



BENESSERE ORGANIZZATIVO

Un approccio per potenziare le performance aziendali in
coerenza con il D.Lgs. 81/2008

AICQ Piemontese – Torino, 29 novembre 2012

- **Team di Psicologia dell'Organizzazione – 4S Group**
Dott.ssa Sara Turci
- **Dott.ssa Barbara Sacchini – Consulente Senior HR – 4S Group**
- **Testimonianza Caffarel – Ing. Massimo Pegolo – Health & Safety Engineer**

Cos'è il Benessere Organizzativo?

- Il NIOSH - National Institute for Occupational Safety and Health definisce un'**organizzazione in salute** come una realtà nella quale cultura, clima e pratiche creano un ambiente che promuove sia la **salute** e la **sicurezza** dei lavoratori, sia l'**efficacia organizzativa**.
- La Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione 23/4/2004 ha definito il benessere organizzativo come:
«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».

Circolo virtuoso per le persone e le organizzazioni per creare efficacia e produttività

Perché ricercare il Benessere Organizzativo?

- Permette di ottemperare pienamente ai requisiti di legge sulla Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs.81/2008 e s.m.i.).
- Contribuisce a soddisfare i requisiti legislativi sulla Responsabilità Amministrativa (D.Lgs. 231/2001 e s.m.i.).
- Rafforza la Responsabilità Sociale d'Impresa con azioni specifiche rivolte alle risorse umane.

**Migliora le performance dell'azienda, operando sul
fattore umano**



**MODELLO PER IL BENESSERE
PSICOSOCIALE NELLE ORGANIZZAZIONI**

“BENESSERE ORGANIZZATIVO”



Applicazione in
**CONTESTO ORGANIZZATIVO
SPECIFICO**

IL CAMMINO NORMATIVO

C.c. art. 2087: Tutela della **personalità morale** del lavoratore

D.Lgs. 626/1994: Datore di lavoro responsabile di valutazione rischi per sicurezza e salute dei lavoratori, **salute psichica compresa**

D.Lgs. 195/2003: RSPD competente anche per rischi di natura **psicosociale**

Acc. Eur. Ott. 2004: modello di promozione **cultura della salute e del benessere psicosociale** nell'organizzazione

D.Lgs. 81/2008 art. 28

D.Lgs. 81/2008, art. 28
'Valutazione di tutti i rischi lavorativi': **stress lavoro correlato e disagio psicosociale**

MODELLO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

A

APPROCCIO

T

TRANSIZIONALE - RELAZIONALE

E

ECOLOGICO DELLA MENTE

N

NELLE

A

AZIENDE

Il Modello 4S Group - ATENA

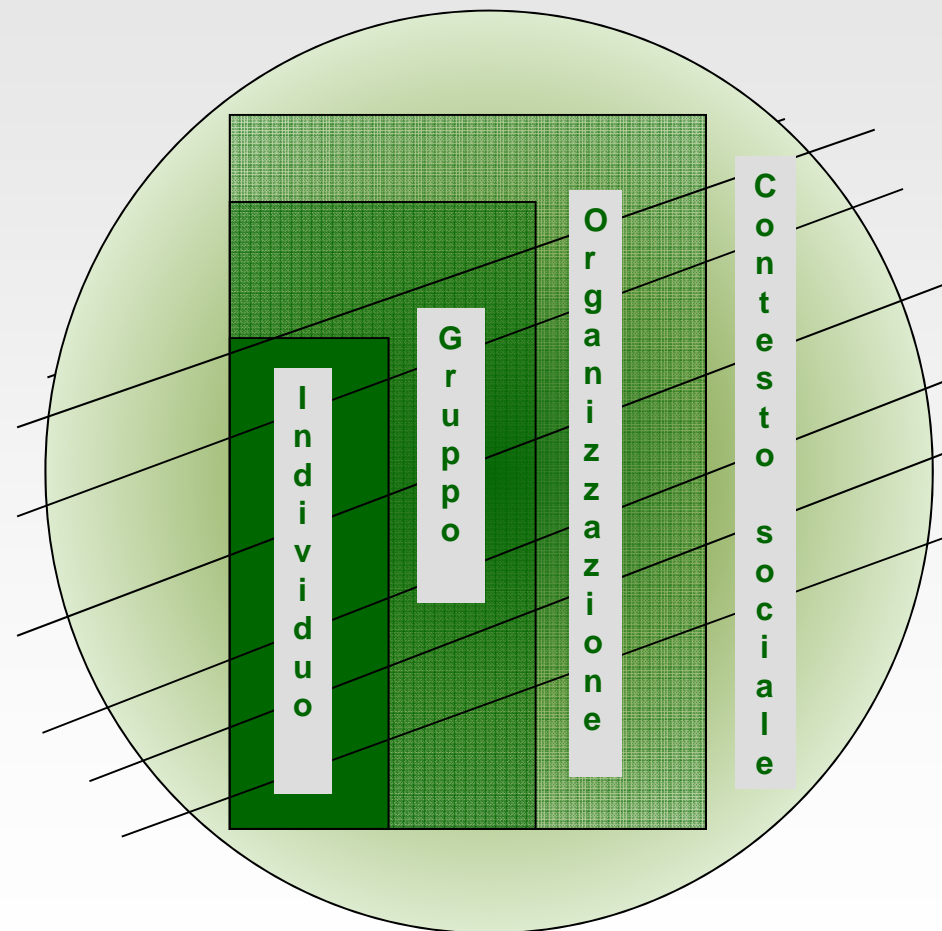
BENESSERE ORGANIZZATIVO



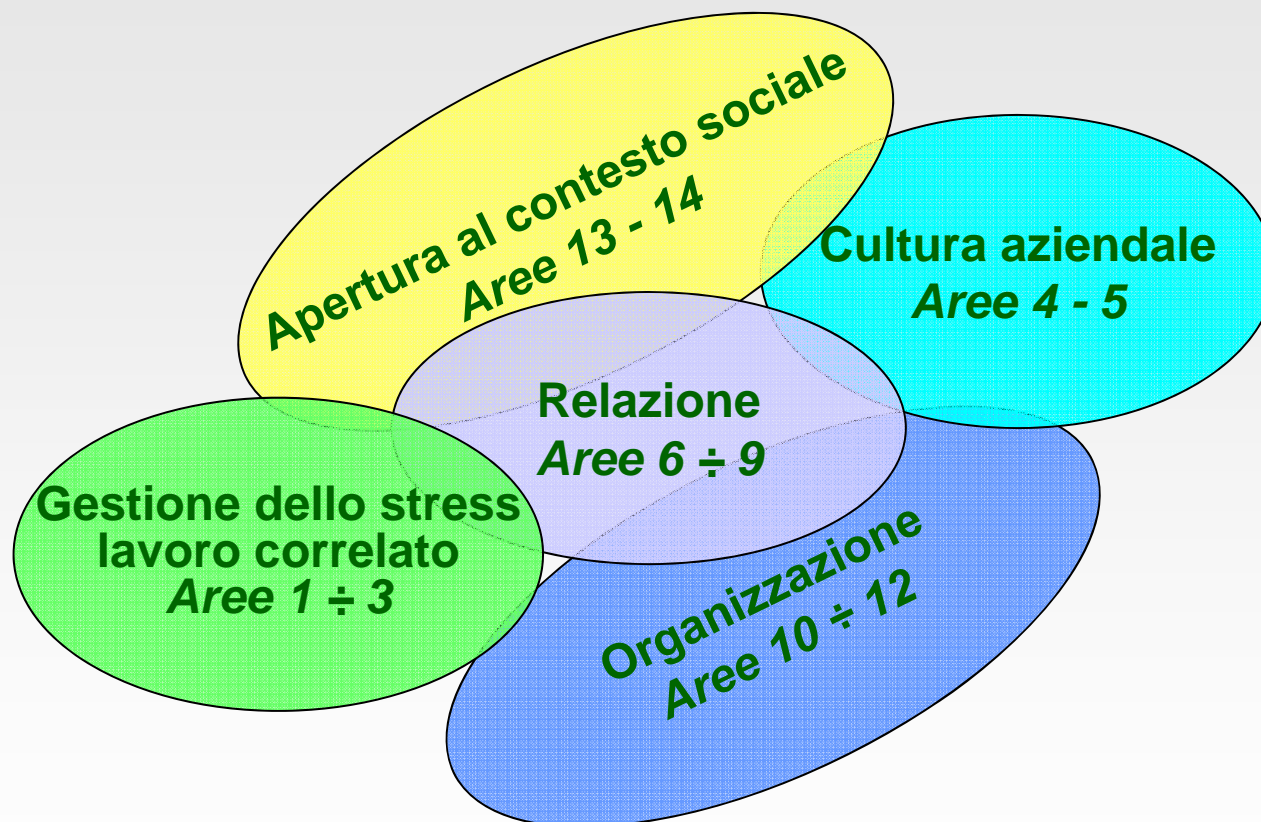
Processo di gestione del benessere organizzativo

ATENA - Aree di valutazione e intervento nei relativi contesti

1. **ATTENZIONE AI FATTORI CHE POSSONO ALIMENTARE LO STRESS E IL DISAGIO ORGANIZZATIVO**
2. **COMUNICAZIONE E CONDIVISIONE SULLA SICUREZZA E SULL'AUTOTUTELA**
3. **ATTENZIONE AI FATTORI DI RISCHIO PERCEPTO DAI LAVORATORI NELL'AMBITO DELLA SICUREZZA**
4. **SISTEMA DI VALORI E CONDIVISIONE**
5. **SENSO DI APPARTENENZA**
6. **DISPOSIZIONE ALL'ASCOLTO E PARTECIPAZIONE AI PROCESSI DECISIONALI**
7. **STILI DI LEADERSHIP PREVALENTI**
8. **COMUNICAZIONE: CIRCOLAZIONE INFORMAZIONI E CHIAREZZA ESPOSITIVA**
9. **CLIMA RELAZIONALE E GESTIONE DEL CONFLITTO**
10. **DEFINIZIONE E ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI E IN COERENZA CON I PROCESSI ORGANIZZATIVI**
11. **RICONOSCIMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE**
12. **EQUITA' E TRASPARENZA DEI SISTEMI PREMIANTI: ATTRIBUZIONE DI RESPONSABILITA' E ACCESSO AI PERCORSI DI CARRIERA**
13. **POSSIBILITA' DI CONCILIARE VITA LAVORATIVA ED EXTRA LAVORATIVA**
14. **ORIENTAMENTO VERSO IL BENESSERE DEI FRUITORI DEL SERVIZIO**



ATENA - 5 Dimensioni per 14 Aree di valutazione e intervento



Le 5 dimensioni del benessere organizzativo per la sicurezza sono in relazione tra loro

STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Quantitativi

- Raccolta dati e indicatori aziendali
- Questionario ATENA sulle 14 Aree:
 - ai “Testimoni privilegiati”
(Competenti o Responsabili di Enti o di Processi aziendali)
 - ai dipendenti

Qualitativi

- Colloqui preliminari con il Management, l’RSPP e l’HR Manager
- Osservazioni nell’ambiente di lavoro
- Interviste individuali ai “Testimoni privilegiati”
- Focus group ai dipendenti

Livelli di Maturità percepiti

Cultura aziendale rilevata



**Integrazione e comprensione
psicodinamica dei risultati**



***Livello di Maturità complessivo del Benessere Organizzativo
Mappa dei punti critici e dei punti di forza***



Individuazione delle priorità di intervento

BENESSERE ORGANIZZATIVO

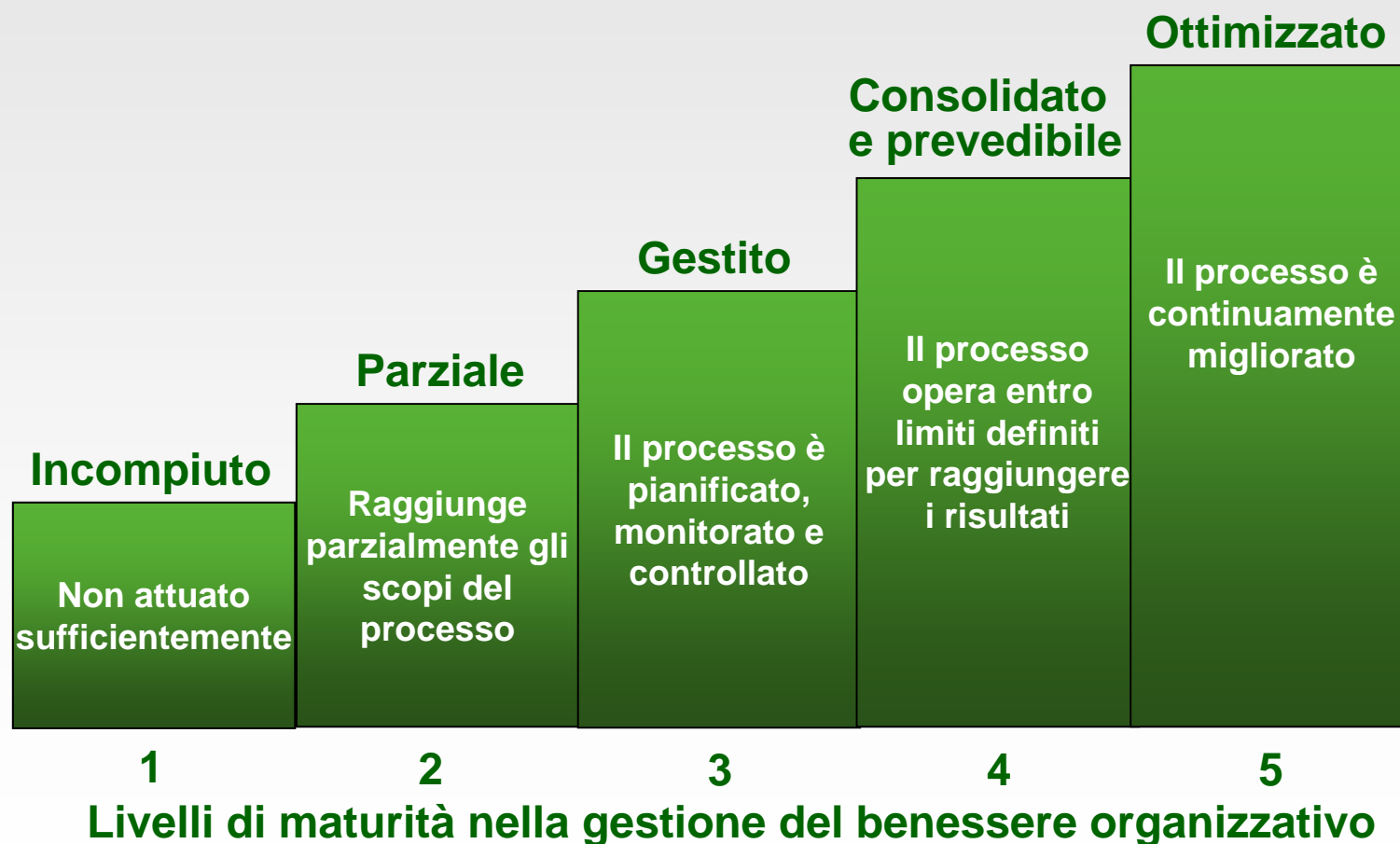
Livelli di Maturità rilevati dal Questionario ATENA

Modello ATENA		LIVELLI DI MATURITA'				
		Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
A R E E	1- Attenzione ai fattori di stress					
	2- Comunicazione sicurezza / autotutela					
	3- Rischio percepito sulla sicurezza					
D I	4- Sistema valori condivisi					
	5- Senso di appartenenza					
V A L U T A Z I O N E	6- Ascolto / partecipazione a processi decisionali					
	7- Stili di leadership					
	8- Comunicazione e chiarezza					
	9- Clima relazionale e gestione conflitto					
	10- Coerenza obiettivi / processi organizzativi					
	11- Valorizzazione competenze					
	12- Sistemi premianti					
	13- Conciliazione vita lavorativa / extra lavorativa					
	14- Orientamento alla soddisfazione clienti					

Esempio di Livello di valutazione
I lavoratori sono a conoscenza dei rischi, li collegano a se', mettono in atto le strategie protettive ma non si assumono la responsabilità della propria tutela

Profilo di valutazione dell'Organizzazione

ATENA - Livelli di maturità dei processi del benessere organizzativo



UN CASO AZIENDALE - CAFFAREL

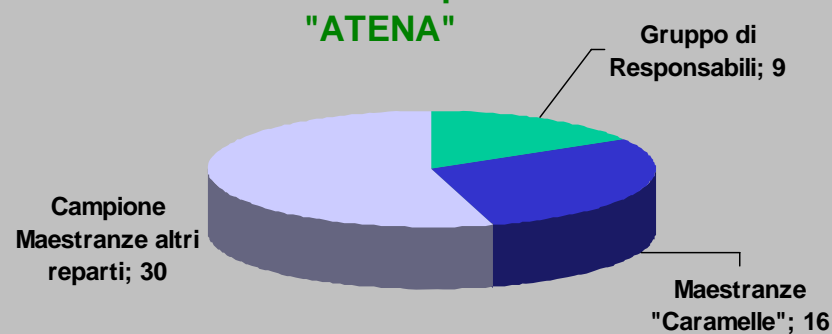
L'Azienda

- Settore alimentare dolciario piemontese
- Circa 400 dipendenti

Gli strumenti utilizzati

- Colloqui preliminari con RSPP e HR Manager
- Osservazioni nei reparti produttivi
- Interviste e questionario con gruppo di dirigenti e quadri (9 persone)
- Questionario a gruppi "stratificati" di settori produttivi diversi (55 persone)

Personale a cui è stato sottoposto il Questionario



IL CONTESTO

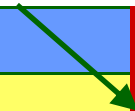
- L'attività svolta da 4S per la valutazione del Benessere Organizzativo in alcuni Reparti produttivi si colloca come complementare alla rilevazione dello Stress lavoro-correlato, condotta successivamente.
- Il lavoro di osservazione e analisi si è svolto in un clima di collaborazione e accoglienza sia dagli intervistati sia da coloro che hanno risposto al questionario come un'occasione per fermarsi a riflettere su sé stessi e sul proprio rapporto con l'Azienda.



Come in altri contesti, si è osservato che la fase di valutazione stessa costituisce un primo intervento motivazionale sia per il singolo sia per il team e quindi per l'organizzazione.

Modello ATENA		LIVELLI DI MATURITA'				
		Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
A R E E D I V A L U T A Z I O N E	1- Attenzione ai fattori di stress					
	2- Comunicazione sicurezza / autotutela					
	3- Rischio percepito sulla sicurezza					
	4- Sistema valori condivisi					
	5- Senso di appartenenza					
	6- Ascolto / partecipazione a processi decisionali					
	7- Stili di leadership					
	8- Comunicazione e chiarezza					
	9- Clima relazionale e gestione conflitto					
	10- Coerenza obiettivi / processi organizzativi					
	11- Valorizzazione competenze					
	12- Sistemi premianti					
	13- Conciliazione vita lavorativa / extra lavorativa					
	14- Orientamento alla soddisfazione clienti					

Profilo di valutazione dell'Organizzazione



Modello ATENA		LIVELLI DI MATURITA'				
		Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
A R E E D I V A L U T A Z I O N E	1- Attenzione ai fattori di stress					
	2- Comunicazione sicurezza / autotutela					
	3- Rischio percepito sulla sicurezza					
	4- Sistema valori condivisi					
	5- Senso di appartenenza					
	6- Ascolto / partecipazione a processi decisionali					
	7- Stili di leadership					
	8- Comunicazione e chiarezza					
	9- Clima relazionale e gestione conflitto					
	10- Coerenza obiettivi / processi organizzativi					
	11- Valorizzazione competenze					
	12- Sistemi premianti					
	13- Conciliazione vita lavorativa / extra lavorativa					
	14- Orientamento alla soddisfazione clienti					

Modello ATENA		LIVELLI DI MATURITA'				
		Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
A R E E D I V A L U T A Z I O N E	1- Attenzione ai fattori di stress					
	2- Comunicazione sicurezza / autotutela					
	3- Rischio percepito sulla sicurezza					
	4- Sistema valori condivisi					
	5- Senso di appartenenza					
	6- Ascolto / partecipazione a processi decisionali					
	7- Stili di leadership					
	8- Comunicazione e chiarezza					
	9- Clima relazionale e gestione conflitto					
	10- Coerenza obiettivi / processi organizzativi					
	11- Valorizzazione competenze					
	12- Sistemi premianti					
	13- Conciliazione vita lavorativa / extra lavorativa					
	14- Orientamento alla soddisfazione clienti					

SINTESI DEI RISULTATI

Punti di forza

- Condivisione e attenzione a fattori di rischio sulla sicurezza
- Rischio percepito sulla sicurezza
- Attenzione per il benessere dei clienti

Opportunità

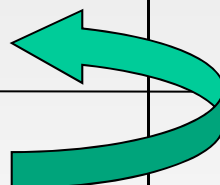
- Sistema di valori
- Senso di appartenenza

Punti critici

- Conciliazione vita lavorativa ed extralavorativa
- Clima relazionale e gestione conflitto
- Equità e trasparenza sistemi premianti
- Comunicazione

Margini di miglioramento

- Attenzione a fattori di stress e disagio organizzativo
- Ascolto e partecipazione ai processi decisionali
- Stili di leadership
- Riconoscimento e valorizzazione competenze
- Definizione obiettivi e coerenza con processi



ATENA - Aree di valutazione

- 1. ATTENZIONE AI FATTORI CHE POSSONO ALIMENTARE LO STRESS E IL DISAGIO ORGANIZZATIVO**
- 2. COMUNICAZIONE E CONDIVISIONE SULLA SICUREZZA E SULL'AUTOTUTELA**
- 3. ATTENZIONE AI FATTORI DI RISCHIO PERCEPTO DAI LAVORATORI NELL'AMBITO DELLA SICUREZZA**
- 4. SISTEMA DI VALORI E CONDIVISIONE**
- 5. SENSO DI APPARTENENZA**
- 6. DISPOSIZIONE ALL'ASCOLTO E PARTECIPAZIONE AI PROCESSI DECISIONALI**
- 7. STILI DI LEADERSHIP PREVALENTI**
- 8. COMUNICAZIONE: CIRCOLAZIONE INFORMAZIONI E CHIAREZZA ESPOSITIVA**
- 9. CLIMA RELAZIONALE E GESTIONE DEL CONFLITTO**

Interventi e azioni

- 1. Analisi e sviluppo dell'organizzazione. Gruppi di Lavoro per condividere una cultura aziendale orientata al benessere**
- 2. Interventi di Change Management sull'organizzazione**
- 3. Costruzione della motivazione all'autotutela: interventi in Gruppi di Lavoro per creare una cultura diffusa della sicurezza e dividerne il sistema premiante**
- 4. Esplicitazione e rafforzamento del sistema di valori operando a livello di team e di organizzazione**
- 5. Interventi come per l'Area 4 e per la chiarezza organizzativa e l'identificazione con la cultura aziendale**
- 6. Lavoro in team sulla capacità di ascolto e azioni di Change Management per l'allargamento dei processi decisionali**
- 7. Gruppi di Lavoro per il potenziamento delle capacità di leadership. Consulenza psicologica individuale. Bilancio competenze e riorientamento di carriera**
- 8. Formazione per potenziare le capacità di comunicazione e per motivare. Interventi organizzativi per attuare processi integrati top-down e bottom-up**
- 9. Formazione e lavori di gruppo sugli aspetti relazionali, la gestione dei conflitti e la negoziazione**

ATENA - Aree di valutazione

10. **DEFINIZIONE E ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI E IN COERENZA CON I PROCESSI ORGANIZZATIVI**
11. **RICONOSCIMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE**
12. **EQUITA' E TRASPARENZA DEI SISTEMI PREMIANTI: ATTRIBUZIONE DI RESPONSABILITA' E ACCESSO AI PERCORSI DI CARRIERA**
13. **POSSIBILITA' DI CONCILIARE VITA LAVORATIVA ED EXTRA LAVORATIVA**
14. **ORIENTAMENTO VERSO IL BENESSERE DEI FRUITORI DEL SERVIZIO**

Interventi e azioni

10. **Interventi organizzativi per strutturare un sistema condiviso di definizione e diffusione degli obiettivi e di valutazione dei risultati**
11. **Mappatura, valutazione e sviluppo delle competenze. Ottimizzazione dei processi di selezione del personale, di valutazione del potenziale e di gestione della formazione**
12. **Valutazione del potenziale. Percorsi di sviluppo individuale. Piani di successione ed eventuale selezione di personale esterno. Percorsi di eccellenza organizzativa**
13. **Interventi di Change Management e di sviluppo organizzativo. Interventi di promozione della resilienza. Consulenza psicologica individuale**
14. **Sviluppo dei processi di ascolto delle esigenze dei clienti e di valutazione della "customer satisfaction"**



OPPORTUNITA' PER PICCOLE E GRANDI AZIENDE

- La **promozione del Benessere Organizzativo** costituisce un valore aggiunto in quanto **investimento** per ottenere un **successo “sostenibile”** - per le **piccole e grandi aziende** - attraverso la **valorizzazione delle persone**, con un **equilibrato raggiungimento degli obiettivi aziendali e personali**.
- Il Benessere Organizzativo e le conseguenti azioni per la sua promozione - oltre ad essere richiamati nell'**articolo 28** del D.Lgs. 81/2008 con riferimento all'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004 - contribuiscono in modo determinante alla definizione e all'attuazione di un efficace **“Modello di organizzazione e gestione”** secondo l'**articolo 30** dello stesso D.Lgs. 81.

**LAVORARE PER IL BENESSERE DEGLI
INDIVIDUI NEL GRUPPO DI LAVORO**
empowerment delle risorse interne

=

**LAVORARE PER L'ECCELLENZA
NELL'ORGANIZZAZIONE**
empowerment dell'organizzazione

Grazie per l'attenzione
www.4SGroup.eu