



UNIVERSITÀ
DI TRENTO



*Organizzazione del lavoro e benessere
organizzativo. Il contributo del CUG*

Barbara Poggio

Contenuti

- Il CUG e il benessere organizzativo: competenze e normativa
- Che cos'è il benessere organizzativo
- Il benessere in contesti che cambiano
- Cosa possono fare i CUG per promuovere il benessere: strumenti e azioni

1. Il CUG e il benessere organizzativo

Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la *valorizzazione del benessere di chi lavora* e contro le discriminazioni (art. 21, L.183/2010)

Sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing → **Benessere** come elemento di novità

Le linee guida ministeriali per i CUG (2011)

“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”.

“La **dirigenza pubblica** deve essere chiamata a rispondere delle proprie capacità organizzative anche in relazione alla realizzazione di ambienti di lavoro improntati al rispetto dei principi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, **benessere organizzativo**, contrasto alle discriminazioni e mobbing”

“Un ambiente di lavoro improntato al **benessere organizzativo** e all'assenza di ogni forma di discriminazione è funzionale alla garanzia di condizioni di sicurezza sul lavoro”

2. Il benessere organizzativo

La capacità di una organizzazione di *promuovere e mantenere* la qualità della vita e il grado di *benessere fisico, psicologico e sociale* delle comunità lavorative.



Riguarda contenuti, contesto e relazioni del lavoro.

Due diverse tradizioni teoriche: il benessere lavorativo come *costrutto giuridico*

Nasce come costrutto giuridico, richiamato nelle **normative** che regolano i diritti sul lavoro nel panorama europeo, con particolare attenzione alla **salute** e alla **sicurezza** di lavoratori e lavoratrici. Nel tempo si è gradualmente evoluto per tenere conto di **fattori di rischio più ampi, di natura psicosociale**, in risposta ai profondi cambiamenti del mondo del lavoro.

Focus su: *aspetti medici ed ergonomici del benessere e costi che il deterioramento della salute può avere per le aziende e per la società.*

**Due diverse tradizioni teoriche:
il benessere lavorativo come *costrutto psico-sociale***

Un secondo approccio ha le sue radici in una ***concezione più umanistica del lavoro***, ereditata dalla scuola delle relazioni umane, in cui viene sottolineato il ruolo della ***soddisfazione*** e della ***motivazione*** nel garantire una buona performance di lavoratori e lavoratrici e più in generale dell'organizzazione.

Focus su: *fattori psico-sociali (attenzione nei confronti di lavoratori/trici, grado di autonomia nel lavoro, stili di leadership, dinamiche di gruppo)*

Lo sviluppo del concetto di benessere nelle organizzazioni

Dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie

→ alla conservazione attiva della salute (*health promotion*)

Da una visione della salute come **assenza** di malattie e infortuni, ad una accezione più **attiva e positiva**: miglioramento e conservazione di uno stato di autentico benessere fisico e psicologico

Focus sui **comportamenti delle persone**: sostituire comportamenti dannosi per la salute con comportamenti salutari (es. dieta, esercizio fisico, work-life balance..)

Dagli anni 80' cresce l'attenzione verso clima e cultura organizzativa

Occupational Health Psychology (OHP)

Si sviluppa a partire dagli anni '90 nell'ambito della psicologia della salute.
Focus sullo stress lavorativo

Un ambiente di lavoro sano è caratterizzato da:

- *elevata produttività*
- *alta soddisfazione del lavoratore*
- *buon livello di sicurezza*
- *basso assenteismo*
- *basso turn over*
- *assenza di violenza*

Si interviene su tre principali dimensioni:

- *l'ambiente di lavoro*
- *l'individuo*
- *il rapporto lavoro/famiglia.*

Prospettive di studio del benessere organizzativo

- **Stress da lavoro e burnout** – livello micro-organizzativo, *stress* e *burn-out* come fenomeni soggettivi – capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire situazioni stressanti.
- **Dimensione psico-dinamica e sociale** – ruolo del management e della leadership nel promuovere la salute e il benessere organizzativo.
- **Modelli organizzativi e riorganizzazione del lavoro** – relazione tra forme, processi e modelli organizzativi e motivazione, soddisfazione di lavoratori/trici. Importanza di creare contesti organizzativi efficaci.
- **Cultura organizzativa e politiche aziendali che promuovono la salute** – attenzione ai fattori culturali (norme, valori, relazioni interpersonali) e alle politiche (procedure, programmi e iniziative dell'organizzazione).

Oltre la dicotomia individuo/organizzazione

- L'individuo non si limita a rispondere agli stimoli e all'influenza della realtà organizzativa ma è un co-costruttore
- L'organizzazione non è una struttura statica, ma una realtà processuale, da individui e gruppi che interagiscono con pratiche e strategie mutevoli.

Intreccio tra diverse dimensioni:

- **Ambientale** (rumore, temperatura, spazio..)
- **Fisica** (alimentazione, fitness, malattie..)
- **Mentale** (autostima, stress, depressione, ansia..)
- **Sociale** (relazioni lavorative, interessi personali, eventi biografici..)

Elementi da indagare

Ambiente di lavoro

- Rischi per la salute
- Rischi per la sicurezza
- Altri rischi e pericoli

Stress lavoro-correlato

- Contenuti del lavoro
- Ruolo organizzativo
- Relazioni al lavoro
- Sviluppo di carriera
- Struttura e clima organizzativo
- Conciliazione casa/lavoro
- Altri fattori di stress

Gestione strategica delle risorse umane

- Reclutamento/Selezione
- Valutazione
- Ricompensa
- Sviluppo/Formazione
- Altre pratiche di HRM



Dimensioni su cui influisce il benessere

Individuali

- Conseguenze fisiche
- Conseguenze psicologiche
- Conseguenze comportamentali



Organizzative

- Produttività/assenteismo
- Performance operativa
- Performance commerciale
- Costi legati allo stress
- Disturbi risarcibili/cause
- Altre



Interventi

Rivisitazione del modello di Danna e Griffin (1999)

Il benessere come costrutto multidimensionale

Dimensioni oggettive

- Comfort e sicurezza dell'ambiente lavorativo
- Chiarezza degli obiettivi
- Valorizzazione del personale
- Disponibilità all'ascolto
- Circolazione delle informazioni
- Scorrevolezza operativa
- Equità
- Innovazione tecnologica, culturale e attività di formazione
- Sicurezza sul lavoro

Dimensioni soggettive

- Gestione della conflittualità
- Relazioni interpersonali
- Fenomeni di stress e burnout
- Senso di utilità e appartenenza
- Compiti lavorativi

3. Il benessere in contesti che cambiano

- Processi di differenziazione
- Nuove modalità di lavoro, basate su abilità cognitive (*knowledge work*) e nuove tecnologie
- Crescenti necessità di conciliazione vita-lavoro
- Nuovi rischi

Contesti che cambiano: processi di differenziazione

- Della forza lavoro: genere, età, cultura, diverse abilità,..
- Dei bisogni del cliente interno, che implica servizi complessi e necessità di integrazioni crescenti ed attenzione ad personam
- Dei bisogni a cui il lavoro deve dare risposta (di realizzazione, di mantenimento, di sviluppo professionale..)
- Delle competenze (specializzazione e gap generazionale)
- Delle condizioni contrattuali: segmentazione tra insider e outsider
- Dei bisogni soggettivi (cliente esterno) a cui le organizzazioni devono rispondere in termini di prodotti e servizi
- Degli stakeholders a cui le organizzazioni devono rispondere in termini di responsabilità

Contesti che cambiano: nuove modalità di lavoro

- Lavoro ad alta intensità di conoscenza
- Lavoro ad alto contenuto tecnologico
- Crescenti richieste di flessibilità

Conseguenze:

- Crescenti carichi di lavoro, soprattutto sul piano cognitivo
- Difficoltà a mantenere confini
- Difficile gestione interfaccia famiglia/lavoro
- Aumento richiesta autonomia / aumento controllo
- Dipendenza dalle tecnologie / crescenti pressioni
- Domestication

Rischio di sovraccarico e *workhaolism*.

Per chi è in posizioni non stabilizzate rischio di *overbooking*.

Contesti che cambiano: nuovi rischi

- Minore stabilità del lavoro
- Ristrutturazioni organizzative e downsizing
- Blocco assunzioni / crescente carico lavorativo
- Maggiori richieste di flessibilità,
- Maggiori richieste di coinvolgimento emotivo e cognitivo
- Prolungamento dell'orario reale di lavoro

Contesti che cambiano: la difficile conciliazione

La crescente presenza femminile nel mercato del lavoro genera **nuovi bisogni di conciliazione**, che riguardano non solo la gestione dei figli, ma anche di altri familiari non autosufficienti.

L'augmentata intensità del lavoro, il prolungamento della vita lavorativa e soprattutto la **precarizzazione** rendono la conciliazione tra vita lavorativa e personale sempre più complessa, con inevitabili ricadute in termini di benessere.

Gli strumenti di conciliazione potrebbero rappresentare una leva importante per contrastare situazioni di malessere e stress e per bilanciare altre criticità (blocchi assunzioni, aumenti salariali, maggiori richieste..)

4. Come possono operare i CUG?

Il CUG ha poteri:

- **Propositivi** (predisposizione PAP, analisi e programmazione, diffusione di conoscenze e esperienze, azioni)
- **Consultivi** (riorganizzazioni, formazione, orari e flessibilità, criteri di valutazione, contrattazione integrativa)
- **Di verifica** (sui risultati di azioni positive e progetti di pari opportunità, sugli esiti delle azioni in materia di benessere, sugli esiti delle azioni di contrasto a violenza, molestie e discriminazione)

Come possono operare i CUG?

Formazione e approfondimenti

Lavoro in rete



Monitoraggio e conoscenza del contesto



Progettazione partecipata

Comunicazione e informazione

Piano di lavoro (PAP)



Iniziative formative

Lavoro di Rete

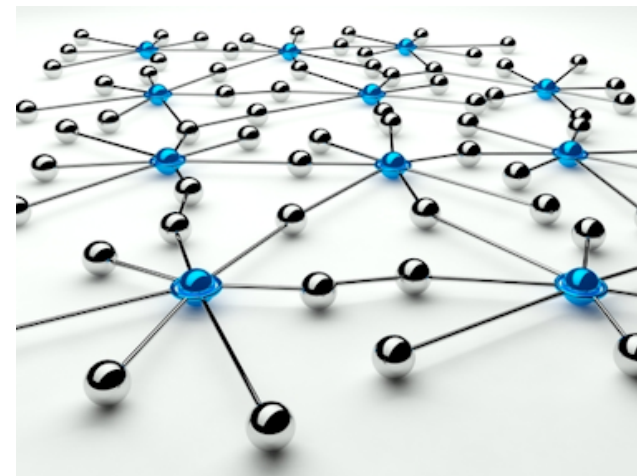
Il CUG non è un organismo autosufficiente, deve cercare la collaborazione con altri e curare le relazioni con l'organizzazione di cui fa parte. Dare visibilità a chi collabora, chiarire obiettivi del lavoro comune e reciproci interessi/utilità

Interlocutori interni:

- vertici amministrazione (*legittimazione*)
- sindacati (*distinzione*)
- componenti delegazione contrattazione integrativa decentrata
- ufficio personale
- referenti altri uffici
- organismi politici
- consigliera di fiducia (*collaborazione e confronto*)
- altri soggetti prevenzione (es. RLS)
- organismi indipendenti di valutazione performance
- sportello psicologico

Interlocutori esterni:

- consigliera parità territoriale
- altri CUG
- altre istituzioni di parità
- organizzazioni sindacali



Il monitoraggio dei dati

- Le **indagini sul benessere lavorativo e sullo stress lavoro correlato** rivolte ai/lle dipendenti utili per monitorare la situazione, ma anche per instaurare un dialogo costruttivo e diretto con il personale (percezione di conflitti di ruolo e interpersonali; percezioni di iniquità; ecc.).
- La diagnosi periodica e regolare su qualità del clima organizzativo, condizioni di benessere organizzativo e grado di salute e soddisfazione percepito dai lavoratori e dalle lavoratrici può favorire **l'appropriata adozione di misure** volte a migliorare il clima organizzativo e la qualità delle relazioni interne e a approntare efficaci interventi ri-organizzativi.
- Periodicità triennale o biennale. **Fattori critici:** diffidenza, senso di inutilità, timori rispetto a privacy. **Strategie:** campagne informative su utilità, rassicurazioni su privacy, riflessione su modalità di somministrazione, coinvolgimento diverse categorie.
- Possibile utilizzo di altri strumenti (es. focus group, interviste, forum..)

Piano di azioni positive UNITN 2017/19

1. Tavolo di coordinamento su pari opportunità e benessere organizzativo
2. Contrasto al mobbing e alle molestie
3. Osservatorio sulle pari opportunità e il benessere organizzativo
4. Conciliazione vita-lavoro – Family Audit
5. Interventi organizzativi per la valorizzazione delle diversità (genere, nazionalità, religione, disabilità, orientamento sessuale...)
6. Supporto al personale non stabilizzato
7. Iniziative sul benessere organizzativo e sullo stress lavoro-correlato
8. Una prospettiva di genere all'interno della didattica e della ricerca
9. Comunicazione
10. Relazioni con il territorio

 Indicatori di performance e cronoprogramma

Fattori che caratterizzano il benessere organizzativo

- contesto di lavoro sicuro e salubre;
- buone relazioni interpersonali nel luogo di lavoro (tra colleghi/e e con i superiori);
- chiarezza dei ruoli organizzativi;
- compiti lavorativi caratterizzati da ricchezza, varietà e adeguati livelli di autonomia;
- prospettive di crescita professionale e di sviluppo della persona;
- coinvolgimento del personale nelle politiche organizzative;
- equità nell'attribuzione di premi e ricompense e trasparenza nelle pratiche valutative;
- rispetto di codici morali e deontologici evitando comportamenti vessatori, denigratori e cinici;
- valorizzazione delle competenze e delle qualità di tutti i lavoratori e lavoratrici, nel pieno rispetto delle differenze di genere, età, etnia, grado di abilità, orientamenti e sistemi di credenze;
- ricerca di conciliazione ed equilibrio tra sfera di vita lavorativa ed extra-lavorativa.

Iniziative sul benessere organizzativo presso UNITN

Monitoraggio costante sul benessere organizzativo del personale di ogni ordine e grado (tramite indagini quali-quantitative). Comparazione con altre realtà simili.

Conduzione di **valutazioni sullo stress lavoro correlato** con attenzione ad indicatori strutturali (ad esempio: tasso di assenteismo; incidenti e infortuni; ricorso al medico competente) e a grado di benessere psicologico del personale.

Attivazione di un **servizio psicologico** a sostegno del personale che sperimenta situazioni di particolare difficoltà legata all'esperienza di lavoro (relazioni conflittuali; demotivazione; eccessiva ansia e preoccupazione legate al lavoro).

Individuazione, attraverso gli strumenti elencati nei punti precedenti, di settori dell'organizzazione che necessitano di interventi di **cambiamento e sviluppo organizzativo** (programmi formativi; riorganizzazione dei ruoli; altri interventi mirati).

Analisi di buone pratiche e partecipazione ad occasioni di approfondimento sul tema.

Riferimenti bibliografici

Avallone, F., Paplomatas A. (2005) *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, Cortina.

De Carlo, N.A., Falco, A., Capozza, D. (2013) *Stress, benessere organizzativo e performance*, Milano, Angeli.

Freschi, E., Piazza, M. (2013) *Il Comitato Unico di Garanzia nella Pubblica Amministrazione*, Trento, Provincia Autonoma di Trento.

<http://www.pariopportunita.provincia.tn.it/filesroot/Documents/guida%20cug.pdf>

Gosetti, G. (2011) “Benessere e lavoro: un rapporto complesso”, in Secondulfo, D. (a cura di) *Sociologia del benessere*, Milano, Angeli.

Murgia, A., Zanutto, A. (2014) “Tra teoria e pratica: la costruzione del benessere organizzativo”, in Buzzi, C., Sartori, F. (a cura di) *Klima 2012: il benessere organizzativo*, Milano, Angeli.

Poggio, B., Murgia, A., De Bon, M. (2010) *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Roma, Carocci



UNIVERSITÀ
DI TRENTO



Grazie!