



Scuola Interregionale Emilia Romagna – Marche

CORSO

Persone al lavoro e benessere organizzativo

Elena Gamberini

***Per migliorare la qualità del
lavoro delle amministrazioni
pubbliche: sintesi***

17 Novembre 2006

Dipartimento della funzione pubblica

Ufficio per l'innovazione delle P.A

Benessere organizzativo

*Per migliorare la qualità del lavoro nelle
amministrazioni pubbliche*

Sintesi

17 novembre 2006

Con il termine di benessere
organizzativo possiamo
intendere

*l'insieme dei nuclei culturali,
dei processi e delle pratiche
organizzative che animano la
dinamica della convivenza
nei contesti di lavoro
promuovendo, mantenendo e
migliorando la qualità della
vita e il grado di benessere
fisico, psicologico e sociale
delle comunità lavorative.*

Le categorie che fondano il benessere organizzativo

- Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge;
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative;
- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze;
- Comunicazione intraorganizzativa circolare;
- Circolazione delle informazioni;
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali;
- Clima relazionale franco e collaborativo;
- Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi;
- Giustizia organizzativa;
- Apertura all'innovazione;
- Stress;
- Conflittualità.

Un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:

Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente

Per ambiente salubre si intende un 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.

Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati

e prassi operative

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.

Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità

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.).

Ascolta le istanze dei dipendenti

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.

Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro

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.

Adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali

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.

Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo

Si fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale.

Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione,

supporta l'azione verso gli obiettivi

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

Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale

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.

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

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 aziendali.

E' aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale

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.

Fattori di stress

Si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica e mentale e di Stress

Caratteristiche del compito

Il riferimento è al contenuto del lavoro e al carico di lavoro

Conflittualità

Si fa riferimento all'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite

Gli indicatori di “benessere”

Le dimensioni individuate hanno condotto alla costruzione dei seguenti indicatori di benessere rilevabili a livello individuale:

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)

Gli indicatori di “malessere”

Sono stati, infine, individuati sedici indicatori di “malessere”, cioè di caratteristiche che, se presenti, indicano che l’organizzazione avrebbe bisogno di un piano d’intervento per potenziare il benessere. :

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.)

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