



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Benessere, sicurezza e motivazione delle
Human Resources**

**(Well-being, security and motivation of Human
Resources)**

Relatore:
Prof.ssa VICARELLI Maria Giovanna

Rapporto Finale di:
CAIMMI Martina

Anno Accademico 2019/2020

INDICE:

Introduzione	1
1) Benessere e sicurezza sul lavoro	3
1.1 Concetti ed evoluzione storica	3
1.2 I principali strumenti per la misurazione	9
1.3 Normativa sulla sicurezza sul lavoro	12
2) Motivazione al lavoro	17
2.1 Concetti e teorie sulla motivazione	17
2.2 Strumenti pratici per la motivazione delle HR	21
2.3 PSM: Public Service Motivation	24
3) Benessere organizzativo nelle P.A.	28
3.1 Evoluzione della normativa	28
3.2 CUG	30
3.3 L'OIV e l'indagine del Ministero dello Sviluppo Economico	32
Conclusioni	38
Bibliografia	39
Sitografia	40

Introduzione

Il presente lavoro ha come oggetto l'analisi di alcuni concetti chiave del mondo del lavoro attraverso una rielaborazione ragionata del volume "*Benessere, sicurezza e motivazione nelle organizzazioni*" (R. Garzi; S. Cappello; G. Fazzi; N. Zamaro). Inoltre, in questa sede, verranno effettuati numerosi approfondimenti degli argomenti oggetto di analisi e, invece di prendere in considerazione la ricerca contenuta nel volume sopra citato, verranno presentati i risultati di due indagini sul benessere organizzativo effettuate una dal Ministero dello Sviluppo Economico e l'altra dalla Regione Marche. Inoltre, in questo contesto, gli argomenti verranno trattati non solo in generale ma anche con riguardo alle amministrazioni pubbliche perché quest'ultime sono sempre più oggetto di normative e studi di settore. L'obiettivo del presente lavoro è dimostrare che, nonostante il mondo del lavoro sia in continuo cambiamento, i concetti di benessere, di sicurezza e di motivazione rimangono fondamentali e da non sottovalutare all'interno dell'ambiente lavorativo. Infatti, numerosi studi e ricerche hanno dimostrato che investire in questi fondamenti procura non solo un clima organizzativo più sereno ma anche maggiore efficienza e produttività per l'organizzazione. Inoltre, questi argomenti sono sempre più spesso oggetto di discussioni e normative ed è quindi opportuno che le organizzazioni, sia pubbliche che private, rimangano costantemente aggiornate. Nel primo capitolo verranno presentati i concetti di benessere e sicurezza sul lavoro, l'evoluzione teorica e gli

strumenti per la misurazione degli stessi, soffermandosi infine sull'evoluzione della normativa italiana sulla sicurezza sul lavoro. Il secondo capitolo tratterà la motivazione come concetti, teorie principali e strategie pratiche, concludendo l'argomento con una breve presentazione del costrutto della Public Service Motivation. Infine, l'ultimo capitolo approfondirà il tema del benessere organizzativo all'interno delle Pubbliche Amministrazioni riportando due indagini sul benessere organizzativo.

1) **BENESSERE, SICUREZZA E MOTIVAZIONE SUL LAVORO**

1.1 **CONCETTI ED EVOLUZIONE STORICA**

I concetti di benessere e di sicurezza sono argomenti ampi che possono essere applicati a molteplici contesti, se vengono analizzati facendo riferimento al contesto lavorativo si possono utilizzare i termini, più specifici, di “benessere organizzativo” e “salute organizzativa” con i quali si intende fare riferimento a realtà lavorative nelle quali la cultura, il clima e le pratiche creano un ambiente che punta a promuovere la sicurezza dei lavoratori e l’efficacia e l’efficienza organizzativa. Per spiegare i concetti e l’evoluzione teorica e storica del benessere e della sicurezza sul lavoro si può far riferimento a diversi volumi e pubblicazioni, le informazioni contenute in questo capitolo sono principalmente rielaborazioni ragionate di concetti contenuti nel volume “*Benessere, sicurezza e motivazione nelle organizzazioni*” di R. Garzi; S. Cappello; G. Fazzi; N. Zamaro e vi sono riferimenti, in maniera meno rilevante, al volume “*Storia del pensiero organizzativo – vol. 1 – La questione industriale*” di G. Bonazzi. La definizione di benessere organizzativo ritenuta più precisa e completa è quella riconducibile agli studi di Avallone e dei suoi collaboratori che rielaborarono questo concetto in chiave psico-sociale e lo descrivevano come: “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.” (Avallone, Bonaretti 2003, p. 24). Il concetto di salute organizzativa è stato definito, invece, come: “Lo stato di

completo benessere fisico, mentale e sociale” (Organizzazione Mondiale della Sanità, 1948), distinguendola dalla semplice assenza di malattia o d'infermità; infatti la salute dipende non solo dall'individuo stesso, ma anche dal contesto lavorativo generale e dall'organizzazione di appartenenza. L'approccio a questi due concetti pone al centro dell'attenzione l'organizzazione e la comunità lavorativa e vi è quindi la necessità di analizzare la relazione che si instaura tra l'individuo e il contesto lavorativo in cui esso si trova. Solo dopo la crisi economica e finanziaria del '29, con la nascita di un'importante corrente teorica definita “Relazioni Umane”, si cominciano a considerare i possibili danni fisici e psicologici dovuti alla routinizzazione e alla dequalificazione del lavoro e si diffonde l'interesse verso il fattore umano. Le “Relazioni Umane” nascono con gli studi di Elton Mayo, il quale ha basato le sue teorie sulle ricerche e gli studi effettuati presso la Western Electric Company. Questa azienda si era rivolta inizialmente a Mayo poiché voleva studiare la correlazione tra illuminazione e produttività. Da questo primo studio, avente ad oggetto l'osservazione di tre gruppi di lavoratrici disposte in tre stanzoni differenti, si sono avuti dei risultati in parte inaspettati, infatti i gruppi di lavoro sottoposti a controllo rispondevano con un aumento della produttività sia nel caso di aumento dell'illuminazione sia nel caso di illuminazione statica sia nel caso di diminuzione della stessa. Mayo arrivò alla conclusione che i lavoratori, sentendosi osservati e controllati senza saperne il motivo, avevano avviato un meccanismo di autodifesa, ovvero le lavoratrici e la

loro produttività era stata influenzata da dei meccanismi di carattere psicologico probabilmente enfatizzati dal gruppo. Dopo questo primo esperimento la WEC, tra la metà degli anni '20 e il 1932, affida a Mayo tre grandi ricerche al cui fine viene rinnovata completamente l'organizzazione del lavoro. La prima ricerca aveva come obiettivo quello di dimostrare quali fattori di contesto influiscono sulla produttività, perciò vengono individuate cinque operaie abbastanza simili tra loro più una caporeparto e messe a lavorare dentro una stanza e venivano introdotte delle variabili differenti, che potevano riguardare l'introduzione di pause oppure la variazione dell'orario di lavoro o della retribuzione, e per ogni variabile veniva misurata la produttività correlata. Da questa prima ricerca si è avuto un aumento complessivo della produttività del 33%, la quale è aumentata in maniera più o meno continua nel tempo anche quanto sono state reintrodotte le condizioni di partenza. Mayo, intervistando successivamente anche le lavoratrici, conclude che la produttività è stata influenzata in parte dalle variabili introdotte, soprattutto dall'introduzione della pausa con spuntino offerta dall'azienda, ma anche dai fattori psicologici e relazionali costituiti da un clima positivo e amichevole e dalla possibilità di instaurare relazioni tra colleghe. A livello scientifico tale ricerca ha aperto un dibattito poiché sono stati emessi degli errori metodologici che avrebbero inficiato i risultati e poiché tale ricerca si è svolta in un periodo di crisi economica che probabilmente ha condizionato le lavoratrici, Mayo tuttavia risponde che, anche non essendo totalmente corretta, la sua tesi

rimaneva valida. La seconda ricerca ha come obiettivo di indagare sulle opinioni dei lavoratori riguardo gli aspetti negativi e positivi del lavoro alla WEC. Questa ricerca parte con l'idea di sottoporre un questionario a tutti i dipendenti ma dopo averlo sottoposto ad una parte di essi ci si rende conto che, innanzitutto, vi erano risposte e quindi esigenze diverse tra uomini e donne, e che i soggetti esaminati si soffermavano a parlare con i ricercatori. Mayo considera quest'ultimo punto come il vero risultato, cioè la voglia dei dipendenti di sfogare il loro malessere, quindi decide di interrompere la somministrazione dei questionari e di effettuare interviste in profondità. Da queste interviste emergono, oltre i fattori ritenuti positivi e quelli ritenuti negativi sulle condizioni di lavoro, anche le preoccupazioni e i problemi individuali dei lavoratori, condizioni queste che, pur non centrando con il lavoro, influenzano l'umore e la produttività dei lavoratori anche all'interno dell'organizzazione. Quindi il datore di lavoro deve cercare di introdurre strumenti che permettono ai dipendenti di sfogarsi, come ad esempio uno psicologo, e un pacchetto di proposte per sostenere i propri lavoratori attraverso dei benefici e dei servizi extracontrattuali. Da questa ricerca quindi derivano due importanti concetti di cui bisogna tener conto, cioè la responsabilità sociale dell'azienda e il clima sociale e aziendale; l'organizzazione non solo deve preoccuparsi del benessere dei dipendenti e di creare un luogo di lavoro sicuro e sano ma deve anche preoccuparsi di capire e risolvere i conflitti che possono crearsi tra lavoratori o tra lavoratore e organizzazione. Per la terza ricerca viene

chiamato un osservatore che viene inserito all'interno di un solo reparto costituito da quattordici operai e un caporeparto, i quali percepivano una retribuzione a cottimo di gruppo, ovvero valutata non sull'individuo ma sull'intero gruppo di lavoro, e percepivano un'indennità in caso di guasto delle macchine. Dall'osservazione si scopre che all'interno del reparto si crea un'organizzazione informale di gruppo, escludendo il caporeparto da essa, e che si formano dei gruppi all'interno di questa organizzazione. Il gruppo principale è formato da un leader e dai suoi seguaci, poi ci sono altri gruppi con a capo gli anti-leader e ci sono soggetti che non fanno parte di nessun gruppo chiamati "outsiders". Era il leader a decidere i ritmi di lavoro e gli altri lo seguivano spinti dalla pressione sociale e morale. Anche da questa ricerca si deduce che le relazioni sono un fattore importante da considerare e che bisogna saper cogliere le dinamiche informali e utilizzare queste informazioni come uno strumento a favore dell'organizzazione. Il superiore deve essere capace di individuare il leader e prendere accordi con lui al fine di aumentare la produttività. Con la corrente delle "Relazioni Umane" si apre un nuovo interesse verso l'organizzazione del lavoro, che si arricchisce successivamente grazie alle riflessioni teoriche di Maslow che, seppur critico nei confronti di Mayo, ne raccoglie gli stimoli e si concentra sui bisogni dell'individuo andando poi ad approfondire il concetto di motivazione. Inoltre, tra gli anni Cinquanta e gli anni Sessanta, anni di ripresa industriale e di sviluppo sociale, si inizia a considerare con maggiore attenzione il rapporto che si

instaura tra l'organizzazione e l'individuo in quanto aumentano notevolmente da parte dei lavoratori denunce di sintomi fisici e mentali generati dalle condizioni e dal sistema organizzativo del lavoro. Questi anni sono caratterizzati da scioperi organizzati dai lavoratori per reclamare i propri diritti e diventare sempre più soggetti attivi e parte integrante delle organizzazioni. Tuttavia, è solo negli anni Settanta che si rivolge l'attenzione verso la sicurezza, il cui obiettivo diventa quello di prevenire gli infortuni e le malattie professionali. La qualità della vita lavorativa è il risultato di una serie di parametri, fissati nel corso degli anni, volti alla protezione dell'integrità della vita delle persone la quale include integrità fisica, cognitiva, emotiva, professionale, sociale e del sé. Il ventennio compreso tra gli anni Settanta e Novanta si caratterizza per una radicale trasformazione del concetto di sicurezza, concependo la salute non solo in maniera preventiva ma anche promozionale. Gli studi e le ricerche in questo ambito aumentano notevolmente, con particolare riguardo verso le conseguenze del malessere psicologico del lavoratore. Dagli anni Novanta la salute e la sicurezza sul lavoro vengono ricomprese in un concetto più ampio, attento sia all'equilibrio dello stato di salute fisica, psichica e sociale dell'individuo sia all'interazione dinamica tra il lavoro, i processi ad esso correlati e il benessere del lavoratore. Il benessere organizzativo è, quindi, il risultato di un enorme processo comprensivo di molteplici dimensioni e argomenti da trattare tutti con attenzione poiché tutti concorrenti alla costruzione di un ambiente sano ed equilibrato. Si può altresì

definire il benessere organizzativo come: “insieme dei nuclei culturali dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo mantenendo e migliorando il benessere fisico psicologico e sociale delle comunità lavorative.” (Avallone, Paplomatas 2005)

1.2 I PRINCIPALI STRUMENTI PER LA MISURAZIONE

La salute organizzativa può essere definita come un insieme di condizioni in presenza delle quali un'organizzazione può essere considerata sicura e sana e, inoltre, capace di mantenere nel tempo condizioni di benessere e di qualità della vita elevate per la propria comunità lavorativa. Le condizioni possono essere ricondotte a 14 aree: il comfort dell'ambiente di lavoro, la chiarezza degli obiettivi, la valorizzazione delle competenze, l'ascolto attivo, la disponibilità delle informazioni, la gestione della conflittualità, la sicurezza e prevenzioni degli infortuni, le relazioni interpersonali collaborative, la scorrevolezza operativa, i fattori di stress, l'equità organizzativa, la tollerabilità dei compiti, il senso di utilità sociale e l'apertura all'innovazione. La salute organizzativa può essere misurata sia a livello macro, considerando l'organizzazione nel suo complesso, sia a livello micro, considerando i singoli lavoratori. A livello micro uno dei principali fattori da valutare è lo stress, ovvero un fenomeno soggettivo definito come “la condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in

loro” (Accordo Europeo, 2004). Potenzialmente ogni posizione lavorativa può causare stress da lavoro correlato. Oltre ad osservare come l’individuo reagisca di fronte a situazioni stressanti, l’analisi deve anche considerare i livelli macro, ovvero capire perché gli ambienti lavorativi possono provocare stati di disagio o di pressione e, quindi, effettuare un’analisi della struttura e del clima organizzativo. In base ai risultati ottenuti da queste analisi possono essere disposti dei piani di miglioramento della salute organizzativa. Nel 2005, dopo attente riflessioni sui metodi esistenti e fino a quel momento utilizzati, Avallone et al. hanno elaborato uno strumento per la misurazione dei fattori che compongono il benessere organizzativo denominato “Questionario multidimensionale della salute organizzativa” (Multidimensional Organizational Health Questionnaire o MOHQ). Questo metodo, di cui esistono più versioni, permette l’analisi dei processi e delle pratiche che sono state introdotte in un contesto organizzativo per garantire il benessere dei lavoratori. Nella versione originale questo questionario contiene 139 domande finalizzate a monitorare i livelli di benessere e di malessere sul luogo di lavoro ed è composto da nove sezioni riguardanti argomenti differenti. La prima parte è dedicata alla raccolta delle informazioni personali del lavoratore e della storia lavorativa dello stesso, la seconda parte è composta da domande relative alla percezione del comfort da parte del lavoratore nell’ambiente di lavoro, la terza parte indaga su differenti dimensioni della salute organizzativa, la quarta parte riguarda la sicurezza sul lavoro, la quinta parte è dedicata alle

caratteristiche del lavoro e dei compiti lavorativi indagando sul grado di tollerabilità degli stessi, la sesta parte riguarda le sensazioni vissute nell'ambiente lavorativo, la settima parte riguarda i disturbi psicosomatici, l'ottava è relativa al grado di apertura all'innovazione e l'ultima parte è una sezione nella quale è presentato un elenco di possibili suggerimenti riguardanti possibili aree di miglioramento e uno spazio vuoto in cui il lavoratore può esprimere altri pensieri e commenti. Gli studi e le ricerche effettuate per conoscere il grado di salute organizzativa costituiscono non solo un'occasione di riflessione e di crescita ma anche un punto di partenza per individuare le aree considerate più carenti sotto questo aspetto e migliorarle ottenendo così dei benefici di medio e lungo termine. Il MOHQ è uno strumento che presenta molti vantaggi tra i quali la velocità dei tempi di somministrazione del questionario e di rilevazione delle informazioni, l'elevato grado di comparabilità dei dati trattandosi di uno strumento standardizzato e la possibilità di rilevare in modo rapido le aree di maggiore criticità e malessere all'interno dell'azienda. Tuttavia, questo metodo presenta anche degli svantaggi, infatti, essendo uno strumento standardizzato non permette di rilevare le motivazioni che stanno alla base dei comportamenti e delle risposte dei lavoratori e, talvolta, le informazioni raccolte non sono sufficientemente adeguate per porre le basi di un concreto miglioramento, inoltre non tutti i vertici organizzativi sono disposti ad essere esposti a rilevazioni e critiche da parte dei dipendenti. Questo strumento, quindi, può non fornire tutti i dati utili relativi al

benessere e alla salute organizzativa, perciò l'organizzazione potrebbe decidere di completare questa ricerca attraverso l'utilizzo di metodi di rilevazione qualitativi quali ad esempio le interviste semi-strutturate o in profondità e gli strumenti di analisi di gruppo come i focus group. Vi sono poi altri strumenti di carattere quantitativo che l'organizzazione potrebbe utilizzare in sostituzione del MOHQ, che sono: il "Job Content Questionnaire" che si concentra soprattutto sulla misurazione dello stress lavorativo; il "General Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work" che è uno strumento molto complesso poiché analizza quattordici aree riguardanti i fattori psico-sociali determinanti la motivazione, la salute e il benessere nelle organizzazioni; l'"Organizational Checkup System" costituito per rilevare il burn-out attraverso l'approccio organizzativo; "Le persone e il lavoro" che è costituito per rilevare fattori di rischio organizzativi e psico-sociali più frequenti nei contesti lavorativi.

1.3 NORMATIVA SULLA SICUREZZA SUL LAVORO

La salute e la sicurezza sul lavoro vanno perseguite attivamente dai datori di lavoro, dai dipendenti e dai collaboratori tramite la prevenzione che si forma, innanzitutto, con la formazione e con l'informazione. I lavoratori, infatti, non sono solo i soggetti tutelati ma devono anche essere soggetti consapevoli delle condizioni del proprio ambiente lavorativo, delle normative e delle disposizioni da mettere in atto per prevenire i rischi, adottando un comportamento consono alla struttura in cui si trovano e alla mansione loro affidata. In Italia la sicurezza sul

lavoro è disciplinata dal DLgs. 81/08 o “Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro” che stabilisce regole, procedure e misure preventive che devono essere adottate per rendere l’ambiente lavorativo il più sicuro possibile, evitando o riducendo al minimo l’esposizione dei lavoratori a rischi legati al lavoro. Il concetto moderno della sicurezza sul lavoro nasce con la Rivoluzione Industriale con l’emanazione di alcuni regolamenti che, tuttavia, riguardavano inizialmente le sole realtà industriali. Solo tra gli anni 1955 e 1956 furono emanate le prime leggi in materia di salute e sicurezza rivolte a differenti realtà produttive che furono il D.P.R. 27/4/55 n.° 547 “Norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro” e il D.P.R. 19/3/56 n.° 303 “Norme generali per l’igiene del lavoro”. In quegli anni la normativa era maggiormente oggettiva e andava ad intervenire sui macchinari, le strumentazioni e i processi produttivi con lo scopo di rimuovere le condizioni di pericolo ma, nel tempo, l’evoluzione tecnologica e quella normativa imposero maggiori forme di tutela e consentirono lo sviluppo di risorse tecniche più efficienti e sicure modificando, di fatto, anche la natura e le tipologie di infortuni. Si dovette, poi, dare attuazione alle direttive del Consiglio Europeo in materia di sicurezza e salute dei lavoratori e fu, quindi, emanato il Decreto Legislativo 626 del 1994 che poneva l’attenzione anche sui rischi di natura più soggettiva. Il 9 aprile del 2008, in attuazione dell’art. 1 della legge 123/07 che delegava al Governo il riassetto e la riforma della normativa in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, fu approvato il Decreto Legislativo n. 81 che risponde

alla necessità di riorganizzare in maniera sistematica ed armonica tutte le precedenti normative che sino a quel momento risultavano essere scollegate. Questo D.Lgs ha, quindi, valenza definitiva e unica in tutti i settori privati e pubblici, e viene regolato ed aggiornato dallo Stato per quanto riguarda i suoi principi fondamentali mentre rimette alle Regioni la potestà legislativa. Con la nuova normativa, composta da 13 titoli e 306 articoli, vengono sviluppate misure generali di tutela del sistema di sicurezza aziendale, che vengono poi integrate dalle misure di sicurezza previste per specifici rischi o settori di attività. Il TUSL prevede la redazione del documento di valutazione dei rischi che deve avere data certa e deve contenere tutte le informazioni relative all'individuazione dei possibili rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro e le informazioni relative agli strumenti di prevenzione adottati e quelli che verranno adottati in futuro per consentire un miglioramento continuato nel tempo, inoltre tale documento deve indicare i soggetti responsabili per la prevenzione e la valutazione della salute organizzativa. Tale documento deve essere redatto prima di iniziare una qualsiasi attività e deve essere conforme alle norme di legge. Inoltre, per la predisposizione del DVR è possibile, per le micro, piccole e medie imprese, utilizzare il software gratuito del Ministero del Lavoro e dell'INAIL denominato OiRA. Il D.Lgs. prevede anche la nomina di alcune figure centrali quali il Responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi professionali, il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e il medico competente. Periodicamente l'Ispettorato

Nazionale del Lavoro aggiorna la versione ministeriale del TUSL per rispondere alle nuove esigenze del lavoro. L'ultima revisione è stata quella di Aprile 2019 che ha: inserito il Decreto Interministeriale del 22 gennaio 2019 che contiene le nuove procedure di revisione, integrazione ed apposizione della segnaletica stradale per la delimitazione dei cantieri in presenza di traffico veicolare e per l'uso corretto dei DPI, nonché le indicazioni dettagliate sulla posa in sicurezza e sulla formazione; aggiornato le tabelle delle tariffe adottate per le attività di verifica periodica delle attrezzature di lavoro; sostituito il Decreto Direttoriale n.89 del 23 Novembre 2018 con il Decreto Direttoriale n. 8 del 25 febbraio 2019 che riguarda il ventunesimo elenco dei soggetti abilitati per l'effettuazione delle verifiche periodiche di cui all'art. 71 comma 11; inserito gli interpelli n. 1, 2 e 3 del 2019; modificato agli articoli 74, commi 1 e 2, e 76, commi 1 e 2, ai sensi del Decreto Legislativo 19 febbraio 2019, n. 17 che prevede l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del Regolamento (UE) n. 2016/425; inserito il decreto legislativo 4 dicembre 1992, n. 475, così come modificato dall'art. 1 del Decreto Legislativo 19 febbraio 2019, n. 17. Il TUSL ha subito e subirà anche in futuro di continue revisioni e aggiornamenti, così come previsto dal decreto stesso che stabilisce come minima la revisione triennale, quindi per le organizzazioni diventa sempre più rilevante adottare misure per un controllo continuo delle situazioni a rischio e di un continuo percorso di formazione e informazione di tutti i soggetti coinvolti, migliorando non solo la qualità della salute organizzativa e

della vita aziendale ma anche la produttività e l'efficienza dell'organizzazione stessa. Un'ulteriore importante novità in tema di sicurezza sul lavoro riguarda la delibera del Senato della Repubblica del 31 ottobre 2019 che istituisce una Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni di lavoro in Italia, sullo sfruttamento e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro pubblici e privati. Questa Commissione avrà il compito di effettuare controlli e monitoraggi nei luoghi di lavoro, accertando la dimensione e la gravità degli infortuni e delle malattie in relazione all'età, il genere e il luogo di residenza delle vittime attraverso appropriate analisi, monitorando costantemente l'idoneità dei controlli degli organi di vigilanza sull'applicazione delle norme antinfortunistiche e potrà, inoltre, individuare nuovi strumenti legislativi e amministrativi di prevenzione e repressione dei rischi lavorativi. La Commissione avrà durata pari alla XVIII legislatura e riferirà al Senato ogni volta che lo riterrà opportuno con una relazione scritta annuale a conclusione dei lavori sull'attività svolta e sui risultati dell'inchiesta. Sarà composta da venti senatori, nominati dal Presidente del Senato e al suo interno vi saranno due vicepresidenti e due segretari che faranno parte dell'Ufficio di presidenza e il Presidente da eleggere a maggioranza assoluta fra i futuri componenti. La Commissione sarà regolata dal proprio regolamento interno liberamente modificabile su iniziativa dei componenti e potrà deliberare in seduta segreta.

2) MOTIVAZIONE AL LAVORO

2.1 CONCETTI E TEORIE SULLA MOTIVAZIONE

Per spiegare il concetto di motivazione e le teorie che l'hanno caratterizzata si può far riferimento a diversi volumi e pubblicazioni, le informazioni contenute in questo paragrafo sono rielaborazioni ragionate di concetti contenuti nei volumi *“Storia del pensiero organizzativo – vol. 1 – La questione industriale”* di G. Bonazzi e *“Elementi di soft HR management”* di G. Cucchi. Riportando l'esplicitazione contenuta nel secondo volume citato, la motivazione può essere definita come “quel processo composto da bisogni fisici, psicologici, sociali e culturali che sia operando individualmente che interagendo fra di loro indirizzano verso un determinato fine il comportamento umano”. Da questa definizione si può dedurre che i bisogni, individuali e collettivi, sono un elemento fondamentale del processo motivazionale, in quanto è proprio il sorgere di un bisogno che innesca il processo e condiziona il comportamento dell'individuo. I bisogni vengono, quindi, presi come punto focale da molteplici teorie che cercano di spiegare la motivazione. È opportuno evidenziare alcune caratteristiche importanti della motivazione per capire ed affrontare al meglio l'argomento: è uno stato interiore dell'individuo, ha in sé un elemento di scelta e di spinta all'azione, è un concetto composto da molteplici aspetti, può modificarsi nel corso del tempo ed è unico per ogni persona. Una delle riflessioni teoriche più

conosciute e importanti è quella di Maslow che, seppur critico nei confronti di Mayo, ne raccoglie gli stimoli e si concentra sui bisogni dell'individuo andando poi ad approfondire il concetto di motivazione. Maslow, nella sua teoria denominata "Scala dei bisogni" del 1940, parte dal presupposto che tutti i bisogni umani possono essere classificati in cinque macrocategorie che possono essere collocate in maniera gerarchica partendo dal livello più basso e semplice a quello più alto e complesso. L'ipotesi di Maslow è che l'ordine gerarchico dei bisogni stabilisce anche l'ordine di priorità nella loro soddisfazione. La prima categoria è formata dai bisogni fisiologici, i quali sono indispensabili per la sopravvivenza e riguardano le necessità fondamentali dell'individuo. Nella seconda posizione ci sono i bisogni di sicurezza intesa come sicurezza fisica e psicologica, sia nel breve che nel lungo periodo. Poi ci sono i bisogni di appartenenza, riferibili al desiderio di crearsi una rete relazionale in cui ci si senta accettati e parte del gruppo sociale. La quarta categoria è formata dai bisogni di stima, ovvero dal desiderio di sentirsi apprezzati per le proprie qualità dalle altre persone e di ottenere prestigio, potere e una certa posizione sociale. Infine, vi sono i bisogni di autorealizzazione che consistono nel desiderio di realizzare le proprie potenzialità al massimo e di sentirsi soddisfatti di sé stessi. I bisogni formano una scala gerarchica, nel senso che quelli di livello più elevato non vengono percepiti dall'individuo sino a che quelli inferiori non sono, almeno

a un livello accettabile, soddisfatti. Da un punto di vista lavorativo i bisogni primari sono generalmente rappresentati, ad esempio, dalla sicurezza del posto di lavoro, da un adeguato compenso o da un clima aziendale sereno; mentre i bisogni appartenenti a livelli superiori possono essere l'avanzamento di carriera o l'assegnazione di un riconoscimento lavorativo. È importante per le imprese saper sfruttare al meglio la valenza strategica della motivazione, ovvero saper individuare i bisogni dei singoli lavoratori ed essere in grado di soddisfarli traendo non solo un beneficio per il lavoratore ma anche per l'azienda. Molti altri autori hanno concentrato l'attenzione delle teorie motivazionali sui bisogni, tra cui Herzberg che nella sua teoria del 1959 raggruppa i bisogni in due categorie: i fattori motivanti e i fattori igienici. I primi sono bisogni di alto livello e sono direttamente collegati alla soddisfazione derivante dal contenuto del lavoro, mentre i secondi sono bisogni di basso livello e riguardano, principalmente, le condizioni esterne al lavoro. La tesi di Herzberg è che solo i fattori motivazionali hanno la capacità di procurare una crescita psicologica e personale dei dipendenti e che, quindi, possono aumentare i livelli di soddisfazione, mentre i fattori igienici possono solo portare a una minore insoddisfazione. L'organizzazione deve, in concreto, garantire nel tempo buoni livelli di fattori igienici per poter poi aumentare la motivazione lavorando sui fattori motivazionali, ad esempio con l'arricchimento della mansione lavorativa. Un altro teorico che ha affrontato

questo tema è McClelland che, a differenza delle teorie precedenti, ipotizzava che i bisogni non fossero presenti fin dalla nascita ma che venivano acquisiti attraverso un vero e proprio processo di apprendimento. McClelland individua tre categorie di bisogni fondamentali posti alla base del comportamento umano che sono il bisogno di realizzazione, il bisogno di affiliazione e il bisogno di potere. Secondo questa teoria ogni individuo è caratterizzato da una categoria di bisogni che prevale sulle altre ed è compito dell'organizzazione individuare la dominante di ciascun collaboratore per capire quali sono i fattori di spinta della crescita motivazionale dell'individuo. Ad esempio, i soggetti caratterizzati da un alto bisogno di realizzazione dovrebbero svolgere lavori diversificati e ricchi di stimoli, quelli caratterizzati da un forte bisogno di affiliazione dovrebbero compiere mansioni che li pongono in relazione con altre persone, infine, i soggetti con un alto bisogno di potere dovrebbero esser messi in condizione di utilizzare le proprie abilità di controllo e decisione sull'ambiente circostante. Un'altra importante teoria che occorre citare è la "Teoria delle aspettative" di Vroom secondo cui gli individui, prima di effettuare uno sforzo, valutano razionalmente il valore della ricompensa e i comportamenti da mettere in atto per ottenerla. Il processo motivazionale è quindi funzione di tre elementi: la valenza, ovvero il valore, positivo o negativo, che i lavoratori attribuiscono soggettivamente a determinati compensi; l'aspettativa, ovvero la probabilità, soggettivamente

valutata, di raggiungere gli obiettivi prefissati; la strumentalità, ovvero la probabilità, effettiva o percepita, di percepire la ricompensa alla fine di una determinata azione. Il livello di motivazione sarà dato dalla combinazione di questi tre elementi. L'organizzazione dovrà individuare come i lavoratori percepiscono queste variabili favorendo maggiore chiarezza sul collegamento tra azioni e ricompense, creando un luogo dove gli obiettivi siano condivisi e reputati raggiungibili, così come le ricompense. Queste citate sono le teorie più conosciute ma molte altre si sono susseguite nel tempo e hanno posto le basi per poter sviluppare strumenti da applicare nelle organizzazioni.

2.2 STRUMENTI PRATICI PER LA MOTIVAZIONE DELLE HR

Le teorie motivazionali possono essere tradotte in tecniche pratiche e strategie lavorative finalizzate ad incrementare la motivazione sul luogo di lavoro. Per individuare gli strumenti principali che possono essere utilizzati possiamo fare riferimento alle informazioni contenute nel volume *“Elementi di soft HR management”* di G. Cucchi. Di seguito verrà fatta una rielaborazione ragionata del collegamento fra le tecniche esposte e la loro influenza sul livello di motivazione all'interno del luogo di lavoro. Due delle tecniche utili per l'aumento della motivazione, già citate in precedenza, sono la creazione di un ambiente di lavoro sicuro e sano e la formazione. La prima tecnica è stata già ampiamente spiegata, per quanto riguarda la formazione, invece, si può aggiungere che essa influisce sulla motivazione del dipendente grazie a un maggior senso di responsabilità

dovuto alla decisione dei superiori di investire nelle capacità e nello sviluppo del dipendente, il quale sarà spinto da questa sensazione a legarsi maggiormente al proprio lavoro. Un'altra tecnica importante per lo sviluppo motivazionale è collegata alle scelte di job design ovvero il processo con cui vengono stabilite le caratteristiche principali di ciascuna posizione lavorativa. A livello pratico l'approccio più comune e condiviso dalle realtà aziendali riguardo il job design è l'approccio contemporaneo individualista secondo il quale lo scopo di questa tecnica è quello di arricchire e diversificare i compiti affidati a ciascun lavoratore. Questa linea di pensiero si traduce in varie strategie, tra cui il job enrichment, il job rotation e il job enlargement che consistono, in ordine, nel predisporre compiti ricchi di responsabilità e varietà tenendo conto del livello di stress che il lavoratore può effettivamente sopportare, nell'ampliamento delle abilità del lavoratore facendo in modo che esso sia capace di svolgere diversi compiti e, per quanto riguarda l'ultima strategia, nell'incremento della varietà del lavoro grazie a lavori che includano anche compiti delle fasi precedenti e/o successive alla mansione assegnata. Questi cambiamenti ai compiti assegnati al lavoratore portano ad una diminuzione del livello di monotonia e ad un aumento della motivazione. Per aumentare il livello di motivazione possono essere anche introdotti dei sistemi di valutazione dei dipendenti predisponendo incentivi per chi raggiunga risultati particolarmente positivi, dei sistemi di remunerazione e di benefici economici che incentivino i dipendenti a migliorare e lavorare in maniera

più efficiente e dei sistemi di partecipazione alle dinamiche aziendali per coinvolgere maggiormente il dipendente nelle decisioni dell'organizzazione. Per quanto riguarda quest'ultima strategia le principali modalità di partecipazione sono la comunicazione verso il basso, la comunicazione verso l'alto e la partecipazione finanziaria. La comunicazione verso il basso consiste nella trasmissione di informazioni di vario genere dai livelli organizzativi superiori ai livelli inferiori sia in forma verbale che scritta per coinvolgere e rendere consapevoli i lavoratori delle strategie fondamentali dell'organizzazione. Nella comunicazione verso l'alto, invece, sono i lavoratori stessi che partecipano in modo attivo alle decisioni relative a strategie aziendali, apportando suggerimenti e miglioramenti ad esempio tramite i focus group. La partecipazione finanziaria è, invece, la possibilità, data ai collaboratori, di poter essere coinvolti nella gestione dell'azienda attraverso la partecipazione al profitto o con l'acquisizione di quote di capitale. Le tecniche di partecipazione risultano efficaci solo se, oltre ad essere percepiti dai dipendenti in maniera positiva e utile all'organizzazione, i suggerimenti siano presi realmente in considerazione e utilizzati per modificare e migliorare concretamente le dinamiche aziendali. Altre tecniche motivazionali, che hanno assunto maggiore rilevanza negli ultimi anni, sono il teamwork, la leadership e l'impatto sociale dell'organizzazione. Analizzando l'influenza sulla motivazione che hanno questi strumenti possiamo asserire che il lavoro in squadra non solo aumenta il livello di competenze gestionali e produttive grazie all'uso

congiunto delle abilità e conoscenze dei singoli, ma riesce ad aumentare la motivazione dei collaboratori in diversi modi: grazie al senso di competizione, grazie ad un maggior entusiasmo nel proprio lavoro dovuto al distacco dal lavoro monotono individuale oppure grazie allo spirito di gruppo e la nascita di un leader che stimoli i singoli lavoratori. Nella leadership è invece rilevante il ruolo del leader che può migliorare il livello di motivazione delle risorse umane mettendo in pratica alcune capacità come il saper identificare gli obiettivi da raggiungere, saper adattare al meglio gli obiettivi alle caratteristiche della squadra e dei singoli membri, saper comunicare chiaramente il fine e i compiti di ciascuno considerando abilità e capacità, saper adottare comportamenti idonei per ogni situazione. L'impatto sociale dell'organizzazione ha assunto notevole importanza perché, negli ultimi anni, i concetti di etica e di responsabilità sociale stanno divenendo più rilevanti. Si ritiene che l'accettazione e la condivisione da parte dei collaboratori dell'organizzazione dei valori e degli obiettivi sociali su cui l'impresa concentra attenzioni e finanziamenti sia una spinta per la crescita della motivazione e del senso di appartenenza all'organizzazione. Le strategie non devono essere considerate come indipendenti tra loro ma occorre che esse siano utilizzate congiuntamente secondo una logica globale e continua nel tempo.

2.3 PSM: PUBLIC SERVICE MOTIVATION

Il tema della motivazione è, come già appurato, un argomento oggetto di numerosi studi, ricerche e riflessioni, ovviamente riferite a vari ambiti organizzativi ed

economici. Lo scopo di questo paragrafo è quello di approfondire brevemente il concetto di motivazione in relazione alla sfera della pubblica amministrazione. Verrà introdotto il concetto di Public Service Motivation applicato alle P.A. cercando di cogliere e riassumere le principali caratteristiche di questo strumento, andando ad analizzare e rielaborare le informazioni contenute nel volume *“Benessere, sicurezza e motivazione nelle organizzazioni”* di R. Garzi, S. Cappello, G. Fazzi e N. Zamaro. La Public Service Motivation fu proposta per la prima volta nel 1990 dai due autori Perry e Wise che la definiscono come: “an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations” (Perry, Wise 1990, p. 368). Nel loro contributo i due autori sottolineavano due aspetti principali che caratterizzavano il panorama americano ovvero la diminuzione della fiducia degli americani nei confronti del settore pubblico e l’esigenza di ottimizzare la capacità organizzativa delle istituzioni pubbliche rilanciando la dimensione etica del lavoro. Occorre sottolineare che, nonostante gli autori si riferiscano al panorama americano, questo argomento può riflettersi anche nel contesto italiano. Perry e Wise ritenevano che la motivazione dei lavoratori pubblici dipendesse dalla dimensione etica del lavoro stesso. I fattori di spinta che motivano le persone a lavorare nelle P.A. non sono riconducibili unicamente a leve estrinseche o di carattere monetario, ma possono essere individuate tre fonti della motivazione. La prima categoria è composta da fattori di spinta di tipo razionale che portano l’individuo

a massimizzare l'utilità personale. La seconda fonte è data dalle norme sociali che vengono considerate quando si sceglie di lavorare nel settore pubblico, il soggetto che effettua questa scelta solitamente è caratterizzato da una componente altruistica e, nei casi più estremi, la decisione è presa per tutelare i cittadini, trascurando il proprio tornaconto personale. L'ultima categoria di fonti è data dalla sfera emozionale secondo la quale la scelta di lavorare nel settore pubblico può dipendere dalla convinzione che queste amministrazioni svolgano un ruolo utile all'interno della società. Il modello della PSM viene costruito dai due autori sulla base dei concetti esposti e mira ad evidenziare l'unicità della strutturazione delle motivazioni all'interno del settore pubblico e l'importanza delle P.A. per l'evoluzione dei valori sociali e democratici nelle società moderne. Il modello PSM è stato successivamente oggetto di verifica e arricchimento concettuale. Una prima valutazione della validità e affidabilità del costrutto della motivazione verso il lavoro pubblico avvenne nel 1996. I fattori inclusi nel modello da valutare sono 4 e comprendono un insieme di 40 item destinati a misurare il contributo delle singole componenti al costrutto motivazionale. Perry conclude lo studio affermando: "Attraction to public policy making, commitment to the public interest, compassion, and self-sacrifice were confirmed as dimensions of public service motivation." (Perry 1996, p. 20). Lo studioso inoltre suggerisce che la PSM può essere utilmente impiegata anche in altre tipologie di organizzazioni. Perry, approfondendo l'argomento, riscontra due risultati interessanti. Il primo è

che “It appears that individuals with higher incomes are less likely to be motivated by commitment to public interest/civil duty. This implies that, all other things being equal, public service motivation declines with increasing wealth.” (Perry 1997, p. 191). Con riguardo al secondo risultato Perry scrive che “The results (together with the results for the education variable) suggest that an individual’s formative experiences are significant for inculcation of public service motivation” (Perry 1997, p. 192). Nel 2000 Perry presenta un’estensione del costrutto motivazionale che include i comportamenti osservabili in organizzazioni differenti dalle amministrazioni pubbliche. Poiché la teoria delle scelte razionali non sembra in grado di spiegare il comportamento pro-sociale o altruistico riscontrato nelle P.A., Perry prova a spostare la sua teoria nel campo delle influenze del contesto sociale sulla motivazione. Su questa base Perry introduce la sua nuova teoria di PSM sostenendo che le preferenze e gli interessi individuali e i valori che le persone seguono sono endogeni e sono appresi attraverso il processo di socializzazione relazionale e culturale che contribuisce alla formazione dell’identità di una persona. In conclusione, la motivazione nel servizio pubblico viene, quindi, incentivata dai fattori ambientali, cognitivi e comportamentali. Il concetto della Public Service Motivation è un argomento ripreso numerosi autori che non possono essere citati tutti in questa sede. Lo scopo di questo paragrafo era, piuttosto, quello di evidenziare che le leve motivazionali dei dipendenti pubblici possono essere diverse da quelle dei dipendenti privati.

3) BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA P.A.

3.1 EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA

Il benessere organizzativo è un argomento, come già precedentemente enunciato in questo elaborato, che è nato ed è stato oggetto di attenzione a seguito di numerose teorie e ricerche che si sono sviluppate nel corso del tempo e che, solo negli ultimi anni, si è ritenuto necessario regolare. È quindi importante richiamare le tappe fondamentali che hanno caratterizzato la normativa italiana in riferimento al benessere, con le quali si è cercato di applicare e regolare tale concetto nelle pubbliche amministrazioni. La regolamentazione aveva il fine di rendere le P.A. efficienti considerando gli aspetti non monetari del rapporto di lavoro, adottando modelli di gestione delle risorse umane che favoriscano un miglioramento degli ambienti di lavoro e un aumento dei livelli di produttività. Grazie all'introduzione della normativa le amministrazioni pubbliche sono invitate a valutare e migliorare il benessere interno dell'organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle variabili che incidono sulla qualità della vita e delle relazioni lavorative e realizzando opportune modifiche al modello gestionale consentendo un miglioramento delle variabili prese in considerazione. Ripercorrendo i principali riferimenti legislativi volti al miglioramento del benessere organizzativo nelle P.A. occorre citare il D.lgs. n. 81/2008, cosiddetto Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, con cui è stato introdotto l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di valutare i rischi di stress da lavoro

correlato realizzando indagini periodiche per rilevare lo stato di benessere dei lavoratori. Tali indagini sono finalizzate sia ad effettuare una valutazione della salute corrente dell'organizzazione sia ad implementare interventi volti al miglioramento della stessa. Successivamente, con il D.lgs. n. 150/2009, in attuazione della legge del 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle P.A., sono stati istituiti gli Organismi Interni di Valutazione aventi il compito di condurre indagini sul benessere organizzativo. Nel 2013 con il Testo Unico in materia di trasparenza delle pubbliche amministrazioni si è introdotto l'obbligo di pubblicazione dei risultati delle indagini effettuate dagli OIV internamente alle organizzazioni. Con la Direttiva n. 3 del 2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri si sono predisposte delle linee guida contenenti regole riguardanti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita privata dei dipendenti. Tuttavia, l'obbligo di indagine è stato successivamente eliminato con l'abrogazione del comma 5, art. 14, L. 150/2009 dovuto al D.P.R. n. 105/2016 relativo al "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni". A seguito di queste ultime modifiche l'OIV non ha più l'obbligo di effettuare le valutazioni in merito al benessere organizzativo e, quindi, al singolo dirigente non può più essere imputata responsabilità in merito alla mancata, tardiva o

metodologicamente non corretta valutazione, tuttavia rimane l'obbligo dirigenziale per la cura del benessere dell'organizzazione, come richiamato dall'art. 21 della legge 183/2010 che recita: "Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno" e dall'art.13, comma 5 del D.P.R. 62/2013 che recita: "Il dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori [...]". Anche a seguito delle recenti modifiche il tema del benessere organizzativo rimane tuttavia rilevante, ma nella pratica potrà essere affrontato principalmente attraverso le funzioni e le iniziative messe in atto dai Comitati unici di garanzia, i quali verranno spiegati nel paragrafo successivo.

3.2 CUG

L'art. 21 della legge 183/2010, già parzialmente citato in precedenza, introduce un nuovo organismo volto al miglioramento del benessere e dell'ambiente lavorativo. Tale articolo sancisce che: «Le pubbliche amministrazioni costituiscono al proprio interno [...] il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in

applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni. [...] Il Comitato unico di garanzia, all'interno dell'amministrazione pubblica, ha compiti propositivi, consultivi e di verifica e opera in collaborazione con la consigliera o il consigliere nazionale di parità. Contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori. [...]».

Successive modifiche e regolamentazioni in materia di CUG sono stati introdotti con la direttiva del 4 marzo 2011, che fornisce le linee guida sulle modalità di funzionamento e di composizione, e con la direttiva 2/2019 che aggiorna alcuni elementi della direttiva precedente, rafforzando il ruolo dei comitati all'interno delle amministrazioni pubbliche. Il CUG all'interno dell'ente ha il compito di raccogliere i dati relativi alle eventuali discriminazioni e disagi sul luogo di lavoro, individuando le cause di tali fenomeni e formulando indicazioni e suggerimenti utili per favorire migliori condizioni di benessere e uguaglianza. Questo organismo, inoltre, realizza percorsi formativi, studi, seminari e convegni per favorire le pari opportunità di genere e di benessere; opera per l'individuazione e la sperimentazione di modelli che favoriscano la conciliazione

tra vita privata e vita lavorativa; propone azioni positive per eliminare i pregiudizi e gli stereotipi e incoraggia iniziative volte ad attuare le direttive nazionali, europee ed internazionali nei temi di sua competenza. Il CUG opera anche per formulare pareri al CdA del Consiglio Nazionale delle Ricerche relativi a progetti di riorganizzazione, di formazione e di valutazione del personale e dell'ente a cui fa riferimento e si occupa della verifica e dell'accertamento degli esiti delle azioni introdotte al fine di migliorare il livello di benessere organizzativo. Il Comitato, dopo aver effettuato la valutazione delle iniziative introdotte dall'ente, propone, se necessario, ulteriori elementi ed azioni positive e li propone agli Organi di Governo e di Gestione. La mancata costituzione, da parte dell'ente, del Comitato unico di garanzia comporta responsabilità per i dirigenti incaricati della gestione del personale.

3.3 L'OIV E L'INDAGINE DEL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO

L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) è stato istituito dall'art. 14 del Decreto legislativo 150/2009 che prevede che tale soggetto sia nominato in ogni amministrazione pubblica dall'organo di indirizzo politico-amministrativo per realizzare indagini sul personale dipendente rilevando il livello di benessere organizzativo, il funzionamento del sistema di valutazione e per verificare la trasparenza e la correttezza dei processi di misurazione e valutazione. L'OIV, a partire dal 30 aprile 2010, ha sostituito il Servizio di controllo interno. Il

D.l. 150/2009 prevedeva che, oltre a monitorare la situazione organizzativa, tale organismo dovesse elaborare una relazione annuale sulla performance, formulare eventuali proposte ai vertici amministrativi per accrescere il livello di efficienza organizzativa e proporre la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione dei premi a quest'ultimi. L'OIV ha la responsabilità di garantire la corretta applicazione delle linee guida, dei metodi e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica. Con il DPR 105/2016 l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance non ha più l'obbligo di effettuare annualmente le indagini sul benessere organizzativo e di pubblicarle; tuttavia, l'eliminazione dell'obbligo di pubblicazione dei dati non dovrebbe essere considerata come una diminuzione del livello di trasparenza ma, piuttosto, come una scelta legislativa che sposta il tema del benessere organizzativo in un contesto più idoneo, concentrando tale materia tra le funzioni del Comitato Unico di Garanzia. Nonostante gli ultimi cambiamenti legislativi le indagini precedentemente realizzate e pubblicate dalle amministrazioni pubbliche mantengono il loro valore e sono uno strumento utile sia per verificare lo stato di salute nelle amministrazioni pubbliche negli anni precedenti sia per individuare quali fattori vengono presi a riferimento nel concreto quando si tratta il tema del benessere organizzativo, perciò sembra opportuno esporre in questa sede, come esempio, i punti principali di un'analisi effettuata dal Ministero dello Sviluppo Economico.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance del Ministero dello Sviluppo Economico ha effettuato un'indagine sul benessere organizzativo nel maggio 2015, impiegando i modelli e le indicazioni forniti dall'Autorità nazionale anticorruzione. In questo paragrafo verranno evidenziati i risultati ottenuti da tale indagine, utilizzando le informazioni e i dati provenienti dal documento pubblicato sul sito del Ministero. Il questionario è stato sottoposto a tutto il personale effettivamente in servizio nel Ministero alla data del 31 maggio 2015, nella quale è stata conclusa l'indagine. Dai dati esposti risulta che la partecipazione è risultata più significativa rispetto alle indagini effettuate negli anni precedenti, pari al 27% del personale mentre nel 2014 risultava solo del 16%. Inoltre, gli uomini hanno partecipato in misura superiore, anche se di pochi punti percentuali, rispetto alle colleghe donne, il che risulta coerente con la distribuzione di uomini e donne nell'organizzazione ma dimostra un lieve ribaltamento dei risultati delle passate rilevazioni. È opportuno anche evidenziare che sono le fasce più giovani ad aver partecipato in modo più attivo alla consultazione. Il questionario è suddiviso in sezioni che riguardano rispettivamente il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del superiore gerarchico. Il modulo è composto da una serie di domande suddivise per i differenti ambiti di valutazione ed è caratterizzato da una scala a 6 punti per misurare il grado di accordo o di priorità a ciascun quesito. La sezione relativa al benessere organizzativo riguarda i seguenti

ambiti di indagine: la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato; le discriminazioni; l'equità nella mia amministrazione; carriera e sviluppo professionale; il mio lavoro; i miei colleghi; il contesto del mio lavoro; il senso di appartenenza; l'immagine della mia amministrazione. Tra tutti gli ambiti "il mio lavoro" e "il contesto del mio lavoro" hanno avuto maggiore considerazione da parte del personale. Analizzando i dati relativi a ciascuna sezione risulta quanto segue. Gli ambiti che sono risultati più critici sono, in ordine, la carriera, l'equità e il contesto. Quasi la metà degli intervistati evidenzia problemi nell'ambito "la sicurezza, la salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato". Il 47,5% dei dipendenti ritiene poco sicuro il luogo di lavoro e vorrebbe essere formato in maniera più efficiente sulle misure di prevenzione e protezione relative alle specifiche attività. Inoltre, il 28% degli intervistati denuncia di aver subito una qualche forma di mobbing, mentre il 25% denuncia comportamenti di molestie, di questi dati colpisce il fatto che provengano per la maggioranza da uomini. È risultato che solo il 25% degli intervistati escluda malesseri e/o disturbi legati allo svolgimento del proprio lavoro. Per quanto riguarda "le discriminazioni" non sono state evidenziate criticità gravi ma non si esclude la presenza di comportamenti che rappresentano una forma di violenza all'interno delle relazioni. Criticità sono invece emerse nei casi riguardanti identità di genere e età. Se si analizza "l'equità" il fattore ritenuto più insoddisfacente è il riconoscimento economico del lavoro, soprattutto se

rapportato all'impegno richiesto che per molti soggetti è risultato eccessivo. Inoltre, il personale ritiene che non siano equi l'assegnazione dei carichi di lavoro e la distribuzione delle responsabilità, anche se questi risultati possono essere correlati a elementi di ordine generale, probabilmente organizzativi e giuridici, e non solo alla gestione da parte dei dirigenti, ritenuti dalla metà degli intervistati come soggetti imparziali nelle decisioni lavorative. L'ambito "carriera e sviluppo professionale" è critico poiché dai risultati si evince che la piena soddisfazione per il percorso professionale è espressa solo da una piccola minoranza e che per la maggior parte del personale il percorso di sviluppo lavorativo risulta poco chiaro, con negative percezioni riguardo le opportunità di crescita e di carriera offerte dall'amministrazione e l'idea che il merito non sia un criterio di riferimento. La sezione "il mio lavoro", che riguarda gli aspetti di investimento personale e adeguatezza rispetto alla propria attività, rileva una forte convinzione da parte del personale nelle proprie competenze ma anche un poco supporto con risorse e strumenti adeguati. Nell'ambito "i miei colleghi" il 92% è disponibile ad aiutare e si sente trattato con rispetto ma meno della metà degli intervistati ha la sensazione di lavorare in squadra. Nella sezione "il contesto del mio lavoro" si rileva che è diffusa la percezione di problematicità nella formazione, considerata inadeguata, ma anche nella definizione di regole, compiti e ruoli da parte dell'organizzazione, nella corretta circolazione delle informazioni e nella conciliazione tra vita privata e lavorativa. Nell'ambito "senso di appartenenza" si rilevano buoni risultati anche

se risulta una sensazione di incoerenza tra valori personali e dell'ente e il desiderio di cambiare amministrazione caratterizza circa la metà degli intervistati. L'ultimo ambito, "l'immagine della mia amministrazione", è caratterizzato da pareri variamente distribuiti.

Per quanto riguarda il grado di condivisione del sistema di valutazione si rileva una forte insoddisfazione; la maggioranza degli intervistati si sente scarsamente coinvolta nelle strategie, negli obiettivi e nella verifica dei risultati e solo il 6% si sente stimolato dall'amministrazione al miglioramento. Il sistema di valutazione è ritenuto poco utile per la performance e per premiare chi se lo merita.

Anche la valutazione del superiore gerarchico presenta criticità poiché il personale si sente poco supportato e motivato e, anche se il capo è considerato competente in termini professionali dalla maggioranza degli intervistati, si ha la sensazione che non riesca a garantire l'equità e a gestire problemi e conflitti.

La maggiore partecipazione all'indagine rispetto agli anni precedenti fa sperare in un miglioramento comunicativo tra personale e organizzazione. Inoltre, malgrado i problemi rilevati, è stato evidenziato un forte senso di appartenenza all'amministrazione, verso la quale il personale dichiara disponibilità e impegno.

Conclusioni

Nel presente elaborato si è cercato di illustrare l'importanza e la valenza ancora attuale di tre temi che coinvolgono la sfera lavorativa: il benessere, la sicurezza e la motivazione. Riprendendo i punti principali che hanno caratterizzato lo sviluppo e l'evoluzione di questi argomenti nel corso degli anni si può notare la crescente rilevanza che essi hanno assunto nel corso degli anni. Inoltre, dai risultati delle ricerche e delle indagini, si può dedurre che gli ambienti lavorativi maggiormente efficienti risultano essere quelli che presentano risultati positivi in termini di benessere organizzativo, sicurezza e motivazione delle human resources. Anche per questo occorre che le organizzazioni investano per garantire un ambiente lavorativo sicuro e stimolante, caratterizzato da collaborazione e comunicazione e valorizzando le competenze dei propri dipendenti. Inoltre, si è evidenziato il processo di sviluppo normativo che, nel corso degli anni, è stato aggiornato e adattato ai cambiamenti lavorativi e che dovrà continuare a mutare per rispondere alle nuove esigenze che emergeranno. In conclusione, seppur questo tema non è sempre preso in considerazione e non risulta oggetto principale degli investimenti delle organizzazioni, rimane un argomento fondamentale su cui occorre concentrarsi per migliorare non solo l'efficienza ma anche le condizioni fisiche, mentali e sociali dei lavoratori.

Bibliografia

Avallone F., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, in Bonaretti M. (a cura di), *Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Rubbettino Editore, 2003

Avallone F., *Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, in Paplomatas A. (a cura di), Milano, Raffaello Cortina, 2005

Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo. Volume 1*, Milano, Angeli, 2007

Cucchi G., *Elementi di soft HR management*, Ancona, Clua, 2016

Garzi R., *Benessere, sicurezza e motivazione nelle organizzazioni*, in Cappello S. (a cura di), Fazzi G. e Zamaro N., *Sociologia del lavoro e delle organizzazioni*, Milano, Angeli, 2019

Perry J.L., *The motivational bases of public service*, in Wise L.R. (a cura di), *Public Administration Review*, 50, 3, 1990, pp. 367-373

Perry J.L., *Measuring Public Service Motivation*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 1, 1996, pp. 5-22

Perry J.L., *Antecedents of public service motivation*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 1997, pp. 271-488

Sitografia

CUG, <http://www.cug.cnr.it/>

Ministero dello Sviluppo Economico, <https://www.mise.gov.it/index.php/it/>

MIUR, Benessere organizzativo, <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>

Ministero per la Pubblica Amministrazione, <http://www.funzionepubblica.gov.it/>

Senato della Repubblica, <http://senato.it/>