



UNIONE INDUSTRIALE TORINO



INDICAZIONI DELLA COMMISSIONE CONSULTIVA PERMANENTE SULLA
VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS
SEMINARIO ILLUSTRATIVO

13 dicembre 2010

**La valutazione dello stress al lavoro: proposta metodologica ISPESL ed
esperienza della provincia di Verona**

Dr. Marco Renso SPISAL ULSS 22

Dr.ssa Antonia Ballottin SPISAL ULSS 20



La valutazione dello stress lavoro - correlato **proposta metodologica**



Aprile 2010

PRINCIPI ISPIRATORI

- revisione dei principali modelli scientifici di riferimento;
- riferimento ad un quadro etico di responsabilità sociale rivolto a tutti gli stakeholders;
- creazione, a partire dallo studio pilota degli SPISAL della Provincia e del Centro clinico di Verona, di uno strumento versatile e utilizzabile nel più ampio numero possibile di contesti lavorativi, per tipologia di attività e per dimensioni aziendali.

MAGGIO 2009



COORDINAMENTO SPISAL DELLA PROVINCIA DI VERONA
BUSSOLENGO, LEGNAGO, VERONA

Proposta di metodo per la valutazione del rischio stress lavoro correlato

Indice	
Il rischio stress lavoro correlato	1
Fase 1 - Valutazione indicatori oggettivi stress lavoro correlato	2
Istruzioni per la compilazione della check list	3
Fase 2 - Identificazione della condizione di rischio	11
Fase 3 - Valutazione percezione dello stress dei lavoratori	13
Misure di prevenzione	14

FINALITÀ DEL METODO

- particolarmente urgente per la prevenzione delle condizioni di disagio organizzativo
- ottimizzare le esigenze dei diversi *stakeholders* senza abdicare a criteri di riferimento scientifici,
- la metodologia proposta rappresenta **l'indicazione minima** per una corretta valutazione dello stress correlato al lavoro, senza imporre, soprattutto alle piccole medie imprese, oneri aggiuntivi,

non deve escludere l'utilizzo di strumenti d'indagine più raffinati.

Art. 2 – Finalità

1. accrescere la consapevolezza e la comprensione dello stress lavoro-correlato da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti, e attirare la loro attenzione sui **SEGNALI** che potrebbero denotare problemi di stress lavoro-correlato
2. offrire ai datori di lavoro ed ai lavoratori un quadro di riferimento per **INDIVIDUARE** e **PREVENIRE** o **GESTIRE** problemi di stress lavoro-correlato. Non è invece quello di attribuire la responsabilità dello stress all'individuo
3. non concerne la violenza, le molestie e lo stress post – traumatico

PROPOSTA DI METODO - ISPEL

FASE 1

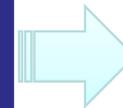
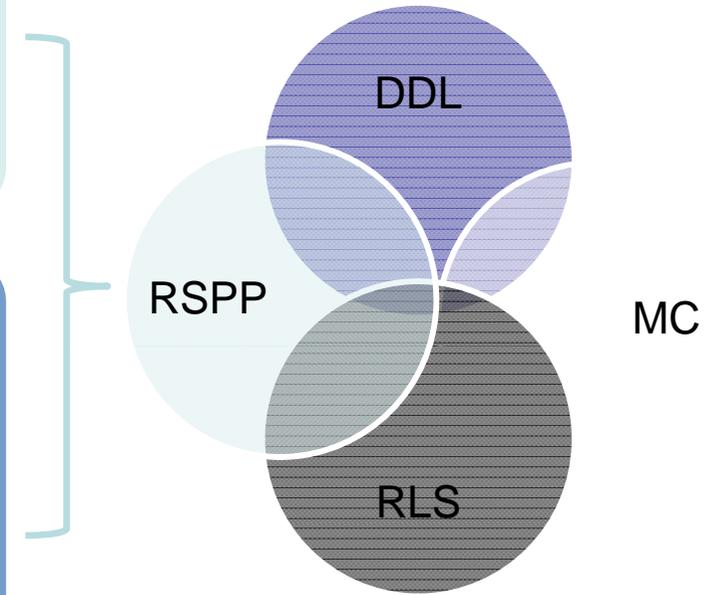
Inquadramento degli indicatori oggettivi, ossia verificabili, che è possibile associare a condizioni di stress da lavoro, attraverso la compilazione della check list di indicatori verificabili, appositamente predisposta

FASE 2

Individuazione del livello di rischio stress lavoro-correlato che viene valutato in modo graduale (BASSO, MEDIO, ALTO). In questa fase devono essere già ipotizzate e pianificate azioni di miglioramento.

FASE 3

Misura della percezione dello stress dei lavoratori, attraverso l'utilizzo di strumenti specifici (es. questionari) che verranno analizzati in modo aggregato, nel senso che non saranno considerate le singole condizioni di stress occupazionale, bensì quelle dell'organizzazione.



COINVOLGIMENTO
DEI LAVORATORI

VALUTAZIONE INDICATORI OGGETTIVI

INDICATORI AZIENDALI 10	CONTESTO DEL LAVORO 30 domande	CONTENUTO DEL LAVORO 36 domande
Infortuni	Funzione e cultura organizzativa	Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro
Assenze per malattia		
Assenze dal lavoro	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Pianificazione dei compiti
Ferie non godute		
Trasferimenti interni	Evoluzione della carriera	Carico di lavoro – ritmo di lavoro
Rotazione del personale		
Procedimenti/Sanzioni disciplinari	Autonomia decisionale – controllo del lavoro	Orario di lavoro
Richieste visite straordinarie al MC	Rapporti interpersonali sul lavoro	
Segnalazioni stress lavoro		
Istanze giudiziarie licenziamento\demansionamento	Interfaccia casa/lavoro	

**NON
CONGRUENTE
CON LE
INDICAZIONI
DELLA
COMMISSIONE
CONSULTIVA**



1. Autocertificazione del datore di lavoro

Si propone l'utilizzo delle prime dieci domande della *check list* allegata ("indicatori aziendali").

Alla valutazione, con il datore di lavoro:

- a. collabora il Medico Competente, se previsto
- b. è doverosa la partecipazione attiva del RLS territoriale, quando presente
- c. si consiglia il coinvolgimento diretto dei lavoratori

2. Si deve procedere ad un ulteriore livello di approfondimento, (completamento della *check list*) ove:

- a. il punteggio della *check list* di "indicatori aziendali" superi il valore di 20
- b. emergano chiari indicatori di rischio (malattie professionali, casi conclamati di disagio lavorativo, ecc).

Stante l'esiguo numero di dipendenti, non si ritiene praticabile, in queste tipologie aziendali, il ricorso a strumenti di rilevazione della soggettività quali questionari, focus group, o interviste semi-strutturate.

Tuttavia nel caso di istanze giudiziarie per molestie morali e/o sessuali o segnalazioni al medico competente da parte dei centri specializzati non è però sufficiente la *check list*; si deve procedere al secondo livello di approfondimento con il coinvolgimento dei lavoratori.

Con il datore di lavoro, oltre al medico competente e al RLS è auspicabile che collaborino alla valutazione tutti i componenti del SPP. Inoltre è consigliata la partecipazione di figure organizzative significative (responsabile del personale, preposti, lavoratori esperti per anzianità e conoscenze, ecc.) ed eventuali consulenti esterni (psicologo, sociologo del lavoro, ecc.)

Primo livello: Valutazione con approccio verificabile

Questa fase necessita di supporto documentale o riferimenti espliciti di quanto segnalato:

- rilevazione di indicatori indiretti di stress : indicatori aziendali (AREA A)
- analisi del contesto e contenuto lavorativi: *check list* di indicatori verificabili (AREE B e C)

SI DEVE PROCEDERE AL SECONDO LIVELLO DI VALUTAZIONE

Nei seguenti casi:

- presenza di potenziali fattori di stress noti in letteratura
- punteggio finale della *check list* "alto"
- presenza di istanza/e giudiziarie per molestie morali o sessuali
- presenza di casi di disagio lavorativo clinicamente accertati dai centri pubblici di riferimento
- se dopo un anno di azioni di miglioramento il punteggio della *check list* di indicatori verificabili si conferma al livello di "rischio medio"

Secondo livello: Valutazione con coinvolgimento diretto dei lavoratori

- questionari
- focus group
- intervista semistrutturata

CARATTERISTICHE STRESSANTI DEL LAVORO

LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO CHE POSSONO INDURRE STRESS SONO APPARTENENTI A DUE CATEGORIE:



CONTESTO DEL LAVORO



CONTENUTO DEL LAVORO

Caratteristiche stressanti del lavoro (Hacker, 1991)

CONTESTO LAVORATIVO

CATEGORIA	CONDIZIONI DI DEFINIZIONE DEL RISCHIO
Funzione e cultura organizzativa	Scarsa comunicazione, livelli bassi per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Ambiguità e conflitto di ruolo
Evoluzione della carriera	Incertezza o fase di stasi per la carriera, promozione insufficiente o eccessiva, retribuzione bassa, insicurezza dell'impiego, scarso valore sociale attribuito al lavoro
Autonomia decisionale/ controllo	Partecipazione ridotta al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro (partecipazione)
Rapporti interpersonali sul Lavoro	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto, mancanza di supporto sociale
Interfaccia casa/lavoro	Richieste contrastanti tra casa e lavoro

Caratteristiche stressanti del lavoro (Hacker, 1991)

CONTENUTO DEL LAVORO	
CATEGORIA	CONDIZIONI DI DEFINIZIONE DEL RISCHIO
Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro	Problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro
Pianificazione dei compiti	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, incertezza elevata
Carico di lavoro / ritmo di lavoro	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo
Orario di lavoro	Lavoro a turni, orari di lavoro senza flessibilità, orari imprevedibili, orari di lavoro lunghi

2 DESCRIZIONE ANALISI OGGETTIVA

PER AZIENDA

- Piccola o poco complessa

PER PARTIZIONE

- Quando l'azienda è complessa e ci sono settori, dipartimenti, reparti...

PER GRUPPI OMOGENEI

- Quando si ritiene la differenza per mansioni o gruppi omogenei

2 COMPILATORI

DATA COMPILAZIONE	
PARTIZIONE ORGANIZZATIVA	
MANSIONE	

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPILATA DA (*):

	NOME E COGNOME
<input type="checkbox"/> DATORE DI LAVORO	
<input type="checkbox"/> RSPP	
<input type="checkbox"/> RLS	
<input type="checkbox"/> MEDICO COMPETENTE	
<input type="checkbox"/> DIRETTORE PERSONALE	
<input type="checkbox"/> RESPONSABILE QUALITA'	
<input type="checkbox"/> RESPONSABILE UNITA' PRODUTTIVA	
<input type="checkbox"/> PSICOLOGO	
<input type="checkbox"/> ALTRO	

INDICATORI AZIENDALI

INDICATORI AZIENDALI						
N	INDICATORE	DIMINUITO	INALTERATO	AUMENTATO	PUNTEGGIO	NOTE
1	Indici infortunistici	0 <input type="checkbox"/>	1(*) <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
2	Assenza per malattia (non maternità, allattamento, congedo matrimoniale)	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
3	Assenze dal lavoro	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
4	% ferie non godute	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
5	% trasferimenti interni richiesti dal personale	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
6	% rotazione del personale (usciti-entrati)	0 <input type="checkbox"/>	1(*) <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
7	Procedimenti, sanzioni disciplinari	0 <input type="checkbox"/>	1(*) <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
8	N. di visite su richiesta del lavoratore al medico competente (D.Lgs 81/2008, art. 41 c.2 lett c)	0 <input type="checkbox"/>	1(*) <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
9	Segnalazioni formalizzate del medico competente di condizioni stress al lavoro	0 – NO <input type="checkbox"/>	4 – SI <input type="checkbox"/>		
10	Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento	0 – NO <input type="checkbox"/>	4 – SI <input type="checkbox"/>		
TOTALE PUNTEGGIO						

**NEGLI ULTIMI
3 ANNI**

(*) gli indicatori con l'asterisco: nel caso in cui la risposta **INALTERATO** corrisponda a 0, si segna la X nella casella **DIMINUITO**. Es: la sua Azienda ha 0 (zero) infortuni negli ultimi 3 anni. Seguendo le istruzioni dovrebbe segnare **INALTERATO** perché non ci sono variazioni. In questo caso però, **INALTERATO** indica una condizione non cambiata perché non migliorabile; motivo per cui la X si segna su diminuito e non su inalterato.

ISTRUZIONI COMPILAZIONE CHECK LIST

L'équipe valutativa può compilare una scheda unica per l'azienda oppure per livelli di complessità organizzativa più elevata, può decidere di utilizzare la *check list di indicatori verificabili per partizioni organizzative o mansioni omogenee.*

Istruzioni

A. Si segna con la **X** la risposta e si riporta il valore della risposta nella casella **PUNTEGGIO**

Esempio

N	INDICATORE (*)	DIMINUITO	INALTERATO	AUMENTATO	PUNTEGGIO	NOTE
1	...	0 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	2	

(*) legenda indicatori aziendali in ultima pagina della *check list*

B. Si segna con la **X** la risposta e si riporta il valore della risposta in **PUNTEGGIO FINALE**

Quando vediamo la casella **CORREZIONE PUNTEGGIO**, dopo il segno "meno" (-), riportiamo il valore della risposta e trascriviamo il risultato in **PUNTEGGIO FINALE**.

Esempio

N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	...	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>		1	
2	...	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	1 - 0	1	
3	...	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	1 - 1	0	
TOTALE PUNTEGGIO					2 (1+1+0)	

Nella casella **TOTALE PUNTEGGIO** si deve inserire la somma del punteggio finale di ogni indicatore.

ESEMPIO: CONTESTO DEL LAVORO

FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	Diffusione organigramma aziendale	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		0	
2	Presenza di procedure aziendali	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		0	
3	Diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>		1	
4	Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>		1	
5	Sistema di gestione della sicurezza aziendale. Certificazioni SA8000 e BS OHSAS 18001:2007	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		0	
6	Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini...)	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		0	
7	Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>		1	
8	Presenza di un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		0	
9	Presenza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		0	
10	Presenza di codice etico e di comportamento	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>		1	
11	Presenza di sistemi per il recepimento e la gestione dei casi di disagio lavorativo	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>		1	
TOTALE PUNTEGGIO					5	

ANNOTARE I DOCUMENTI A DISPOSIZIONE FORMALIZZATI, LE POSIZIONI DIVERSE

ESEMPIO: CONTENUTO DEL LAVORO

CARICO DI LAVORO - RITMO DI LAVORO						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	I lavoratori hanno autonomia nell'esecuzione dei compiti	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		0	
2	Ci sono variazioni imprevedibili della quantità di lavoro	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	1 - 0	1	
3	Vi è assenza di compiti per lunghi periodi nel turno lavorativo	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	1 - 1	0	
4	E' presente un lavoro caratterizzato da alta ripetitività	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	1 - 0	1	
5	Il ritmo lavorativo per l'esecuzione del compito, è prefissato	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	1 - 0	1	
6	Il lavoratore non può agire sul ritmo della macchina	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	1 - 1	0	se non previsto segnare NO
7	I lavoratori devono prendere decisioni rapide	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	1 - 0	1	
8	Lavoro con utilizzo di macchine ed attrezzature ad alto rischio	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	1 - 1	0	
9	Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti e produzione	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	1 - 0	1	
TOTALE PUNTEGGIO					5	

FASE 2

Individuazione del livello di rischio stress lavoro-correlato che viene valutato in modo graduale (BASSO, MEDIO, ALTO). In questa fase devono essere già ipotizzate e pianificate azioni di miglioramento.

INDICATORI AZIENDALI



CONTESTO DEL LAVORO



CONTENUTO DEL LAVORO

INDICATORI AZIENDALI							
INDICATORE	TOTALE PUNTEGGIO PER INDICATORE	BASSO 0 – 25%		MEDIO 25 – 50%		ALTO 50 – 100%	
		DA	A	DA	A	DA	A
		INDICATORI AZIENDALI *		0	10	11	20
TOTALE PUNTEGGIO		0		2		5	

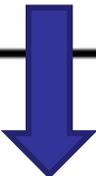
CONTESTO DEL LAVORO							
INDICATORE	TOTALE PUNTEGGIO PER INDICATORE	BASSO 0 – 25%		MEDIO 25 – 50%		ALTO 50 – 100%	
		DA	A	DA	A	DA	A
		Funzione e cultura organizzativa		0	4	5	7
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione		0	1	2	3	4	
Evoluzione della carriera		0	1	2		3	
Autonomia decisionale – controllo del lavoro		0	1	2	3	4	5
Rapporti interpersonali sul lavoro		0	1	2		3	
Interfaccia casa lavoro – conciliazione vita/lavoro*							
TOTALE PUNTEGGIO		0	8	9	17	18	26

CONTENUTO DEL LAVORO							
INDICATORE	TOTALE PUNTEGGIO PER INDICATORE	BASSO		MEDIO		ALTO	
		DA	A	DA	A	DA	A
		Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro		0	5	6	9
Pianificazione dei compiti		0	2	3	4	5	6
Carico di lavoro – ritmo di lavoro		0	4	5	7	8	9
Orario di lavoro		0	2	3	5	6	8
TOTALE PUNTEGGIO		0	13	14	25	26	36

IDENTIFICAZIONE CONDIZIONE DI RISCHIO



AREA	TOTALE PUNTEGGIO PER AREA
CONTESTO DEL LAVORO	
CONTENUTO DEL LAVORO	
INDICATORI AZIENDALI *	
TOTALE PUNTEGGIO RISCHIO	



Se il risultato del punteggio è compreso tra 0 e 10, si inserisce nella tabella finale il valore 0
Se il risultato del punteggio è compreso tra 11 e 20 si inserisce nella tabella finale il valore 2
Se il risultato del punteggio è compreso tra 21 e 40 si inserisce nella tabella finale il valore 5

TABELLA DI LETTURA: TOTALE PUNTEGGIO RISCHIO

DA	A	LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
	0	17	<p>RISCHIO BASSO 25%</p> <p>L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Ripetere la valutazione in caso di cambiamenti organizzativi aziendali o comunque ogni 2 anni.</p>
	18	34	<p>RISCHIO MEDIO 50%</p> <p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Per ogni condizione di rischio identificata si devono adottare le azioni di miglioramento mirate. Monitoraggio annuale degli indicatori. Se queste non determinano un miglioramento entro un anno, sarà necessaria la somministrazione di questionari soggettivi.</p>
	35	67	<p>RISCHIO ALTO + di 50%</p> <p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative con sicura presenza di stress correlato al lavoro. Si deve effettuare una valutazione della percezione dello stress dei lavoratori. E' necessario oltre al monitoraggio delle condizioni di stress la verifica di efficacia delle azioni di miglioramento.</p>

DA	A	LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
0	17	RISCHIO BASSO 25%	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Ripetere la valutazione in caso di cambiamenti organizzativi aziendali o comunque ogni 2 anni.
18	34	RISCHIO MEDIO 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Per ogni condizione di rischio identificata si devono adottare le azioni di miglioramento mirate. Monitoraggio annuale degli indicatori. Se queste non determinano un miglioramento entro un anno, sarà necessaria la somministrazione di questionari soggettivi.
35	67	RISCHIO ALTO + di 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative con sicura presenza di stress correlato al lavoro. Si deve effettuare una valutazione della percezione dello stress dei lavoratori. E' necessario oltre al monitoraggio delle condizioni di stress la verifica di efficacia delle azioni di miglioramento.

SECONDO LE
INDICAZIONI
DELLA
COMMISSIONE
CONSULTIVA

FASE 3

Misura della percezione dello stress dei lavoratori, attraverso l'utilizzo di strumenti specifici (es. questionari) che verranno analizzati in modo aggregato, nel senso che non saranno considerate le singole condizioni di stress occupazionale, bensì quelle dell'organizzazione.

FASE 3: CONVOLGIMENTO DEI LAVORATORI

Questo livello di intervento richiede competenze specifiche che non sempre l'équipe di valutazione precedentemente indicata possiede. Infatti questa modalità di approccio prevede:

- pianificazione dell'intervento con la definizione delle varie fasi del progetto di studio e dei tempi necessari
- scelta dello strumento da utilizzare (definizione del questionario, focus group, intervista semistrutturata, ecc.)
- modalità di rilevazione che garantiscano a tutti i lavoratori l'informazione, la partecipazione e l'anonimato
- modalità di analisi dei risultati per aggregazioni di interesse organizzativo
- restituzione dei risultati ai dipendenti

I QUESTIONARI

MOHQ - QUESTIONARIO MULTIDIMENSIONALE DELLA SALUTE ORGANIZZATIVA

F. Avallone, A. Paplomatas

RISK ORGANIZATION ASSESSMENT QUESTIONNAIRE - ROAQ *E. Cordaro, D. Di Nicola*

LE PERSONE E IL LAVORO - ISPESL *Emanuela Fattorini*

EFFORT REWARD IMBALANCE (ERI) *J. Siegrist*

JCQ - JOB CONTENT QUESTIONNAIRE *R. A. Karasek*

OSI - OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR *C.L. Cooper, S.J. Sloan e S. Williams*

M_DOQ 10 - MAJER_D'AMATO ORGANIZATIONAL QUESTIONNAIRE 10

A. D'Amato e V. Majer

TEST DI VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO NELLA PROSPETTIVA DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO - Q-BO *N. A. De Carlo, A. Falco, D. Capozza*

OCS-ORGANIZATIONAL CHECKUP SYSTEM *M.P. Leiter e C. Maslach*

OPRA (Organisational & Psychosocial Risk Assessment)

M. Magnani, G.A. Mancini, V. Majer (GIUNTI O.S.)

Completare l'indagine oggettiva/verificabile con la valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato permette una lettura più completa e affidabile delle condizioni di vita e di lavoro.

**LA VALUTAZIONE SOGGETTIVA
DEVE ESSERE PRECEDUTA DALLA
VALUTAZIONE DEGLI INDICATORI OGGETTIVI**

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

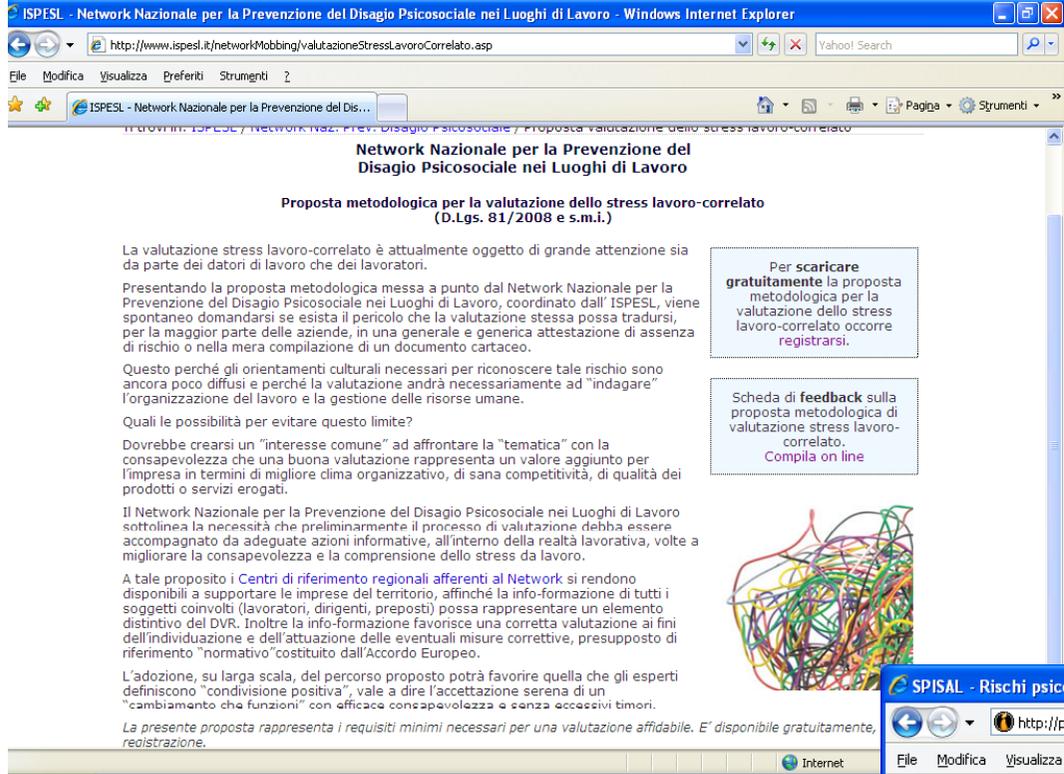
PREVENIRE, ELIMINARE O RIDURRE I PROBLEMI DI STRESS DA LAVORO

- **misure di gestione e di comunicazione** in grado di chiarire gli obiettivi aziendali e il ruolo di ciascun lavoratore, di assicurare un sostegno adeguato da parte della direzione ai singoli individui e ai team di lavoro , di portare a coerenza responsabilità e controllo sul lavoro, di migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro.
- **la formazione dei dirigenti e dei lavoratori** per migliorare la loro consapevolezza e la loro comprensione nei confronti dello stress, delle sue possibili cause e del modo in cui affrontarlo, e/o per adattarsi al cambiamento
- **l'informazione e la consultazione** dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, in conformità alla legislazione europea e nazionale, ai contratti collettivi e alle prassi.

RICHIESTE SITO DI VERONA

**“LA VALUTAZIONE DELLO
STRESS LAVORO – CORRELATO
PROPOSTA METODOLOGICA”**

APRILE - NOVEMBRE 2010



APRILE 2010

REGISTRAZIONE

www.ispesl.it

www.ulss20.verona.it

- manuale
- programma informatico
- scheda feedback

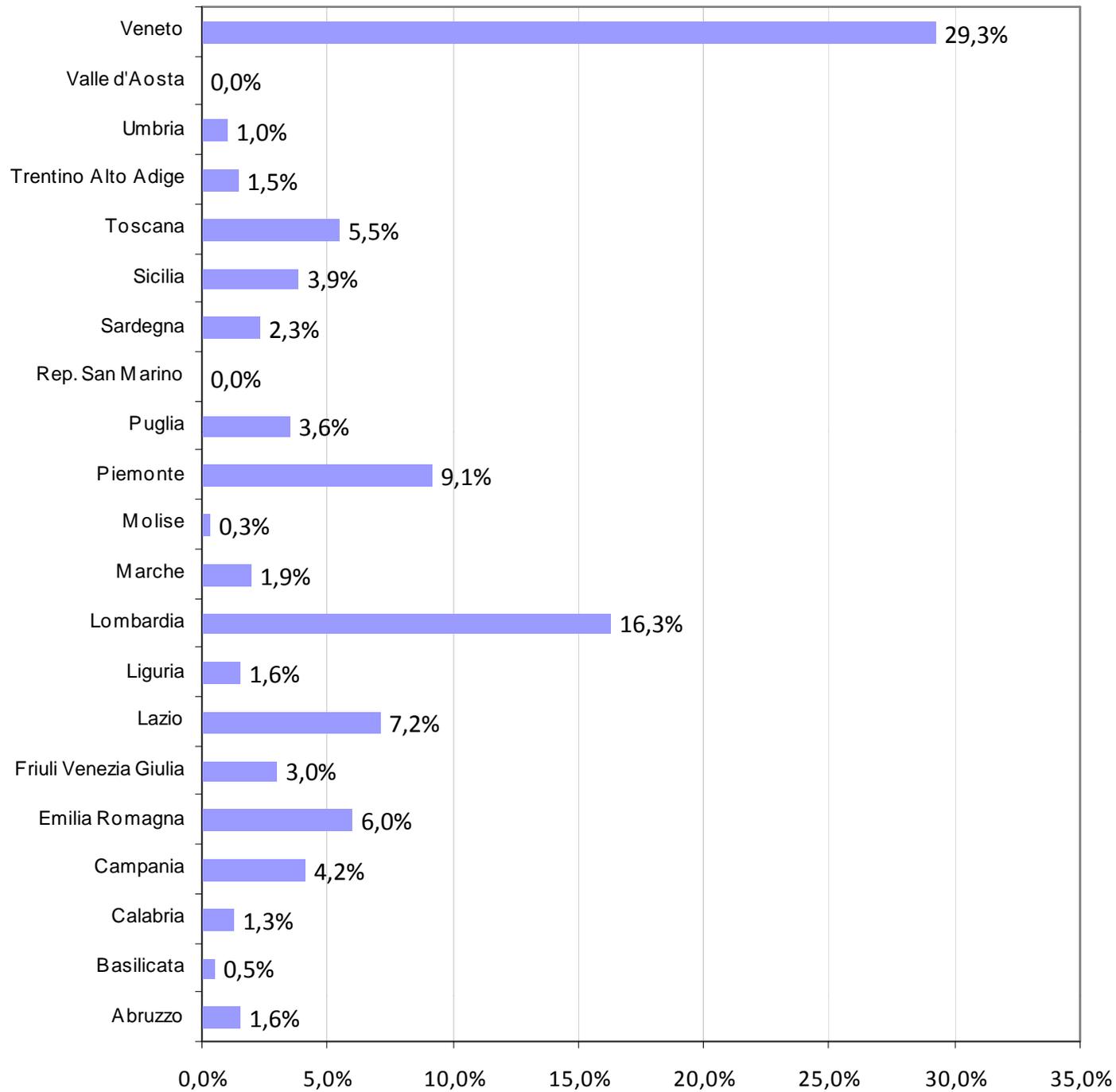


Comunicazione

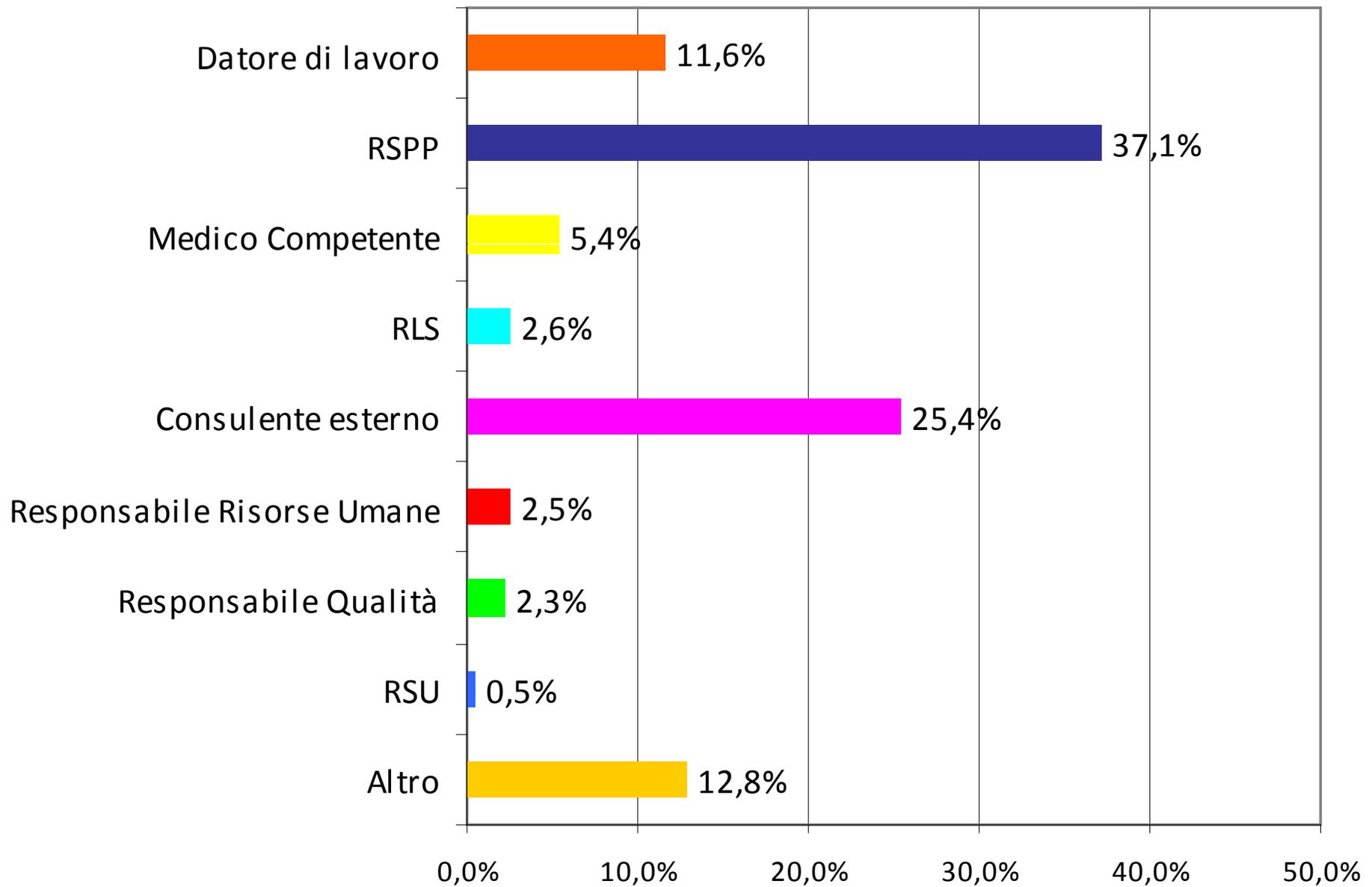
- Organizzazione e partecipazione a convegni e seminari informativi in tutte le province del Veneto rivolti a aziende, associazioni datoriali e sindacali, Responsabili SPP, Medici competenti, Ordine dei Medici, Ordine degli Ingegneri, Ordine degli Psicologi, Consulenti del Lavoro, Pubblica Amministrazione e Sanità
- Corsi di formazione per il personale dei servizi SPISAL
- 7 luglio 2010 Convegno Regionale a Verona
- Comitato di coordinamento delle attività di prevenzione e vigilanza in materia di salute e sicurezza sul lavoro della provincia di Verona

Regioni

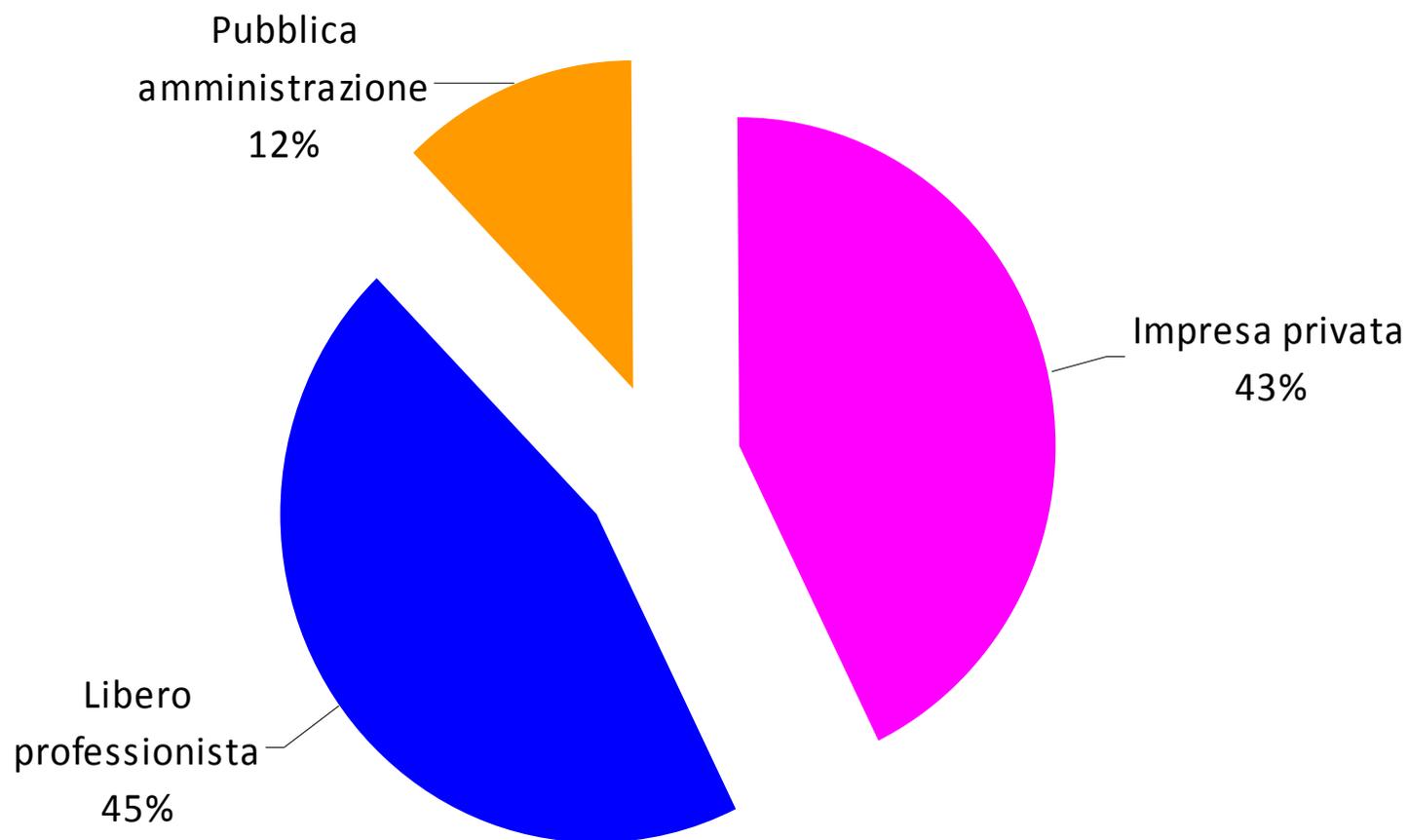
N = 4189



Ruolo



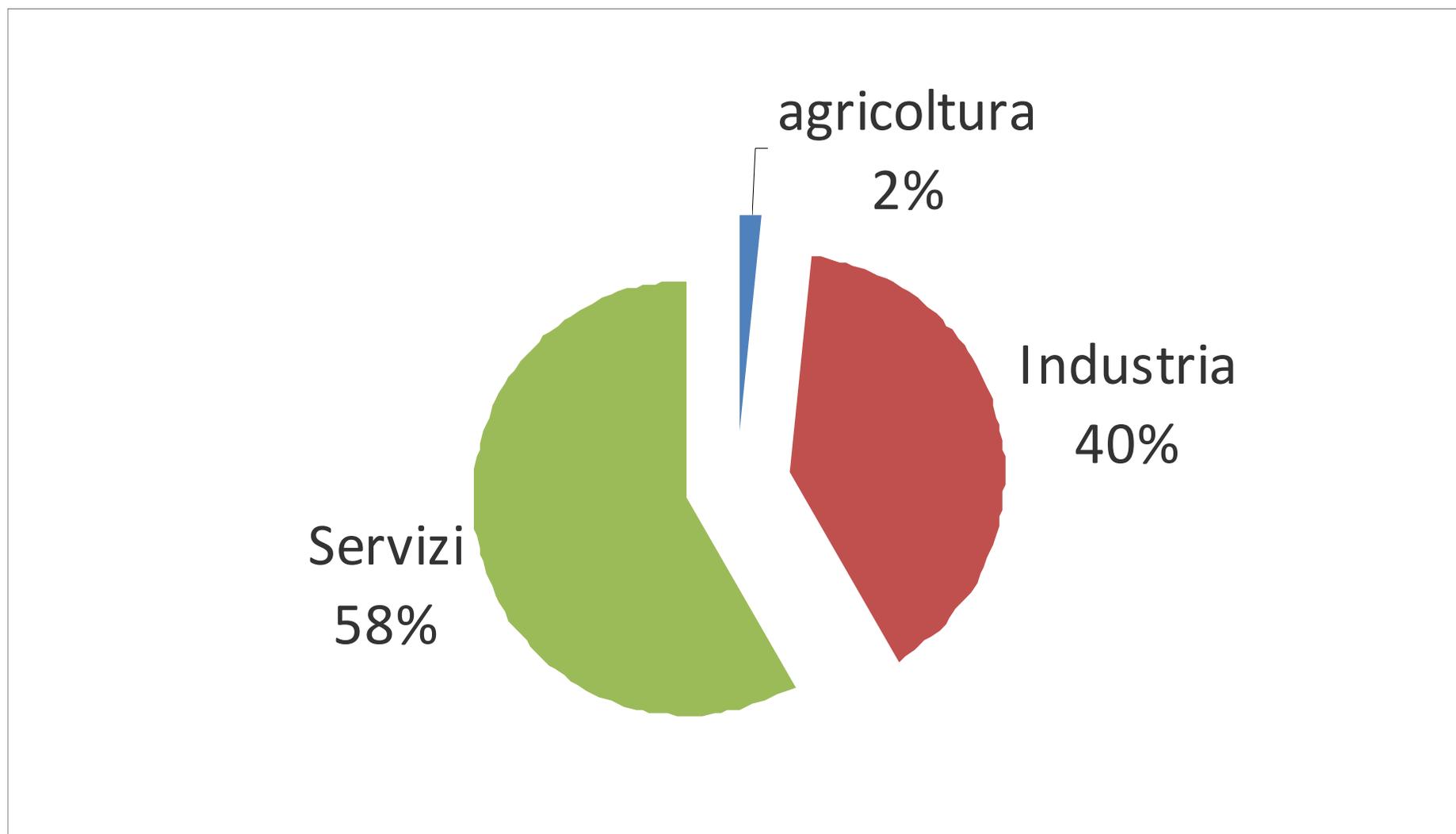
STRUTTURA DI APPARTENENZA



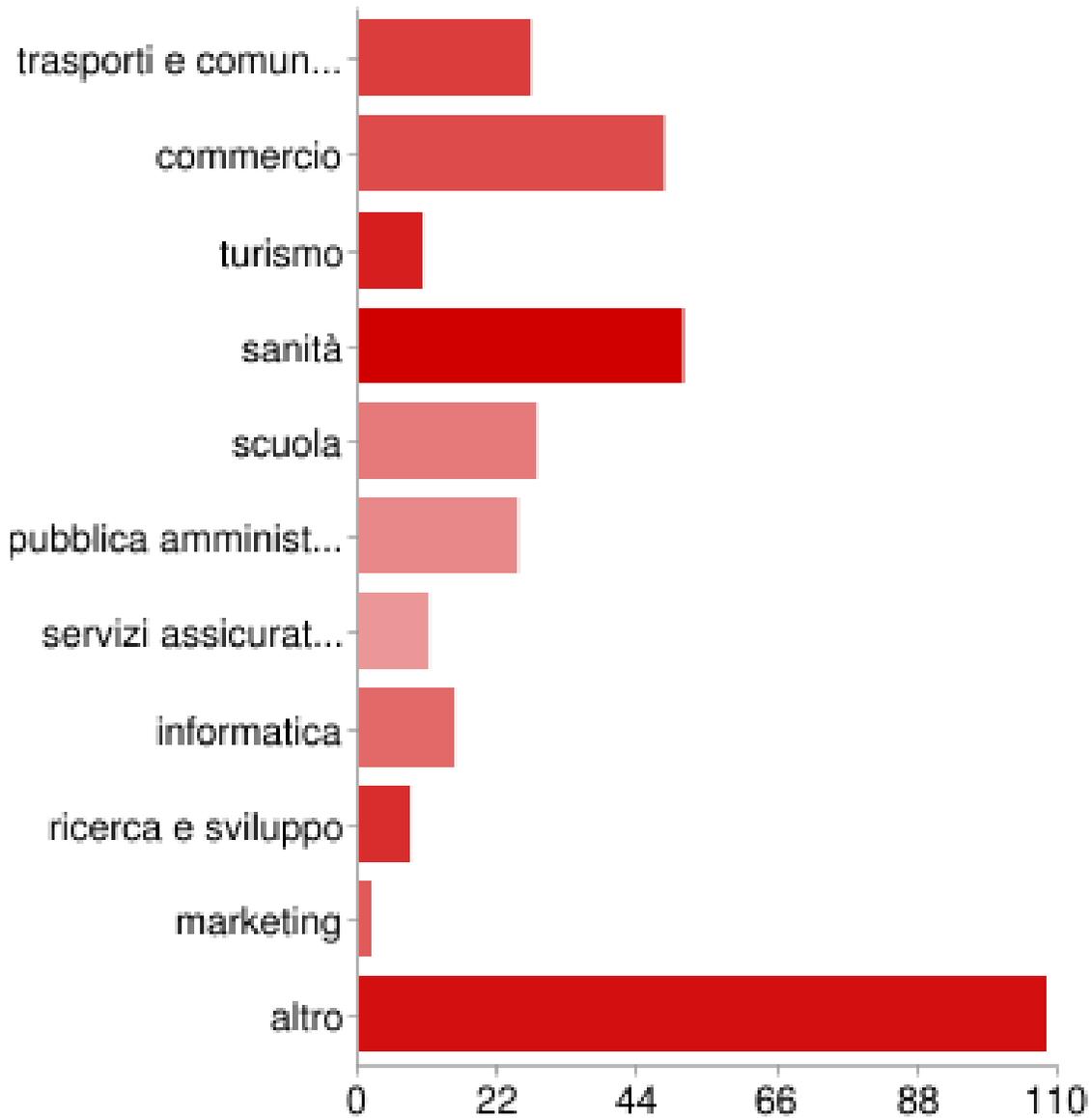
**PRIMI DATI DELLE AZIENDE
SULLA VALUTAZIONE
DEL RICHIO STRESS LAVORO CORRELATO
CON LA PROPOSTA METODOLOGICA**

SETTEMBRE- NOVEMBRE 2010

COMPARTO

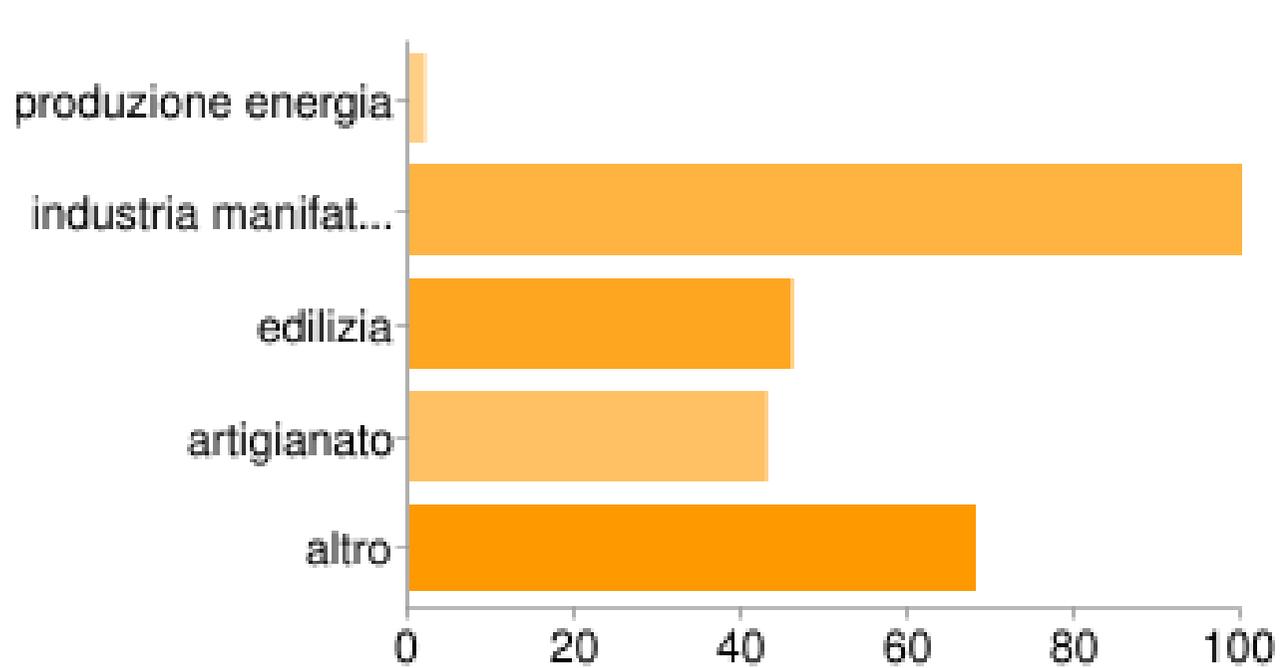


SERVIZI



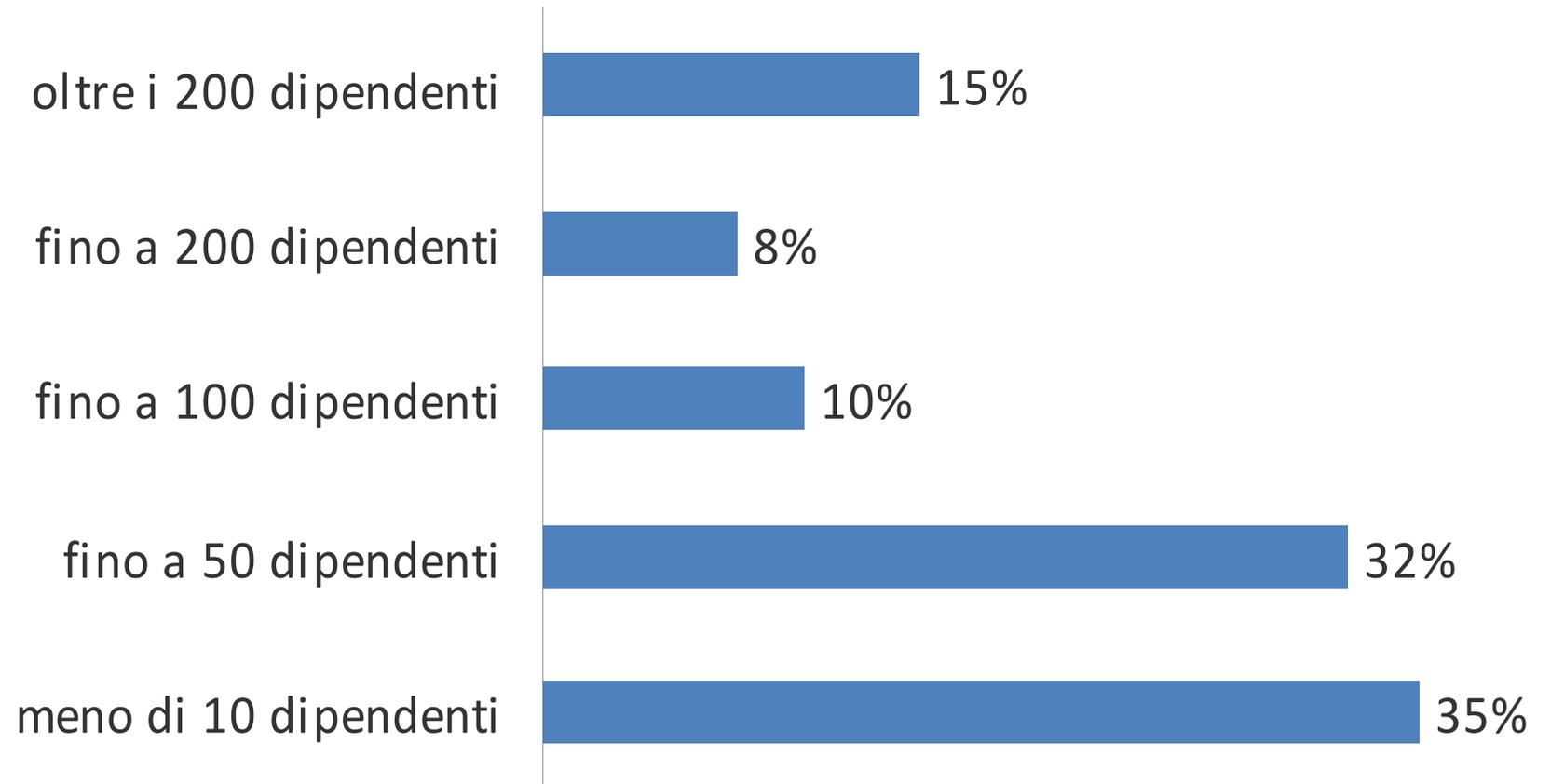
SERVIZI	%
trasporti e comunicazioni	9%
commercio	16%
turismo	3%
sanità	17%
scuola	10%
pubblica amministrazione	9%
servizi assicurativi e bancari	4%
informatica	5%
ricerca e sviluppo	3%
marketing	1%
altro	37%

INDUSTRIA

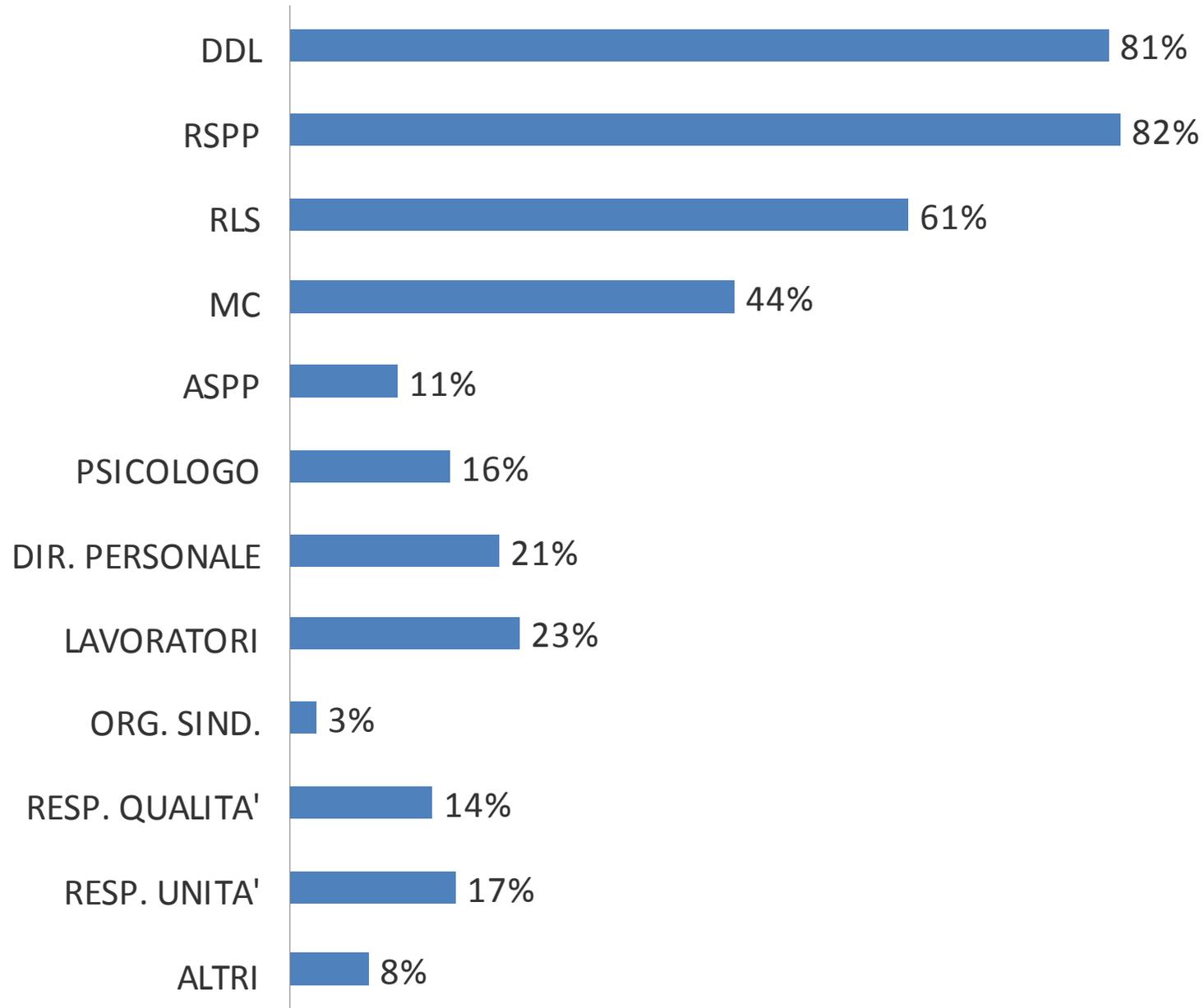


INDUSTRIA	%
produzione energia	1%
industria manifatturiera (chimica, tessile, alimentare, farmaceutica, ecc.)	42%
edilizia	19%
artigianato	18%
altro	28%

DIMENSIONE AZIENDA



CHI E' STATO COINVOLTO NELLA CHECKLIST

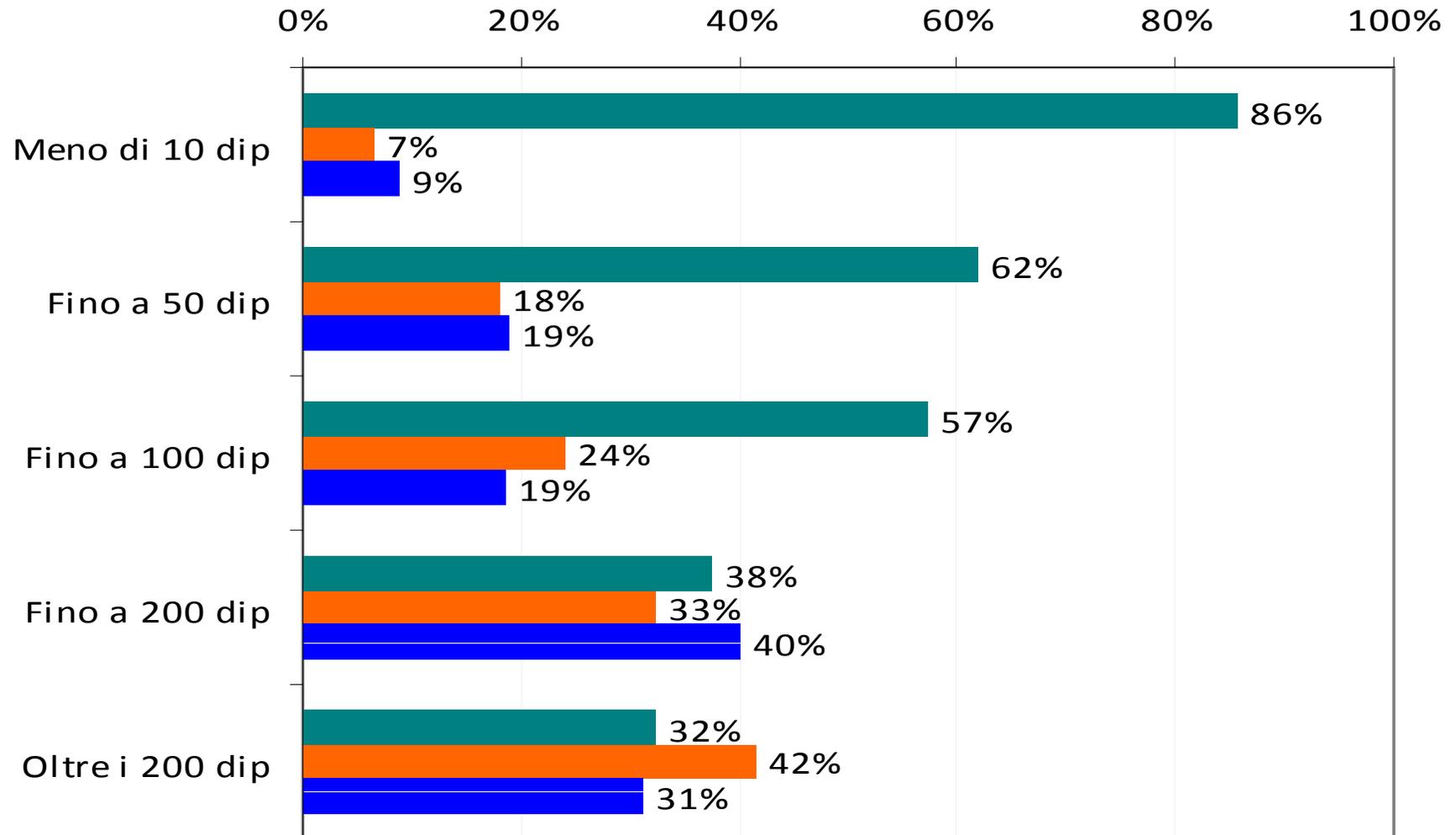


QUANTE CHECKLIST SONO STATE COMPILATE



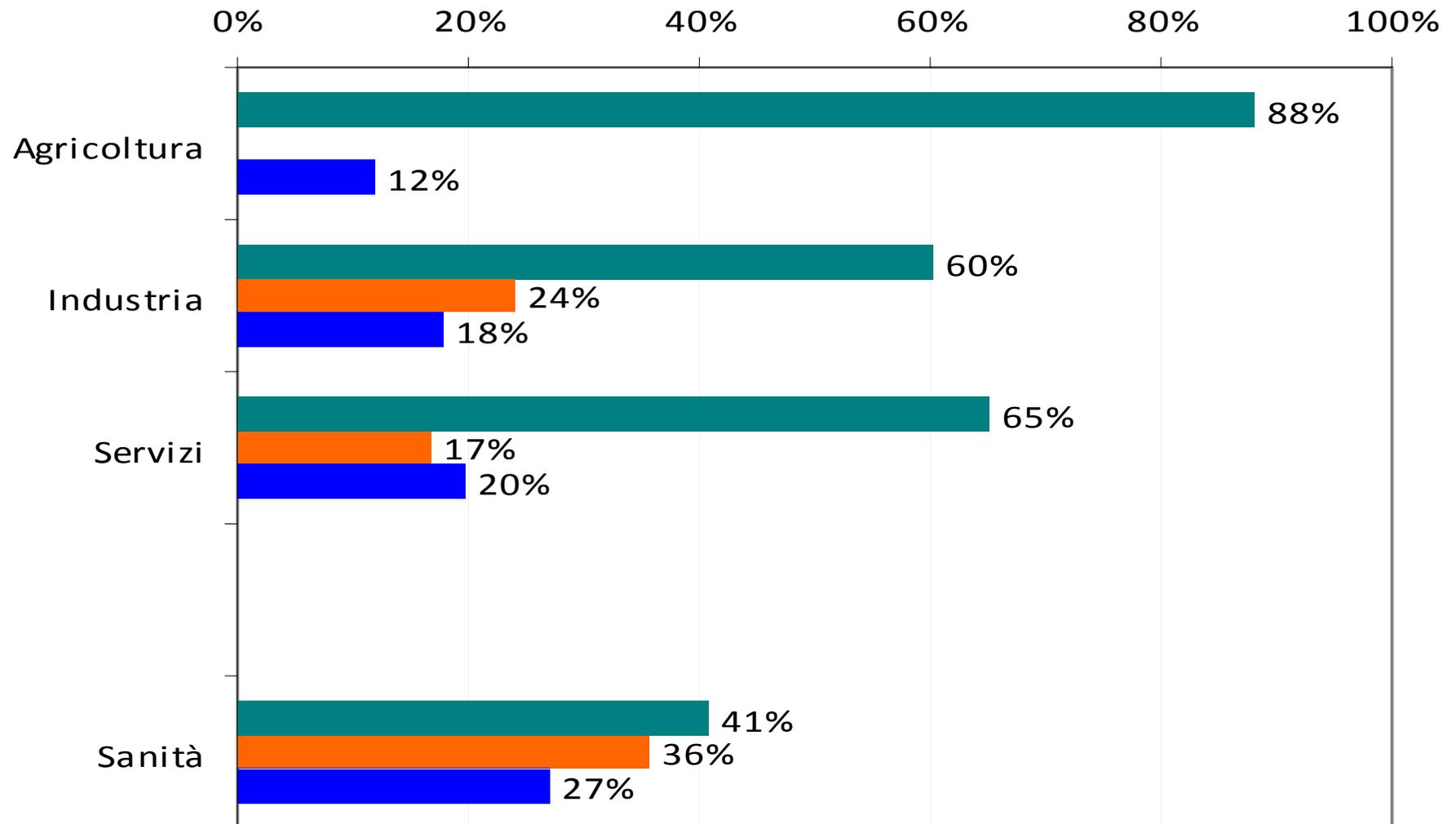
NUMERO DI CHECK LIST UTILIZZATE

- una unica per tutta l'azienda
- più di una per partizioni organizzative (reparti...)
- più di una per gruppi omogenei (mansioni...)

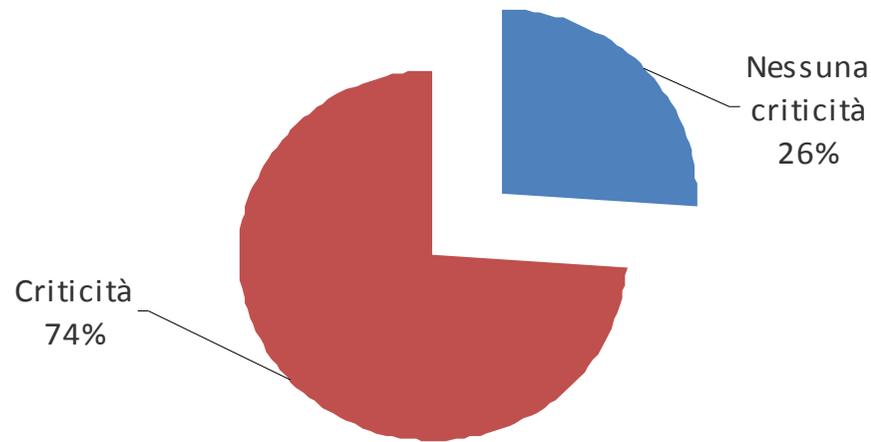


NUMERO DI CHECK LIST UTILIZZATE

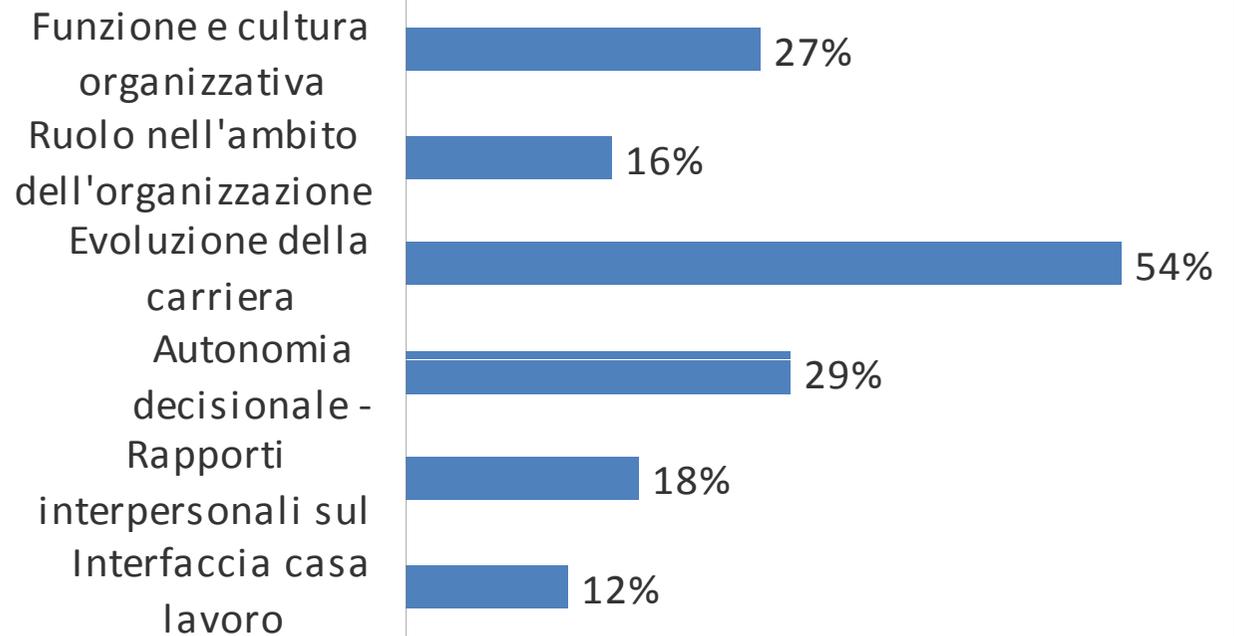
- una unica per tutta l'azienda
- più di una per partizioni organizzative (reparti...)
- più di una per gruppi omogenei (mansioni...)



CRITICITA' CONTESTO DEL LAVORO



CONTESTO DEL LAVORO



CRITICITA' CONTESTO

■ Nessuna criticità

■ Criticità

0% 20% 40% 60% 80% 100%

Meno di 10 dip



Fino a 50 dip



Fino a 100 dip



Fino a 200 dip



Oltre i 200 dip



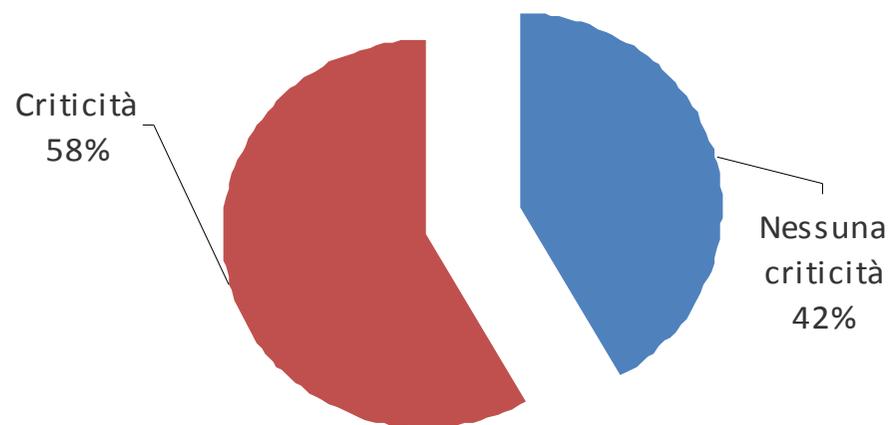
Quali indicatori dell'AREA CONTESTO DEL LAVORO sono risultati maggiormente critici (RISCHIO MEDIO, ALTO)

Evoluzione della carriera

1	Sono definiti i criteri per l'avanzamento di carriera
2	Esistono sistemi premianti in relazione alla corretta gestione del personale da parte dei dirigenti/capi
3	Esistono sistemi premianti in relazione al raggiungimento degli obiettivi di sicurezza

Funzione e cultura organizzativa

1	Diffusione organigramma aziendale
2	Presenza e diffusione di procedure aziendali formali
3	Diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
4	Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori
5	Sistema di gestione della sicurezza aziendale (Certificazioni SA8000 e BS OHSAS 18001:2007)
6	Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)
7	Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
8	Presenza di un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori
9	Presenza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
10	Presenza di codice etico e di comportamento
11	Presenza di sistemi per il recepimento e la gestione dei casi di disagio lavorativo

CRITICITA' CONTENUTO DEL LAVORO**CONTENUTO DEL LAVORO**

CRITICITA' CONTENUTO

■ Nessuna criticità

■ Criticità

0%

20%

40%

60%

80%

100%

Meno di 10 dip

48%

52%

Fino a 50 dip

44%

56%

Fino a 100 dip

43%

57%

Fino a 200 dip

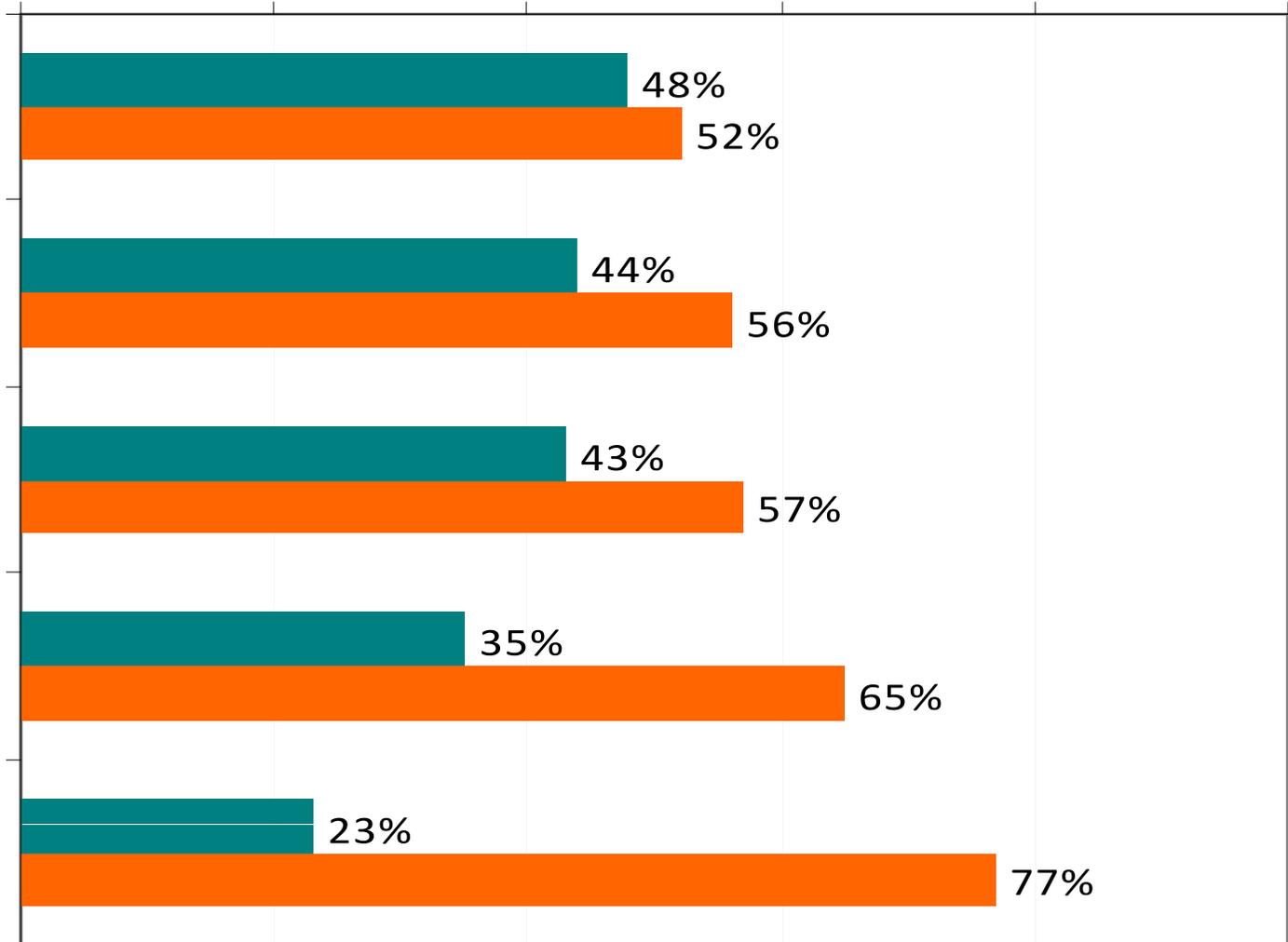
35%

65%

Oltre i 200 dip

23%

77%



6. Quali indicatori dell'AREA CONTENUTO DEL LAVORO sono risultati maggiormente critici (RISCHIO MEDIO, ALTO)

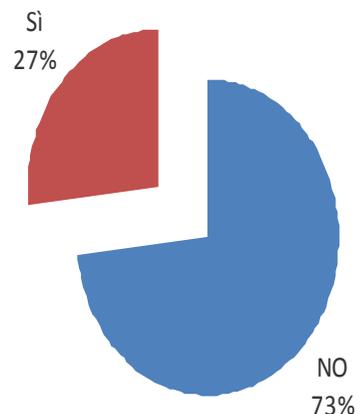
Pianificazione dei compiti

1	Il lavoro subisce frequenti interruzioni (in relazione al compito)
2	Adeguatezza delle risorse strumentali necessarie allo svolgimento dei compiti
3	E' presente un lavoro caratterizzato da alta monotonia
4	Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente nell'ambito della giornata lavorativa
5	Chiara definizione dei compiti
6	Adeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti

Carico di lavoro – ritmo di lavoro

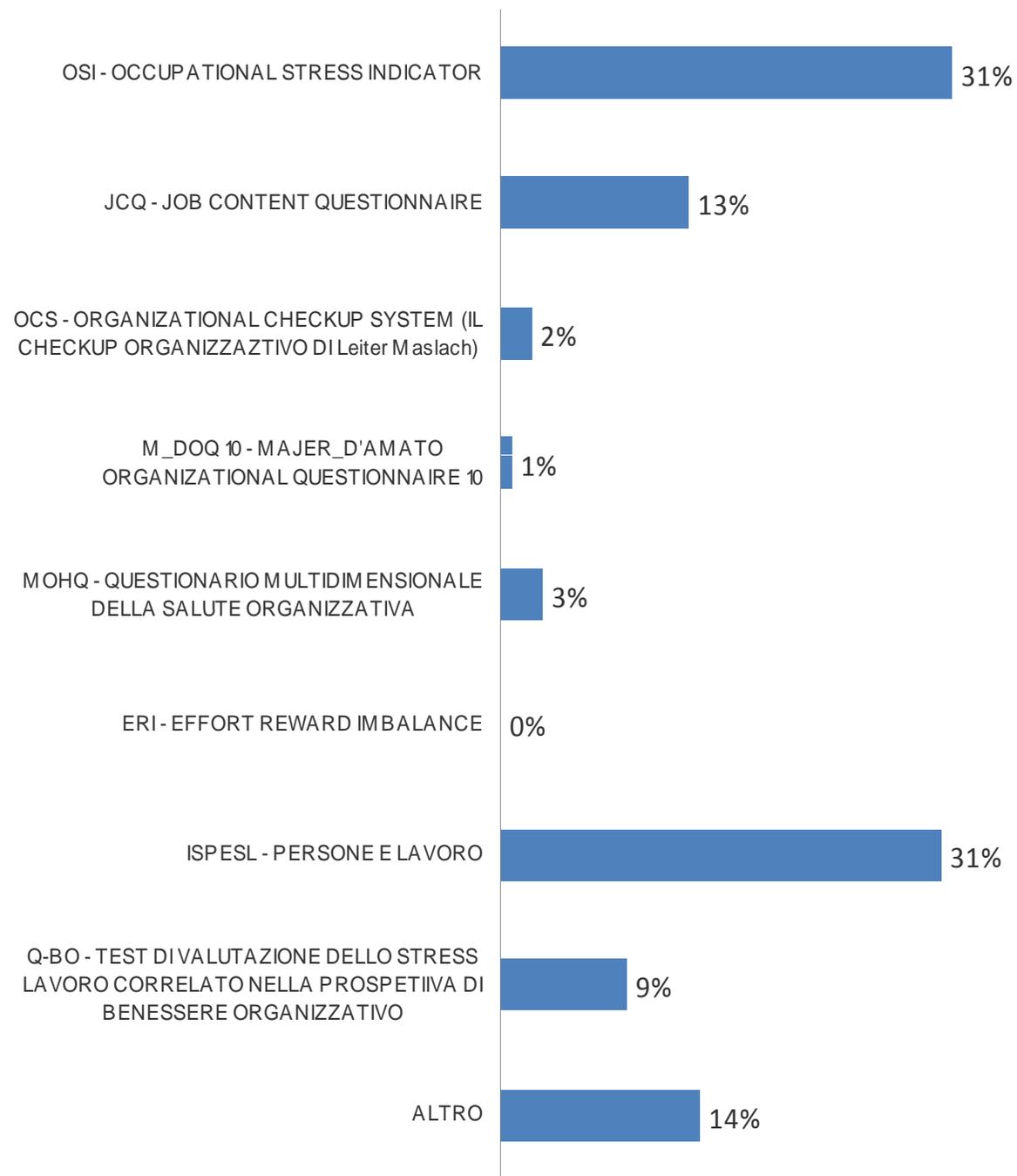
1	I lavoratori hanno autonomia nell'esecuzione dei compiti
2	Ci sono variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
3	Vi è assenza di compiti per lunghi periodi nel turno lavorativo (non dovuto a crisi economica generale)
4	E' presente un lavoro caratterizzato da alta ripetitività
5	Il ritmo lavorativo per l'esecuzione del compito, è prefissato
6	Il lavoratore non può agire sul ritmo della macchina
7	I lavoratori devono prendere decisioni rapide
8	Lavoro con utilizzo di macchine ed attrezzature ad alto rischio
9	Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti e produzione (es. autisti, manutentori...)

VALUTAZIONE SOGGETTIVA



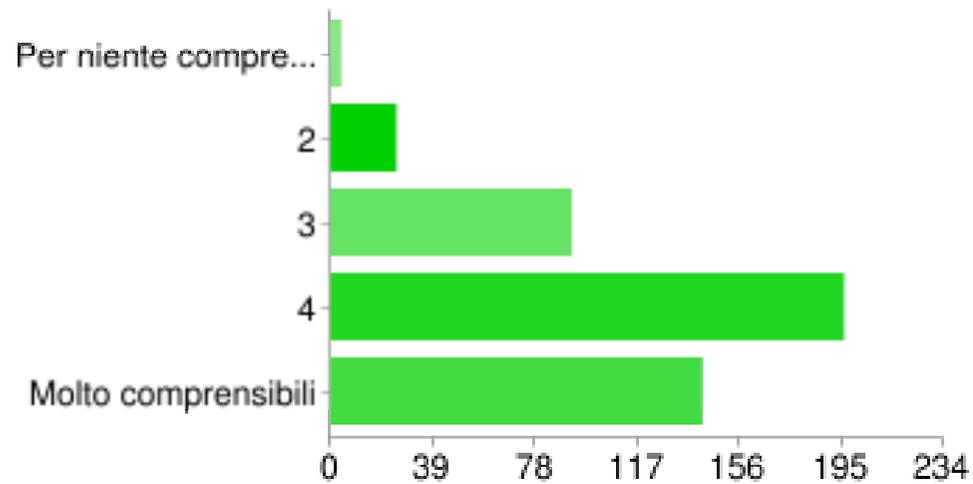
515 AZIENDE

QUESTIONARI UTILIZZATI

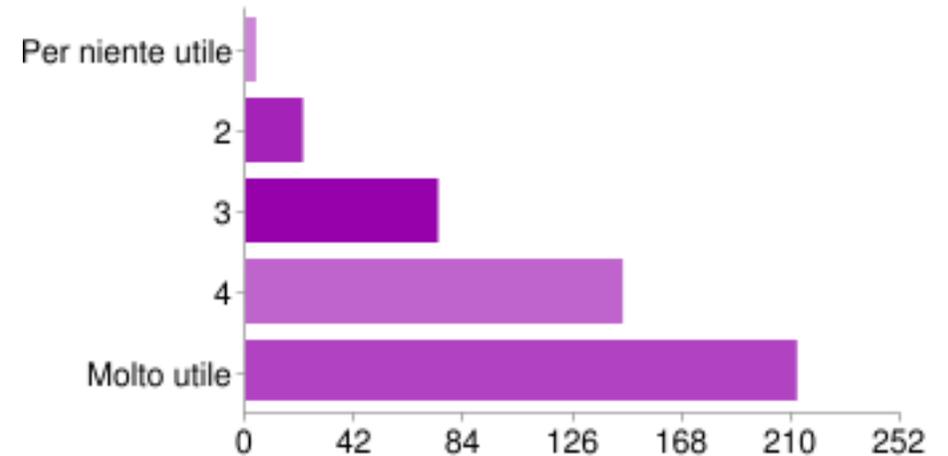


Giudizio complessivo sulla check

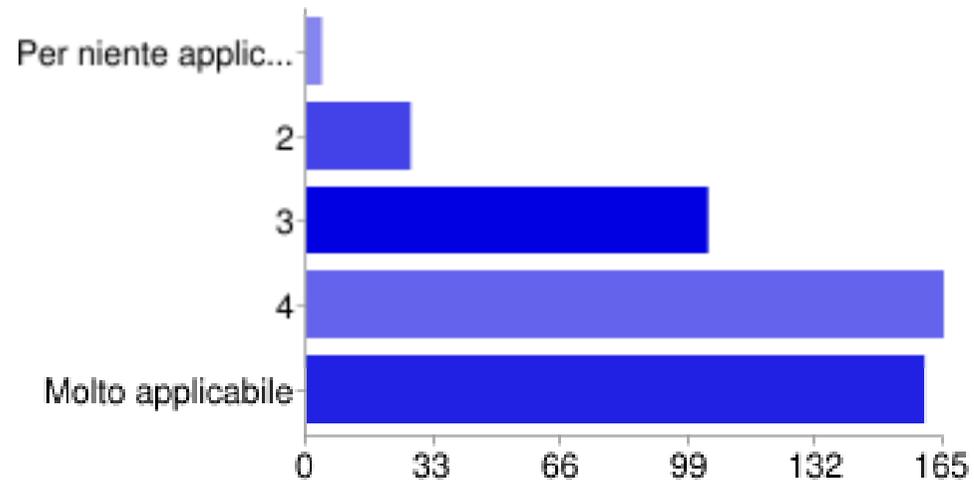
COMPENSIBILITA'



UTILITA'



APPLICABILITA'



4 incontri

Gruppo di lavoro

Adattamento della
check e riduzione

a

53 domande

Sperimentazione



SPISAL
ULSS 20 - VERONA

 Network Nazionale per la Prevenzione
del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro

ISPESL



SERVIZIO DI MEDICINA DEL
LAVORO

La valutazione dello stress lavoro-correlato
proposta metodologica

AZIENDE ARTIGIANE - FINO A 50 DIPENDENTI

CHECK LIST DEGLI INDICATORI VERIFICABILI

ISTRUZIONI - Ogni scheda permette di effettuare una compilazione informatica della check list:

- vicino ad ogni area di indicatore c'è una colonna arancio che identifica automaticamente le azioni di miglioramento
- ogni scheda di area attiva un punteggio automatico e identifica l'area di rischio
- nella scheda "risultati" vengono riportati automaticamente i dati e identificata l'area complessiva di rischio
- ogni pagina è stampabile
- non sono modificabili i parametri iniziali di riferimento
- contrassegnare con la x la casella corrispondente alla risposta che s'intende dare.



[SCHEDA AZIENDA](#)



[AREA INDICATORI AZIENDALI](#)



[AREA CONTESTO E CONTENUTO DEL LAVORO](#)



[IDENTIFICAZIONE DELLA CONDIZIONE DI RISCHIO](#)

Dallo stress lavoro- correlato al benessere organizzativo



Fabiana Gatti

Torino, dicembre 2010



Centro studi e ricerche
di Psicologia della Comunicazione



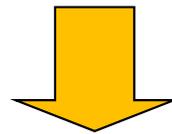
STRESS LAVORO CORRELATO: Definizione

Il fenomeno dello **STRESS** lavorativo viene definito come:

“insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto, dell’organizzazione e dell’ambiente di lavoro.

Si manifesta come uno stato caratterizzato da elevati livelli di eccitazione e ansia, spesso accompagnati da senso di inadeguatezza”

(Commissione Europea, Guida allo stress legato all’attività lavorativa, 1999)



rappresenta un costo per l’azienda!



Eventi sentinella dello stress

PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA VITA AZIENDALE:

- **A1 ASSENZE PER MALATTIA**
 - A1.1 assenze / giornate lavorative
 - A1.2 visite fiscali / totale di assenze
- **A2 RITARDI NELL'ENTRATA AL LAVORO**
 - A2.1 n° di ritardi
- **A3 RISPETTO DI REGOLE E PROCEDURE**
 - A3.1 n° di provvedimenti disciplinari
- **A4 TURNOVER**
 - A4.1 avvicendamento di personale
 - A4.2 trasferimenti di personale
 - A4.3 licenziamenti
 - A4.4 mobilità / cassa integrazione
- **A5 VERTENZE SINDACALI**
 - A5.1 Vertenze extracontrattuali documentabili *
- **A6 SEGNALAZIONI DI COSTRITTIVITÀ ORGANIZZATIVE / DISAGIO LAVORATIVO**
 - A6.1 costrittività segnalate nei documenti sulle riunioni periodiche previste dal DLgs 81/08 *
 - A6.2 segnalazione del medico competente *
 - A6.3 segnalazioni all'organo di vigilanza o al sindacato *

PRESTAZIONI AZIENDALI

- **B1 TEMPI DI LAVORAZIONE**
 - B1.1 allungamento dei tempi di lavorazione
- **B2 ERRORI**
 - B2.1 errori frequenti

COSTI AZIENDALI

- **C1 COSTI PRODUTTIVI**
 - C1.1 % ore lavorate perse x malattia sul totale di ore lavorate
 - C1.2 Indice INAIL
 - C1.3 n° di persone divenute non idonee al lavoro
 - C1.4 costi per l'incentivazione al pensionamento anticipato
- **C2 COSTI LEGALI**
 - C2.1 costi d'indennizzo per cause di lavoro

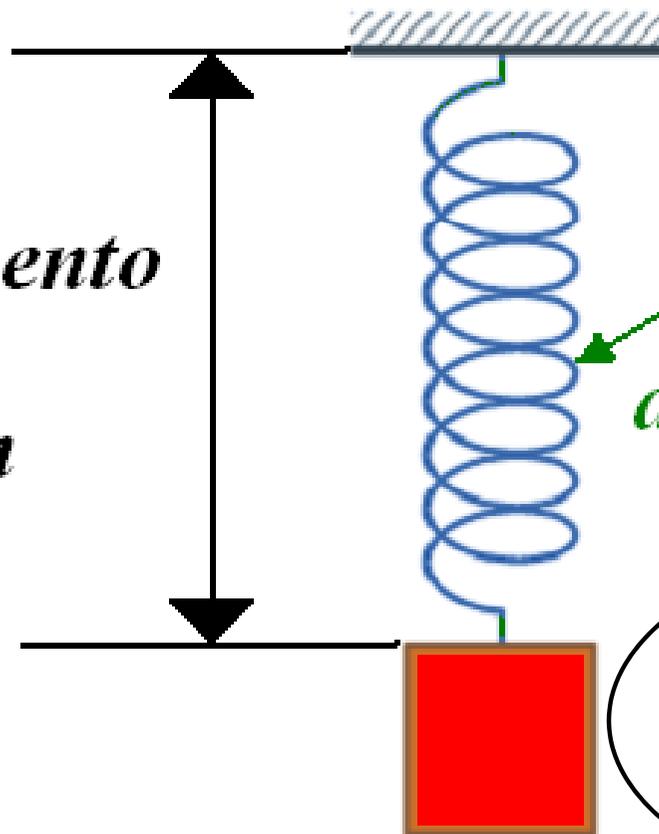
**...Ma anche “N° atti vandalici”,
“N° furti”...**



RISCHIO Psicosociale = Strain

legge di Hooke dell'elasticità

Allungamento
=
Strain



*Probabilità
soggettiva*
di "adattamento" della
molla (lavoratore)

*Dimensione
oggettiva del peso*
= *Stress*

Antonio Giusti



Centro studi e ricerche
di Psicologia della Comunicazione

Organizzazione del lavoro!!!

Riassumendo...

- **fattori relativi alla persona:** personalità del lavoratore, bassa motivazione, mancanza di esperienza lavorativa, modo di reagire agli stressors (valutazione e strategie di coping), scarsità di risorse materiali e sociali possedute...
- **fattori relativi al lavoro:** orari e turni ritenuti insostenibili, pericoli sul lavoro, frammentazione del lavoro, incertezza delle mansioni o richieste pressanti...
- **fattori relativi all'organizzazione:** a livello micro (ufficio, reparto) e macro (organizzazione nel suo complesso); mancanza di prestigio sociale delle mansioni; scarsa/nulla possibilità di sviluppo di carriera; mancata o carente definizione della struttura organizzativa (ruoli e responsabilità); adozione di procedure incongrue.
- **fattori relativi al contesto sociale:** qualità dei rapporti sociali con colleghi, superiori e possibili conseguenze in caso di bassa qualità degli stessi (ad es. mancanza di supporto sociale, molestie, pressioni di gruppo o mancanza di riconoscimento dei risultati).



Misure correttive e preventive

Non è possibile indicare misure di prevenzione e/o correzione che non si fondino sulle specifiche manifestazioni del problema.

Ma poiché lo stress nasce quando “le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore”,

2 vie



*Ottimizzare la domanda
(piano dell'organizzazione)*

*Potenziare le capacità
dell'individuo*



Misure correttive e preventive

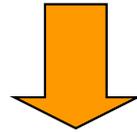
Secondo il modello di Karasek, la PREVENZIONE può avvenire:

- **OTTIMIZZANDO (NON MINIMIZZANDO) LA DOMANDA**
Miglioramento della struttura e dei processi di comunicazione.
Formazione dei dirigenti sull'adozione di stili di comando situazionali.
- **AUMENTANDO IL CONTROLLO**
Arricchimento ed estensione delle mansioni.
Creazione di gruppi di lavoro autonomi.
- **AUMENTANDO IL SUPPORTO**
Intensificazione e miglioramento del feedback
Arricchimento del sistema premiante e dei riconoscimenti.
Miglioramento del clima.



Lo stress, in quanto reazione adattiva aspecifica

... consente una reazione/intervento ad ampio spettro, indiretta



Ampio margine di intervento rispetto all'oggetto e al metodo!!!



Un esempio/provocazione



Il benessere organizzativo: dimensioni

- **Comfort:** pulizia, illuminazione, temperatura, silenziosità, gradevolezza arredi, servizi igienici...
- **Obiettivi:** consapevolezza degli scopi e delle finalità programmate (comprensibilità degli obiettivi, coerenza dei dirigenti, comunicazione dei cambiamenti, chiarezza di ruoli e compiti lavorativi)
- **Valorizzazione:** apprezzamento percepito, adeguata presenza di risorse strumentali, riconoscimenti e opportunità di aggiornamento
- **Ascolto:** capacità dei dirigenti di ascoltare problemi e soluzioni proposte, disponibilità alle soluzioni, capacità di segnalare problemi
- **Informazioni:** facilità di reperire informazioni, conoscenza delle fonti, disponibilità delle fonti...
- **Conflittualità:** difficoltà nei rapporti con i pari e/o superiori



Il benessere organizzativo: dimensioni

- **Relazioni interpersonali:** cooperazione tra pari e con i dirigenti, condivisione tra gruppi
- **Operatività:** capacità di trovare soluzioni adeguate (problem solving a livello macro –organizzazione- e micro)
- **Equità:** giustizia percepita nella distribuzione di risorse e nel riconoscimento del lavoro svolto
- **Stress:** senso di inadeguatezza nel rispondere alle richieste lavorative
- **Utilità:** percezione di utilità sociale del lavoro
- **Sicurezza**
- **Caratteristiche dei compiti:** gradevolezza della mansione
- **Apertura all'innovazione:** disponibilità al miglioramento continuo



ESEMPI DI PREVENZIONE COLLETTIVA: Organizzazione

- Cambiamenti/miglioramenti nell'ambiente di lavoro (Misure organizzative ergonomiche)
- Misure tecniche
- Misure organizzative riferite alla attività lavorativa
- Misure procedurali
- Revisione della politica interna in materia
- Revisione del sistema premiante



ESEMPI DI PREVENZIONE COLLETTIVA: Individuo

- Attività di informazione (stress, wellbeing...)
- Miglioramento dei processi comunicativi
- Creazione di luoghi per la condivisione/messa a tema/partecipazione
- Interventi, individuali e di gruppo, di coaching emozionale (consapevolezza e modifica delle proprie risposte emotive -rabbia, rancore, tendenza alla sopraffazione)
- Percorsi di formazione e postvalutazione per i lavoratori
- Percorsi di formazione e postvalutazione per il top ed il middle management



ESEMPI di SOLUZIONI DI PREVENZIONE COLLETTIVA (DdL –Osha)

- lasciare ai lavoratori il tempo necessario per eseguire le loro mansioni;
- fornire descrizioni chiare dell'attività da svolgere;
- gratificare i lavoratori che assicurano buone prestazioni;
- consentire ai lavoratori di presentare lamentele e considerarle seriamente;
- permettere ai lavoratori di avere il controllo delle loro attività;
- ridurre al minimo i rischi fisici;
- consentire ai lavoratori di partecipare alle decisioni che hanno ripercussioni dirette su di loro;
- adattare i carichi di lavoro alle capacità e alle risorse di ciascun lavoratore;
- assegnare le mansioni in modo che il lavoro sia stimolante;
- definire con chiarezza i ruoli e le responsabilità di lavoro;
- offrire possibilità di interazione sociale;
- evitare ambiguità per quanto riguarda la sicurezza del posto di lavoro e le prospettive di sviluppo professionale.

I collaboratori o i rappresentanti sindacali devono essere consultati in merito ai cambiamenti introdotti nel posto di lavoro che possono influire sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, soprattutto nel caso di cambiamenti che potrebbero dar luogo a situazioni di stress legato all'attività lavorativa. I lavoratori possono fornire il proprio contributo individuando i problemi e proponendo possibili soluzioni.



ESEMPI DI SOLUZIONI DI PREVENZIONE COLLETTIVA (Lavoratore-Osha)

- chiedere di avere maggiore responsabilità nella pianificazione del proprio lavoro;
- chiedere di essere coinvolti nel processo decisionale relativo al proprio ambito di lavoro;
- parlare al superiore, al rappresentante dei lavoratori o a un collega comprensivo se si ritiene di aver subito molestie, e annotare in dettaglio le vessazioni subite;
- conferire con il proprio superiore se le responsabilità del proprio lavoro non sono ben chiare;
- richiedere formazione nel caso in cui si senta di averne bisogno;
- parlare con il proprio dirigente o con un rappresentante dei lavoratori nel caso in cui non ci si senta in grado di affrontare la situazione.

Sarebbe inoltre appropriato impegnarsi al fine di migliorare lo stile di vita; questo sforzo non risolverà il problema, ma potrebbe essere di aiuto a prevenire/ridurre il danno subito. Tra i miglioramenti dello stile di vita si possono annoverare un'alimentazione sana, una maggiore attività fisica, un consumo di alcool non eccessivo, la riduzione/abolizione del fumo e i contatti con famigliari e amici. Consultare il medico nel caso in cui si tema per la propria salute.



Operativamente: un esempio

1. Azienda di 130 dipendenti; Settore: progettazione di impianti di verniciatura di altissimo livello (5 anni per imparare il lavoro); 5 tipologie di dipendenti (DVR)

Dall'analisi contenuto/contesto di un gruppo omogeneo, è emerso che la maggior parte dei fattori di stress è attribuibile ad una scarsa pianificazione e comunicazione del responsabile (parcellizzazione del lavoro, mancata condivisione e, quindi sovrapposizioni).

HR e RSPP hanno parlato con il gruppo e, in seguito, presentato il problema al DdL: insieme si è deciso di fare una riunione settimanale per condividere, all'interno del gruppo e con il responsabile, priorità, compiti e procedure.

La riunione ha luogo da 4 mesi e sta portando un miglioramento sul piano produttivo e di clima percepito.

Tale iniziativa è stata presa in autonomia rispetto al consulente grazie alla sensibilità maturata nelle fasi di valutazione.



Operativamente: un esempio 2

- Call center di una multinazionale:
 - 6 operatori (2 di fascia protetta) più responsabile del servizio
- Incontro con le HR che chiedono un percorso formativo sulla comunicazione
- Incontro con 4 operatori + responsabile per verificare bisogni e interessi; i lavoratori chiedono di lavorare sullo stress.
- Si progetta una valutazione-primo intervento, articolato in 4 incontri di mezza giornata ciascuno: **IL RESPONSABILE NON è PRESENTE**
 - Le parole dello stress (individuali e di gruppo)
 - Le azioni dello stress (individuali e di gruppo)
 - Lo stress e la dimensione organizzativa
 - Risorse individuali, di gruppo, di contesto/organizzativo
- Misure correttive:
 - Rielaborazione dell'esperienza personale/di gruppo
 - Miglioramento del clima
 - Ideare e progettare percorsi individuali/di team per gestire lo stress (strategie di coping)
 - Richieste consapevoli all'organizzazione



INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

1. Soddisfazione per l'organizzazione	Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore
2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione	Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto
3. Sensazione di far parte di un team	Percezione di puntare ad un UNICO obiettivo; Percezione di coesione emotiva nel gruppo
4. Voglia di andare al lavoro	Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro
5. Elevato coinvolgimento	Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali
6. Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali	Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti
7. Percezione di successo dell'organizzazione	Rappresentazione della propria organizzazione come vincente
8. Rapporto tra vita lavorativa e privata	Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
9. Relazioni interpersonali	Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro
10. Valori organizzativi	Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione
11. Immagine del management	Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

Fonte: Avallone, Bonaretti



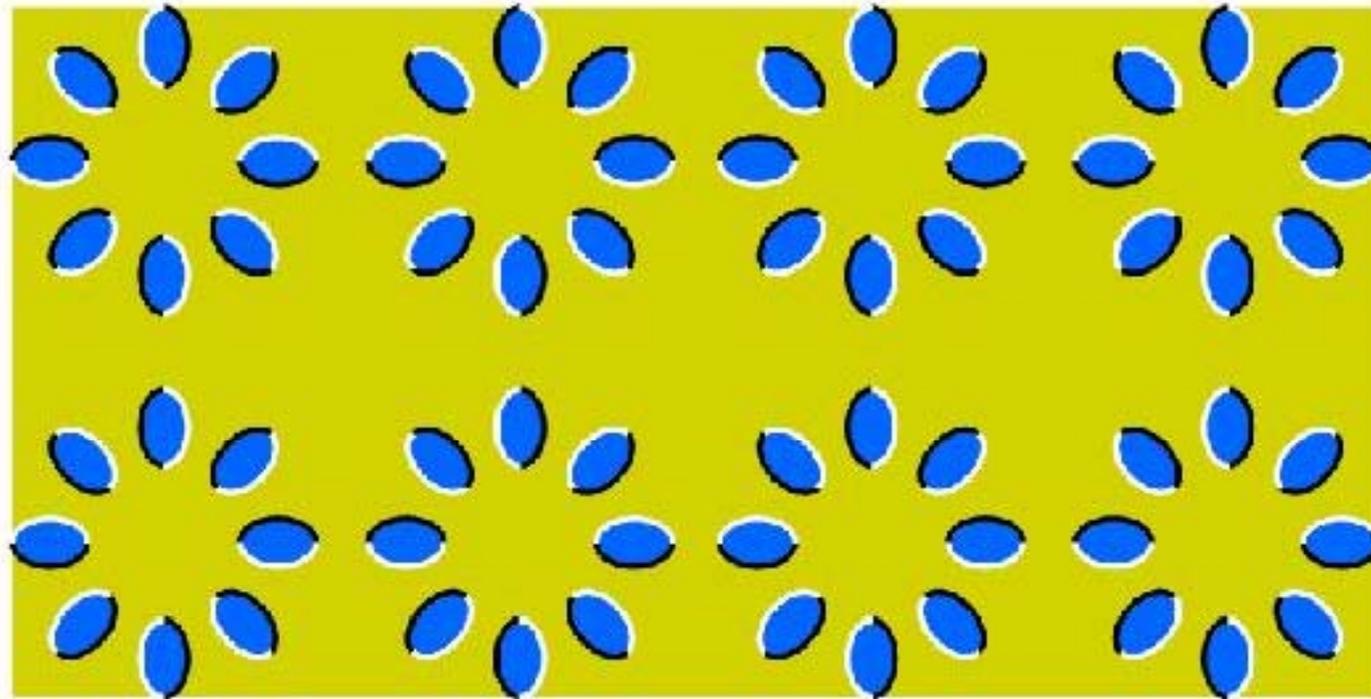
INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

1. Insofferenza nell'andare al lavoro	Esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro
2. Assenteismo	Assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici
3. Disinteresse per il lavoro	Scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamento di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro
4. Desiderio di cambiare lavoro	Desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti
5. Alto livello di pettegolezzo	Il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa
6. Covare risentimento verso l'organizzazione	Il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa
7. Aggressività inabituale e nervosismo	Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo
8. Disturbi psicosomatici	Classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente, ecc.)
9. Sentimento di inutilità	La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile
10. Sentimento di irrilevanza	La persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
11. Sentimento di disconoscimento	La persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro
12. Lentezza nella performance	I tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno
13. Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.	Il dipendente e/o cliente non ha chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio
14. Diminuzione della "propositività cognitiva"	E' assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali
15. Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa	Pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse

Fonte: www.cnr.it Centro studi e ricerche

di Psicologia della Comunicazione

Misura il tuo stress



Kit Anti- Stress



**COLPIRE QUI
CON LA TESTA**

Istruzioni:

- 1 Appendere sul muro o su una porta
- 2 Seguire le istruzioni all'interno del cerchio
- 3 Ripetere il punto 2 per il tempo necessario
- 4 In caso di perdita dei sensi fare una pausa





Grazi!!!

Fabiana Gatti



Centro studi e ricerche
di Psicologia della Comunicazione