidere liberamente in merito alle questioni relative al proprio lavoro, grado di discrezionalità rispetto all'utilizzo delle competenze del lavoratore)
 - Il supporto sociale, ossia le relazioni positive con i colleghi e con i responsabili
- Un contesto lavorativo può essere caratterizzato da elevato *strain* > un alto grado di richieste e un basso livello di controllo e supporto > effetti: minore produttività, minore salute

MODELLO STRESS BURNOUT

- In casi ad elevato *strain* è prioritario agire prima di tutto attraverso la promozione della prevenzione primaria > eliminare o ridurre il potenziale di stress > ergonomia, chiarezza nella definizione dei ruoli, sviluppo della carriera, partecipazione e coinvolgimento nei cambiamenti, interfaccia famiglia-lavoro ... la situazione va riequilibrata attraverso investimenti organizzativi e sulle persone

MODELLO STRESS BURNOUT

- In seconda battuta si può intervenire rivedendo la micro - organizzazione (Karasek) > *job rotation, enrichment, enlargement*, potenziare le risorse individuali necessarie ad affrontare con maggiore efficacia le situazioni ritenute stressanti
- Infine, si può intervenire con la «prevenzione terziaria», ovvero con sportelli o servizi a supporto dei lavoratori e lavoratrici colpiti e colpite dalla forte esposizione allo stress lavoro correlato > ad es. con conseguente *burnout*, definito come una risposta estrema ad un ambiente lavorativo molto esigente, soprattutto in termini emotivi > le tre dimensioni del *burnout* sono > esaurimento nervoso, depersonalizzazione e senso di autorealizzazione ridotto > sta emergendo una quarta dimensione: gruppo di lavoro (Golembiewski)

MODELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

- L'approccio è centrato sull'intervento sulle forme specifiche di un'organizzazione, quali processi e modelli che influenzano la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia del lavoratore
- Da cosa sono motivate le persone:
 - Leve estrinseche > status, remunerazione, carriera, ...
 - Leve intrinseche > coerenza con i propri valori, apprendimento, partecipazione, ...
- Si prevede di favorire «politiche aziendali» per la promozione del benessere organizzativo > ad es. *smartworking*, flessibilità oraria, part time reversibile, riduzione orario di lavoro, welfare aziendale (*people care*), *diversity management*, ergonomia, formazione rivolta a tutti, ridisegno delle mansioni, leadership per il benessere organizzativo ...

MODELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

- Secondo Karasek e Theorell l'efficacia organizzativa sarebbe profondamente legata al grado di responsabilità assunta dalla persona per il lavoro svolto e di partecipazione ai processi decisionali organizzativi
- Secondo Kanter le organizzazioni che formano i loro lavoratori e promuovono apprendimento sarebbero in grado di innovarsi e di acquisire capacità di adattarsi al cambiamento
- Secondo Maccoby è necessario porre particolare attenzione agli stili distruttivi di leadership, come ad es. quello narcisista> di chi è riluttante a prendere una decisione e ad assumere una posizione definita per il pericolo di scontentare alcuni e di alienarsi l'affetto e il sostegno di altri> conseguenze: esibizionismo, mancanza di tolleranza alle critiche, tendenza a dividere il mondo in “buoni e cattivi”

MODELLO POLITICHE ORGANIZZATIVE DI PROMOZIONE DELLA SALUTE

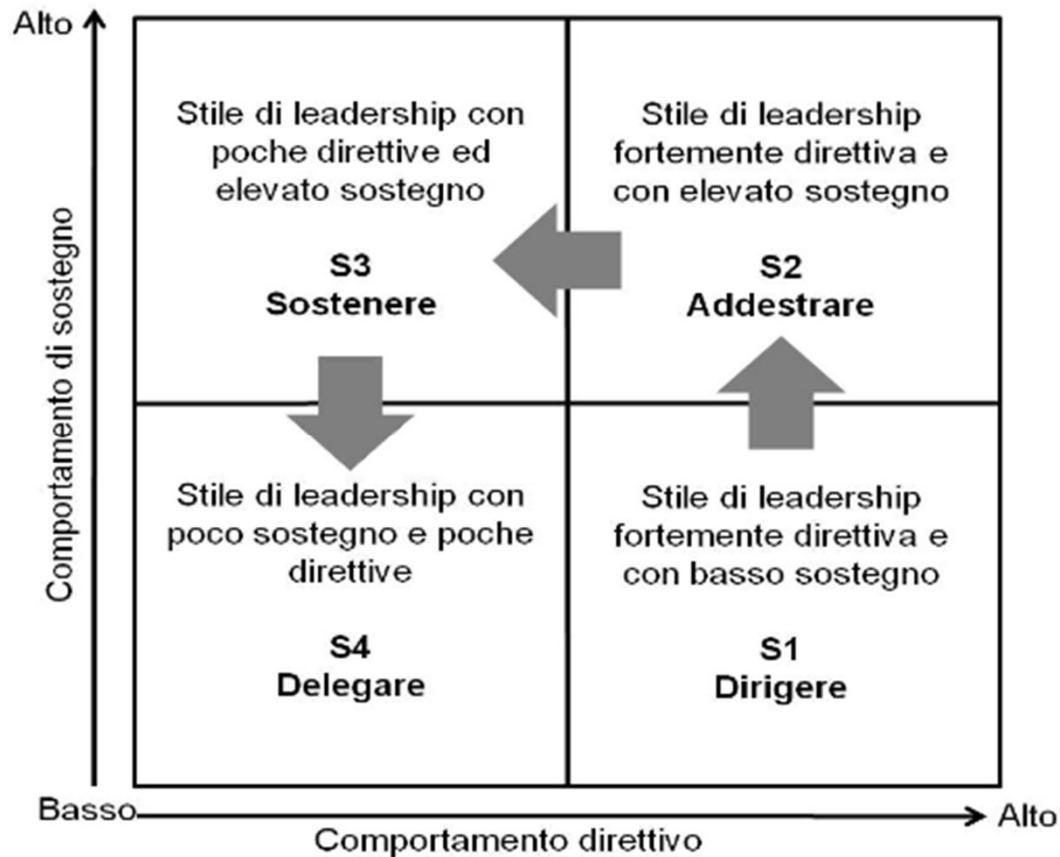
- Questo modello si concentra su ciò che può essere fatto dalle organizzazioni per elevare il controllo e la partecipazione da parte dei lavoratori, il supporto sociale, la salute individuale ed organizzativa
- L'approccio è pragmatico e si concentra sulle iniziative, programmi, procedure che si mettono in campo
- Il modello Jamierson e O'Mara prevede di operare per una maggiore integrazione tra i bisogni personali e organizzativi, gestire le diversità di genere e il multiculturalismo nelle organizzazioni, prevedere programmi di flexible benefit a misura di gruppo sociale (evitare un' «unica misura per tutti»), ergonomia, ...

MODELLO BASATO SULLA LEADERSHIP

- La prospettiva è che sono le persone a influenzare le organizzazioni e non viceversa
- Ci si concentra sulla leadership e sui di diversi modelli attraverso cui si manifesta> se i leader sono «in salute» lo sarà anche l'organizzazione
- Come leggere la leadership> modello Blanchard, che incrocia due dimensioni> la capacità di sostenere i componenti del gruppo, la capacità di fornire direttive

MODELLO BASATO SULLA LEADERSHIP

Modello della leadership situazionale
(Ken Blanchard e Paul Hersey, 2005)



Il modello di leadership più efficace è situazionale perché dipende dal contesto di riferimento e dalla maturità dei collaboratori

MODELLO BASATO SULLA LEADERSHIP (KEN BLANCHARD E PAUL HERSEY, 2005)

	Dirigere	Addestrare	Sostenere	Delegare
Contesto di riferimento	Di sviluppo organizzativo	Fasi di crisi o trasformazione organizzativa	Crisi organizzativa	Funzionamento organizzativo ordinario
Maturità dei collaboratori	Persone mancanti di competenze adeguate, ma motivate	Persone competenti, ma non molto motivate	Persone competenti, non molto motivate e con forte insicurezza	Persone competenti e motivate

SALUTE ORGANIZZATIVA



SALUTE ORGANIZZATIVA

- È la frontiera più avanzata del benessere organizzativo – va intesa come «insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative (Avallone, Paplomatas)

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO



SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente</i>	Ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene; confortevole e accogliente fa' riferimento ad aspetti di funzionalità – in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti – di gradevolezza estetica e di cura dell'aspetto dell'ambiente

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative</i>	Il riferimento è alla direzione strategica che deve formulare in maniera chiara gli obiettivi da perseguire e allo stile direzionale che deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti, con modalità di comunicazione non ambigue. Inoltre, la direzione non contraddice nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità</i>	Si fa riferimento al fatto che vengano riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti: ponendo al singolo richieste congrue rispetto a quello che lui è (ruolo, competenze, qualifiche) e fa; facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionale, trasversali e sociali); riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale, ecc.); promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Ascolta le istanze dei dipendenti</i>	L'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi e che vengono, pertanto, tenute in considerazione nei principali processi decisionali (definizione obiettivi, organizzazione lavoro, definizione regole, ecc.). Presenza nell'organizzazione di processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta "l'esistenza" delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità. Questo aspetto rinvia a processi di coinvolgimento e partecipazione

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro</i>	Tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile e nota agli altri, quando, ovviamente, rientra nella sfera lavorativa di competenza. A tutti è consentito l'accesso all'informazione e vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione delle informazioni
<i>Adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali</i>	Si fa riferimento al fatto che le organizzazioni rispettino e assolvano gli obblighi di legge in materia di sicurezza, ma anche a quanto la sicurezza e la tutela della salute siano diventate elementi fondamentali della stessa identità e cultura aziendale

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo</i>	Si fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale
<i>Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi</i>	Si fa riferimento al fatto che viene assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa: i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro, prevale la sensazione che si procede verso gli obiettivi comuni, anche a partire dalle situazioni problematiche

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Assicura equità di trattamento a livello retributivo, assegnazione di responsabilità, di promozione del personale</i>	Sono definiti criteri e percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi, ecc., che vengano esplicitati e resi pubblici. A tutti sia data in egual misura la possibilità di accedervi

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Stimola, nei dipendenti, il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni</i>	E' reso noto che l'attività dei singoli dipendenti fa parte ed è necessaria a un processo più complesso che tende al raggiungimento di risultati comuni. Viene inoltre salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi azienda

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>E' aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale</i>	L'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso e considera l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento

SALUTE ORGANIZZATIVA – LE 14 DIMENSIONI DEL COSTRUTTO

Dimensione	Descrizione
<i>Fattori di stress</i>	Si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica e mentale e di stress
<i>Caratteristiche del compito</i>	Il riferimento è al contenuto del lavoro e al carico di lavoro
<i>Conflittualità</i>	Si fa riferimento all'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite malgestite

INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

- Le 14 dimensioni della salute organizzativa originano gli 11 indicatori di benessere (Avallone, Palomatas) ...

1. Soddisfazione per l'organizzazione	Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore
2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione	Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto
3. Sensazione di far parte di un team	Percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo
4. Voglia di andare al lavoro	Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro
5. Elevato coinvolgimento	Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali
6. Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali	Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti
7. Percezione di successo dell'organizzazione	Rappresentazione della propria organizzazione come vincente
8. Rapporto tra vita lavorativa e privata	Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
9. Relazioni interpersonali	Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro
10. Valori organizzativi	Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione
11. Immagine del management	Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

INDICATORI DI MALESSERE ORGANIZZATIVO 1/2

- ... e sedici indicatori di malessere organizzativo

1. Insofferenza nell'andare al lavoro	Esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro
2. Assenteismo	Assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici
3. Disinteresse per il lavoro	Scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamento di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro
4. Desiderio di cambiare lavoro	Desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti
5. Alto livello di pettegolezzo	Il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa
6. Covare risentimento verso l'organizzazione	Il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa
7. Aggressività inabituale e nervosismo	Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Irritabilità
8. Disturbi psicosomatici	Classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente, ecc.)

INDICATORI DI MALESSERE ORGANIZZATIVO 2/2

- ... e sedici indicatori di malessere organizzativo

9. Sentimento di inutilità	La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile
10. Sentimento di irrilevanza	La persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
11. Sentimento di disconoscimento	La persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro
12. Lentezza nella performance	I tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno
13. Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.	Il dipendente e/o cliente non ha chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio
14. Venir meno della propositività a livello cognitivo	E' assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali
15. Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa	Pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse

PIANO BENESSERE ORGANIZZATIVO



PIANO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

- Il piano per il benessere organizzativo è in linea con la filosofia del miglioramento continuo propria della salute e sicurezza sul lavoro
- Il metodo alla base del piano è quello della ricerca – intervento>
 - una **procedura tecnica**, ancorata ad uno schema teorico di riferimento (vedi sopra),
 - finalizzata a raggiungere nelle persone, nei gruppi di lavoro e nell'intera organizzazione, una **nuova conoscenza** sul modo in cui si è storicamente strutturata la convivenza organizzativa, sul modo in cui le variabili considerate contribuiscono a costruire lo stato di “benessere”, sulle condizioni di “malessere” all'interno dell'organizzazione
 - e sulle **aree di possibile miglioramento**

PIANO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

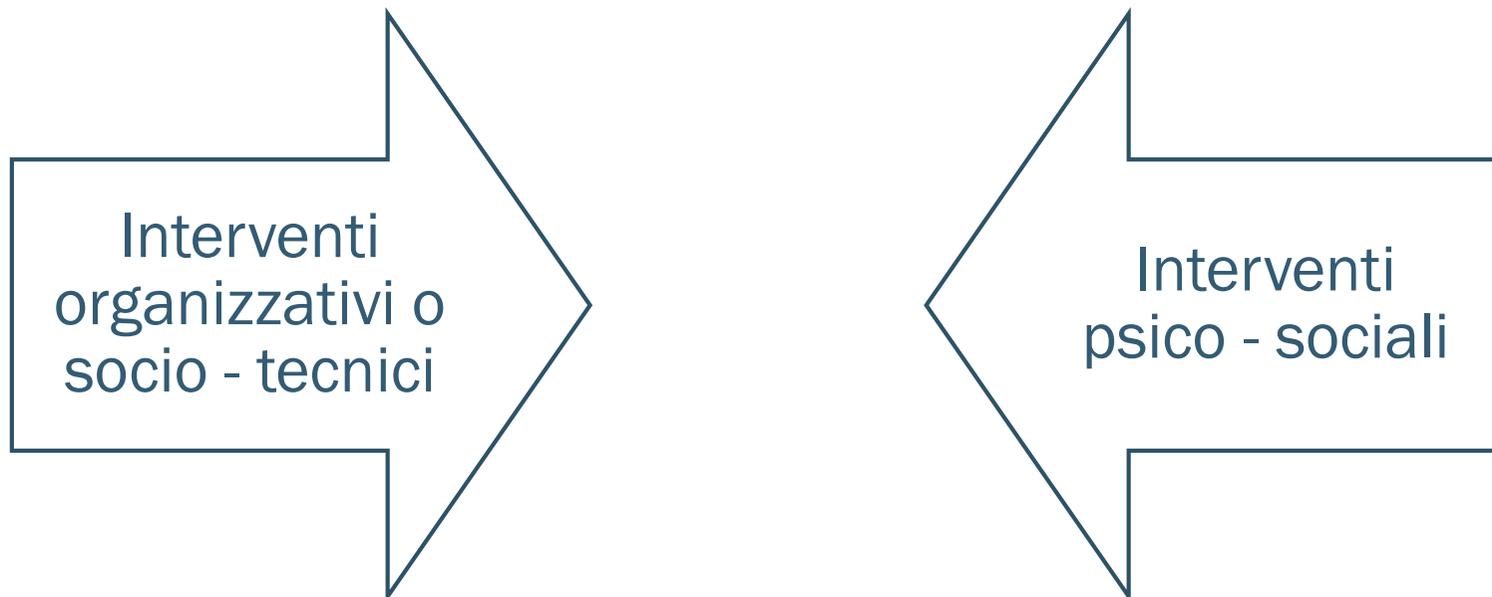
- Le fasi del realizzazione del piano:
 - Gruppo di pilotaggio (con i rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici)
 - Individuazione delle funzioni organizzativi interne e esterne (consulenti) addette alla predisposizione del piano (chi fa cosa, tempi, metodi, ...)
 - Predisposizione degli strumenti di ricerca (raccolta dati strutturali organizzativi, interviste in profondità a testimoni significativi, questionari)
 - Somministrazione, raccolta, elaborazione
 - Restituzione dei risultati per target
 - Definizione del piano degli interventi
 - Monitoraggio del processo

PIANO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

- Il piano si gioca all'interno di un confronto triangolare che va tenuto sempre attivo:



POSSIBILI INTERVENTI



SALUTE ORGANIZZATIVA – INTERVENTI ORGANIZZATIVI 1/2

- Interventi socio – tecnici > cambiare gli aspetti strutturali del lavoro:
 - Orario di lavoro
 - Carico di lavoro
 - Livelli gerarchici
 - Ridisegno delle mansioni
 - Ridisegno dei percorsi di carriera
 - Valutazione del potenziale
 - Modificazione dei sistemi di valutazione
 - Revisione dei sistemi di reclutamento
 - ...

SALUTE ORGANIZZATIVA – INTERVENTI PSICOSOCIALI 2/2

- Interventi psico – sociali > cambiare la percezione diffusa dei lavoratori del contesto di lavoro:
 - Aumento supporto sociale
 - Incremento della partecipazione
 - Miglioramento della comunicazione interna
 - Riduzione ambiguità di ruolo
 - Gestione dei conflitti
 - ...

ESEMPI DI INTERVENTI

- Riduzione dei livelli gerarchici > “*lean organization*”
- Dare forte autonomia operativa e decisionale e diretta responsabilizzazione sui risultati alle unità organizzative del livello operativo
- Ri-disegno del ruolo dei dirigenti > non solo coloro che si assicurano che gli obiettivi vengano raggiunti, ma che operano per ricondurre costantemente il gruppo di cui sono responsabili alla mission
- Differenziare e apprezzare i contributi individuali
- Inserimento degli assunti > è necessario che l’organizzazione comunichi ai lavoratori i propri valori, le proprie attese e le opportunità
- Partecipazione anche a livello individuale per il miglioramento

IL PIANO DI UN OSPEDALE: QUALI CRITICITA'?

La lettura dei fattori comuni alle diverse aree, a seguito della raccolta delle criticità e dell'analisi delle proposte nell'indagine del Benessere Organizzativo, ha fatto emergere un riferimento continuo al **tema delle relazioni della leadership**, principalmente intese come rapporti tra dipendente e dirigente, ma anche più in generale come sviluppo della comunicazione, sia verticale che orizzontale, all'interno dell'Azienda.

Tale tema trasversale trova declinazione nelle voci riferite ai *"momenti di confronto tra dirigenti e collaboratori"* e al *"coinvolgimento del personale"*, ma anche alle proposte di *"formazione psico-comportamentale"*.

Il tema delle modalità di svolgimento dei compiti e dell'esercizio delle responsabilità connesso col ruolo dirigenziale è rilevante non solo dal punto di vista relazionale ma anche da quello organizzativo, pertanto va affrontato nella sua complessità e in modo interdisciplinare.

IL PIANO DI UN OSPEDALE: QUALI CRITICITA'?

Il tema delle modalità di svolgimento dei compiti e dell'esercizio delle responsabilità connesso col ruolo dirigenziale è rilevante non solo dal punto di vista relazionale ma anche da quello organizzativo, pertanto va affrontato nella sua complessità e in modo interdisciplinare.

E' inoltre legato alle tematiche della *"valutazione della performance"* e quindi alla sfera dell'equità organizzativa.

IL PIANO DI UN OSPEDALE: QUALI PROPOSTE?

Operativi trasversali: formazione trasversale continua, formazione orientata al benessere, formazione manageriale.

In particolare, le azioni formative che hanno impatti sul benessere organizzativo sono riferite a:

Sviluppo della leadership: Momenti di Incontro, micro pianificazione del lavoro, valutazione performance.

Formazione specialistica e trasversale continua: formazione psico-comportamentale, tecnica, sviluppo delle competenze

Gli obiettivi
raggiungibili
attraverso la
formazione

IL PIANO DI UN OSPEDALE: QUALI PROPOSTE?

Competenze	Metodo di consolidamento
<ul style="list-style-type: none">• Agire il cambiamento, sfruttando le occasioni professionali offerte dall'introduzione di nuove attività• Operare nei gruppi di lavoro• Pensare oltre gli schemi• Intercettare soluzioni ai problemi• Sviluppare comportamenti "negoziali", superando le conflittualità;• Gestire il tempo e l'ansia	Laboratorio + eventuale accompagnamento, a docenza interna e esterna
Promuovere competenze/capacità che le persone sviluppano anche al di fuori dell'ambito di lavoro (ad esempio prendendosi cura di altri, disabili o anziani che siano)	Focus Group/ laboratorio

Offerta formativa
sul b.o. Regione
Lombardia

IL PIANO DI UN OSPEDALE: QUALI PROPOSTE?

Regione Lombardia

Iniziative per il welfare aziendale

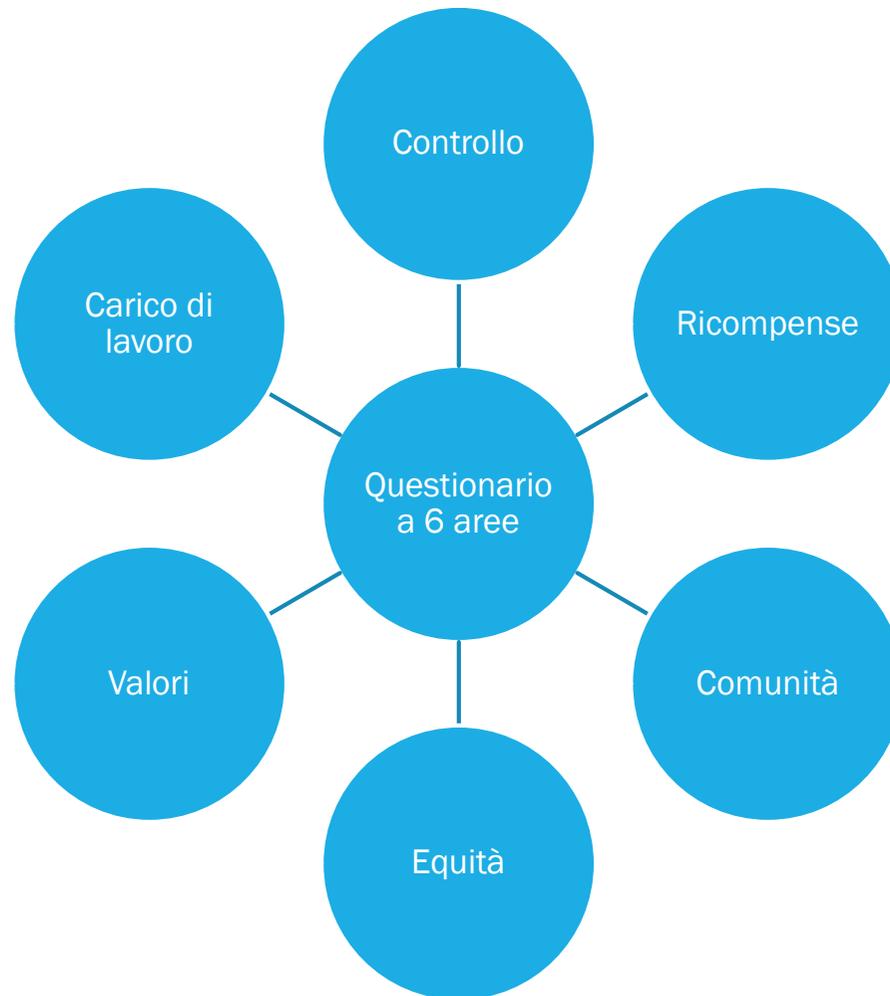
Studio di fattibilità e gli approfondimenti normativi per una copertura assicurativa tramite “cassa di assistenza sanitaria”, che permetterebbe agli assicurati di avere accesso ad una rete di centri sanitari convenzionati.

Medio-lungo termine

UNO STRUMENTO

- Misuriamo il benessere organizzativo percepito (C.Maslach, M.P.Leiter)

UNO STRUMENTO



CARICO DI LAVORO

	Molto bene	Bene	Discrepanza	Grave discrepanza
Richieste in relazione al tempo che ho a disposizione				
Quanto frequentemente assumo nuovi compiti				
Frequenza incidenti imprevisti				
Quante volte gli altri interrompono il mio flusso				
Quanti WA, sms o email devo gestire				
Carico di lavoro, punteggio totale:				

CONTROLLO

	Molto bene	Bene	Discrepanza	Grave discrepanza
Grado di collaborazione				
Quantità decisioni di gruppo				
Giusto equilibrio potere - responsabilità				
Richieste di espressione di un giudizio personale				
Opportunità per manifestare iniziativa				
Controllo, punteggio totale:				

RICOMPENSE

	Molto bene	Bene	Discrepanza	Grave discrepanza
Stipendio e benefit				
Apprezzamento da parte degli altri				
Opportunità per compiere un lavoro soddisfacente				
Potenziale in relazione a una promozione				
Quante volte mi sento in flusso quando lavoro				
Ricompense, punteggio totale:				

COMUNITÀ

	Molto bene	Bene	Discrepanza	Grave discrepanza
Mi sento psicologicamente al sicuro al lavoro				
Affidabilità dei colleghi				
Quanto mi sento rispettato negli incontri lavorativi				
Quantità del tempo in cui lavoro con altre persone				
Frequenze riunioni online				
Comunità, punteggio totale:				

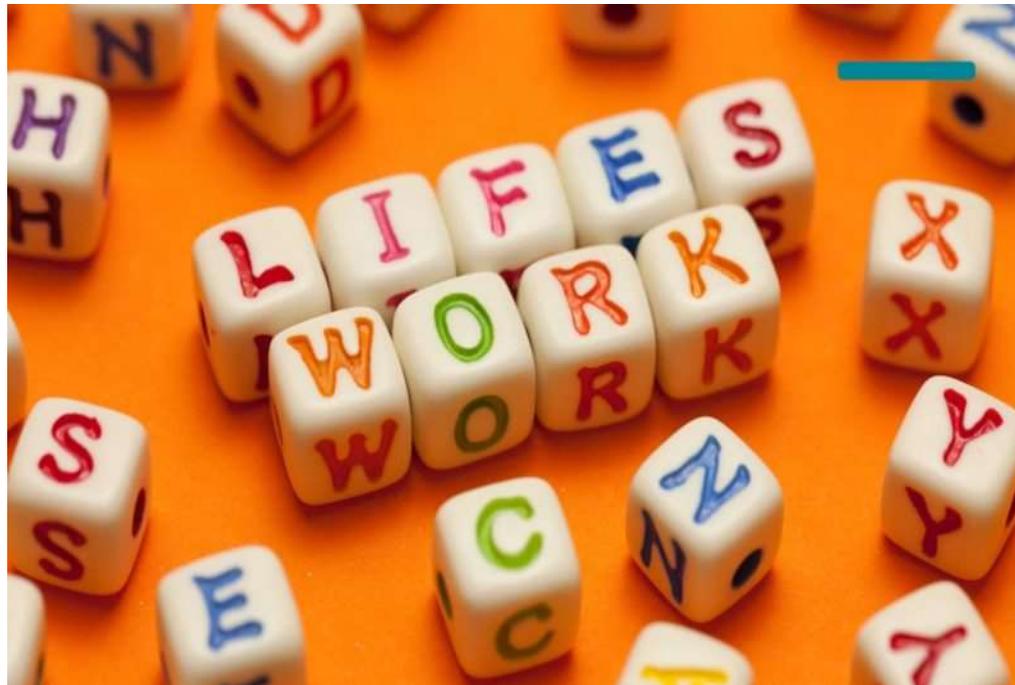
EQUITÀ

	Molto bene	Bene	Discrepanza	Grave discrepanza
Equità delle decisioni del management				
Assegnazione risorse a funzioni e gruppi di lavoro				
Procedure segnalazioni problemi presso HR				
Civile convivenza nei gruppi di lavoro				
Rispetto diversità sul lavoro				
Equità, punteggio totale:				

VALORI

	Molto bene	Bene	Discrepanza	Grave discrepanza
Adeguatezza valori/ambiente di lavoro				
Quanto mi riconosco nei valori organizzativi				
Impegno del management in relazione ai valori dichiarati				
Corrispondenza tra lavori e miei interessi				
Impatto dell'organizzazioni sull'ambiente				
Valori, punteggio totale:				

NORMATIVA A SOSTEGNO



NORMATIVA A SOSTEGNO

- Art. 2, comma 1, lett. o, d.lgs. n. 81/2008 “salute”: “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un’assenza di malattia o d’infermità”
- “lavoratore”: “persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un’attività lavorativa nell’ambito dell’organizzazione di un datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un’arte o una professione”

NORMATIVA A SOSTEGNO

- Art. 28, d.lgs. n. 81/2008 La valutazione dei rischi “deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell’accordo europeo dell’8 ottobre 2004”

NORMATIVA A SOSTEGNO

- Accordo europeo sullo stress l.c. del 2004: art. 3, comma 1: «Stress quale “condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro»
- “La valutazione prende in esame non singoli ma gruppi omogenei di lavoratori (per esempio per mansioni o partizioni organizzative) che risultino esposti a rischi dello stesso tipo secondo una individuazione che ogni datore di lavoro può autonomamente effettuare in ragione della effettiva organizzazione aziendale”

NORMATIVA A SOSTEGNO

- Accordo europeo sullo stress l.c. del 2004: art. 3, comma 1: possibili misure per affrontare lo stress l.c.:
 - “misure di gestione e comunicazione, chiarendo gli obiettivi aziendali ed il ruolo di ciascun lavoratore ovvero assicurando un adeguato sostegno da parte della dirigenza ai singoli lavoratori ed ai gruppi o conciliando responsabilità e potere di controllo sul lavoro o, infine, migliorando la gestione dell’organizzazione e dei processi di lavoro, le condizioni lavorative e l’ambiente di lavoro”
 - “l’informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, in conformità alla legislazione europea e nazionale, ai contratti collettivi e alle prassi”

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Art. 7, d.lgs. n. 165/2001 “Gestione delle risorse umane”
- Art. 57, d.lgs. n. 165/2001 “Pari opportunità”
- Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni (24 marzo 2004)

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Art. 7, d.lgs. n. 165/2001 “Gestione delle risorse umane”: “Le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l’assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all’età, all’orientamento sessuale, alla razza, all’origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell’accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. **Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno”**

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Art. 57, d.lgs. n. 165/2001 “Pari opportunità”: “Le pubbliche amministrazioni costituiscono al proprio interno, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, il **"Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni"** che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni”

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni (24 marzo 2004)
- “Il Dipartimento della Funzione Pubblica intende sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni”

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni (24 marzo 2004)
- “Il Dipartimento ritiene che (...) la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia - oltre che la sicurezza - degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle Amministrazioni pubbliche”

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Quali orientamenti per attuare la Direttiva del 2004?
 - L'amministrazione allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente
 - L'amministrazione definisce obiettivi espliciti e chiari ed assicura coerenza tra enunciati e prassi operative
 - L'amministrazione riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità, assicurando adeguata varietà dei compiti ed autonomia nella definizione dei ruoli organizzativi nonché pianificando adeguati interventi di formazione

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Quali orientamenti per attuare la Direttiva del 2004?
 - L'amministrazione ascolta le istanze dei dipendenti e stimola il senso di utilità sociale del loro lavoro
 - L'amministrazione mette a disposizione dei dipendenti le informazioni pertinenti il loro lavoro
 - L'amministrazione adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali
 - L'amministrazione stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Quali orientamenti per attuare la Direttiva del 2004?
 - L'amministrazione assicura la scorrevolezza operativa e la rapidità di decisione e supporta l'azione verso gli obiettivi
 - L'amministrazione assicura, nel rispetto dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale e di attribuzione dei carichi di lavoro
 - L'amministrazione è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Quali orientamenti per attuare la Direttiva del 2004?
 - L'amministrazione tiene sotto controllo i livelli percepiti di fatica fisica e mentale nonché di stress
 - L'amministrazione gestisce l'eventuale presenza di situazioni conflittuali manifeste o implicite

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Il piano di amministrazione per accrescere il benessere organizzativo delle amministrazioni devono seguire processo articolato nelle seguenti fasi:
 - a. individuazione dei ruoli nel processo di rilevazione e miglioramento del benessere
 - b. definizione della procedura di rilevazione e d'intervento
 - c. predisposizione degli strumenti di rilevazione
 - d. raccolta dei dati
 - e. elaborazione dei dati
 - f. restituzione dei risultati
 - g. definizione del piano di miglioramento
 - h. monitoraggio e verifica del piano di miglioramento.

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Sulla base delle rilevazioni condotte, le amministrazioni, **sentite le organizzazioni sindacali**, devono adottare un piano di miglioramento del benessere organizzativo che può riguardare uno o più dei seguenti aspetti:
 - a. struttura e ruoli organizzativi
 - b. innovazione tecnologica
 - c. processi organizzativi
 - d. cultura organizzativa
 - e. politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane
 - f. comunicazione interna e esterna
 - g. modifica di norme e procedure

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- “Riforma Brunetta”: Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009: Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (G.U. serie generale del 31 ottobre 2009), che prevedeva e indagini annuali sul livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione del personale e la valutazione del proprio superiore gerarchico

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- C'è chi dice che il piano per il miglioramento del benessere organizzativo sia stato superato dall'abrogazione dell'art. 14, comma 5, d.lgs. n. 150/2009 da parte dell'art. 8, comma 1, d.p.r. n. 105/2016
- È così? Secondo il Dipartimento della Funzione Pubblica: «le indagini sul benessere organizzativo rientrano tra i compiti più appropriatamente attribuibili alla funzione dirigenziale»

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Direttiva 4 marzo 2011 - Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183)
- “L’efficienza e l’efficacia dell’azione amministrativa e la produttività passano necessariamente attraverso il miglioramento dell’organizzazione del lavoro. **Un contesto lavorativo improntato al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, rappresenta, infatti, un elemento imprescindibile per garantire il miglior apporto sia in termini di produttività che di affezione al lavoro”**

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Il Comitato unico di garanzia “si afferma come soggetto del tutto nuovo, attraverso il quale il legislatore, tenendo conto delle criticità esistenti, intende raggiungere più obiettivi”:
 - b) “favorire l’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l’efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di **un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici**”

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)		Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza ecc.)						
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione						
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità ecc.) sono soddisfacenti						
A.04	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)						
A.05	Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro						
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare						
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause						
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili						
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

B–Le discriminazioni

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale						
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico						
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione						
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza						
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua						
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale						
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

C - L'equità nella mia amministrazione

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
C.01 Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro						
C.02 Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità						
C.03 Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione						
C.04 Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto						
C.05 Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

D - Carriera e sviluppo professionale

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
D.01 Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro						
D.02 Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito						
D.03 Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli						
D.04 Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale						
D.05 Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

E - Il mio lavoro

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro					
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro					
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro					
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro					
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale					

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

F - I miei colleghi

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)		Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
F.01	Mi sento parte di una squadra						
F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti						
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi						
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti						
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

G - Il contesto del mio lavoro

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
G.01 La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione						
G.02 Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro						
G.03 I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti						
G.04 La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata						
G.05 La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

I - L'immagine della mia amministrazione

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
I.01 La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						
I.02 Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività						
I.03 La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

L - La mia organizzazione

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione					
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione					
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione					
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione					

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

M - Le mie performance

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
M.01 Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro						
M.02 Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro						
M.03 Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro						
M.04 Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

N - Il funzionamento del sistema

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
N.01 Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro						
N.02 Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance						
N.03 I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance						
N.04 La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano						
N.05 Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

O - Il mio capo e la mia crescita

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
O.01 Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi						
O.02 Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro						
O.03 È sensibile ai miei bisogni personali						
O.04 Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro						
O.05 Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte						

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: CUG INAPP

P - Il mio capo e l'equità

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
P.01 Agisce con equità, in base alla mia percezione						
P.02 Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro						
P.03 Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti						
P.04 Stimolo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore						

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- Secondo gli “Indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2, dell’articolo 14, della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”: “Nell’ambito dei loro compiti propositivi, consultivi e di verifica, i Comitati unici di garanzia contribuiscono attivamente all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l’efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, **di benessere organizzativo** e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori”

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- La recente Direttiva in materia di “riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme” (30 novembre 2003): spetta a tutte le p.a. “garantire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, **di benessere organizzativo** e di favorire una maggiore consapevolezza che aiuti a riconoscere i casi in cui si manifestano molestie e violenze, in tutte le loro forme, nonché a fornire adeguati strumenti per la prevenzione, il contrasto e la rimozione di tali fenomeni”

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLA P.A.

- La recente Direttiva in materia «Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale» (28 novembre 2023) prevede il superamento della valutazione gerarchica e unidirezionale a favore di una valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore (ad esempio, con questionari anonimi volti a verificare se l'operato del dirigente è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc.)
- «Quindi, valutare il merito significa misurare la capacità che abbiamo di esprimere i nostri talenti le nostre virtù; significa individuare le aree di miglioramento, in fin dei conti occuparsi del benessere delle persone; significa spronare le persone nella ricerca del risultato, cercare di colmare le loro debolezze, cogliere le loro potenzialità e orientarle a svolgere le funzioni più adatte alle loro caratteristiche. Questo significa valutare il merito»

NORMATIVA A SOSTEGNO NELLE COOP SOCIALI

- La nuova disciplina dell'impresa sociale (D.Lgs. 112/2017) stabilisce l'obbligo per le **cooperative sociali** di redazione e deposito presso il Registro Imprese nonché di pubblicazione sul proprio sito internet del bilancio sociale
- Tra i contenuti previsti: «altre informazioni di natura non finanziaria, inerenti gli aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc.» (linee guida)

BIBLIOGRAFIA

- «Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro»; Christina Maslach, Michael P. Leiter; Erickson; 2013.
- «Il benessere sul lavoro. Come evitare il burnout e valorizzare le relazioni personali»; Christina Maslach, Michael P. Leiter; Giunti; 2023.
- «Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi», Francesco Avallone, Alessia Paplomatas; Angeli; 2004