



Agenzia nazionale per le nuove tecnologie,
l'energia e lo sviluppo economico sostenibile

Il Benessere organizzativo e la gestione del cambiamento

Giornata di Autoformazione della Direzione PER

ENEA, Sede Centrale, 18 Dicembre 2018

Lucia Mosiello, Antonella Proietti, CUG ENEA



1101 0110 1100
0101 0010 1101
0001 0110 1110
1101 0010 1101
1111 1010 0000



Contenuti del Corso della SNA «Valorizzazione del benessere lavorativo», 20-21 Novembre, 2018

**SNA** *Presidenza del Consiglio dei Ministri*
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

[Home](#) [Corsi](#) [Cerca](#) [La tua SNA](#)

FORMAZIONE CONTINUA

[Home](#) > [Corsi](#) > [Formazione continua](#)

LA VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE LAVORATIVO

Obiettivi e metodologia

Il corso è finalizzato a fornire le conoscenze teoriche e di carattere pratico per realizzare una strategia complessiva volta a creare un contesto lavorativo libero da forme di violenza psicologica e di discriminazione, a diffondere la cultura del rispetto della dignità dei lavoratori e a ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, favorendo la realizzazione di soluzioni organizzative per la valorizzazione del benessere di chi lavora.

A livello metodologico la didattica sarà integrata dalla illustrazioni di casi pratici, sui quali i partecipanti saranno chiamati a confrontarsi per l'individuazione delle migliori strategie operative.

Principali temi

- Nozione di ambiente di lavoro
- Conseguenze patologiche del conflitto in ambito lavorativo
- Ruolo dei Comitati unici di garanzia (CUG)
- Esame dei diversi fenomeni: demansionamento, discriminazioni, molestie, mobbing
- Possibili forme di tutela del lavoratore
- Strategie di prevenzione e di possibile risoluzione dei conflitti

Dettagli corso

Modalità:
In aula

Area tematica:
Management e Sviluppo delle Risorse Umane

Ambito:
Relazioni sindacali e gestione del personale

Responsabile scientifico:
MARIA GENTILE

Contatti:
Dipartimento per lo Sviluppo delle Competenze Gestionali (DISCOGE)
discoge@sna.gov.it

Dipartimento:

Codice corso:
2018.021

FAQ
INFORMAZIONI E FAQ

DESTINATARI

Dirigenti e responsabili delle risorse umane delle Amministrazioni Pubbliche
Componenti dei Comitati unici di garanzia

PAROLE CHIAVE

benessere sul lavoro, prevenzione conflitti, tutele

Riferimenti normativi – Artt. 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali dell' UE

L'art. 21 (Non discriminazione) e l'art. 23 (Parità tra uomini e donne) della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, cui il Trattato di Lisbona riconosce lo stesso valore giuridico dei Trattati, sanciscono la parità di trattamento tra uomini e donne in tutti i campi.

Dopo il Trattato di Amsterdam la parità tra uomini e donne è stata inserita tra i compiti fondamentali dell'Unione europea.

Riferimenti normativi: Art. 157 del Trattato sul Funzionamento dell' UE

L'art. 157 del TFUE, numeri 1 e 4, dispone che: “1.Ciscuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore...4. Allo scopo di assicurare l'effettiva e completa parità tra uomini e donne nella vita lavorativa, il principio della parità di trattamento non osta a che uno Stato membro mantenga o adotti misure che prevedano vantaggi specifici diretti a facilitare l'esercizio di un'attività professionale da parte del sesso sottorappresentato ovvero a evitare o compensare svantaggi nelle carriere professionali”.

DIRITTI DI LIBERTA' e DIGNITA' dei LAVORATORI

Art. 3 Costituzione:

“Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali”

Art. 2 Costituzione:

“La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità...”

Parità di trattamento dei rapporti di lavoro – I fase

I fase

Legislazione di protezione della donna

Donna = soggetto debole fisicamente e psichicamente, come il minore

Legge n. 653/1934 Divieto di trasporto di pesi;

Divieto di lavori pericolosi, insalubri e faticosi;

Divieto di lavoro notturno; Limiti massimi di orario di lavoro

Parità di trattamento dei rapporti di lavoro – Il fase

Il fase

Legislazione di parità di trattamento

Passaggio ad un'ottica di parità fra uomo e donna

Art. 37, co. 1°, Cost.

<<La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore>>.

<<Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione”

Parita' di trattamento nei rapporti di Lavoro

Legge n. 66 del 1963 sull'“Ammissione della donna ai pubblici uffici ed alle professioni”. L'art. 1 di tale legge riconosce alla donna il diritto di accedere a tutte le cariche, professioni ed impieghi pubblici, compresa la magistratura, senza limitazioni di svolgimento di carriera e salvi i requisiti stabiliti dalla legge.

Parità di trattamento nei rapporti di lavoro III fase

III fase

Ottica di uguaglianza nelle opportunità

Normativa di riferimento: dalla Legge n. 903/77 alla L. 125/91

I difetti della legge n. 903/77:

La parità è più formale che sostanziale;

Difficile provare le discriminazioni;

La lavoratrice è l'unica legittimata ad agire in giudizio;

Solo la discriminazione nell'accesso al lavoro e la violazione delle norme sul lavoro notturno sono sanzionate ex art. 28 Stat. Lav.

Dlgs 125/91 - LE AZIONI POSITIVE

Legge n. 125/91 sulle azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel rapporto di lavoro:

lo scopo è quello di realizzare una parità sostanziale sia nell'accesso al lavoro, sia nell'ambito del rapporto di lavoro, rimuovendo gli ostacoli che impediscono la realizzazione di pari opportunità e, dunque, previsione di una strumentazione antidiscriminatoria (repressivo-sanzionatoria) e una promozionale (progettuale e preventiva)

Dlgs n.198/2006

PARITÀ DI TRATTAMENTO NEI RAPPORTI DI LAVORO

Normativa di riferimento: d.lgs. n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna)

Finalità del provvedimento: introduzione di misure volte ad eliminare ogni

distinzione, esclusione o limitazione basata sul sesso, che abbia come conseguenza, o come scopo, di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo.

Struttura del codice:

Disposizioni per la promozione delle pari opportunità tra uomo e donna;

Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti etico-sociali;

Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti economici;

Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti civili e politici.

Principi e criteri direttivi:

individuazione di strumenti di prevenzione e rimozione di ogni forma di discriminazione, anche al fine di realizzare uno strumento coordinato per il raggiungimento degli obiettivi

di pari opportunità previsti in sede di Unione europea. Andare oltre l'impostazione garantistica della parità di trattamento, per porsi in un'ottica di uguaglianza sostanziale, cioè promozionale delle pari opportunità. Adeguamento e semplificazione del linguaggio normativo anche attraverso la rimozione di sovrapposizioni e duplicazioni

SCHEMA RIASSUNTIVO

Normativa di riferimento: schema riassuntivo

Legge 9 gennaio 1963, n. 7: divieto di licenziamento delle lavoratrici per causa di matrimonio e tutela fisica ed economica delle lavoratrici madri.

Legge 9 dicembre 1977, n. 903: parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro.

Necessità di creare i presupposti per una maggiore autonomia della donna sul piano personale, professionale ed economico.

Legge 10 aprile 1991, n. 125: azioni positive per la parità uomo-donna nel lavoro.

Legge 25 febbraio 1992, n. 215: “Azioni positive sull’imprenditoria femminile”.

D.Lgs. 23 maggio 2000, n. 196: ha innovato la disciplina dell’attività dei consiglieri di parità.

D.Lgs. 30 maggio 2005, n. 145: emanato in attuazione della direttiva 2002/73 in materia di parità di trattamento tra gli uomini e le donne, per quanto riguarda l’accesso al lavoro, la formazione, la promozione professionale e le condizioni di lavoro.

D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198: codice delle pari opportunità tra uomo e donna.

Dlgs. 2 febbraio 2010

Il decreto legislativo 2 febbraio 2010, n. 5 recante “Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione)” innova il d. lgs. n. 198 del 2006, c. d. Codice delle pari opportunità tra uomo e donna.

La direttiva 2006/54/CE ha rafforzato la tutela contro ogni forma di discriminazione diretta e indiretta con l'intento che da anni guida il legislatore europeo di garantire un'effettiva parità di trattamento a tutti i livelli dell'attività lavorativa: accesso al lavoro, promozione e formazione professionale, condizioni di lavoro, regimi di sicurezza sociale.

Art.21 Dlgs 183/2010

In linea con l'ordinamento comunitario, le più recenti riforme del lavoro pubblico hanno assunto la promozione delle pari opportunità quale principio generale di riferimento, quale oggetto delle stesse riforme e quale criterio di valutazione delle *performance*.

L'arti. 21 della legge n. 183 del 2010, c.d. collegato lavoro, ha introdotto una serie di disposizioni per garantire pari opportunità, benessere lavorativo e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche. Tra queste la modifica dell'art. 57 del d. lgs. n. 165 del 2001, sulle "pari opportunità".

Art.21 Dlgs 183/2010

Ai sensi delle nuove disposizioni, le amministrazioni debbono costituire al proprio interno, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, un “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”.

Il nuovo organismo sostituisce i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva unificando e assorbendo tutte le loro competenze.

Il Comitato, c.d. CUG, deve avere composizione paritetica ed è formato da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello di amministrazione e da un pari numero di rappresentanti dell'amministrazione. Il presidente è designato dall'amministrazione.

IL RUOLO DEI COMITATI UNICI DI GARANZIA (CUG)

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)

Il CUG ha la finalità di perseguire l'uguaglianza sostanziale nel lavoro tra uomini e donne e il contrasto ad ogni forma di discriminazione e mobbing, parimenti di favorire e garantire pari opportunità e dignità sul posto di lavoro a tutti i lavoratori/trici.

In particolare, il CUG ha l'obiettivo di:

contrastare le disparità nell'accesso al lavoro, nella progressione e nello svolgimento dell'attività lavorativa promuovendo una cultura della differenza per l'affermazione di una cultura organizzativa orientata al rispetto e alla valorizzazione delle differenze e al superamento degli stereotipi ad esse collegati;

favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne, il loro accesso al lavoro e alla formazione; superare la distribuzione del lavoro in base al genere e/o alla disabilità, che provoca effetti negativi per le donne;

promuovere l'inserimento delle donne nelle attività in cui sono meno presenti e ai livelli di responsabilità; agevolare il superamento di situazioni di disagio personale e familiare dei dipendenti;

favorire l'equilibrio fra responsabilità familiari e professionali e una loro migliore ripartizione fra i sessi;

favorire ed incentivare le ricercatrici alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati in ambito nazionale ed internazionale.

Il CUG all'interno dell'Ente esercita, così come anche specificato all'art. 3.2 della Direttiva del 4 marzo 2011, funzioni: (i) di monitoraggio (ii) propositive (iii) consultive e (iv) di verifica in merito al contrasto a pratiche discriminatorie e di mobbing nel contesto lavorativo.

Il laboratorio della SNA per il Benessere Organizzativo

- Il benessere organizzativo: definizione;
- L'impatto del benessere organizzativo sulle organizzazioni
- I fattori fondanti del clima organizzativo, ambiente, processi e leadership
- Gestione del benessere organizzativo: obiettivi e strumenti
- Eventi organizzativi e benessere – la gestione del cambiamento
 - La resistenza al cambiamento
 - Engagement e comunicazione
 - La leadership del cambiamento

DEFINIZIONE di BENESSERE ORGANIZZATIVO (Avallone, 2005)

Benessere Organizzativo

"... 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"

Avallone, 2005

LA SCUOLA MOTIVAZIONALE

La teoria della scuola motivazionale di Maslow

La scuola motivazionale di Maslow adotta un approccio empirico e focalizza l'attenzione sull'adeguatezza dell'ambiente lavorativo ai bisogni degli individui .

In questo approccio si ritiene che la motivazione di un comportamento nasca dalla tendenza dell'individuo a soddisfare un dato bisogno, avvertito come una tensione interiore.

Quando il soggetto riesce a soddisfarlo rivaluta la situazione e verifica la presenza di nuovi ed ulteriori bisogni.

La Piramide motivazionale di Maslow (1954)



L'IMPORTANZA dei fattori Igienici e e dei fattori Motivanti

I fattori correlati alla motivazione sul lavoro

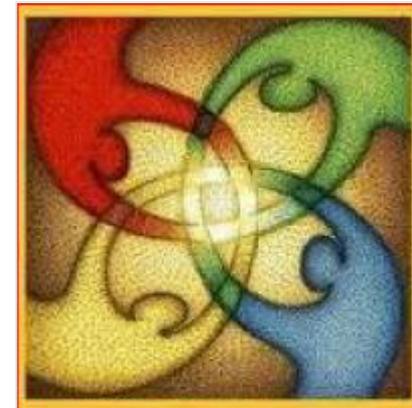
La teoria motivazionalista di Herzberg (1966) ha teorizzato l'esistenza di due tipi di fattori correlati alla motivazione sul lavoro:

fattori igienici, i bisogni correlati strettamente all'attività lavorativa (retribuzione, i benefici, la supervisione, le condizioni di lavoro, la sicurezza del posto di lavoro)

fattori motivanti, i bisogni legati alla crescita e allo sviluppo professionale e personale (la responsabilità, la crescita, le promozioni, gli obiettivi)

Come si compone il clima organizzativo

I fattori igienici e motivanti determinano il **clima di un'organizzazione**, ne costituiscono rispettivamente l'aspetto oggettivo, della struttura e della gestione, e quello soggettivo, dei fini individuali, delle aspettative e della relazione.



..imparare a migliorare la salute organizzativa

LE SCUOLE CONTEMPORANEE

L'organizzazione ha un ruolo centrale nella gestione della sicurezza e fare prevenzione significa ampliare l'ambito di intervento, ponendo attenzione a un più generale benessere psichico e sociale oltre che fisico, analizzando i processi organizzativi oltre che tecnici.

Evoluzione del concetto

Da

- Enfasi sul profitto
- Bastone/carota
- Homo Oeconomicus
- Casualità lineare
- Lavoro come obbligo
- Separazione tra lavoro e vita privata
- Motivazione estrinseca

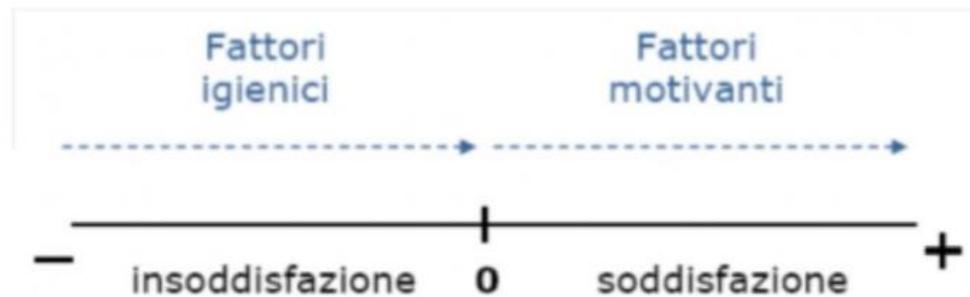
A

- Enfasi sulla qualità globale
- Coinvolgimento
- Homo Socialis
- Motivazioni complesse
- Lavoro come realizzazione
- Integrazione del lavoro nella vita privata
- Motivazione intrinseca

Williams (1994) propone una “**griglia della salute organizzativa**”, una struttura a quattro livelli rappresentati da:

- **fattori ambientali** (es. il livello del rumore, della temperatura, la progettazione dello spazio, ecc.);
- **fattori fisici** (per es., un'alimentazione scorretta, il fitness, malattie, ecc.);
- **fattori mentali** (legati, per es., all'autostima, lo stress, la depressione, l'ansia)
- **fattori sociali** (che includono le relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita).

...imparare a modulare il benessere lavorativo



LA TEORIA DEI SISTEMI APERTI

Negli anni '60 e '70, a fronte della complessità delle organizzazioni, dei cambiamenti tecnologici e dell'evoluzione dei mercati, emerge la necessità di sviluppare una teoria organizzativa multidimensionale che non esasperi né l'aspetto organizzativo né quello umano.

In tale direzione la *teoria dei sistemi aperti* – derivata dalla Teoria Generale dei Sistemi (von Bertalanffy, 1951) – si pone come innovativa, in quanto inserisce il fattore umano come uno tra gli altri elementi che interagiscono nel determinare strutture e processi organizzativi.

Il merito dell'analisi sistemica è quello di aver sottolineato che l'individuo e l'organizzazione non sono entità isolate e chiuse, ma sono inserite in un ambiente con il quale hanno dei rapporti di interrelazione e dipendenza

GLI APPROCCI MAGGIORMENTE UTILIZZATI

Jaffe (1995) pur rilevando una certa frammentarietà degli studi sul benessere organizzativo, spesso focalizzati su singoli e specifici aspetti, e il carattere interdisciplinare del tema (medicina, psicologia, sociologia, management, antropologia, le scienze politiche) individua quattro prospettive principali:

1. il paradigma dello stress da lavoro e del burnout, maggiormente indagato rispetto agli altri, dove l'attenzione è posta più sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti piuttosto che sul tipo di ambienti lavorativi che possono causare o alleviare lo stress;

2. la prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa (*work organizational redesign*) più interessata a capire come creare luoghi di lavoro efficaci, piuttosto che in salute; o che legame ci sia tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa;

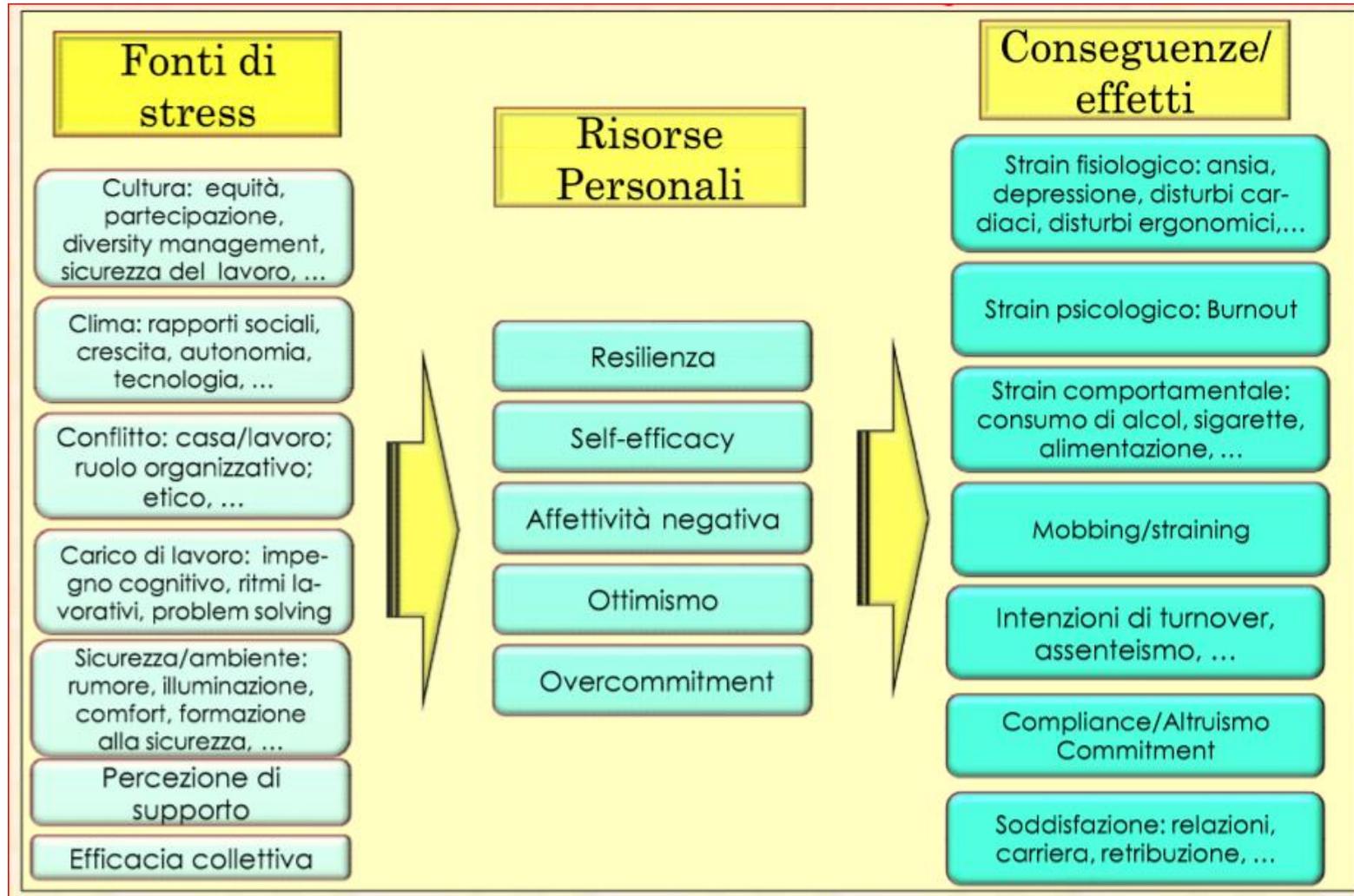
3. il paradigma delle politiche aziendali: si focalizza sulle politiche aziendali (procedure e programmi) e sulla cultura del posto di lavoro (norme, valori, relazioni interpersonali, aspettative, *leadership*)

4. lo studio psicodinamico dei manager, dai quali dipenderebbe la buona o cattiva salute organizzativa. E' una prospettiva focalizzata sulla *leadership*, sulle caratteristiche personali e sul livello di maturità del *leader fondatore che insieme* influenzerebbero direttamente la cultura organizzativa.

I COMPONENTI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO



Parametri del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo



Cultura organizzativa o clima organizzativo ?!

CLIMA ORGANIZZATIVO

Il clima organizzativo è un costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro.

Consiste in un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accomuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro (Ostroff, 1993).

Indicatori: partecipazione; comunicazione; fluidità operativa; riservatezza interpersonale; tecnologia; ricompense sociali; crescita; conflitto patologico.

CULTURA ORGANIZZATIVA

La cultura organizzativa definisce i valori dominanti di un'organizzazione: le norme che vigono e si sviluppano nei gruppi di lavoro e nell'interazione tra i membri; i modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza; i linguaggi ed i rituali; le regole che i nuovi assunti devono apprendere per orientarsi all'interno dell'Organizzazione e per essere accettati come membri; il layout e le modalità di interazione con gli interlocutori esterni.

Indicatori: mission; sistemi valutazione/valorizzazione delle risorse umane; diversity management; cambiamento; coerenza etica.

Supporto da parte dell'Organizzazione

La percezione di supporto da parte dell'organizzazione si riferisce alle percezioni di sostegno /supporto da parte dell'Organizzazione proprie dei suoi componenti. Il sostegno organizzativo percepito si sviluppa quando i lavoratori percepiscono di essere rispettati, apprezzati e ricompensati per il lavoro effettuato da parte dell'Organizzazione e di avere da essa accesso alle informazioni, sostegno nelle situazioni stressanti e soddisfazione dei bisogni socio-emotivi.

Indicatori: supporto organizzativo (l'organizzazione si preoccupa del mio benessere psico-fisico): conciliazione lavoro-vita (integrazione tra lavoro e attività familiari ed extra lavorative)

Sicurezza dell'ambiente di lavoro.

Confort.

GLI INDICATORI DI BENESSERE

- Soddisfazione per l'organizzazione
- Voglia di impegnarsi per l'organizzazione
- Sensazione di appartenenza
- Voglia di andare al lavoro
- Sensazione di autorealizzazione
- Aspettativa positiva
- Senso di rilevanza
- Work-life balance
- Relazioni interpersonali positive
- Valori organizzativi condivisi
- Credibilità della dirigenza/leadership
- Stima nella classe dirigente
- Percezione di successo nell'organizzazione

...aumentare il benessere lavorativo

Da

- Enfasi sul profitto
- Bastone/carota
- Homo Oeconomicus
- Casualità lineare
- Lavoro come obbligo
- Separazione tra lavoro e vita privata
- Motivazione estrinseca

A

- Enfasi sulla qualità globale
- Coinvolgimento
- Homo Socialis
- Motivazioni complesse
- Lavoro come realizzazione
- Integrazione del lavoro nella vita privata
- Motivazione intrinseca



LE DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

- Comfort
- Obiettivi
- Valorizzazione
- Ascolto
- Informazioni
- Conflittualità
- Relazioni interpersonali
- Operatività
- Equità
- Stress e sintomi psicofisici
- Utilità
- Sicurezza
- Struttura
- Apertura all'innovazione

Bibliografia

- › L'Intelligenza emotiva, Daniel Goleman, Ed. Rizzoli
- › Istruzioni per rendersi infelici, Paul Watzlawick, Ed. Feltrinelli
- › Rethinking Stress: The Role of Mindsets in Determining the Stress Response. Alia J. Crum and Peter Salovey, Shawn Achor; *Journal of Personality and Social Psychology*, 2013, Vol. 104, No. 4, 716-733
- › Il vantaggio della felicità, i 7 principi della filosofia positiva, Shawn Achor, Ed. Feltrinelli

Video/Serie/Film

Shawn Achor

- › https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=it

Film suggerito: <http://www.imdb.com/title/tt0389860/>

Rilassamento

- › <http://www.vidovideos.tk/watch.php?vid=32d3956c7>
- › https://www.youtube.com/watch?v=-f5Pm_DNNeM (possibile fastidio col fruscio)
- › <https://www.youtube.com/watch?v=okMO7e8qQis>
- › https://www.youtube.com/watch?v=JvDVm_1C2mU

Solo musica

- › https://www.youtube.com/watch?v=C4E_GxaCeUU

Musica di sottofondo per contrazione

<https://www.youtube.com/watch?v=QJAieQcYRPc>



SNA *Presidenza del Consiglio dei Ministri*
Scuola Nazionale dell'Amministrazione