

Test di valutazione dello stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo, Q-Bo

*in riferimento al Dlgs 81/08, Testo Unico,
e alla Direttiva Ministeriale 24 marzo 2004*

a cura di

Nicola A. De Carlo, Alessandra Falco, Dora Capozza

con il contributo di Laura Dal Corso, Anna Maria Di Sipio,
Elisa M. Galliani, Anna Lombardo, Alessandra Piccirelli, Leonardo Ranieri,
Cristina Rolli, Alessia Siragusa, Michelangelo Vianello
e di Franco Sarto, Liviano Vianello, Donata Zanella

© FrancoAngeli, 2008

Test di valutazione dello stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo, Q-Bo ⁽¹⁾

Le scale del test sono state elaborate facendo riferimento alla **letteratura internazionale maggiormente consolidata in tema di stress** - nel cui ambito, a titolo esemplificativo, si richiamano: Cox, 1978; Cooper, Sloan & Williams, 1986; Hurrell, 1988; Karasek & Theorell, 1990, Elo, Leppanen & Lindstrom, 1992; Edwards & Van Harrison, 1993; Spielberg, 1994; Siegrist, 1996, Van Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin, 1997; Cox, Griffiths & Rial-Gonzalèz, 2000; Health & Safety Executive - HSE, 2004; Luceño, 2005; Ylipaavalniemi, Kivimaki, Elovainio, Virtanen, Keltikangas-Jarvinen & Vahtera, 2005; Leiter & Maslach, 2005; Avallone & Paplomatas, 2005 - ed alle indicazioni degli **organismi italiani, europei e internazionali** operanti nel campo della sicurezza sul lavoro.

Test di valutazione dello stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo, Q-Bo ⁽²⁾

- Grazie all'adozione di un **approccio sistemico**, le scale rilevano un ampio spettro di dimensioni lavorative, organizzative e individuali – fra loro interagenti, in termini sia di determinanti e conseguenze, sia di mediazione e moderazione – che rappresentano possibili fonti di rischio nei **vari contesti organizzativi, pubblici e privati, dei diversi settori, delle piccole-medie o grandi organizzazioni**. Le scale rilevano altresì le conseguenze di tali dimensioni sulla **salute e sul benessere della persona**.
- Per testare la struttura fattoriale delle scale di cui si compone il test, sono stati utilizzati **modelli di equazione strutturali** (Jöreskog, 1969; Ullman, 2001).

Obiettivi del test

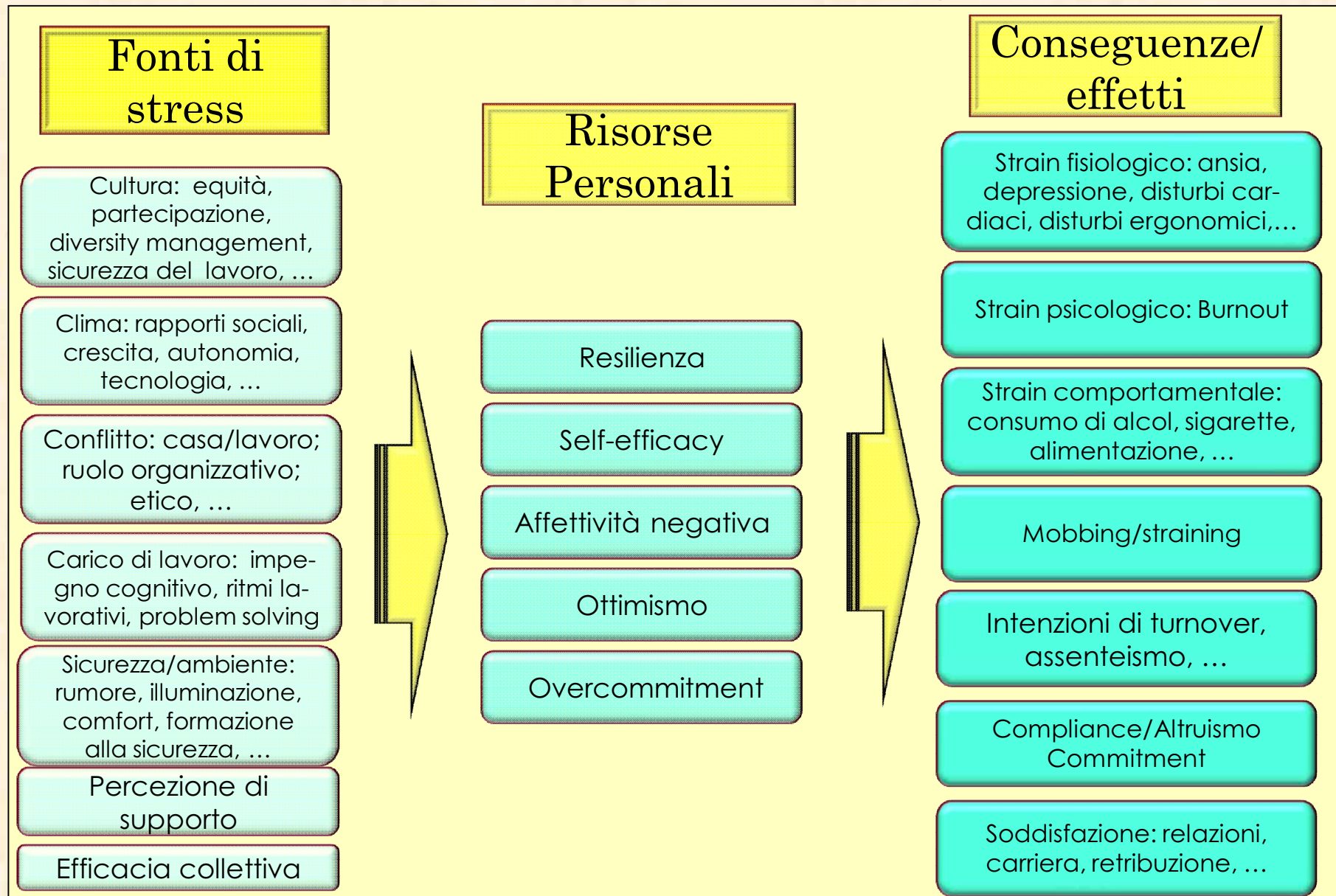
Il Q-Bo consente di:

- acquisire idonee informazioni relativamente ai **fattori di rischio** indicati nel modello precedentemente riportato e alle loro conseguenze individuali e organizzative;
- **dimensionare l'entità del rischio stress lavoro-correlato**, sia per l'organizzazione che per specifici gruppi (ruoli, posizioni, mansioni, ...) al suo interno e per singoli individui, graduandone l'esposizione in opportune categorie di bassa, media e alta intensità;
- individuare linee di intervento e specifiche iniziative per la prevenzione del malessere e per la promozione del **benessere** e dell'**efficienza-efficacia** organizzativa.

Il Test Q-Bo

- Il test è **composto di vari moduli**, in una configurazione massima di 200 domande, proposte sotto forma di affermazioni rispetto alle quali il lavoratore esprime il proprio grado di accordo utilizzando scale di tipo Likert.
- La risposta a tutte le domande richiede un arco di tempo di **circa un'ora**.
- Le domande consentono di acquisire le risposte dei lavoratori in riferimento alle varie dimensioni – **rischi psicosociali, ovvero fonti di stress, e relative conseguenze** – in cui si articola il modello adottato, riportato nella slide seguente.

Modello teorico/applicativo: principali variabili rilevate mediante il Test Q-Bo



Standardizzazione

- Il test si compone di varie scale, con una configurazione originaria massima di 350 domande, **rimodulata e ridotta** nelle **versioni più recenti** a circa **200 item**, grazie ad una sperimentazione condotta su oltre **25.000 lavoratori**.
- Il **protocollo è adattabile** sia per moduli che per specifici costrutti (nonché per le informazioni socio-anagrafiche), alle differenti esigenze delle organizzazioni, nei **vari contesti pubblici e privati**, nei **diversi settori produttivi**, mediante articolazioni mirate del test stesso.
- Fra le **principali configurazioni del test**, si richiamano quelle dirette specificamente ai settori:
 - ✓ Istruzione/formazione
 - ✓ Manifatturiero
 - ✓ Metalmeccanico
 - ✓ Pubblica Amministrazione, Regioni, Comuni e Servizi Pubblici
 - ✓ Sanità
 - ✓ Servizi finanziari/assicurativi
 - ✓ Servizi privati
 - ✓ Servizi sociali e alla persona

Standardizzazione

- Per i diversi settori, in una prospettiva di **benchmarking**, sono disponibili specifici **campioni di riferimento**, ovvero con i valori normativi della categoria produttiva (o di categoria affine) nel cui ambito opera l'organizzazione in cui si effettua la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, nella prospettiva della prevenzione e del benessere organizzativo.
- **I dati disponibili e i valori normativi vengono costantemente arricchiti e aggiornati dalle somministrazioni in corso nelle diverse realtà organizzative.**
- Le **proprietà psicometriche** del test sono confermate dalle analisi condotte sui vari campioni di standardizzazione (analisi fattoriali esplorative e confermative, analisi di validità e di attendibilità).

Caratteristiche

- Il test è rigorosamente **anonimo**, allo scopo di non comprometterne validità e affidabilità.
- I profili potranno essere realizzati **in forma aggregata** o per **specifici gruppi**, nonché per singoli, nel rispetto dell'**anonimato**, della **deontologia professionale** e della **normativa** di cui al D.Lgs 196/2003.
- L'elaborazione dei punteggi è corredata da **rappresentazioni grafiche e indici**.
- Tali indici costituiscono la base per un **report conclusivo** prodotto dall'Editore **con la supervisione di uno o più Autori o Curatori del test**, riportante altresì **gli interventi correttivi e preventivi**.

Le principali dimensioni
rilevate dal Q-Bo. Alcune domande
esemplificative del test e
aspetti metodologici

Il clima organizzativo ⁽¹⁾

- 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).
- Il clima organizzativo si compone di diverse dimensioni. In particolare, secondo il modello di Ostroff (1993) il clima è dato da 12 dimensioni: partecipazione, calore, ricompense sociali, cooperazione, comunicazione (fattore affettivo); crescita, innovazione, autonomia (fattore cognitivo); gerarchia, struttura, ricompense estrinseche (economiche, ...), achievement (fattore strumentale).
- Sono state inserite inoltre le dimensioni "risentimento" e "maldicenza/chiacchiere".
- *Esempi di domande: "Fra i colleghi c'è sostegno, solidarietà e aiuto reciproco"; "Viene promossa una politica retributiva equa".*

Il clima organizzativo ⁽²⁾

- Il modello teorico ipotizzato per la scala del clima prevede 32 domande: 16 fattori di primo ordine e 4 di secondo ordine ($\chi^2_{(97)}=246.1$, $p<.01$, SRMR=.030, CFI= .97, RMSEA=.039).
- Affettivo: partecipazione, calore, ricompense sociali, cooperazione con i superiori, cooperazione con i colleghi, comunicazione.
- Cognitivo: crescita, innovazione, struttura, autonomia.
- Strumentale: tecnologia, ricompense estrinseche (economiche, ...), orientamento al successo.
- Malessere: risentimento, maldicenza/chiacchiere, gerarchia.

La cultura organizzativa ⁽¹⁾

- Il concetto di cultura organizzativa designa 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 lay-out e le modalità di interazione con gli interlocutori esterni (Schein, 2000).
- *Esempi di domande: "Si promuove una missione chiara e condivisa che dà significato al lavoro svolto da ciascun dipendente"; "Gli errori vengono considerati un'occasione di apprendimento".*

La cultura organizzativa ⁽²⁾

- Il modello verificato per la misura della cultura si compone di 16 domande, 6 fattori di primo ordine, ed un fattore di secondo ordine ($\chi^2_{(97)}=512.8$, $p<.01$, SRMR=.043, CFI= .96, RMSEA=.049).
- Valori.
- Mission.
- Focus sul cliente.
- Leadership.
- Gestione delle risorse umane.
- Apprendimento organizzativo.

Il conflitto organizzativo ⁽¹⁾

- Il conflitto organizzativo può derivare dalla percezione di incompatibilità tra preferenze comportamentali, limitatezza delle risorse disponibili in relazione agli obiettivi, nonché dal contrasto fra valori e atteggiamenti personali e organizzativi (Rahim, 2001).
- *Esempi di domande: "Dedico troppo poco tempo alla mia famiglia a causa del mio lavoro"; "Mi capita spesso di trovarmi in difficoltà perché il mio superiore mi assegna compiti ugualmente importanti ed urgenti".*

Il conflitto organizzativo ⁽²⁾

- Il modello verificato per la misura del conflitto si compone di 24 domande. Il modello finale presenta una struttura fattoriale in cui i due fattori di secondo ordine “Conflitto di ruolo” e “Conflitto Organizzativo” spiegano rispettivamente 4 e 3 fattori di primo ordine ($\chi^2_{(221)} = 997.46, p < .01, SRMR = .04, CFI = .96, RMSEA = .04$).
- Fattore Conflitto di ruolo:
 - conflitto persona-ruolo;
 - conflitto etico;
 - conflitto lavoro-famiglia;
 - conflitto intra-ruolo.
- Fattore Conflitto organizzativo:
 - conflitto con i superiori;
 - conflitto con i colleghi;
 - conflitto tra cooperazione/ gruppi.

Diversity management

Esempi di domande: “La Sua Organizzazione permette il reinserimento e il proseguimento della carriera dopo la maternità”; “Il lavoratore anziano è percepito come portatore di esperienza e maturità”; “Se nell’organizzazione sono presenti lavoratori provenienti da altri Paesi, in che misura si rispettano i loro usi e costumi (giorni festivi, pratiche religiose, cibi vietati, ...)”.

Il carico lavorativo

- Per carico lavorativo si intende l'insieme delle caratteristiche del lavoro che possono potenzialmente provocare strain nei casi in cui superano le capacità adattive degli individui. Nello specifico, esse comprendono quegli aspetti psicologici, sociali ed organizzativi del lavoro che richiedono al dipendente un notevole sforzo fisico e/o psicologico (per esempio cognitivo o emozionale) e che sono associati a specifici "costi" fisiologici e/o psicologici (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).
- *Esempi di domande: "Il Suo lavoro Le richiede di tenere a mente molte informazioni in contemporanea"; "Il Suo lavoro Le richiede di concentrarsi anche quando l'ambiente circostante è disturbante".*

Il perceived organizational support (POS)

- Si riferisce alle percezioni di sostegno/supporto da parte dell'organizzazione proprie dei suoi componenti. Il sostegno organizzativo percepito (POS) si sviluppa quando i dipendenti 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 socioemotivi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).
- *Esempio di domanda: "Questa organizzazione riconosce le mie esigenze lavorative e si adopera per agevolarne la gestione".*

Sicurezza e ambiente: alcune domande

Esempi di domande: “L’organizzazione valuta i possibili rischi del lavoro dei suoi dipendenti ed interviene per l’eliminazione e/o riduzione degli stessi”; “L’organizzazione allestisce un ambiente (interni, arredi, ...) esteticamente gradevole”.

L'efficacia collettiva

- Viene definita come la convinzione condivisa tra i membri che il gruppo o l'organizzazione a cui si appartiene sia capace di promuovere e porre in essere i comportamenti necessari per produrre determinati risultati. Le convinzioni di efficacia collettiva influiscono sul senso di missione e di finalità del sistema, sulla forza dell'impegno comune in ciò che si cerca di raggiungere, sulla qualità della collaborazione e sulla resistenza del gruppo di fronte alle difficoltà (Bandura, 1995; 1997).
- *Esempio di domanda: "Questa organizzazione svolge le sue attività ai massimi livelli".*

Stress / strain

- Lo strain si riferisce alla produzione di risposte negative di tipo *fisiologico, psicologico e comportamentale* (per queste ultime, ad esempio, cambiamento nelle abitudini alimentari, fumo, assunzione di alcolici, ...) a seguito di pressione (stress) da parte dell'organizzazione e in conseguenza della percezione individuale di fonti di tensione eccessiva nell'ambiente lavorativo (stressor) (Leiter, 1993).
- *Esempi di domande: "Al lavoro ho molta difficoltà di concentrazione"; "Durante il lavoro mi sento più ansioso del solito".*

Stress/strain psicologico

- Il modello ipotizzato per la misura dello Strain psicologico contempla 10 domande, tre fattori di primo ordine ed un fattore di secondo ordine ($\chi^2_{(32)}=222.03$, $p<.01$, SRMR=.040, CFI=.97, RMSEA=.055).
- Stabilità emotiva.
- Disimpegno.
- Leisure.

Stress/strain fisiologico: sintomi di malessere psicofisico

- La scala di *Sintomi di malessere psico-fisico* presenta una lista di disturbi la cui causa può essere imputata dal lavoratore alle situazioni o condizioni verificatesi nel contesto organizzativo.
 - Stato d'ansia.
 - Stato di depressione.
 - Disturbi cardiaci.
 - Disturbi dell'alimentazione.
 - Disturbi gastrointestinali.
 - Ergonomia in relazione alla posizione e VDT.

Il burnout

- Può essere definito come uno stato di esaurimento fisico, emozionale e mentale che si sviluppa a seguito di una protratta esposizione a situazioni lavorative emotivamente “esigenti” (Maslach & Leiter, 2000).
- La scala utilizzata è applicabile sia alle professioni “di servizio” che ad altri settori lavorativi e si compone di tre dimensioni: esaurimento, disaffezione ed inefficacia professionale.
- *Esempi di domande: “Non sono in grado di risolvere i problemi che mi si presentano al lavoro”; “Il mio lavoro non è di alcuna importanza”.*

Il mobbing/straining ⁽¹⁾

- Leymann (1996) definisce mobbing un'azione – ostile e non etica – diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui generalmente contro un singolo che, a causa del mobbing, è spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti. Perché si possa parlare di mobbing tale azione deve verificarsi con una frequenza piuttosto alta e per un congruo periodo di tempo.
- Nel modello il mobbing viene rilevato attraverso quattro dimensioni: attacchi alla comunicazione, attacchi all'immagine professionale, attacchi economici e attacchi alla qualità della vita professionale.
- *Esempi di domande: “Subire manomissioni/danni intenzionali ad oggetti personali”; “Essere privato dei mezzi di comunicazione (telefono, computer, posta, ...)”.*

Il mobbing/straining ⁽²⁾

- Lo straining è stato definito come una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno un'azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante è caratterizzata anche da una durata costante. La vittima che subisce lo straining è in posizione di inferiorità rispetto a chi lo attua; lo straining viene posto in essere sempre in maniera discriminante.
- La differenza tra lo "straining" ed il "mobbing" è stata individuata nella *mancaza di una frequenza sostenuta* di azioni ostili ripetute nel tempo: mentre il "mobbing" si caratterizza per una serie di condotte ostili, per lo "straining" è *sufficiente una singola azione con effetti duraturi nel tempo*, come, ad esempio, nel caso di un demansionamento (Sentenza del 21 Aprile 2005 del Tribunale di Bergamo).

Il mobbing

- Il modello teorico verificato per la scala sul mobbing prevede quattro fattori di primo ordine ed un unico fattore di secondo ordine ($\chi^2_{(37)}=272.06, p<.01, SRMR=.033, CFI= .96, RMSEA=.057$).
- Attacchi alla persona.
- Attacchi all'immagine professionale.
- Attacchi alla qualità della vita.
- Attacchi economici.

La soddisfazione lavorativa ⁽¹⁾

- Può essere definita come un sentimento derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare valori personali connessi al lavoro. Si riferisce ad uno stato emozionale piacevole, positivo, che deriva dalla valutazione e dall'esperienza del proprio lavoro (Griffin & Bateman, 1986).

La soddisfazione lavorativa ⁽²⁾

- Il modello teorico ipotizzato per la scala sulla “Soddisfazione Lavorativa” prevede 14 domande, cinque fattori di primo ordine ed un unico fattore di secondo ordine ($\chi^2_{(71)} = 446.7, p < .01, SRMR = .041, CFI = .98, RMSEA = .053$).
- Soddisfazione per il lavoro.
- Soddisfazione per la retribuzione.
- Soddisfazione per le relazioni.
- Soddisfazione per i processi.
- Soddisfazione per la crescita.

Altruismo/compliance

- L'altruismo rappresenta una delle due componenti, l'altra è la compliance, del costrutto di cittadinanza organizzativa (organizational citizenship). La cittadinanza organizzativa può essere inclusa nei comportamenti extra-ruolo, ossia non previsti dalla propria mansione professionale e dunque non obbligatori. Comprende quegli atti di collaborazione nei confronti di colleghi, supervisor o clienti, che non sono formalmente prescritti, ma che tuttavia vengono valorizzati dall'organizzazione. È uno dei tipici atti lavorativi discrezionali non esplicitamente inclusi nel sistema di ricompense ma che ha un'influenza positiva sull'efficienza organizzativa. L'altruismo si riferisce all'aiuto rivolto a persone specifiche, mentre la compliance è una forma impersonale di aiuto rivolta all'organizzazione in generale (Smith, Organ & Near, 1983; Schnake, 1991).
- *Esempio di domanda: "Generalmente lavoro più di quanto mi viene richiesto".*

Il commitment organizzativo

- Si riferisce all'impegno dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione di cui fanno parte. Secondo il modello di Meyer e Allen (1991) il commitment organizzativo si compone di 3 dimensioni.
 - Impegno affettivo (*affective commitment*): è un attaccamento affettivo agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione, al proprio ruolo in relazione a tali obiettivi e valori e all'organizzazione nel suo complesso. I dipendenti sono legati emotivamente all'organizzazione in cui operano, si identificano con essa e vi sono coinvolti. Continuano a farne parte perché ciò reca loro piacere.
 - Impegno normativo (*normative commitment*): è una sorta di responsabilità morale verso l'organizzazione. I dipendenti sentono che è loro dovere rimanere all'interno dell'organizzazione.
 - Impegno per continuità (*continuance commitment*): emerge dalla percezione di "vantaggio" che viene associata al rimanere a far parte dell'organizzazione e ai "costi" connessi a lasciarla. I dipendenti rimangono nell'organizzazione perché hanno bisogno di farlo.
 - *Esempio di domanda: "Questa organizzazione merita la mia fedeltà e il mio rispetto".*

Il turnover

- Si riferisce all'intenzione del dipendente di abbandonare l'organizzazione in cui opera. Si può suddividere in fisiologico e patologico: in quest'ultimo caso sono i lavoratori più capaci ad abbandonare l'organizzazione (Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992).
- *Esempio di domanda: "Penso spesso alla possibilità di cambiare lavoro".*

Le risorse individuali

- **Self efficacy**, cioè la credenza nelle proprie capacità di organizzare e mettere in pratica sequenze di azioni al fine di raggiungere situazioni o risultati futuri desiderati (Bandura, 1995).
- **Ottimismo**, ovvero una generalizzata disposizione ad aspettarsi esiti positivi; gli ottimisti si sforzano maggiormente e con più costanza per raggiungere gli obiettivi che si prefissano e si pongono positivamente di fronte all'esperienza e a quello che li attende (Scheier & Carver, 1993; 1988).
- **Resilienza**, insieme di processi che facilitano un adattamento efficace e promuovono lo sviluppo della persona anche in contesti di vita altamente stressanti (Roisman, 2005). Per resilienza si intende l'adattamento positivo di fronte ad una situazione di stress o di trauma (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000), nonché l'abilità di mantenere un buon stile di "funzionamento" ed equilibrio dopo la situazione di stress (Bonanno, 2004).
- **Overcommitment**, un insieme di atteggiamenti, comportamenti ed emozioni che riflettono una eccessiva dedizione al lavoro in combinazione con un forte desiderio di essere approvati e stimati (Siegrist & Rodell, 2006).
- **Affettività negativa**, ovvero una dimensione personale che spinge il lavoratore a provare stati emozionali sempre negativi e a percepire se stessi – il proprio stato di salute fisica e psicologica – e il mondo circostante, negativamente (Brief & Weiss, 2002).

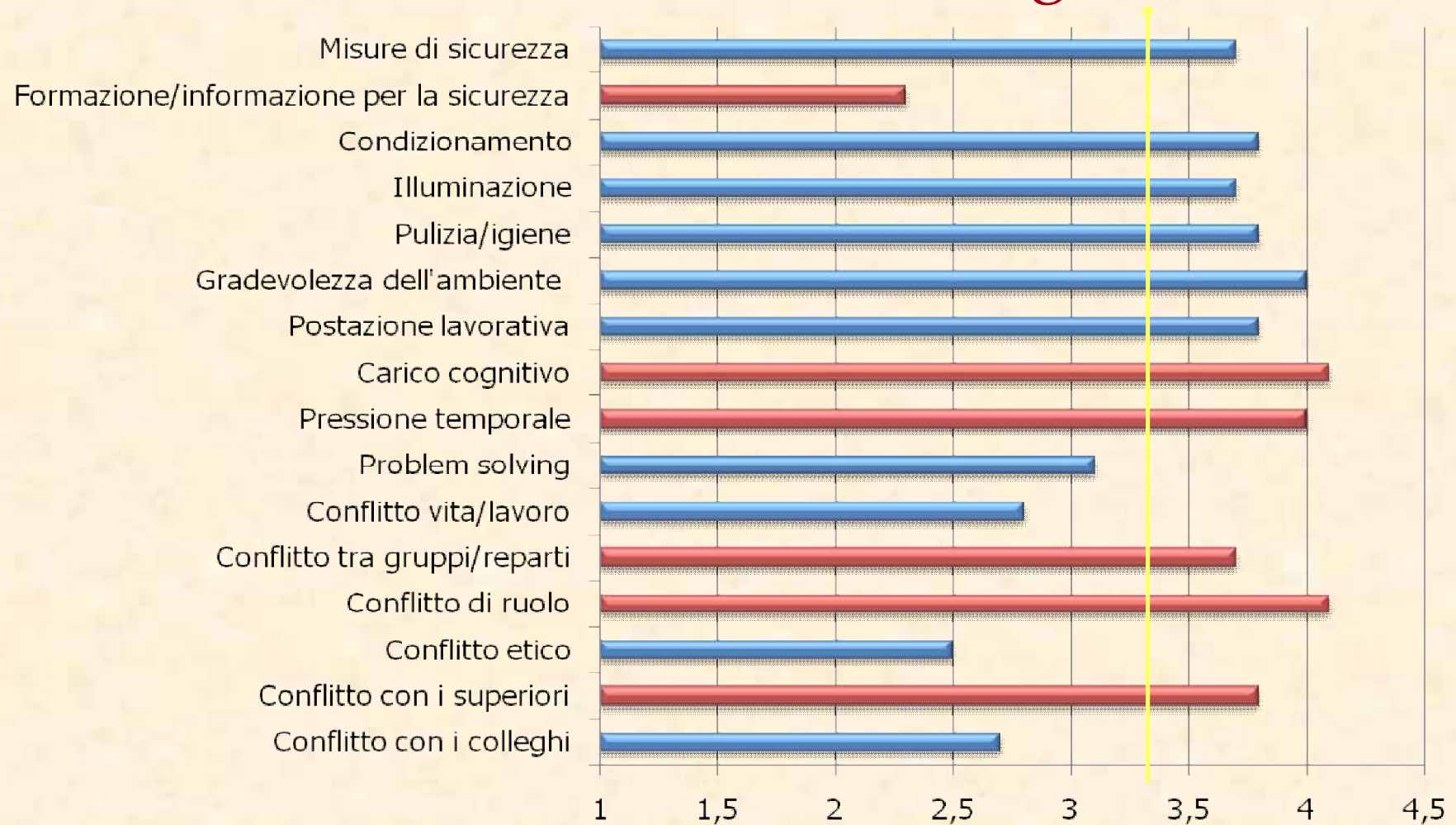
Esempi di analisi e livelli di interpretazione: valutazione del rischio stress lavoro-correlato vs. benessere/efficienza-efficacia organizzativa

- Di seguito – nella slide successiva e in quelle seguenti aventi maggior contenuto esemplificativo – vengono riportati i dati relativi ad una **indagine** condotta avvalendosi del Q-Bo **nell'ambito di una specifica organizzazione**.
- Le elaborazioni, eseguite a vari livelli, consentono di effettuare analisi differenziali aventi un **crescente grado di complessità** in tema di conoscenze e possibilità di intervento in termini di stress lavoro-correlato e di benessere/efficienza-efficacia organizzativa.
- Le conoscenze, e di conseguenza le possibilità di intervento, vengono graduate **da un primo ad un quinto livello**, quest'ultimo coincidente con la valutazione complessiva del rischio.

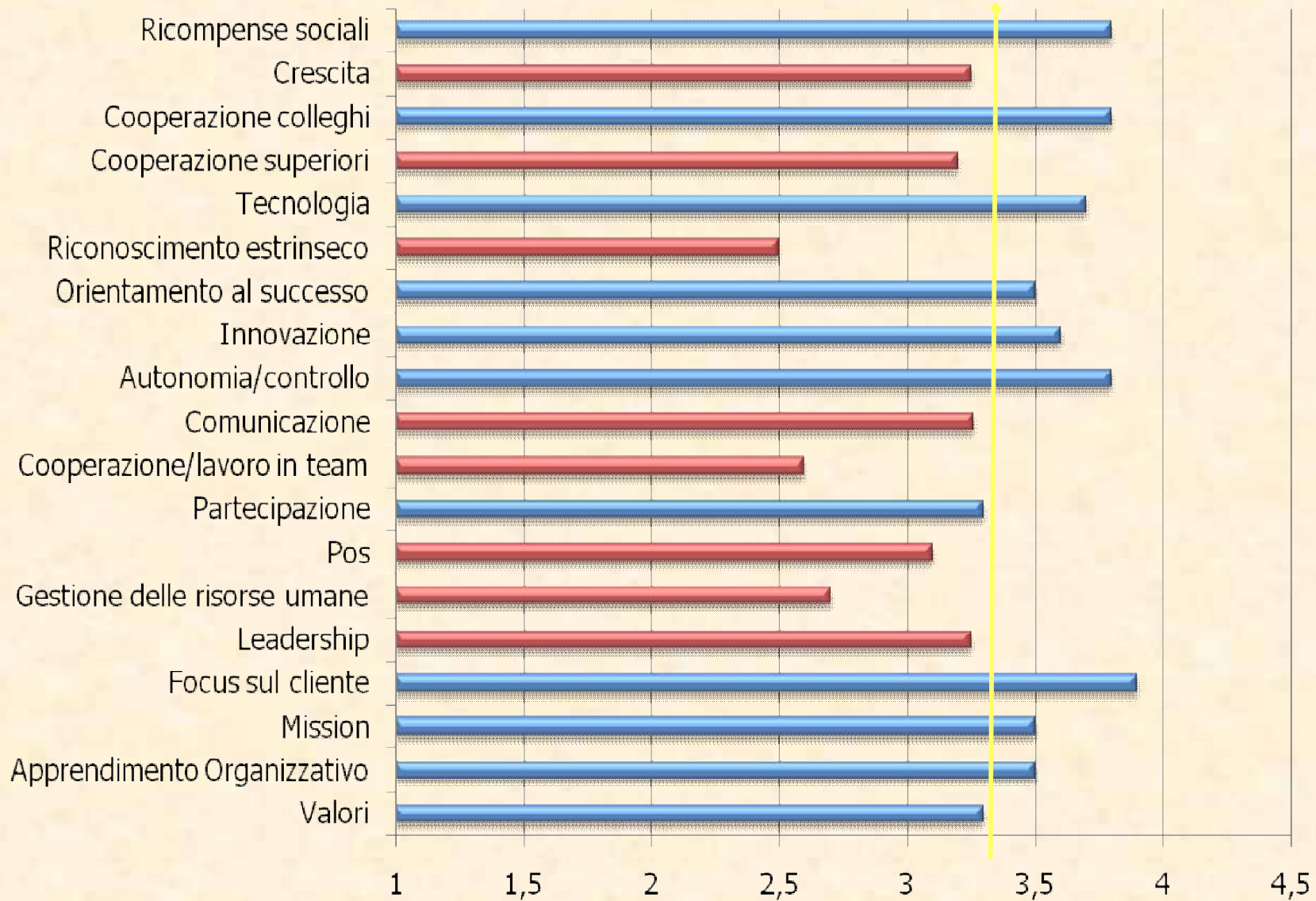
Primo livello di analisi e interpretazione dei risultati

- L'interpretazione dei dati viene condotta con l'obiettivo di conoscere in modo maggiormente approfondito l'organizzazione, precisandone meglio i **punti di forza e di debolezza**; questi ultimi vengono ottenuti comparando fra loro le diverse dimensioni.
- La comparazione si basa sul valore *relativo* che i risultati di ciascuna dimensione assumono in rapporto alla *media generale dei valori caratterizzanti le dimensioni di "quella" specifica organizzazione* (nelle due figure immediatamente successive, che vengono proposte a titolo esemplificativo, sono riportate in blu le dimensioni percepite come maggiormente positive e in rosso quelle più negative; la linea verticale rappresenta la media).

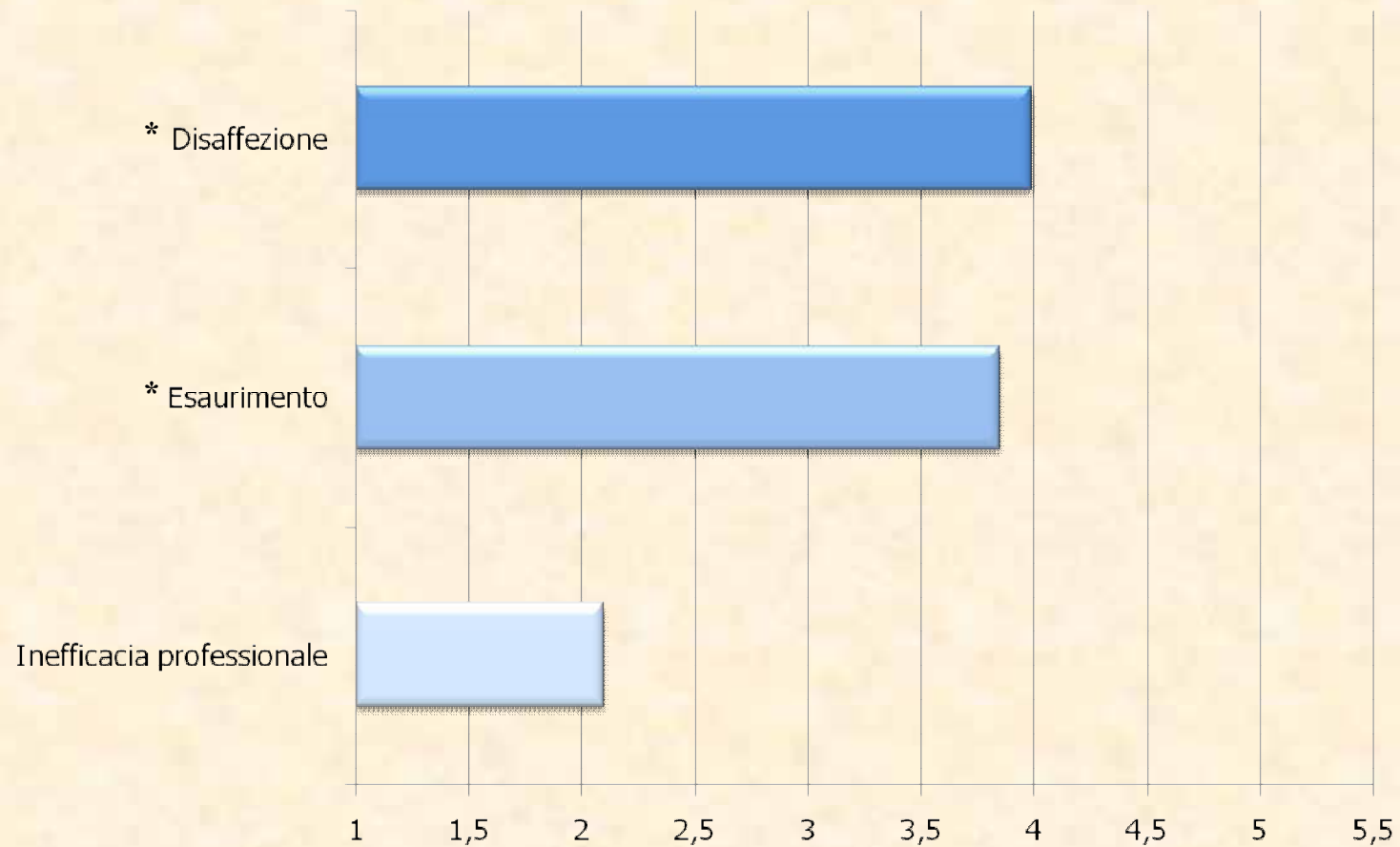
Punti di forza e punti di debolezza a confronto nell'ambito della medesima organizzazione



... continua



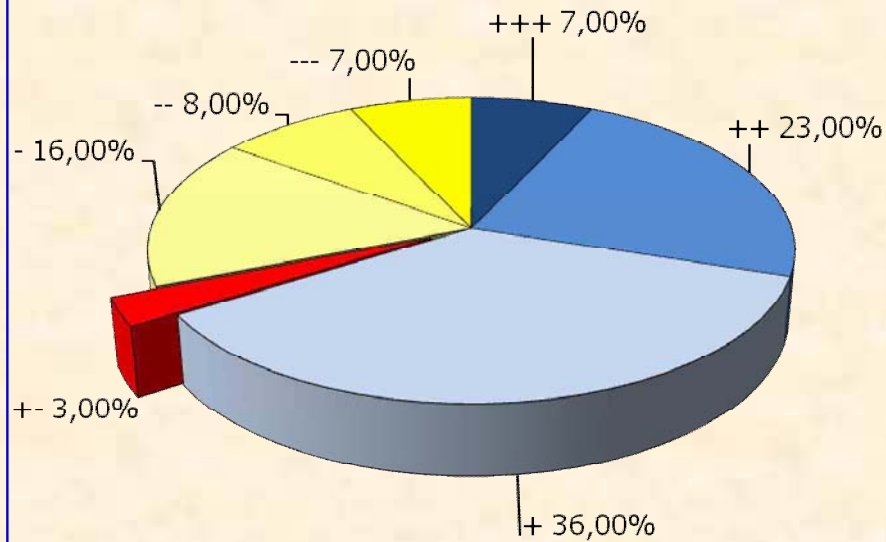
Alcune conseguenze: indicatori di burnout



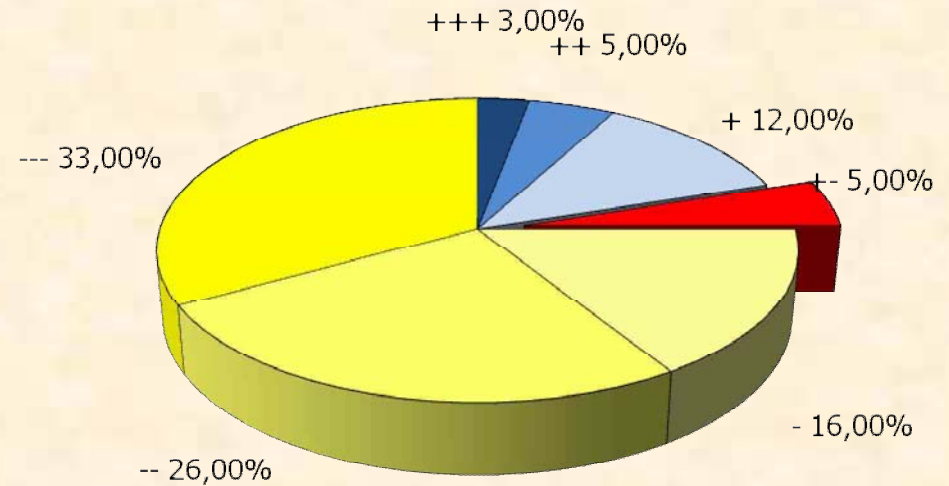
* Quanto più è elevato il valore, tanto più esso è indice di debolezza per l'Organizzazione in esame.

Analisi delle frequenze degli indicatori di burnout

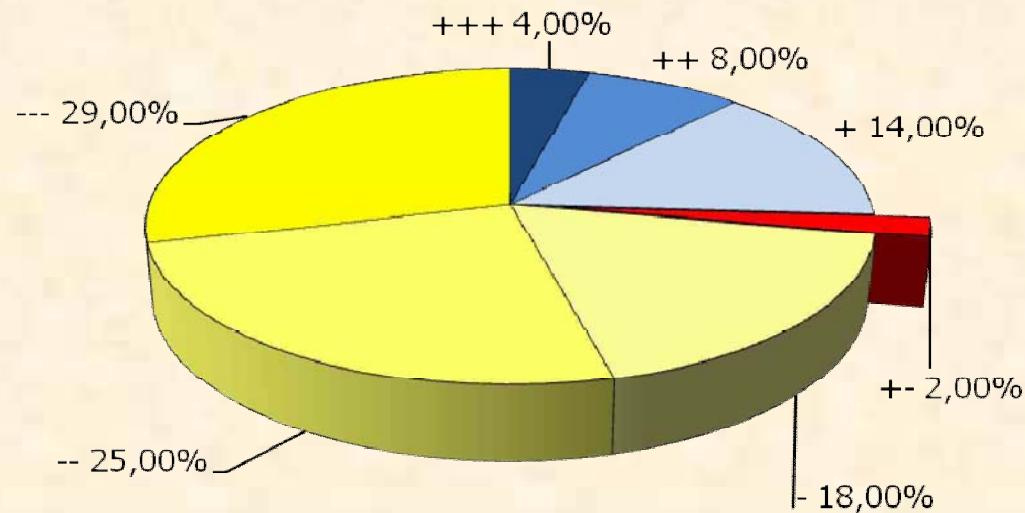
Efficacia professionale



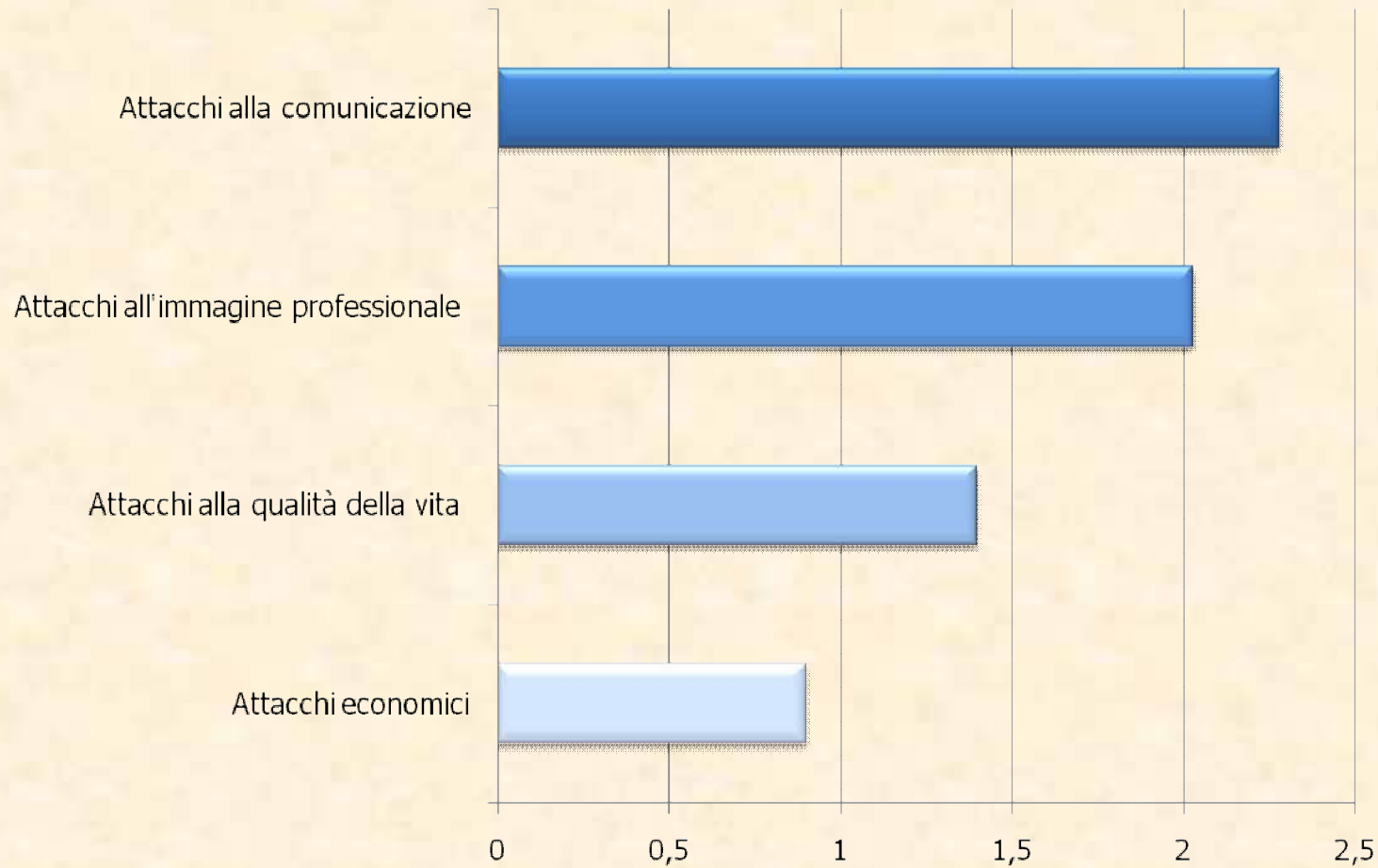
Disaffezione



Esaurimento

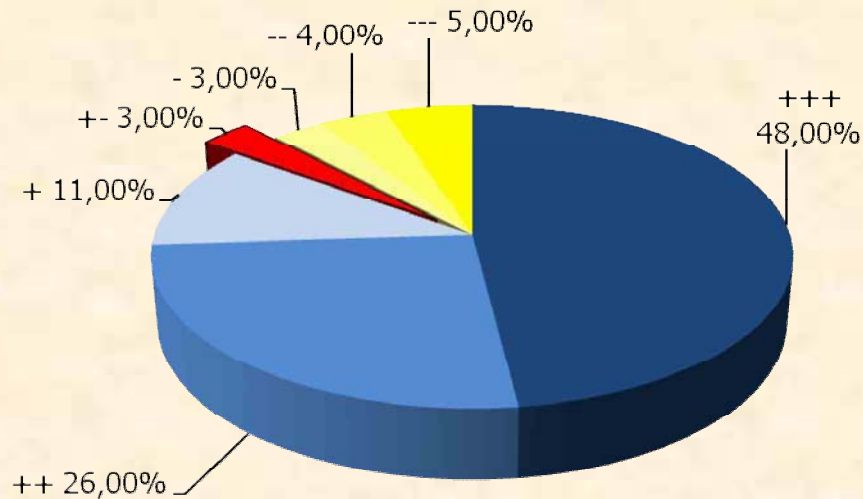


Alcune conseguenze: indicatori di mobbing

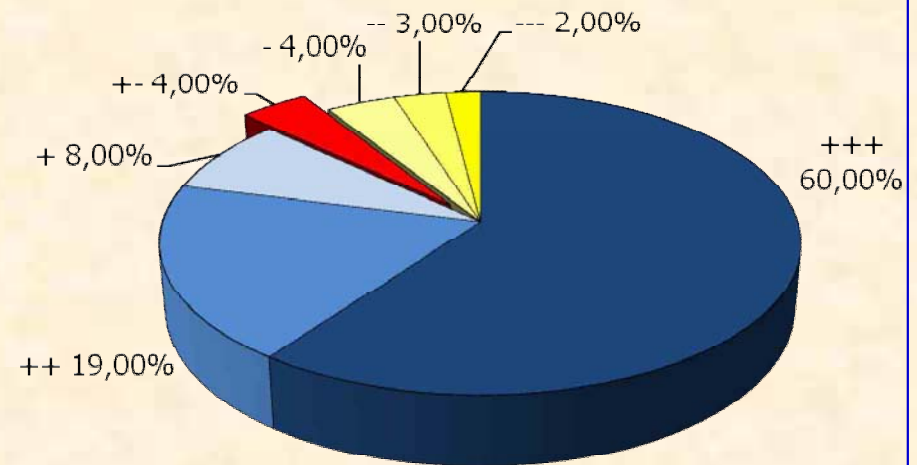


Analisi delle frequenze degli indicatori di mobbing

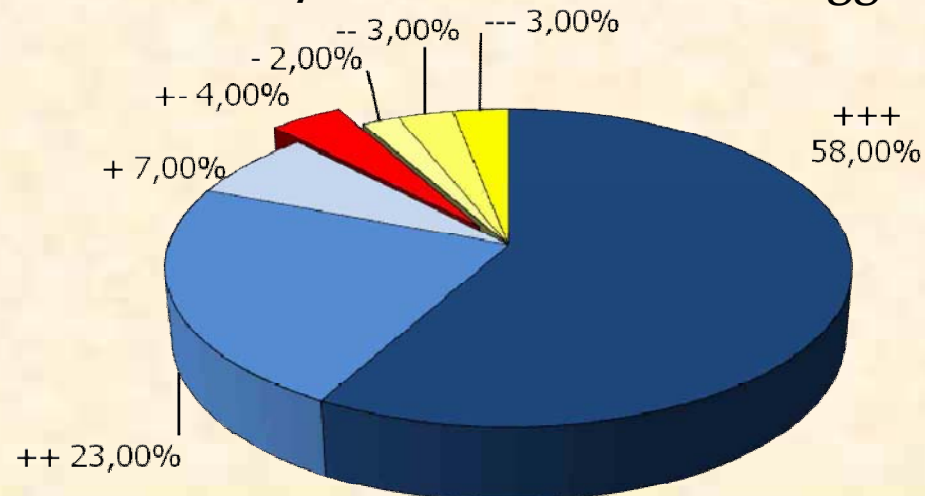
Percepire che venga messo in dubbio il suo equilibrio mentale



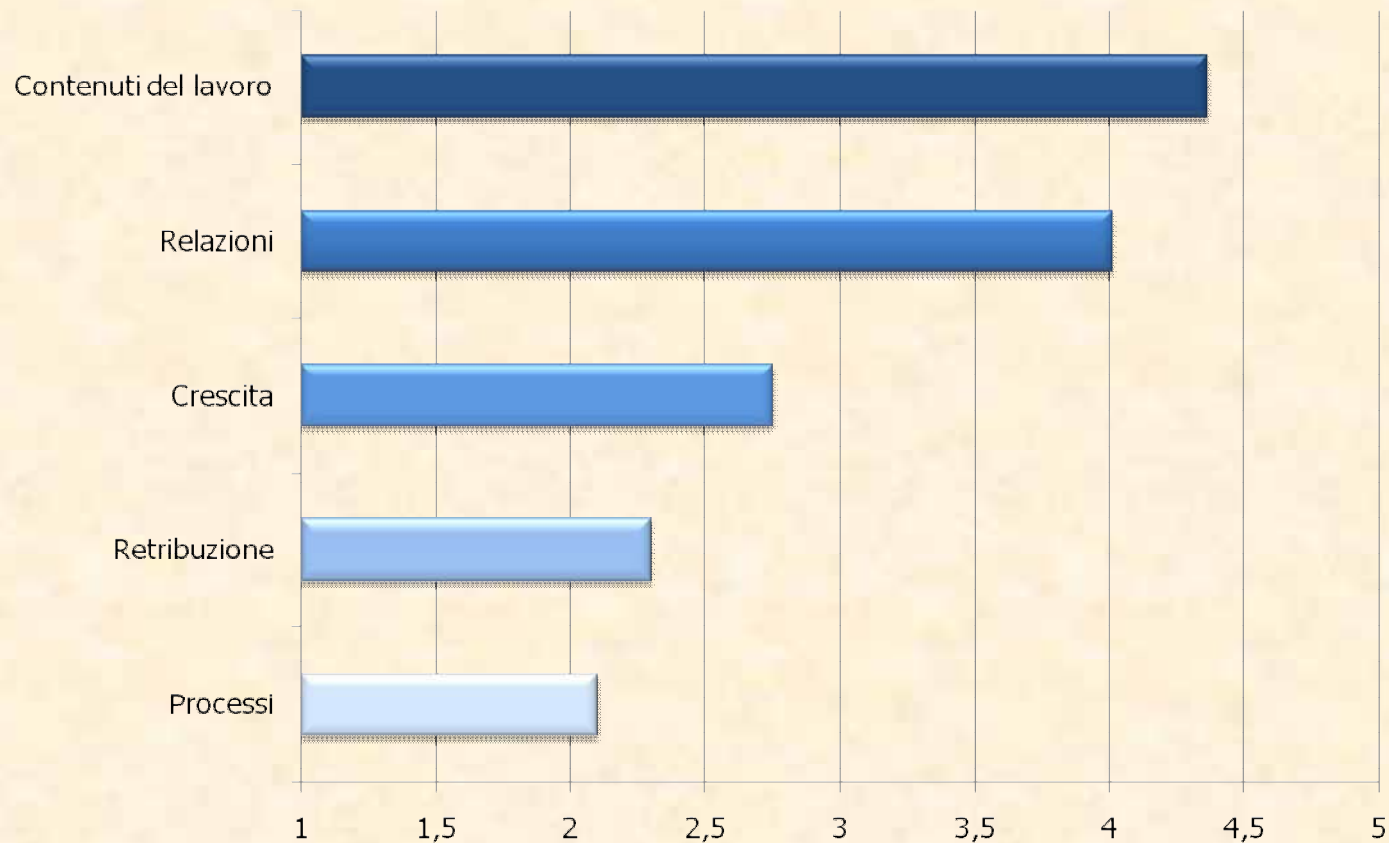
Essere privato dei mezzi di comunicazione (telefono, computer, posta, ...).



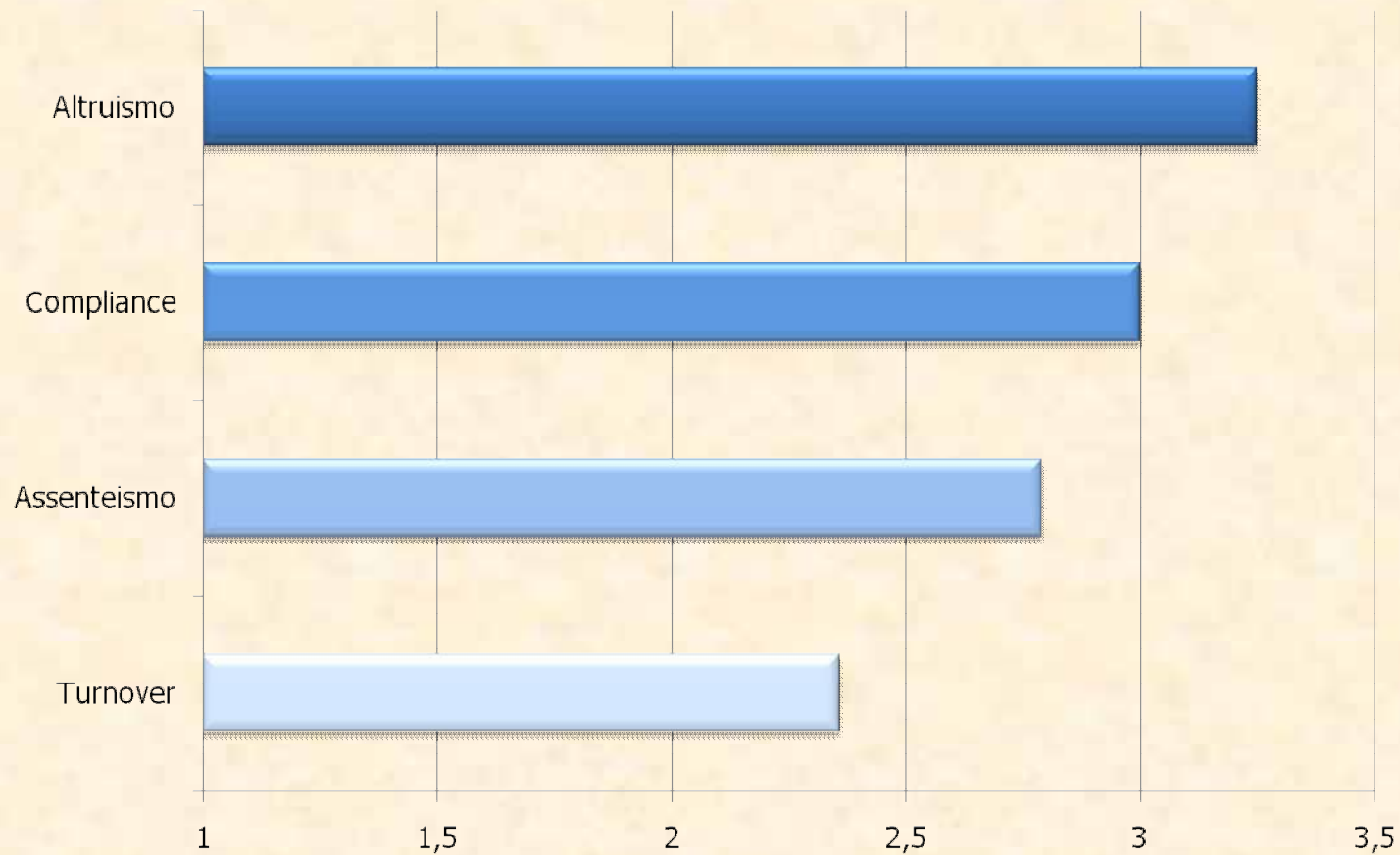
Subire manomissioni/danni intenzionali ad oggetti personali.



Alcune conseguenze: indicatori di soddisfazione



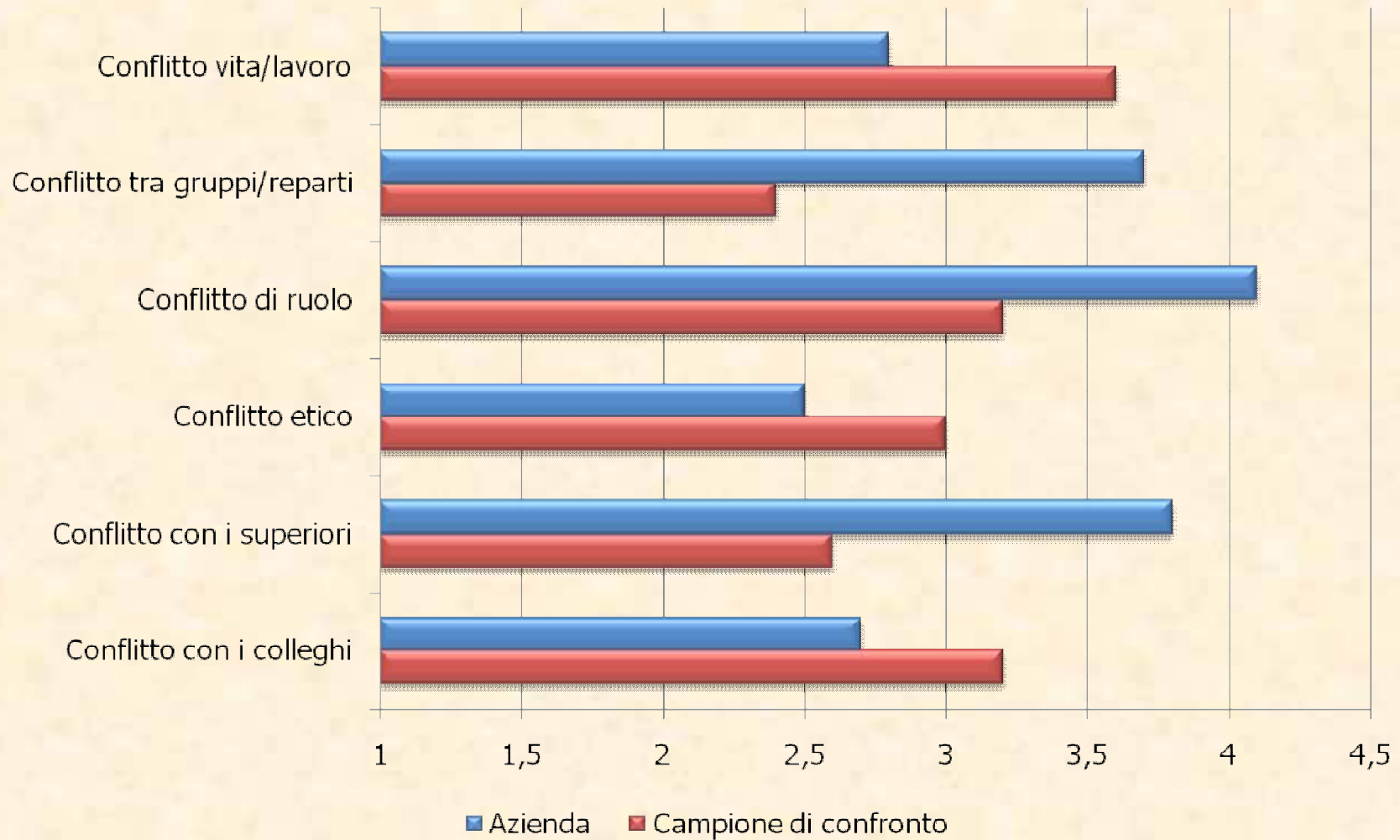
Alcune conseguenze: indicatori di compliance, altruismo, assenteismo, turnover



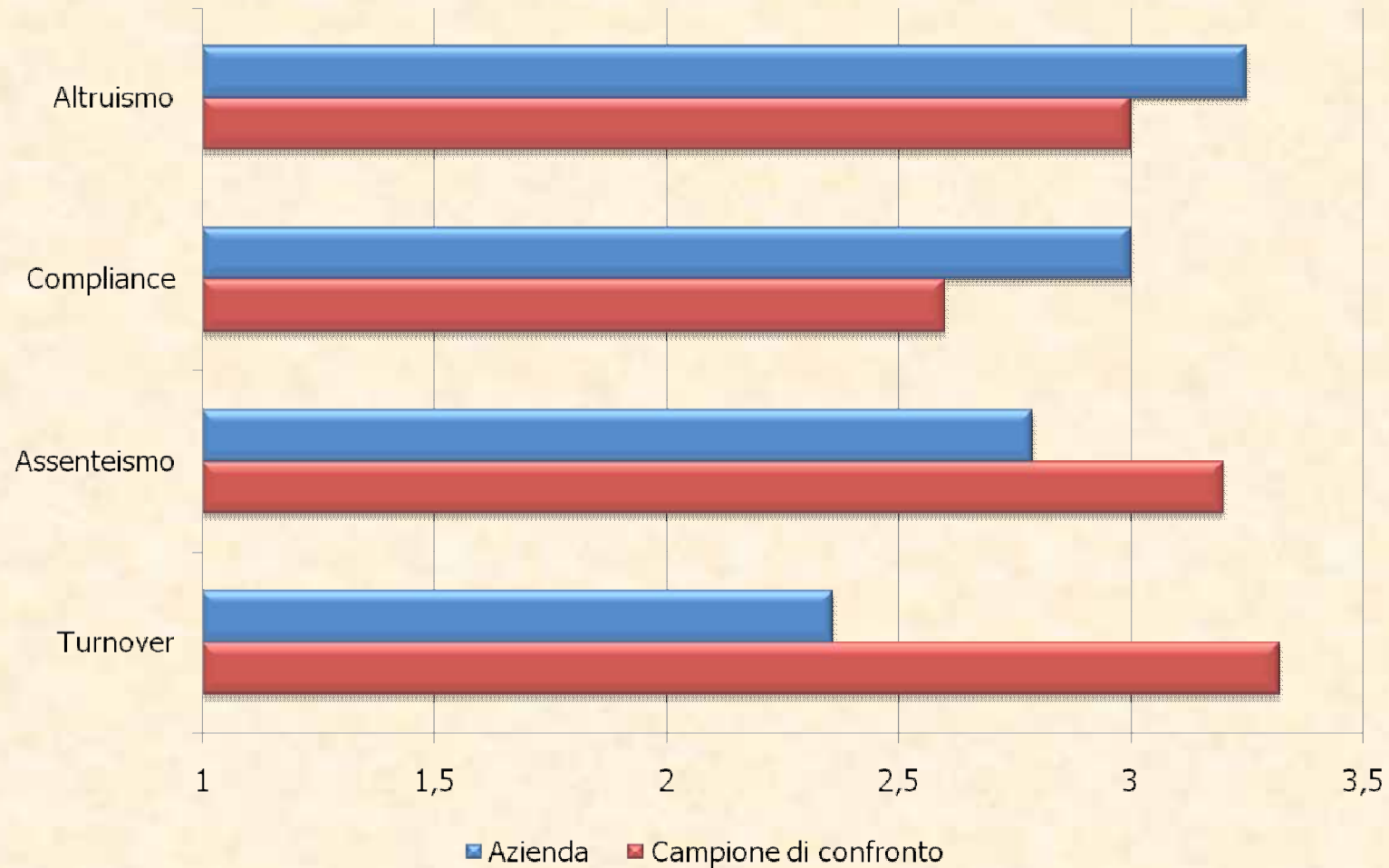
Secondo livello di analisi e interpretazione dei risultati

- Un secondo livello di analisi consiste nel comparare i valori *assoluti* delle singole dimensioni con i valori di un **campione di confronto**, ovvero di standardizzazione.

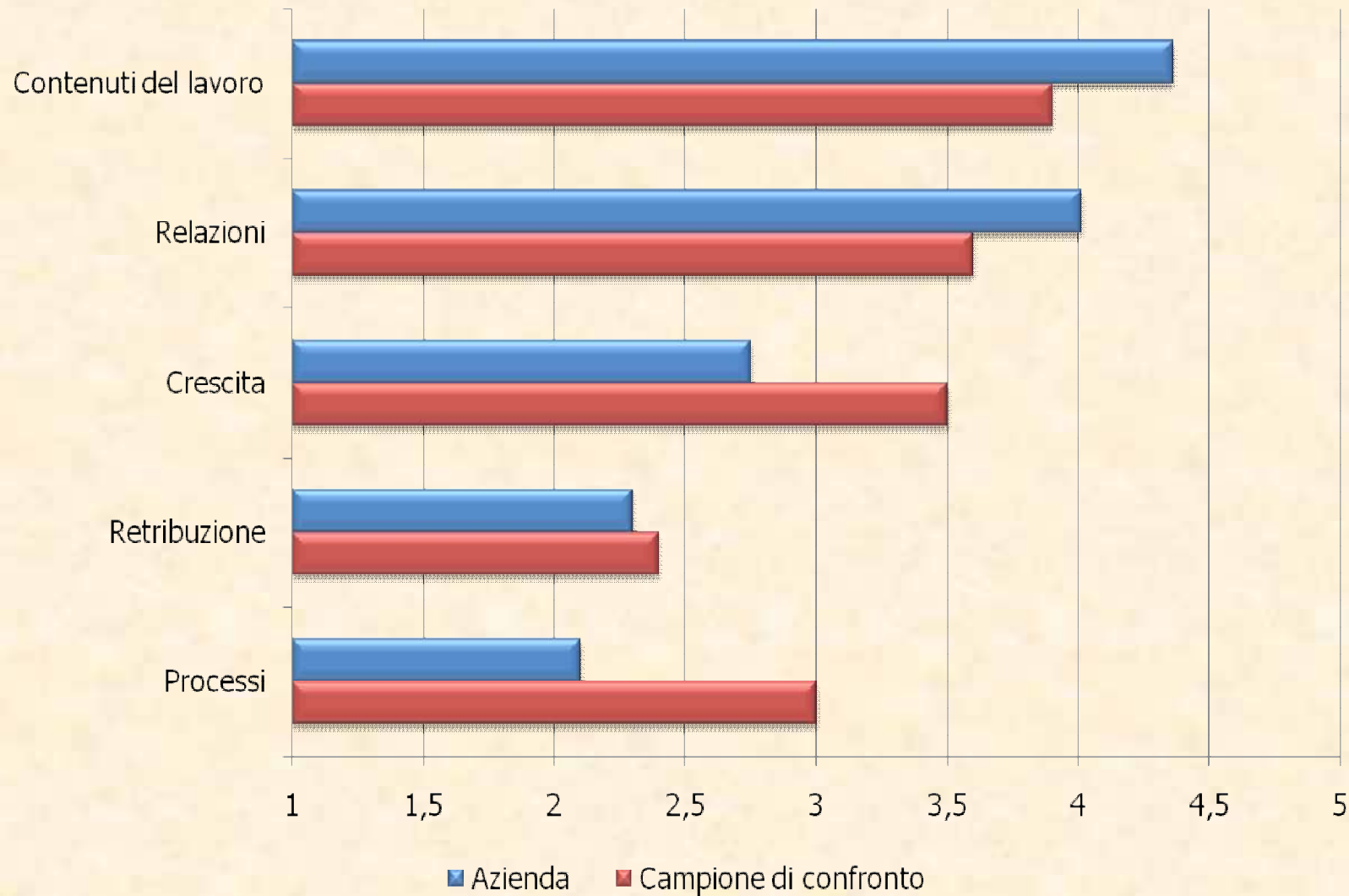
Risultati: conflitto



Risultati: compliance, altruismo, assenteismo, turnover



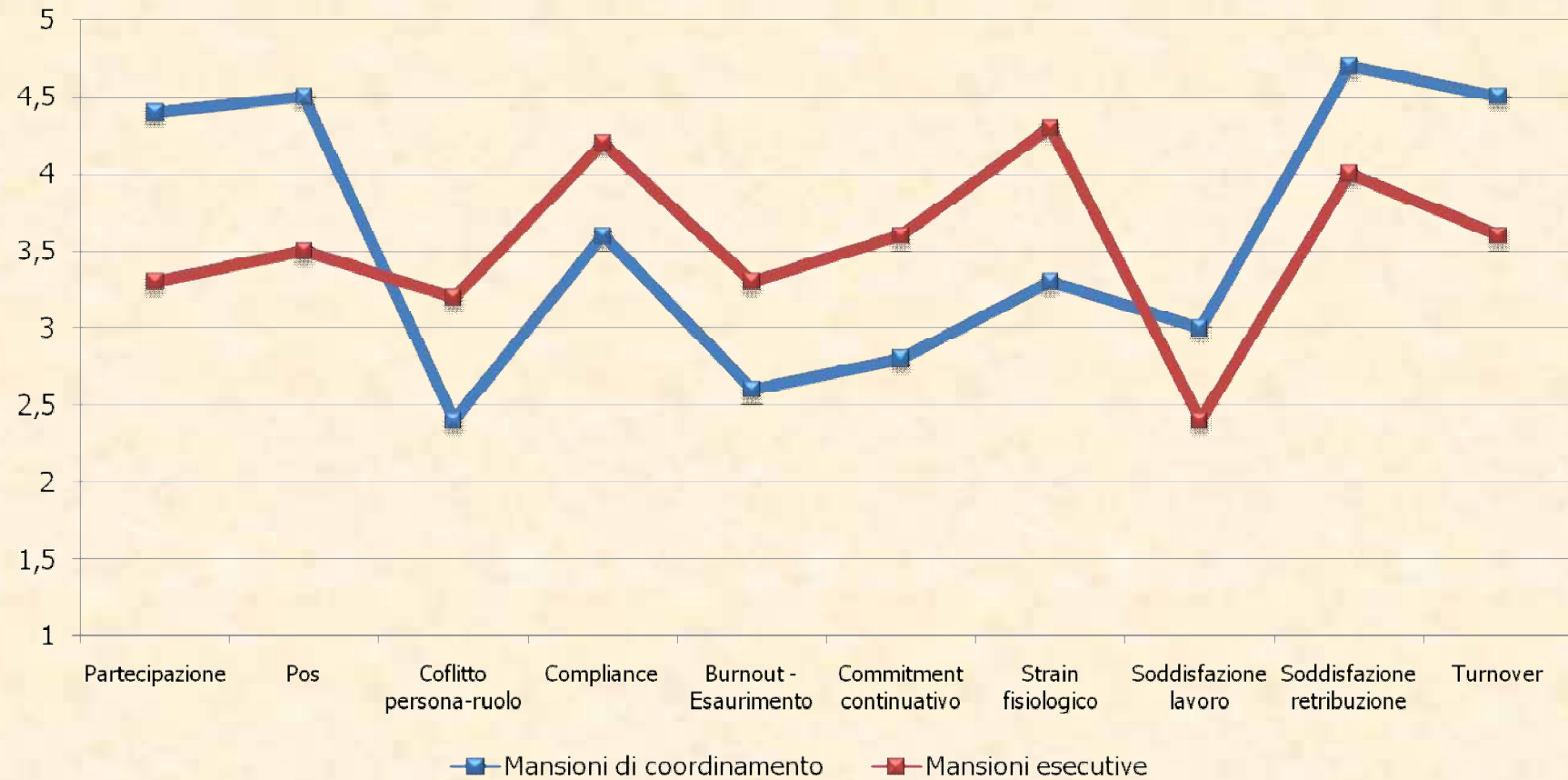
Risultati: soddisfazione



Terzo livello di analisi

- Il terzo livello di analisi prevede, nel rispetto dell'anonimato dei rispondenti, l'approfondimento del **ruolo di alcune variabili** socio/anagrafiche – quali mansione, genere, età, ruolo, anzianità di servizio, ... – nell'influenzare la valutazione dei rischi psicosociali e delle loro conseguenze.

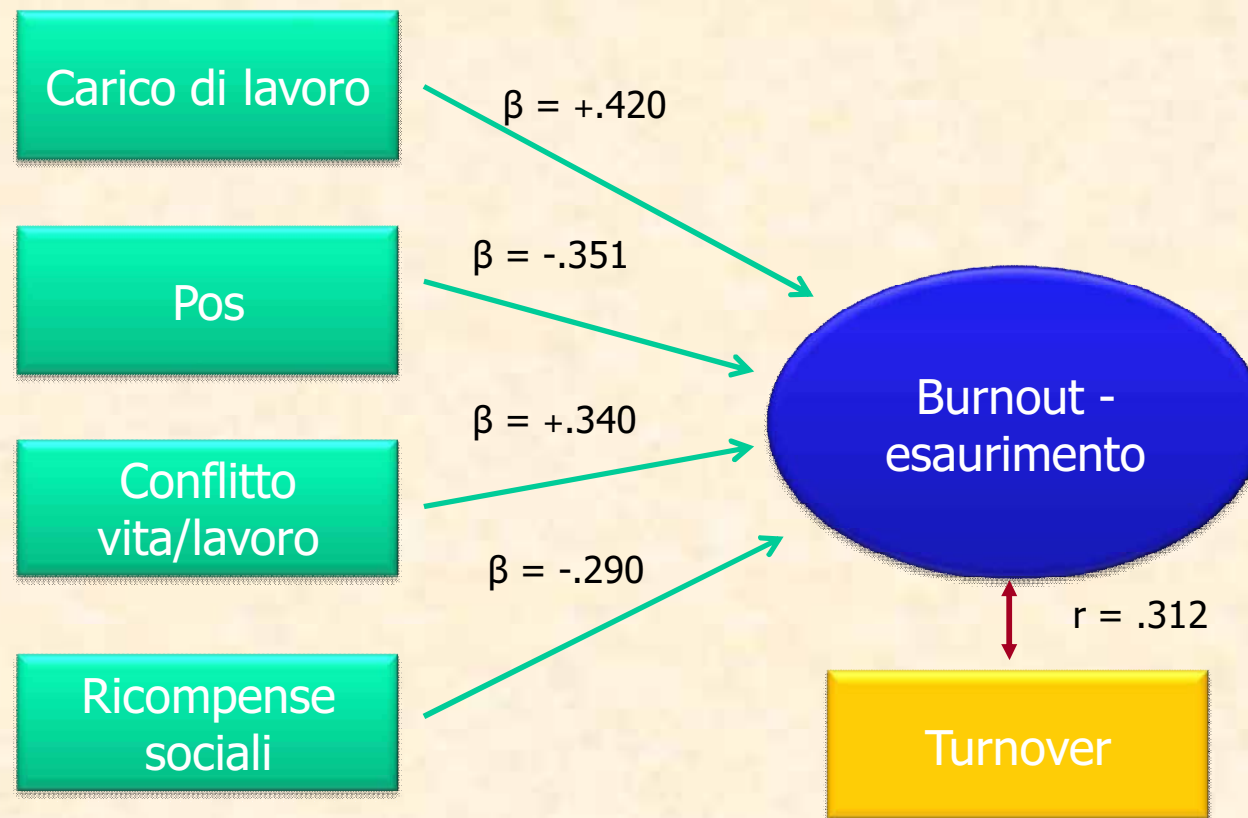
Terzo livello di analisi



Quarto livello di analisi e interpretazione dei risultati

- Allo scopo di rilevare ulteriori informazioni sugli ambiti nei quali “investire” per la prevenzione dello stress lavoro-correlato e per il miglioramento in termini di benessere/efficienza-efficacia organizzativa, si valuta la **relazione fra i rischi psicosociali** (connessi, per esempio, a clima organizzativo, conflitto, percezione di supporto, ...) e **le conseguenze** del malessere/benessere (fra cui, ad esempio, turnover, burnout, stress/strain, mobbing/straining, soddisfazione lavorativa, ... vs. benessere/efficienza-efficacia organizzativa).
- Tale livello di analisi permette di osservare lo **specifico peso** delle variabili indipendenti [*antecedenti/determinanti (rischi psicosociali)*] nello spiegare le variabili dipendenti [*conseguenti (malessere/benessere)*].

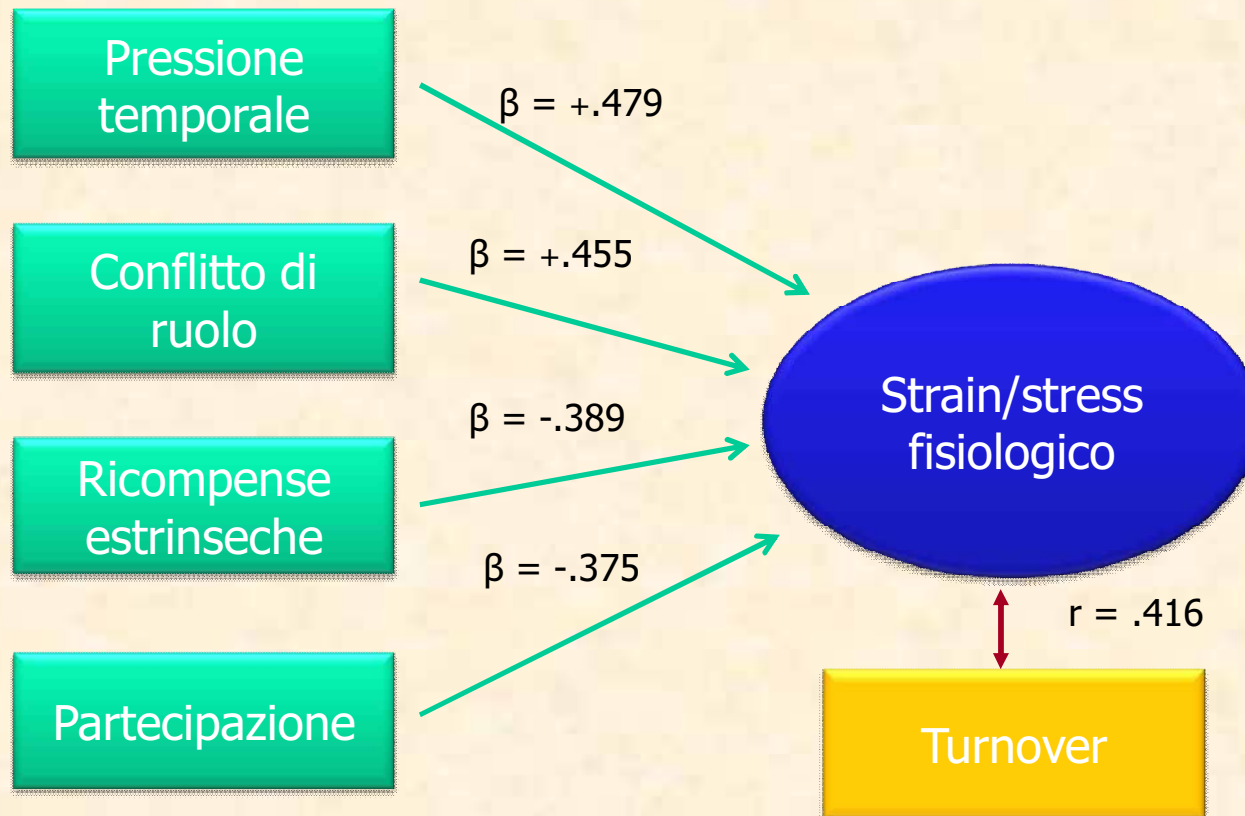
Quarto livello di analisi. Un esempio: le cause dell'esaurimento lavorativo, correlato al turnover



Quarto livello di analisi. Considerazioni sull'esempio proposto nella slide precedente

- **Come prevenire l'esaurimento**, una delle tre dimensioni che compongono il **burnout**, quest'ultimo a sua volta di particolare rilievo per ridurre le intenzioni di **turnover** dei collaboratori?
- Per la specifica organizzazione che abbiamo portato ad esempio, i quattro coefficienti presentati nella slide precedente indicano che per ridurre l'esaurimento è **necessario operare**, in ordine di importanza, sulle seguenti dimensioni: 1) **carico di lavoro** (ritmi, quantità, monotonia/ripetitività, ...); 2) **supporto organizzativo** (ascolto/soluzione delle difficoltà dei collaboratori, attenzione, ...); 3) **conflitto vita/lavoro** (flessibilità d'orario, asilo aziendale, ...); 4) **ricompense sociali** (apprezzamento del lavoro svolto, gratificazioni verbali, ...).

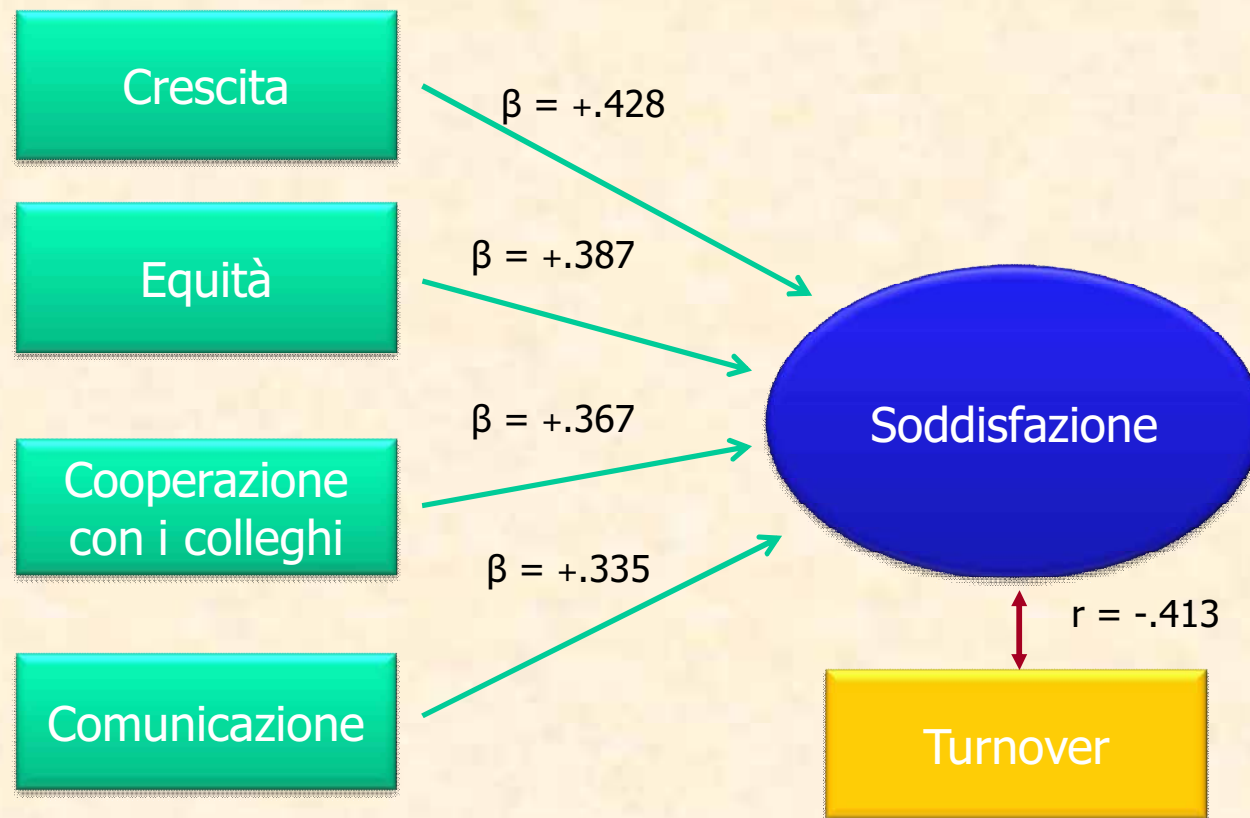
Quarto livello di analisi. Un esempio: le cause dello strain fisiologico, correlato al turnover



Quarto livello di analisi. Considerazioni sull'esempio proposto nella slide precedente

- **Come prevenire lo strain/stress fisiologico**, una delle tre tipologie di strain, quest'ultimo a sua volta di particolare rilievo per ridurre le intenzioni di **turnover** dei collaboratori?
- Per la specifica organizzazione che abbiamo portato ad esempio, i quattro coefficienti presentati nella slide precedente indicano che per ridurre lo strain/stress fisiologico è **necessario operare**, in ordine di importanza, sulle seguenti dimensioni: 1) **pressione temporale** (elevata quantità di lavoro in relazione al tempo disponibile); 2) **conflitto di ruolo** (discrepanza tra le personali competenze e il ruolo ricoperto); 3) **ricompense estrinseche** (incremento degli incentivi economici, benefit aziendali, ...); 4) **partecipazione** (coinvolgimento dei collaboratori nelle decisioni, condivisione degli obiettivi, ...).

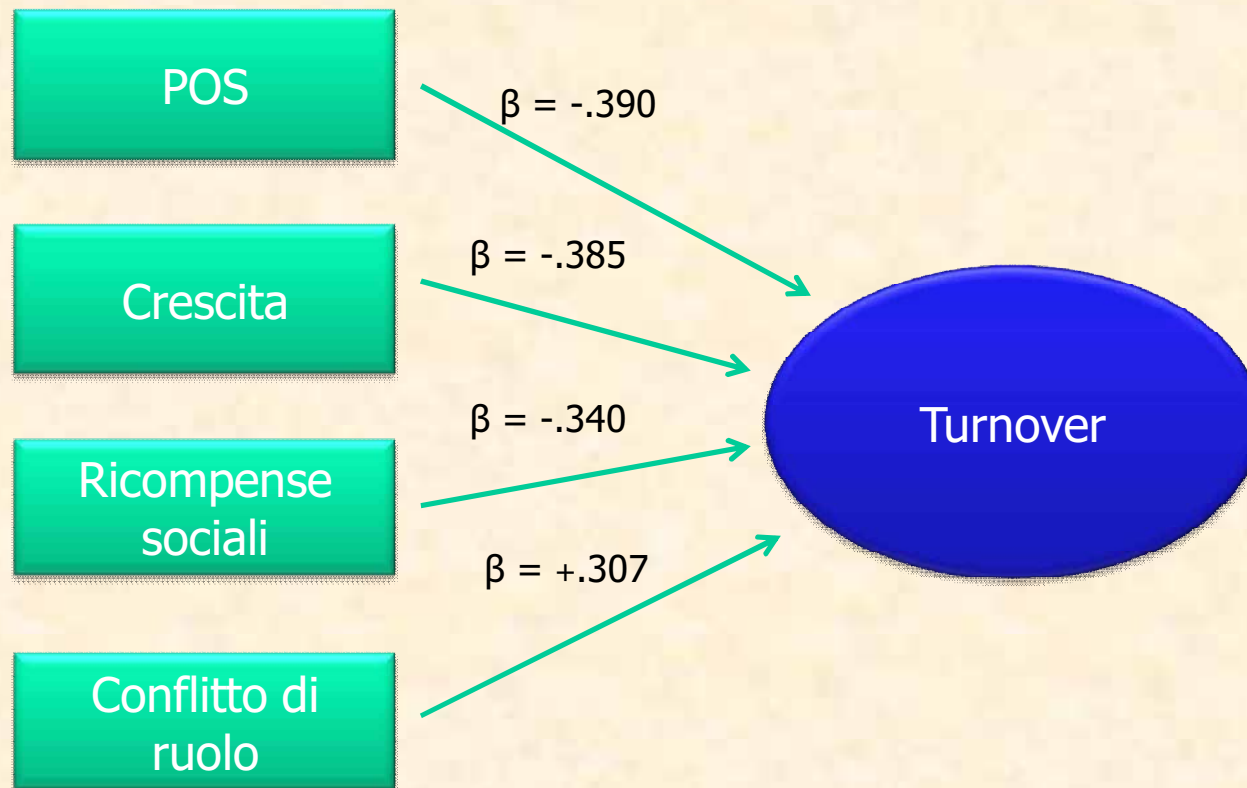
Quarto livello di analisi. Un esempio: le determinanti della soddisfazione, correlata al turnover



Quarto livello di analisi. Considerazioni sull'esempio proposto nella slide precedente

- **Come incrementare la soddisfazione** dei collaboratori, quest'ultima a sua volta di particolare rilievo per ridurre le loro intenzioni di **turnover**?
- Per la specifica organizzazione che abbiamo portato ad esempio, i quattro coefficienti presentati nella slide precedente indicano che per incrementare la soddisfazione è **necessario operare** in ordine di importanza, sulle seguenti dimensioni: 1) **crescita** (sviluppare le competenze e le potenzialità dei collaboratori, prevedere avanzamenti di carriera, ...); 2) **equità** (assegnare incentivi effettivamente collegati ai "meriti" dei collaboratori, ...); 3) **cooperazione con i colleghi** (ascolto/soluzione delle difficoltà fra collaboratori, scambio di informazioni anche fra diversi gruppi, ...); 4) **comunicazione** (favorire la facilità di accesso alle informazioni, diffonderle tempestivamente, ...).

Quarto livello di analisi. Un esempio: le cause del turnover



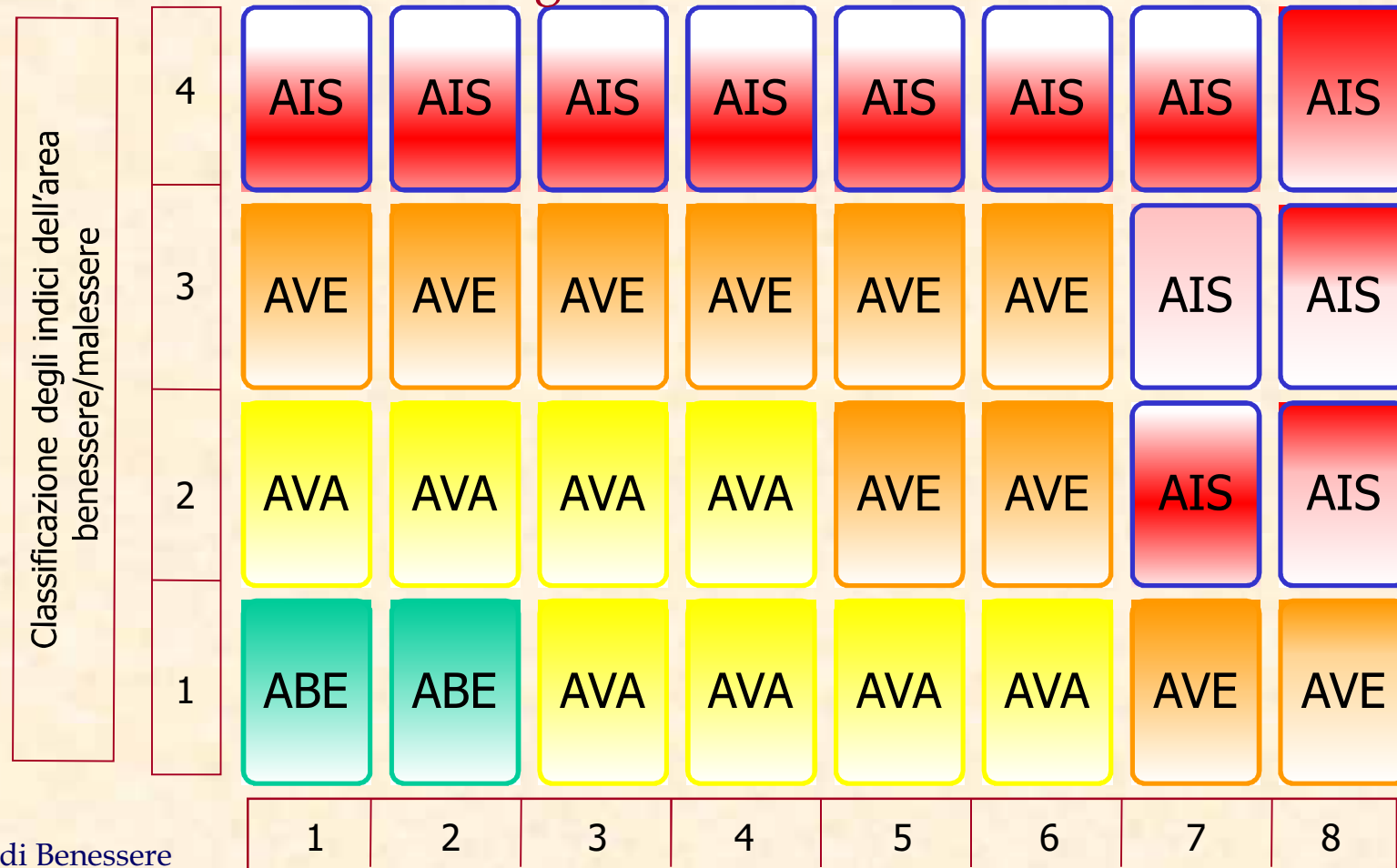
Quarto livello di analisi. Considerazioni sull'esempio proposto nella slide precedente

- **Come prevenire le intenzioni di turnover** – ovvero di lasciare l'organizzazione – dei collaboratori?
- Per la specifica organizzazione che abbiamo portato ad esempio, i quattro coefficienti presentati nella slide precedente indicano che per ridurre le intenzioni di turnover è **necessario operare**, in ordine di importanza, sulle seguenti dimensioni: 1) **supporto organizzativo** (ascolto/soluzione delle difficoltà dei collaboratori, attenzione, ...); 2) **crescita** (favorire l'avanzamento di carriera, sviluppare le potenzialità dei collaboratori, ...); 3) **ricompense sociali** (apprezzamento del lavoro svolto, gratificazioni verbali, ...); 4) **conflitto di ruolo** (operare mediante opportuni interventi sulla discrepanza tra le personali competenze e il ruolo ricoperto).

Quinto livello di analisi: modello integrato di valutazione del rischio complessivo stress lavoro-correlato

- Attraverso un sistema integrato di valutazione e mediante idonei valori di riferimento e di benchmarking, viene elaborato un modello che definisce il **livello di rischio complessivo** cui sono esposti gli addetti dell'organizzazione e l'organizzazione stessa nel suo insieme.
- Su tali basi si fondano le misure di **intervento** e le **azioni correttive** da porre in essere.

Quinto livello di analisi: modello integrato di valutazione complessiva del rischio stress-lavoro correlato vs. benessere/efficienza-efficacia organizzativa



Legenda:

ABE: Area di Benessere Efficienza-efficacia

AVA: Area di Vigilanza Attiva

AVE: Area di Vigilanza Elevata

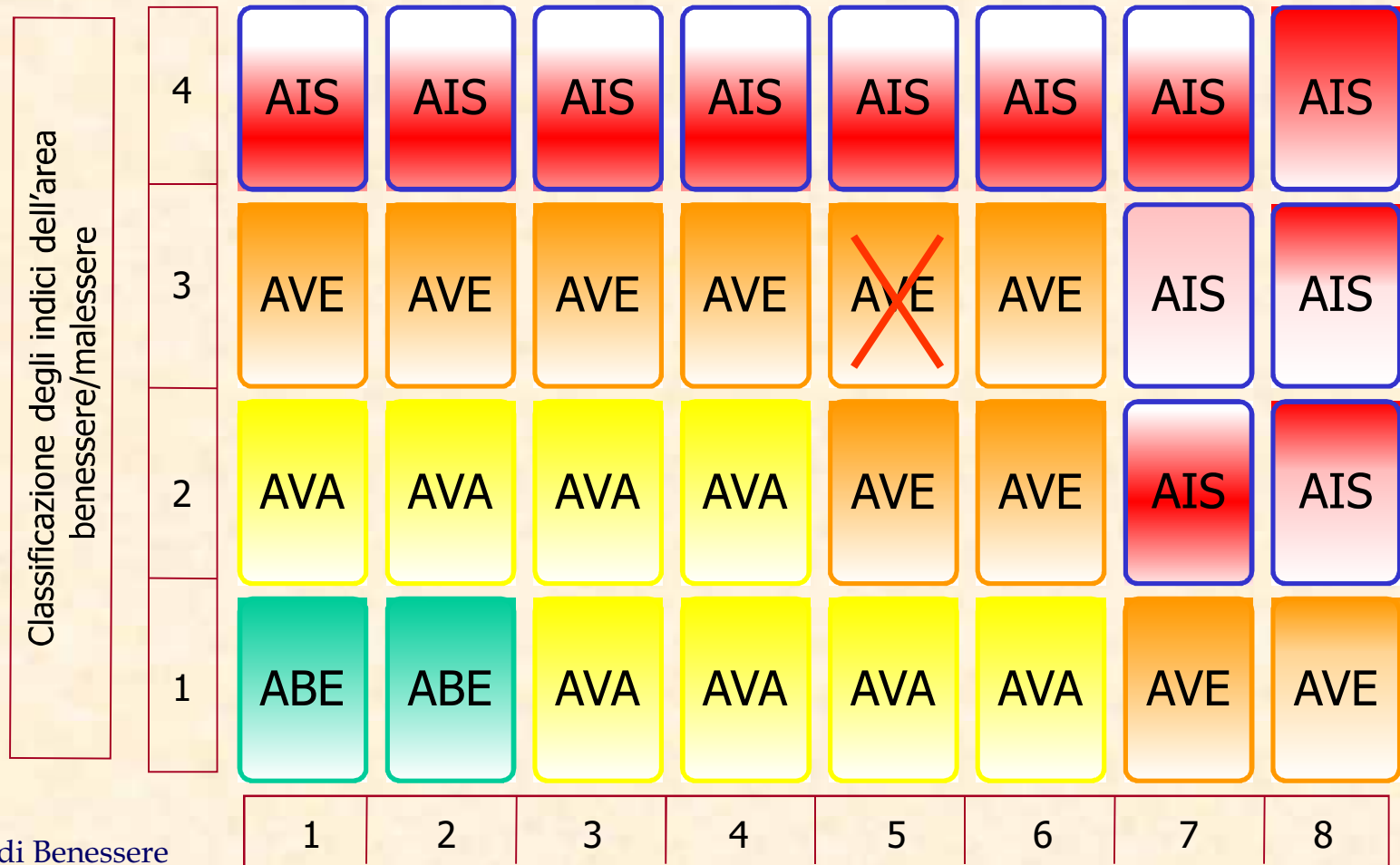
AIS: Area di Interventi Strutturali

Classificazione degli indici di rischio

Livelli complessivi di rischio

- **ABE - Area di Benessere/Efficienza-efficacia.** Se il rischio rientra in tale zona, va condotto un programma di monitoraggio, anche attraverso gli **interventi periodici di sorveglianza necessaria in tutte le diverse zone di rischio.** Tale attività si colloca soprattutto nella prospettiva del **mantenimento/incremento di valori organizzativi positivi, anche in termini di produttività** oltre che di benessere individuale e di prevenzione/sicurezza.
- **AVA - Area di Vigilanza Attiva.** Se il rischio rientra in tale zona, vanno messe a punto e realizzate **azioni migliorative, anche mediante affinamento di procedure/interventi** attualmente in atto.
- **AVE - Area di Vigilanza Elevata.** Se il rischio rientra in tale zona, devono essere studiate e poste in essere **decise azioni migliorative** e vanno introdotte nuove misure.
- **AIS - Area di Interventi Strutturali.** Se il rischio rientra in tale zona, occorre adottare **interventi che hanno particolare rilievo sulla struttura organizzativa.**

Quinto livello di analisi: un esempio di applicazione del modello nell'organizzazione fin qui richiamata



Legenda:

ABE: Area di Benessere
Efficienza-efficacia

AVA: Area di Vigilanza Attiva

AVE: Area di Vigilanza Elevata

AIS: Area di Interventi Strutturali

Classificazione degli indici di rischio

Livello complessivo di rischio

- Riguardo alla specifica organizzazione che abbiamo portato ad esempio si riscontra - mediante una valutazione di sistema basata sull'incrocio fra i diversi indici di rischio e quelli di benessere/malessere - che l'organizzazione stessa si colloca nell'area AVE (Area di Vigilanza Elevata), come contrassegnato nella slide precedente.
- Si impone dunque un'attività di realizzazione di **decise azioni migliorative** e **l'introduzione di nuove misure**.
- Tali azioni e misure, richiamate nella slide seguente, sono finalizzate a **ridurre/eliminare** gli impatti negativi dei fattori di rischio organizzativi sulla salute degli individui e sull'organizzazione nel suo insieme, anche nella prospettiva dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa.

Azioni/Misure	Benefici in termini di riduzione del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva dell'efficienza/efficacia organizzativa
<i>Organizzazione del lavoro: redistribuzione dei carichi; maggiore flessibilità negli orari di lavoro</i>	Riduzione del sovraccarico di lavoro; incremento della qualità del lavoro svolto e della soddisfazione del cliente interno/esterno; migliore conciliazione della vita privata con quella professionale; sostegno per l'equilibrio psicofisico.
<i>Analisi delle posizioni e miglior definizione dei compiti dei collaboratori</i>	Chiarimento dei ruoli e delle responsabilità di ciascuno, contribuendo così a ridurre i conflitti di ruolo; migliore precisazione degli scopi, delle attese e degli obiettivi da conseguire.
<i>Condurre regolari riunioni con i collaboratori e fra i diversi gruppi/reparti organizzativi</i>	Incremento della condivisione delle scelte e degli stili d'azione aziendali; approfondimento dei problemi e ricerca di soluzioni comuni; rafforzamento del senso di appartenenza e del significato del proprio lavoro.
<i>Interventi formativi</i> - di contenuto tecnico - di contenuto psicosociale e relazionale	Crescita di nuove conoscenze e competenze professionali; sviluppo di carriera; aumento delle abilità relazionali per affrontare adeguatamente situazioni di difficoltà/confitto anche con i superiori; riconoscimento dell'importanza dei ruoli dei collaboratori.