



Definizione del profilo professionale del  
Manager del Benessere Lavorativo per  
prevenire e combattere lo stress da lavoro

## **IO5 – Manuale per Manager del Benessere Lavorativo**

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette unicamente il punto di vista dell'autore, e la Commissione non sarà ritenuta responsabile di qualsiasi uso venga fatto delle informazioni qui contenute.

Tipo di documento:	Deliverable (Intellectual Output-IO)
Versione del documento:	1.0
Inizio della stesura:	2021-12-01
Fine della stesura (versione finale):	2022-08-31
Classificazione:	Pubblico
Data di inizio del progetto:	2019-09-01
Data di fine del progetto:	2022-08-31
Data di inizio del Deliverable:	M15
Data di consegna del Deliverable:	M24

## ELENCO DELLE REVISIONI DEL DOCUMENTO

Versione	Data	Descrizione	Autore
01	2022-02	Prima versione del documento	Victoria Shapkarina (FyG)
02	2022-04	Implementazione degli input e dei commenti dei Partner	Tutti i Partner
03	05-2022	Revisione e feedback	Tutti i Partner
04	06-2022	Versione finale	Tutti i Partner
05	07-2022	Versioni tradotte nelle lingue di progetto	Tutti i Partner

**Autore principale:** Victoria Shapkarina (FYG);

**CONTRIBUTORI:** Patrícia Costa and Sílvia da Silva (ISCTE-UIIL); Annmarie Gorenc Zoran and Katja Kragelj Mikolič (FOS); Ester Snedec (DRPDNM); Daiana Colledani (PSYCHO); Julia Bahushi (IED), Célia Nunes (EPRALIMA); Vittoria Fontanesi (SINERGIE)

## SINTESI

Il 5° IO del progetto WELLY ha l'obiettivo di sviluppare un Manuale per Manager del Benessere Lavorativo e un Toolkit con numerosi strumenti e contenuti pratici a completamento delle informazioni presenti nel Manuale.

Questi contenuti si rivolgono in particolare a due gruppi target:

1. Ricercatori ed esperti della formazione interessati ai temi del benessere dei lavoratori e delle condizioni sul luogo di lavoro.
2. Professionisti esperti di gestione delle Risorse Umane, datori di lavoro e manager, persone che intendono diventare Manager del Benessere Lavorativo.

Di conseguenza, questo documento consiste di due sezioni diverse e collegate tra loro:

- Manuale per Manager del Benessere Lavorativo;
- Toolkit per Manager del Benessere Lavorativo come Appendice.

La prima sezione tratta e sviluppa i contenuti necessari per comprendere come l'implementazione del profilo professionale del Manager del Benessere Lavorativo venga svolta in base a un profilo professionale certificato a livello europeo, come stabilito nel precedente output (IO4) del progetto WELLY.

Il Manuale è stato pertanto suddiviso nelle seguenti unità:

- Introduzione al Manuale per Manager del Benessere Lavorativo per l'implementazione pratica di misure atte a prevenire e combattere lo stress lavoro-correlato.
- Unità 1. Promuovere un approccio olistico e proattivo alla gestione della salute e del benessere sul lavoro.
- Unità 2. Stimolare la sicurezza sul lavoro e la collaborazione con i professionisti del settore, migliorare la performance professionale dei dipendenti e diminuire le assenze e i congedi per malattia
- Unità 3. Strategie per gestire problemi legati alla salute mentale sul luogo di lavoro
- Riferimenti

Nella seconda sezione, l'attenzione si sposterà su strumenti pratici e attività utili al Manager del Benessere Lavorativo per fornire un approccio pragmatico e funzionale al ruolo da svolgere all'interno dell'azienda, con l'obiettivo di prevenire e contrastare lo stress lavoro-correlato. Verrà quindi presentata come Appendice al documento una lista di materiali utili legati a ciascuna delle unità del Manuale.

## Indice

SINTESI.....	4
Partner.....	6
INTRODUZIONE AL MANUALE PER MANAGER DEL BENESSERE LAVORATIVO.....	7
UNITÀ 1. PROMUOVERE UN APPROCCIO OLISTICO E PROATTIVO ALLA GESTIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE SUL LAVORO .....	9
1.1. Nozioni di Psicologia Industriale & Sociologia delle organizzazioni .....	9
1.2. Promuovere la Salute e il Benessere delle persone sul lavoro .....	12
1.3. Come includere la felicità occupazionale nelle aziende.....	15
1.4. Buone pratiche e casi studio .....	18
UNITÀ 2. STIMOLARE LA SICUREZZA SUL LAVORO E LA COLLABORAZIONE CON I PROFESSIONISTI DEL SETTORE, MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE PROFESSIONALE DEI DIPENDENTI E DIMINUZIONE DELLE ASSENZE E DEI CONGEDI PER MALATTIA .....	20
2.1. Legislazione e iniziative sullo stress lavoro-correlato .....	20
2.2. Discriminazione e uguaglianza sul luogo di lavoro.....	22
2.3. Gestione della diversità .....	27
2.4. Buone pratiche e casi studio .....	31
UNITÀ 3. STRATEGIE PER GESTIRE PROBLEMI LEGATI ALLA SALUTE MENTALE SUL LUOGO DI LAVORO .....	37
3.1 Il ruolo del Manager del Benessere Lavorativo .....	37
3.2 Strumenti pratici .....	41
3.3. Interventi tempestivi .....	46
3.4. Strategie utili.....	49
BIBLIOGRAFIA .....	52
ALLEGATO I: TOOLKIT PER I MANAGER DEL BENESSERE LAVORATIVO .....	54
ALLEGATO II: SOLUZIONI AI QUIZ DEL TOOLKIT .....	71

## Partner



FOS- Fakulteta za organizacijske študije  
v Novem mestu (Slovenia)

[www.fos-unm.si](http://www.fos-unm.si)



SINERGIE - Sinergie Società Consortile a  
Responsabilità Limitata (Italy)

[www.sinergie-italia.com](http://www.sinergie-italia.com)



DRPDNM - Društvo za razvijanje  
prostovoljnega dela Novo mesto  
(Slovenia)

[www.nevladnik.info/si](http://www.nevladnik.info/si)



PSYCHO - Psychometrics S.r.l. (Italy)

[www.psychometrics.it](http://www.psychometrics.it)



Instituto Universitario de Lisboa  
(Portugal)

[www.iscte.pt](http://www.iscte.pt)



EPRALIMA – Escola Profissional Doalto Lima  
– Cooperativa de Interesse Publico e  
Responsabilidade LImitada (Portugal)

[www.epralima.com](http://www.epralima.com)



IED - Institute of Entrepreneurship  
Development (Greece)

[www.ied.eu](http://www.ied.eu)



FYG – Instalofi Levante S.L. (Spain)

[www.fygconsultores.com](http://www.fygconsultores.com)

## INTRODUZIONE AL MANUALE PER MANAGER DEL BENESSERE LAVORATIVO

Questo documento, il “Manuale per Manager del Benessere Lavorativo”, riassume le misure pratiche da implementare sul luogo di lavoro per prevenire e contrastare lo stress lavoro correlato.

Grazie al Manuale imparerai a **gestire e promuovere il benessere mentale dei dipendenti** all’interno di un’azienda, e scoprirai come supportarli nel caso in cui incontrino problemi di salute mentale sul luogo di lavoro. Attraverso un approccio olistico e proattivo alla **gestione della salute e del benessere al lavoro**, sarai incoraggiato a rivolgerti a professionisti esperti in sicurezza e salute occupazionale e a specialisti delle risorse umane allo scopo di **migliorare la performance lavorativa dei dipendenti e a ridurre le assenze per malattia**.

Il Manuale permette di raggiungere i seguenti obiettivi formativi:

- Identificare e affrontare le cause di infortunio e malattia sul lavoro, come richiesto dalla normativa per la salute e la sicurezza;
- Affrontare l’impatto della salute sulla capacità dei dipendenti di lavorare, ad es. supportando le persone con disabilità, malattia croniche o in riabilitazione;
- Promuovere stili di vita più sani e avere quindi un impatto positivo sullo stato di salute generale della forza lavoro.

Inoltre, troverai numerose **strategie per gestire problemi legati alla salute mentale** sul luogo di lavoro. Il Manuale riconosce come essenziale il ruolo del Manager per il Benessere Lavorativo nell’affrontare problemi di salute mentale tra i membri del team, e sottolinea l’importanza di intervenire sin dall’inizio.

Per raggiungere tali risultati, nelle prossime pagine troverai una sintesi dei materiali formativi riguardanti i seguenti moduli didattici:

- Unità 1. Promuovere un approccio olistico e proattivo alla gestione della salute e del benessere sul lavoro.
- Unità 2. Stimolare la sicurezza sul lavoro e la collaborazione con i professionisti del settore, migliorare la performance professionale dei dipendenti e diminuire le assenze e i congedi per malattia.
- Unità 3. Strategie per gestire problemi legati alla salute mentale sul luogo di lavoro.

Prima di entrare nel dettaglio, è importante definire il **ruolo del Manager del Benessere Lavorativo** in base al percorso formativo svolto nell'ambito del progetto WELLY.

Questo nuovo profilo professionale ha un **ruolo inter-funzionale** che fa leva su diverse competenze psicologiche tra cui la gestione della diversità (ad es. legata a razza, etnicità, genere, orientamento sessuale, status socio-economico, età, abilità fisiche, background religioso, credenze o altre ideologie, etc.), in particolare per quanto riguarda le persone disabili, che spesso necessitano di particolari accorgimenti sul loro luogo di lavoro. Oltre a questo, il Manager del Benessere Lavorativo collabora con gli altri dipartimenti per **analizzare i problemi** causati, o che potrebbero essere causati, dallo **stress lavoro-correlato**, **ridurre i rischi psicosociali** e **migliorare l'impegno e il coinvolgimento dei dipendenti**.

Lo stress sul lavoro è una delle principali sfide che i manager oggi devono affrontare in molte aziende a livello europeo, e ha impatti negativi sulla salute e la produttività dei dipendenti.

Considerate queste circostanze, è necessario adottare un approccio attivo per **ridurre lo stress e promuovere il benessere dei lavoratori allo scopo di creare un ambiente di lavoro più sano**. Il progetto WELLY introduce il Manager del Benessere Lavorativo a livello aziendale, un ruolo che intende assicurare condizioni di lavoro sane e la qualità di vita sul lavoro e, pertanto, il progetto intende contribuire al miglioramento della salute occupazionale, ridurre i rischi psicosociali, e migliorare l'impegno, la produttività, il benessere e il coinvolgimento dei dipendenti.

## UNITÀ 1. PROMUOVERE UN APPROCCIO OLISTICO E PROATTIVO ALLA GESTIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE SUL LAVORO

### 1.1. Nozioni di Psicologia Industriale & Sociologia delle organizzazioni

*"Il lavoro è essenziale alla condizione umana, allo sviluppo di un ambiente umano, e alla contestualizzazione delle relazioni umane."*

(Applebaum, 1992)

Nel contesto attuale, le aziende, a livello sia nazionale che internazionale, sentono la pressione di diventare competitive e sostenibili. Fenomeni come la globalizzazione, le nuove tecnologie e la costante pressione nella sfera economica, politica e sociale hanno comportato dei profondi cambiamenti ai tradizionali modelli di gestione e governance.

A fronte di tale incertezza e volatilità, le aziende stanno cercando di rispondere efficacemente a queste sfide, ad esempio reinventandosi costantemente per godere di vantaggi competitivi sostenibili e dimostrarsi organizzazioni innovative, flessibili, adattabili ed efficaci.

Tutti questi cambiamenti nell'ambiente esterno e interno hanno portato a profondi cambiamenti nei tradizionali modelli di lavoro e di carriera. Il modo in cui le persone vedono il lavoro sta cambiando, e oggi la gestione delle persone ha assunto un ruolo strategico all'interno delle organizzazioni.

In questo senso, diventa fondamentale avvicinarsi ad alcune nozioni di psicologia industriale per capire come tutti questi cambiamenti influenzino la centralità del lavoro, il modo in cui lavoriamo e in cui percepiamo il lavoro stesso.

*"La psicologia organizzativa è la scienza della psicologia applicata al lavoro e alle organizzazioni."*

(Kozlowski, 2012)

Come già anticipato, il concetto di lavoro evolve e continua a cambiare. Negli ultimi anni, la psicologia industriale ha concentrato la sua attenzione su tre tendenze principali (Kozlowski, 2012):

### (A) Lo sviluppo di una teoria e di un metodo su più livelli

La psicologia organizzativa non si focalizza più solo sull'individuo e le sue caratteristiche, ma estende la sua area di interesse alle peculiarità dei gruppi e delle loro dinamiche nel contesto professionale, collegandosi a temi quali la leadership, il ruolo della cultura organizzativa e fattori contestuali come le tecnologie e la struttura aziendale.

### (B) L'efficacia del team

Il crescente focus sulle dinamiche di gruppo conduce all'applicazione di concetti di psicologia organizzativa allo studio dell'efficacia del team. Questo è conseguente al cambiamento nella struttura del lavoro, con il passaggio dal focus sull'individuo al focus sul team alla ricerca di adattamento, innovazione e miglioramento nel processo decisionale.

### (C) L'interesse nei processi di sviluppo e la dinamica del comportamento

Le persone sono indubbiamente complesse, e questo porta con sé sfide altrettanto complesse per gestirle in base alle loro competenze, bisogni, motivazioni e stili. Inoltre, è essenziale integrare un management efficace del capitale umano con il bisogno di sistemi e tecnologie di gestione del lavoro efficaci, coordinamento di gruppi e attività, strutture e performance.

Si può quindi affermare che oggi il management non si focalizzi più solo sul buon andamento del business, ma anche sulla massimizzazione degli interessi dell'azienda, del gruppo e dell'individuo.

In pratica, le tendenze evidenziate sopra si concretizzano a vari livelli nella gestione delle persone nelle organizzazioni, non solo in termini di gestione dello staff con la definizione della struttura aziendale e le rispettive pratiche di reclutamento e selezione, ma anche in termini di gestione delle performance, considerando l'allineamento il coinvolgimento dei dipendenti e il loro allineamento alla strategia aziendale. Nell'ultimo caso, il focus è quindi sulla formazione e sulle politiche di sviluppo del personale, sui sistemi di carriera e riconoscimento, e sulle buone pratiche di benessere organizzativo (Kozlowski, 2012).

La letteratura ha anche assegnato una crescente attenzione al benessere come tema essenziale della psicologia organizzativa. Spesso, questo tema sembra essere all'opposto dell'efficacia organizzativa. Ossia, si rafforza l'idea tradizionale che i manager, a causa delle scarse risorse, debbano fare delle scelte. Al contrario, le ricerche hanno mostrato che le aziende sane, che promuovono il benessere in tutte le sue dimensioni, raggiungono migliori risultati economici e maggiore successo sociale (Guest, 2017).

I benefici di una strategia del benessere sono evidenti nei livelli di produttività, nella promozione degli indicatori di buona salute e sicurezza al lavoro, e in altri indicatori del benessere dei dipendenti.

Come sottolineato dalla frase iniziale di questo capitolo, è importante ricordare che oggi il lavoro si estende ben oltre i limiti fisici del luogo di lavoro e prende il sopravvento su tutte le aree delle nostre vite. Oltre ai classici benefici materiali, il lavoro sta anche assumendo una forma identitaria che merita di essere contestualizzata e messa in priorità nella vita del lavoratore.

## 1.2. Promuovere la Salute e il Benessere delle persone sul lavoro

*" I datori di lavoro devono stabilire una cultura in cui sia chiaro che la salute e il benessere sul lavoro sono tra le maggiori priorità dell'azienda."*

(Arena et. al, 2013)

Sviluppare e implementare pratiche che promuovano la salute e il benessere sul luogo di lavoro non è solo un investimento per i dipendenti, ma anche per i datori di lavoro. Implementare un programma di benessere può stimolare la produttività e la motivazione. Questo si può ottenere migliorando le condizioni lavorative, riducendo gli incidenti e le malattie professionali, coltivando e promuovendo una cultura di prevenzione del rischio (Arena et al., 2013).

Un ambiente di lavoro sicuro e salutare è una condizione essenziale per il benessere socio-economico e il progresso di una società moderna, e dà allo stesso tempo un deciso contributo per promuovere la crescita economica e l'impiego, assicurando la qualità e la produttività del lavoro.

La salute mentale può essere impattata negativamente in molti modi da una vita professionale insoddisfacente. Le relazioni con i colleghi, i manager e i datori di lavoro, ma anche le sfide poste dall'attività lavorativa in sé influenzano lo stato mentale dei dipendenti, le loro relazioni interpersonali e familiari (Rajgopal, 2010).

Non dobbiamo dimenticare che la tensione mentale e lo stress hanno un impatto anche sulla salute fisica. Quando lo stress e altri stati emotivi negativi (rabbia, ansia, depressione, paura, incertezza) diventano cronici, le conseguenze si fanno ancora più serie.

La prevenzione e il trattamento di problemi che possono mettere a repentaglio la salute e la sicurezza occupazionali sono prioritarie, e per esse occorre implementare programmi di supporto specifici per i dipendenti (Sheppard, 2016).

*"Il cambiamento è un processo continuo e infinito nella vita delle aziende."*

(Sheppard, 2016)

Il luogo di lavoro può diventare un ambiente sano, con strutture di supporto per i dipendenti. Una vasta gamma di interventi può promuovere la salute mentale e prevenire lo stress, contribuendo allo stesso tempo a sviluppare l'adattabilità e la flessibilità dell'ambiente di lavoro.

Risultati reali e di lungo termine possono essere raggiunti integrando strategie di promozione della salute e di prevenzione, che dovrebbero essere sviluppate e implementate come parte di uno sforzo coordinato da parte dei responsabili a tutti i livelli. La combinazione e il coordinamento di vari interventi a livello sia individuale che organizzativo sono essenziali per mantenere la salute mentale dei dipendenti. I seguenti elementi possono essere implementati a seconda delle caratteristiche di ogni impresa:

#### (A) Riorganizzare procedure lavorative inefficaci

A fronte di scadenze sempre più urgenti e un carico di lavoro extra, nessuna azienda può aspettarsi che i dipendenti siano più efficaci. Infatti, in questi casi il rischio di sviluppare problemi psicologici aumenta, con conseguenze negative sulla loro salute mentale. Contrariamente all'opinione corrente, gli studi hanno confermato che un orario di lavoro più breve e la riduzione degli straordinari non portano automaticamente a una diminuzione della produttività (Arena et al., 2013). Ottimizzare il processo di lavoro (ad es. estendendo delle attività, effettuando una regolare rotazione dei compiti, garantendo orari flessibili) e redistribuire le attività per alleggerire la pressione (ad es. creando posizioni di segreteria per alleggerire lo staff qualificato dai compiti amministrativi) può essere un fattore di motivazione per i dipendenti sul lungo periodo (Hiba, 1998). Allo stesso tempo, queste misure promuovono il benessere mentale dei dipendenti.

#### (B) I dipendenti dovrebbero avere un maggiore livello di controllo quando svolgono le loro attività

I dipendenti dovrebbero godere di un certo livello di autonomia con riferimento all'organizzazione del loro lavoro. La libertà che ogni lavoratore sperimenta nell'organizzare la sua giornata lavorativa e nello svolgere i suoi compiti è un importante fattore di benessere (Hiba, 1998). Una misura pratica per introdurre questo processo è stabilire obiettivi specifici per ogni dipendente anziché indicargli nel dettaglio procedure da seguire.

#### (C) Coinvolgere i dipendenti nei processi decisionali e nel problem solving

I dipendenti dovrebbero essere coinvolti nei processi decisionali specialmente per questioni che li riguardano, attraverso valutazioni, statistiche, rapporti, sondaggi, o

durante riunioni e workshop. Questo punto è un prerequisito centrale per mantenere la salute mentale della forza lavoro.

#### (D) Trovare un equilibrio tra sforzo e ricompensa

La mancanza di equilibrio tra sforzo e ricompensa ha un impatto negativo diretto sulla salute mentale. I datori di lavoro possono ragionevolmente fare qualche passo per minimizzare il disequilibrio, ad es. aumentando lo stipendio ai dipendenti meno pagati.

#### (E) Chiarire i ruoli e le aspettative

È importante che i dipendenti sappiano chiaramente che cosa si aspettano dall'organizzazione e quali sono i loro doveri e responsabilità. Se i dipendenti sentono che il loro datore di lavoro non ha dato ciò che aveva promesso, possono reagire con minore motivazione e lealtà, e con un peggioramento della loro performance.

#### (F) Incoraggiare e rafforzare il supporto sociale

Ovviamente, il supporto sociale non può essere semplicemente regolato. Ciò che può essere fatto è progettare le condizioni organizzative che incoraggino e rafforzino una cultura del supporto all'interno dell'azienda: implementare un processo decisionale trasparente e una politica dell'informazione basata su un approccio trasparente, sul dialogo aperto e sulla collaborazione di fiducia. Fornire, ad esempio, l'opportunità di fare attività dopo il lavoro e prevedere che parte del tempo sia usato per aiutare i colleghi, incoraggiare i dipendenti a supportarsi l'uno con l'altro.

#### (G) Maggiore educazione e formazione

L'apprendimento costante e una maggiore formazione sono parte di qualsiasi strategia di sviluppo efficiente dello staff. Fornire le opportunità di sviluppo personale può anche avere il potenziale per promuovere la salute e lo sviluppo personale dei dipendenti.

Negli ultimi decenni, la natura sempre più globale di varie economie e gli sviluppi più recenti nella tecnologia del lavoro hanno apportato rapidi cambiamenti nella natura stessa del lavoro, impattandone il contenuto, l'organizzazione e l'intensità. Ora il lavoro richiede sempre più competenze e innovazione, comunicazione e intelligenza sociale. Questi rapidi cambiamenti sono potenzialmente benefici per i dipendenti, ma le loro capacità cognitive, sociali e psicologiche possono esserne impattate. La salute mentale è critica sia per lo sviluppo di queste capacità che per il loro effettivo uso sul luogo di lavoro.

### 1.3. Come includere la felicità occupazionale nelle aziende

*"Ogni persona è alla ricerca della felicità, tuttavia, il suo significato varia da un individuo all'altro. Quello che si aspettano e desiderano dal lavoro e ciò per cui sono più adatte differiscono da un lavoratore all'altro."*

(Silva, 2020)

La vita lavorativa sta attraversando molteplici cambiamenti, soprattutto nei Paesi più ricchi, perciò comprendere la Psicologia del Lavoro, delle Organizzazioni e del Personale (WOPP) può contribuire allo sviluppo di aziende e persone in cui l'Orientamento alla Felicità sia fondamentale non sono per il benessere complessivo degli individui, ma anche per la performance individuale e organizzativa dell'azienda stessa.

Secondo Ana Sofia Silva in *Orientamento alla Felicità e Lavoro Decoroso: uno Studio dei Profili dei Lavoratori Portoghesi*, 2020, sapere che le persone possono essere più felici e produttive nonostante le disparità esistenti, richiede di riconsiderare il concetto stesso di felicità e il ruolo che essa gioca nel nostro successo come esseri umani e come lavoratori, affinché queste disparità vengano colmate.

La felicità ha tante definizioni, da quelle di filosofi e pensatori religiosi a quelle degli psicologi, ma secondo Silva (2020) sono stati Aristotele e Aristippo, nel loro tentativo di definire il concetto di felicità, a coniare due diverse prospettive:

- Edonismo – l'idea di massimizzare le esperienze positive, il piacere e le sensazioni;
- *Eudaimonia* – l'esperienza soggettiva, la sensazione di starsi muovendo verso l'autorealizzazione.

Lo psicologo americano Seligman, nel 2001, ha aggiunto una terza strada: la ricerca dell'impegno, influenzata dal lavoro di Csiksentmihalyi's (1990) sul cosiddetto "flow", che può essere definito come *lo stato psicologico di completo assorbimento e piena padronanza di attività complesse e altamente qualificate* (Person, Park, & Seligman, 2005 in Silva, 2020).

Nella teoria della felicità di Seligman:

*Lo stato di "flow" ha luogo quando una persona è molto impegnata in un'attività, così concentrata che sente che il tempo trascorre velocemente e perde il senso di sé, l'attività è l'unica cosa che conta.*

(Silva, 2020)

Secondo Silva (2020) Peterson, Park, e Seligman hanno sviluppato un indice per misurare l'Orientamento alla Felicità che considera da un lato le tre dimensioni, e dall'altro come le persone si avvicinano alla vita. In altre parole, i tre modi di approcciarsi alla vita riflettono i tre Orientamenti alla Felicità.

Nel 2017, Siurana, Pais, dos Santos, e Mónico, hanno validato l'Orientamento alla Felicità per la popolazione portoghese. Secondo Silva (2020), il concetto valuta la felicità di una persona in base alle sue preferenze su un concetto interpersonale tridimensionale caratterizzato da:

- **Piacere** –legato alla tradizione edonistica, consiste nella continua ricerca del massimo piacere al minimo costo;
- **Significato** – legato alla tradizione dell'*eudemonia*, consiste nella realizzazione di attività piene di significato e produce lo sviluppo personale;
- **Impegno** – si riferisce allo stato psicologico che deriva dallo svolgimento di attività altamente coinvolgenti, può essere legato al flow.

Di conseguenza, per capire l'importanza dell'Orientamento alla Felicità, bisogna prima capire l'importanza del concetto di Felicità e il suo ruolo vitale nel successo e nel lavoro degli esseri umani.

*"Trova un lavoro che ti renda felice e non dovrai mai più lavorare."*

*Confucio*

Tutti gli esseri umani cercano la felicità, e la percezione di felicità varia da una persona all'altra a causa della percezione che ognuno ha di ciò che lo rende felice. Ecco perché è importante capire le percezioni individuali di felicità e come queste impattano sulla comprensione che gli individui hanno del loro contesto lavorativo, nello specifico con riferimento a: produttività lavorativa, stipendio adeguato, protezione sociale, etc. Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (2018). Questo dà agli esseri umani i mezzi necessari per vivere una vita dignitosa e soddisfacente (Silva, 2020).

Infine, la Felicità Organizzativa è un concetto complesso che dovrebbe essere considerato come un elemento strategico per la gestione aziendale. Le persone felici lavorano in modo più efficiente, sono più impegnate e motivate; spesso hanno uno spirito di squadra e si

aiutano l'una con l'altra, contribuendo a un ambiente di lavoro sereno e, di conseguenza, a una maggiore produttività.

*"...la consapevolezza che il lavoro svolto sia stato condotto consapevolmente, e che la connessione tra lavoro, sviluppo personale e professionale sarà più forte per coloro che hanno una vita piena in confronto a quelli che hanno una vita vuota secondo l'Orientamento alla Felicità."*

(Rodrigues, 2018 in Silva, 2020)

## 1.4. Buone pratiche e casi studio

### **Caso studio: Intera**

**Dimensioni:** 25 dipendenti (5 donne, 20 uomini)

**Settore di attività:** Information and communications technology (ICT)

**Attività principali:** Sviluppo e implementazione di Intrix (app di business management)



**Per saperne di più:**

[www.intrix.si](http://www.intrix.si)

<https://sl-si.facebook.com/intera.si>

### **Caso studio: Baxter**

**Dimensioni:** 51 dipendenti

**Settore di attività:** salute / vendite e distribuzione

**Attività principali:** Distribuzione di prodotti sanitari, offre soluzioni all'intera comunità



***Baxter***

**Per saperne di più:**

<https://www.baxter.com/>

**Caso Studio: YKK Portugal**

**Dimensioni:** da 50 a 99 dipendenti

**Settore di attività:** industria tessile / manifattura

**Attività principali:** produzione e commercio di cerniere per le più svariate applicazioni



**Per saperne di più:**

<https://ykk.pt/>

## UNITÀ 2. STIMOLARE LA SICUREZZA SUL LAVORO E LA COLLABORAZIONE CON I PROFESSIONISTI DEL SETTORE, MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE PROFESSIONALE DEI DIPENDENTI E DIMINUZIONE DELLE ASSENZE E DEI CONGEDI PER MALATTIA

Il lavoro del Manager del Benessere Lavorativo è regolato da norme e **direttive sia Europee che Nazionali**. Conoscere il contenuto della legislazione permette ai professionisti di orientare il loro lavoro e fornisce le linee guida per la promozione e la gestione del benessere sul lavoro.

Inoltre, affrontare la **diversità sul luogo di lavoro** va a vantaggio degli aspetti legali che influenzano le dimensioni più oggettive del lavoro, come gli aspetti contrattuali, così come quelle più soggettive, come l'inclusione o i valori. Questa unità offre una panoramica della legislazione presente nei vari paesi europei, e ne sottolinea i punti chiave.

### 2.1. Legislazione e iniziative sullo stress lavoro-correlato

#### Standard Internazionali del Lavoro

Gli **Standard Internazionali del Lavoro** sono stabiliti dall'**OIL** e includono:

- | **Convenzioni** –trattati giuridicamente vincolanti che possono essere ratificati dagli stati membri
- | **Raccomandazioni** – non giuridicamente vincolanti

#### Promemoria

- OIL: Organizzazione Internazionale del Lavoro
- L'OIL è un'importante agenzia delle Nazioni Unite

#### Direttiva 89/391

La data del **1989** segna l'introduzione di misure per la sicurezza e la salute dei lavoratori sul luogo di lavoro.

### **L'innovazione in materia:**

- contribuisce a instillare una cultura della prevenzione;
- permette di razionalizzare e semplificare i sistemi legislativi nazionali;
- stabilisce un eguale livello di sicurezza e salute a beneficio di tutti i lavoratori;
- obbliga i datori di lavoro a prendere le adeguate misure di prevenzione per rendere il lavoro più rispondente ai criteri di salute e sicurezza;
- introduce come elemento chiave il principio di valutazione del rischio e ne definisce i principali elementi (ad es. l'individuazione dei pericoli, la partecipazione dei lavoratori, etc.).

L'EU-OSHA (Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro) ha riassunto il **contenuto della Direttiva Quadro:**

Questa Direttiva intende introdurre le misure per incoraggiare miglioramenti nella salute e sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro. Si applica a tutti i settori dell'attività, sia pubblici che privati, ad eccezione di specifiche attività del servizio pubblico come le forze armate, la polizia o certi servizi della protezione civile. È obbligo del datore di lavoro garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori in tutti gli aspetti del lavoro. Allo stesso modo, quando un datore di lavoro si affida a servizi o persone esterne competenti, questo non implica che egli non sia più responsabile di questa area.

I principi di prevenzione generali elencati nella direttiva sono i seguenti:

- evitare i rischi
- valutare i rischi
- prevenire i rischi sul nascere
- adattare il lavoro all'individuo
- adattamento al progresso tecnologico
- sostituzione degli elementi di pericolo con quelli non o meno pericolosi
- sviluppare una politica di prevenzione generale e coerente
- dare priorità a misure collettive di prevenzione (rispetto alle misure individuali)
- dare appropriate istruzioni a tutti i lavoratori

(Fonte: [EU-OSHA](#))

## 2.2. Discriminazione e uguaglianza sul luogo di lavoro

La discriminazione sul luogo di lavoro è uno dei temi più dibattuti nell'ambito della gestione delle risorse. Promuovere un ambiente inclusivo e rappresentativo è cruciale per il successo e lo sviluppo di un'organizzazione.

### **Definizione di Discriminazione:**

“ogni distinzione, esclusione o preferenza fondata sulla razza, il colore, il sesso, la religione, l'opinione politica, la discendenza nazionale o l'origine sociale, che ha per effetto di negare o di alterare l'uguaglianza di possibilità o di trattamento in materia d'impiego o di professione” (Convenzione OIL N° 111, Articolo 1).

### **Definizione di Pari opportunità sul lavoro**

“significa che tutti i lavoratori possono sviluppare le loro capacità e godere di pari opportunità, senza essere discriminati in base a stereotipi o pregiudizi”

### **Scopri di più!**

#### **SLOVENIA**

Le discriminazioni più comuni in Slovenia riguardano il processo di impiego e l'accesso ai beni, in base a quanto stabilito dal report del garante per la parità del 2020.

- Costituzione della Repubblica di Slovenia
- Legge sui Rapporti di Lavoro
- Legge sulla Protezione contro la Discriminazione
- Legge sulle Pari Opportunità tra Donne e Uomini
- L'Ordinanza sulle misure per facilitare l'esercizio dei diritti dei lavoratori dell'Unione Europea e delle loro famiglie
- L'obiettivo della Legge sull'Impiego e la Riabilitazione di Persone con Disabilità
- La Legge sulle Pari Opportunità per le Persone con Disabilità
- La Legge sull'Uso della Lingua dei Segni Slovena
- La Legge sulle Comunità Rom nella Repubblica di Slovenia

#### **PORTOGALLO**

##### **Legge n°29/2012: Lavoratori Stranieri**

Regolamentazione dell'ingresso, permanenza, uscita e allontanamento di lavoratori stranieri dal territorio nazionale.

Link: <https://dre.pt/application/conteudo/175291>

### **Legge n°7/2009**

Codice del lavoro riferito agli articoli 23-32 sull'uguaglianza e la non-discriminazione; articoli 66-83 sul lavoro minorile; articoli 33-56 sul congedo di maternità e congedo parentale; articoli 85-88 sui lavoratori disabili.

Link:

<https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>

### **CITE, Pratiche Lavorative Discriminatorie**

Diritti e doveri dei lavoratori in materia di uguaglianza e non discriminazione.

Link: <http://cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab002.html>

### **SPAGNA**

Il **principio di uguaglianza e il diritto alla non discriminazione** sono stabiliti dall'articolo 14 della Costituzione Spagnola, e dalla sua estensione alla sfera del lavoro negli Articoli 4.2 (e) e 17 dello Statuto dei Lavoratori.

Ogni condotta o regolamentazione che dia adito a **discriminazione diretta o indiretta** in base all'età, alla disabilità, al genere, all'origine, allo stato civile, allo stato sociale, alla religione o al credo, alle idee politiche, all'orientamento sessuale, all'appartenenza a sindacati, alla parentela con persone appartenenti o collegate a un'azienda, alla lingua sono da considerarsi **prive di fondamento e non valide**.

La legislazione nazionale Spagnola è in linea con questo principio, come attestato dalle seguenti clausole:

- Legge 3/1989 del 3 marzo 1989, che estende il congedo di maternità a 16 settimane e stabilisce una serie di misure per garantire la parità di trattamento delle donne sul luogo di lavoro.
- Legge 11/1990 del 15 ottobre 1990 sull'emendamento al Codice Civile, in applicazione del principio di non discriminazione di genere.
- Regio Decreto 1686/2000 del 6 ottobre 2000 che stabilisce l'Osservatorio per le Pari Opportunità tra Donne e Uomini.
- Legge 3/2012 del 6 luglio 2012 sulle misure urgenti per la riforma del mercato del lavoro.
- Convenzione dell'OIL N° 111 riguardante la Discriminazione in materia di Impiego e Occupazione.
- Regio Decreto @-@ Legge 6/2019 del 1° marzo sulle misure urgenti per garantire il pari trattamento e le pari opportunità tra donne e uomini in materia di impiego e occupazione.

- Regio Decreto 902/2020 del 13 ottobre 2020 sulla parità salariale tra donne e uomini.

Inoltre, la giurisprudenza della Corte Suprema Spagnola e della Corte Costituzionale sulla **discriminazione e l'uguaglianza sul lavoro** ha un peso notevole, con importanti sentenze quali SSTC 7/1990 del 18 gennaio e 177/1993 del 31 maggio 1993 sull'adozione di condizioni contrattuali più paritarie; STC, Plenaria, S 29/2012, 1° marzo 2012 (Rec. 2651/2005) sulla parità delle condizioni di accesso nei posti vacanti in polizia; o STC 325/1994, del 12 dicembre 1994 sulla discriminazione per malattia.

## **ITALIA**

Il principio di parità di trattamento implica che i datori di lavoro non attuino discriminazioni basate su genere, stato civile, etnia, grado di disabilità, orientamento sessuale, religione, convinzioni e/o credenze personali, età.

Per tutta la durata del rapporto di lavoro, i datori di lavoro devono osservare il principio generale di **parità di trattamento** nei confronti di tutti i dipendenti, con riferimento al loro impiego e alle condizioni lavorative. La discriminazione è illegale in qualsiasi fase del rapporto di lavoro, ossia l'assunzione, la promozione, la remunerazione e la cessazione del rapporto, o con riferimento all'ammissione a un programma di formazione o apprendistato.

La regola della non discriminazione copre anche le seguenti aree:

- **Appartenenza a un sindacato o partecipazione a uno sciopero** (Legge n° 300/1970)
- **Origine razziale o etnica** (Decreto Legislativo n° 215/2003, che implementa la Direttiva del Consiglio Europeo 2000/43/EC del 29 giugno 2000)
- **Religione, credo, disabilità, età e orientamento sessuale** (Decreto Legislativo n° 216/2003, che implementa la Direttiva del Consiglio Europeo 2000/78/EC del 27 novembre 2000).
- **Genere, gravidanza e stato civile** (Decreto Legislativo n° 198/2006, emendato dal Decreto Legislativo n°5/2010 e che implementa la Direttiva 2006/54/EC del Parlamento Europeo e del Consiglio del 5 luglio 2006).

La **legge contro la discriminazione** proibisce sia la discriminazione diretta che quella indiretta. Si ha **discriminazione diretta** quando una persona subisce un trattamento meno favorevole di un'altra per specifici motivi discriminatori. Si ha **discriminazione indiretta** quando una misura, un criterio o una pratica apparentemente neutra pongono una persona in una situazione di svantaggio rispetto ad altre persone.

Per quanto riguarda le **molestie sessuali** sul luogo di lavoro, l'Art. 2087 del Codice Civile prevede per il datore di lavoro l'obbligo di prendere tutte le misure necessarie per salvaguardare l'integrità fisica e mentale della lavoratrice.

L'Art. 3 della Costituzione Italiana stabilisce l'uguaglianza di tutti i cittadini di fronte alla legge senza differenze di genere, etnia, lingua, religione, opinioni politiche, posizioni personali e sociali.

Lo Statuto dei Lavoratori (Atto 300, 20 maggio 1970) invalida qualsiasi accordo o azione del datore del lavoro che costituisca discriminazione per ragioni di genere, lingua, religione o opinione politica (Sezione 15).

La legge 903 del 9 dicembre 1977 stabilisce l'uguaglianza di donne e uomini sul lavoro.

La legge 108 dell'11 maggio 1990 rende invalido il licenziamento per motivi discriminatori, quali l'etnia, il genere, la lingua, le opinioni politiche, l'appartenenza a un sindacato, la religione.

Altre discriminazioni considerate illegali sono: la discriminazione nei confronti dei malati di AIDS (legge 135 del 5 giugno 1990); la discriminazione basata sull'età (sezione 37 della Costituzione), e quella per motivi di disabilità (legge 104 del 5 febbraio 1992).

La sezione 48 del Trattato di Roma abolisce tutte le discriminazioni sul lavoro, nel salario, e stabilisce altre condizioni contrattuali per tutti i cittadini dei Paesi aderenti all'Unione Europea. La legge 40 del 6 marzo 1998 afferma l'uguaglianza tra i lavoratori stranieri legalmente residenti in Italia e i lavoratori italiani.

## **GRECIA**

La parità di trattamento si riferisce al riconoscimento, alla comprensione e all'accettazione delle differenze tra le persone, rispettando allo stesso tempo la loro età, genere, classe sociale, etnia, abilità fisiche e mentali, preferenze sessuali e credo religioso.

Il principio di uguaglianza e il suo ambito di applicazione sono inclusi in numerosi regolamenti sia nelle leggi che nelle singole decisioni ministeriali. Le principali leggi sono le seguenti:

- La Legge 4097/2012 stabilisce il Quadro legislativo per l'implementazione e la promozione del principio di pari trattamento tra uomini e donne nell'esercizio della libera professione.
- La trasposizione delle Direttive 2000/43 e 2000/78 è avvenuta con la Legge n° 3304/2005, che era limitata alla ripetizione dei motivi di discriminazione contenuti all'interno. Nello specifico: in base all'origine razziale o etnica, al credo religioso o ad altre credenze, alla disabilità, all'età o all'orientamento sessuale nel campo dell'impiego e del lavoro, allo scopo di assicurare l'applicazione del principio di pari trattamento. L'attuale legge n° 4443/2016 adotta la proibizione di discriminazioni specifiche, ma ne introduce di nuove legate a: (a) colore della pelle, (b) origine

nazionale, (c) background genealogico, (d) malattia cronica, (e) stato civile, (f) identità di genere, (g) caratteristiche di genere.

- La Legge 3896/2010 stabilisce il quadro legislativo per l'implementazione e la promozione dell'implementazione del principio di pari opportunità e parità di trattamento di uomini e donne in materia di occupazione e lavoro.

L'ultima legge ha un significato importante perché amplia i poteri del garante della parità di genere sul lavoro. La legge 3896/2010 sull' "Implementazione del principio delle pari opportunità e parità di trattamento di uomini e donne in materia di lavoro e impiego" riflette un quadro normativo nuovo e più inclusivo per una migliore implementazione del principio di parità di trattamento tra i sessi sul lavoro, attraverso un sistema di protezione legale estesa e innovativi strumenti legislativi. Questa legge recepisce a livello nazionale la Direttiva 2006/54/EC del Parlamento Europeo e del Consiglio del 5 luglio 2006.

La legge suddetta si applica (Art. 1) a chi ha un **contratto di lavoro**, a coloro che sono **candidati per un impiego** o stanno svolgendo **formazione professionale** in qualsiasi ambito, e vale sia per il settore pubblico che per quello privato e le professioni liberali. La legge riguarda anche coloro che ricevono una formazione professionale di qualsiasi tipo e in qualunque forma, e copre l'accesso agli schemi di **sicurezza sociale**. Allo stesso tempo, i termini **molestia sessuale** (Art. 2), **discriminazione** diretta e indiretta, e **molestia** vengono riformulati.

### 2.3. Gestione della diversità

La diversità e l'eterogeneità delle persone sono uno dei maggiori punti di forza delle aziende. Persone con background diversi portano innovazione e rompono lo status quo.

**Il concetto di diversità** si riferisce alla diversità dei lavoratori all'interno di un'azienda. Ogni persona è unica, ma al contempo ha qualcosa in comune con gli altri individui. Il concetto di diversità si riferisce alla tolleranza, al rispetto e alla considerazione che un'azienda dimostra nei confronti di ognuno.

**La gestione della diversità** è lo sviluppo attivo e consapevole di processi di comunicazione e gestione strategici e orientati al futuro, volti ad abbracciare e usare le differenze e le somiglianze come potenziali di valore aggiunto. È un modo di gestire le organizzazioni. È basata sul riconoscimento che la diversità apre modi alternativi di capire e agire, che aiutano a migliorare il clima e le relazioni nell'ambiente di lavoro, la salute e la sicurezza dei lavoratori, la performance e la reputazione delle aziende. Promuove un ambiente in cui ognuno si sente utile e accettato (Keil et al, 2007).

La diversità della forza lavoro è dovuta al suo essere in continuo cambiamento, come conseguenza dell'allargamento dell'Unione Europea e della globalizzazione. Poiché siamo diventati molto più sensibili ai problemi delle minoranze (donne, persone con disabilità, etc.), ci accorgiamo più facilmente di problemi come una forza lavoro che invecchia, le migrazioni e la necessità di garantire una crescente mobilità.

**Gli obiettivi di una politica della diversità** sono investire nei dipendenti e nelle pari opportunità, contrastare la discriminazione, adattarsi al cambiamento demografico, prevenire la mancanza di competenze, massimizzare il potenziale e promuovere la diversità come un punto di forza che contribuisce al successo individuale e organizzativo (Greif, 2009).

**Le politiche e i programmi di "azione positive" mirano** a promuovere lo sviluppo di gruppi di persone che, per loro motivi personali, sono sia una minoranza nel mercato del lavoro che a rischio di discriminazione. Le azioni positive possono essere progettate sia a livello nazionale che dalla singola organizzazione o azienda.

Esempi di azioni positive:

- Norvegia: partecipazione di almeno il 40% di donne ai consigli di amministrazione delle società per azioni.
- Slovenia: quota minima di disabili impiegati da grandi aziende a seconda del settore.
- Stati Uniti: il governo federale può avere rapporti d'affari solo con aziende che hanno al loro interno un programma per promuovere l'impiego di gruppi minoritari.

La gestione della diversità ha luogo, almeno in parte, a tutti e tre i livelli, ossia macro (livello nazionale o internazionale), meso (livello regionale o di varie associazioni), e micro (livello della singola azienda). La gestione della diversità, in quanto strategia HR, avviene a livello dell'azienda. Infatti, un appropriato quadro normativo e programmi di azioni positive sono spesso un prerequisito o un passaggio preliminare per gestire la diversità in azienda.

Secondo lo studio della Commissione Europea "Costi e Benefici della Diversità", **i benefici della diversità** sono:

- rafforzare i valori culturali all'interno dell'azienda
- migliorare l'immagine dell'azienda
- contribuire ad attrarre e a mantenere personale altamente qualificato
- maggiore motivazione ed efficienza dei dipendenti
- migliori relazioni tra i dipendenti

### **Perché la diversità?**

- Perché la discriminazione è proibita dalla legge
- Perché rafforza la performance economica di un'organizzazione; una politica della diversità permette di ottimizzare la gestione delle risorse umane, amplia il bacino dei possibili dipendenti, attrae e mantiene il talento al suo interno. I dipendenti apportano talenti e idee, e accrescono l'efficacia e l'adattamento dell'azienda al mercato. Dipendenti appartenenti a gruppi diversi facilitano la comunicazione con una più vasta rete di clienti, che a sua volta permette di raggiungere e accedere a nuovi mercati. Una politica della diversità migliora anche la reputazione dell'azienda.
- Perché migliora la cultura organizzativa di un'azienda; una politica della diversità promuove valori positivi (inclusività, apertura, rispetto per la diversità), che a sua volta favoriscono il benessere dei dipendenti, elemento fondamentale per la motivazione e l'impegno da parte dei lavoratori.

- Perché supporta una prospettiva orientata al futuro e anticipa il cambiamento demografico e aziendale.

### **Altri benefici della diversità:**

Un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentono a loro agio e dove possono trovare un equilibrio tra vita privata e vita professionale porta ad accrescere la produttività e la creatività. I dipendenti sono portati a realizzarsi all'interno dell'azienda. Grazie alla reputazione positiva, le aziende sono in grado di attrarre e mantenere i migliori talenti. Questo porta anche ad avere un costo del lavoro inferiore perché c'è meno turnover. In un'azienda dove questi temi sono gestiti bene, la diversità della forza lavoro permette di comprendere meglio le esigenze e i fabbisogni dei lavoratori. A questo può anche fare seguito lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Ma la diversità dei lavoratori porta anche a dei **rischi**. Aumentare la diversità senza un'adeguata strategia può peggiorare il business o il rendimento di un'azienda. Una gestione della diversità non organizzata crea insoddisfazione tra le persone, tensioni e conflitti all'interno dell'azienda. Questo può causare minore produttività e creatività tra i dipendenti, dare un'immagine negativa dell'azienda agli occhi dei possibili clienti e, infine, condurre a scarsi risultati economici per l'azienda stessa.

**Come gestire la diversità?** Un prerequisito per un'azienda di successo e orientata alla diversità è una cultura aziendale che promuove consapevolmente la diversità.

- Per gestire bene la diversità, un'azienda deve dotarsi di un sistema di valutazione delle prestazioni completamente trasparente.
- La valutazione delle prestazioni deve essere indipendente dall'etnia, nazionalità, colore, genere, credo religioso, etc. del dipendente.
- Osserva attentamente la diversità individuale presente nella tua azienda, considerando i vari settori, squadre e progetti, e rifletti sulle competenze, sui talenti, sull'esperienza, sulle caratteristiche personali e professionali di ognuno.
- Quando noti una situazione di discriminazione o svantaggio dovuta a caratteristiche personali, affronta immediatamente il problema e intervieni.
- Sviluppa un sistema di reclutamento e selezione innovativo. Di quali profili e competenze hai bisogno?

- Fai crescere i leader affinché diventino d'esempio, credano davvero che la diversità sia la risposta ai bisogni dell'azienda e parte integrante della sua identità (Keil et al, 2007)

### **Buone pratiche**

Una buona pratica è **prevedere accordi di lavoro flessibili** che rendano più semplice conciliare gli impegni di lavoro con quelli familiari:

- lavoro part-time
- flessibilità oraria in ingresso e in uscita
- turni di lavoro ripartiti
- telelavoro
- giorni di permesso per motivi speciali (fino a 7 giorni di congedo pagato)
- possibilità di prendere un'aspettativa (non remunerata) di 12 mesi per qualsiasi motivo

Un'altra buona pratica è il programma di mentoring. Significa che un dipendente sceglie un mentor all'interno dell'azienda, di solito si tratta di una persona con maggiore esperienza e che possiede quelle competenze che il dipendente vorrebbe acquisire. Il mentoring permette una crescita professionale più veloce, può introdurre a un particolare ambito o settore di lavoro o preparare ad andare in un altro paese, etc.

Un'ultima misura è creare gruppi per specifici gruppi target, ad esempio i genitori o le donne, e facilitare le occasioni di socializzazione tra una generazione e l'altra. Questo permette di fare rete tra colleghi con interessi simili, imparare nuove competenze nei loro ambiti di interesse, etc.

### **Assi di miglioramento nella gestione della diversità**

- l'assenza di obiettivi chiari per gestire la diversità nell'azienda
- informare i dipendenti sugli obiettivi e le strategie di gestione della diversità
- assenza di misurazioni dei risultati e di sistemi di responsabilità e ricompensa per le attività in quest'area
- svolgere attività per cui non sono chiari gli obiettivi e l'impatto sul business in generale

## 2.4. Buone pratiche e casi studio

### SLOVENIA

#### Giurisprudenza slovena – legata allo stress sul luogo di lavoro

**Sentenza SCCJ 479/2012 del 30.11.2011:** Prevede che la personalità del ricorrente non possa esonerare l'imputato dalla responsabilità, anche se i tratti della personalità del ricorrente (ad es. la sensibilità allo stress) possano aggravare la situazione.

**Sentenza VDSS Pdp 672/2017 del 14. 12. 2017:** La Corte di Primo Grado ha correttamente riscontrato che il criterio apparentemente neutrale della valutazione di performance era discriminatorio nei confronti del richiedente. La disabilità del richiedente (sordità) le impediva infatti di comunicare efficacemente con i responsabili che le avevano assegnato il lavoro (difficoltà nella comunicazione verbale) e di capire le istruzioni (impossibilità di capire velocemente lunghe istruzioni scritte), il che si rifletteva in una quantità inferiore di lavoro svolto nei primi 14 giorni in una nuova posizione lavorativa e, di conseguenza, in una performance peggiore. Il volume di lavoro svolto dal richiedente nell'ambito della sua professione non rifletteva la performance e la produttività attese, a causa della sua difficoltà di comunicare sul lavoro, dovuta alla sua disabilità.

**Sentenza VDSS Pdp 668/2018 del 24.1.2019:** La Corte di Primo Grado, sulla base delle sue conclusioni sul fatto, aveva ragione a considerare che la condotta e il comportamento descritti in collegamento a quegli eventi storici costituiva maltrattamento del richiedente nell'ambito della definizione dell'Art. 6°(4) e (7) del Regolamento del Personale e dell'Art. 15° del Codice del Lavoro, poiché la condotta descritta costituiva un comportamento sistematico, negativo e oltraggioso nei confronti del dipendente, che si trovava in una posizione subordinata, e che il richiedente ha sofferto di un danno non materiale come conseguenza.

#### Com'è la situazione in Slovenia?

La certificazione "Azienda Amica della Disabilità" è una forma speciale di riconoscimento sociale per quei lavoratori che attuano buone pratiche nell'impiego di persone con disabilità nella Repubblica di Slovenia. Dal 2017, il Ministro del Lavoro, della Famiglia, degli Affari Sociali e delle Pari Opportunità ha avviato una gara pubblica per

certificare quei datori di lavoro che ogni anno si distinguono in questo ambito. Al vincitore viene consegnata una certificazione che lo attesta come "Azienda Amica della Disabilità" (tra i vincitori figurano: Pekarna Pečjak, Steklarna Hrastnik, Pošta Slovenije, Krka, Gorenje).

**Trattato sulla Diversità.** I Diversity Charters sono una delle attuali iniziative europee su base volontaria finalizzate a promuovere la diversità, e a incoraggiare le aziende (pubbliche e private) a sviluppare e implementare politiche della diversità al loro interno. Si tratta di un breve documento che comprende i principi che un'organizzazione si propone di seguire nelle sue attività per promuovere la diversità, la non discriminazione e le pari opportunità sul luogo di lavoro. Firmare un Trattato è un atto volontario e dà accesso agli strumenti (guide, formazione, etc.) disponibili all'interno dell'azienda per sviluppare una politica della diversità consistente ed efficace.

## **PORTOGALLO**

### **1. Identificazione del caso:**

Azienda: YKK Portogallo

Dimensione: 50-99 dipendenti

Settore di attività: Industria tessile / Manifattura di cernieri, bottoni e simili

### **2. L'azienda (breve descrizione / Chi):**

YKK Portogallo produce e mette in commercio cerniere per varie applicazioni. YKK è diventato un punto di riferimento nell'industria della moda, ed è riconosciuta come sinonimo di qualità, rigore e innovazione. Le sue cerniere si trovano facilmente su abiti, scarpe e accessori moda dei più prestigiosi marchi nazionali e internazionali.

### **3. L'obiettivo (Perché):**

YKK Portogallo intende promuovere la salute (psicologica e fisica), il benessere e la sicurezza dei suoi dipendenti. A questo scopo, cerca di eliminare gli elementi di rischio in tutti i luoghi di lavoro per prevenire gli incidenti. Inoltre, l'azienda cerca di incentivare una forte consapevolezza di questi aspetti tra i suoi dipendenti.

### **4. Azioni intraprese (Che cosa e come):**

Per raggiungere i suoi obiettivi, YKK Portugal cerca di coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale e incentivare la loro partecipazione. Ad esempio, ci sono meeting

dove le Risorse Umane spiegano le azioni da intraprendere e chiedono il feedback dei dipendenti. Oltre a questo, l'azienda cerca di condurre regolarmente sondaggi sulla felicità e altre indagini per chiedere l'opinione dei lavoratori.

YKK Portugal ha avviato due progetti: Happiness Project e Happy People Project. Il primo consiste nell'aumentare il benessere dei lavoratori. Il secondo prevede esercizi di team building, sia dentro che fuori dall'azienda. Un altro progetto è il Care Project che prevede, ad esempio, massaggi gratuiti effettuati da fisioterapisti, esercizi di team building a cura di professionisti specializzati, lezioni di ginnastica, partenariati con agricoltori della zona per una fornitura di frutta e verdura di stagione, assistenza finanziaria per le famiglie dei dipendenti (ad es. pagare i test scolastici).

YKK Portogallo ha anche avviato l'iniziativa "Safety Patrol Day" in cui i dirigenti, i manager e il top management effettuano dei controlli di sicurezza in tutti gli ambienti di lavoro allo scopo di stimolare la motivazione a rispettare le misure di salute e sicurezza, e di accrescere così la consapevolezza di tutti i lavoratori sull'argomento. Inoltre, l'azienda ha anche un programma di "Safety Management Special Instruction Designation Process" che identifica le condizioni e le azioni potenzialmente non sicure all'interno del luogo di lavoro.

#### **5. Risultati raggiunti (impatto):**

L'azienda ha ottenuto il "Premio Benessere Aziendale 2016", che certifica le buone pratiche delle aziende che vanno oltre quanto stabilito dalla legge in materia di salute e sicurezza sul lavoro, promozione del benessere organizzativo e occupazionale. YKK Portogallo ha vinto il primo premio nella categoria "Lifestyle Management" riguardante le azioni che promuovono la qualità di vita dei dipendenti, come il supporto alla genitorialità e alla famiglia, la consapevolezza dell'impatto dello stile di vita sulla salute, e il supporto finanziario. L'azienda è inoltre stata riconosciuta come uno dei luoghi di lavoro più felici in Portogallo, ottenendo nel 2020 il premio "Happiness Works".

#### **6. Maggiori informazioni:**

Queste informazioni possono riguardare interventi facilmente replicabili in altre aziende e altri settori

#### **7. Per saperne di più:**

<https://ykk.pt/>

## **SPAGNA**

### **Giurisprudenza Spagnola – in relazione alle malattie**

**STC 325/1994 del 12 dicembre:** Questa sentenza afferma che, benché “nessuna malattia sia di per sé disonorevole, la reputazione delle persone può essere coinvolta (Art. 7(3) della legge 1/1982). A questo proposito, la corte che ha ragionevolmente reputato discriminatoria la condotta di un giornalista che ha, indirettamente ma senza alcuna ambiguità, identificato una persona come affetta da AIDS, tenendo conto dello stigma sociale, morale ed economico che è spesso associato a tale malattia, la quale ha generato e continua a generare nella società reazioni di allarme e marginalizzazione nei confronti di coloro che ne soffrono.” Tale discriminazione, come indicato dalla Corte Costituzionale, benché particolarmente riprovevole, è reale e pertanto, nei casi come quello considerato, la tutela della privacy del lavoratore è strettamente legata al principio di uguaglianza e soprattutto al diritto di non discriminazione.

### **Giurisprudenza Spagnola – in relazione al genere**

**STS del 28 aprile 2017:** In questo caso viene considerato nullo e invalido il licenziamento di una lavoratrice, che stava affrontando un trattamento di fecondazione in vitro. Al momento del licenziamento, gli ovociti fecondati non erano ancora stati impiantati in utero e, pertanto, la lavoratrice non era incinta. Ciò che viene messo in discussione qui è se il licenziamento sia valido o meno, in quanto la lavoratrice era soggetta a un trattamento di riproduzione assistita potrebbe esserci stata discriminazione.

### **Giurisprudenza Spagnola – in relazione alla remunerazione**

**SSTC 145/1991 del 1° luglio, 58/1994 del 28 febbraio, e 147/1995 del 16 ottobre:** Al fine di evitare discriminazione indiretta in tema di remunerazione, il diritto alla parità retributiva a parità di mansioni non è previsto, è invece previsto il diritto alla parità salariale per un lavoro di pari valore, tenendo in considerazione tutte le remunerazioni ricevute.

## **ITALIA**

Il 26 ottobre 2021 il Parlamento Italiano ha approvato il **disegno di legge sulla parità salariale**, con l’obiettivo di implementare pari opportunità e parità di trattamento tra lavoratori e lavoratrici sul luogo di lavoro e contrastare la discriminazione. Ha introdotto inoltre importanti emendamenti al Decreto Legislativo n° 198/2006 (altrimenti noto come “Codice delle Pari Opportunità”).

La legge amplia la nozione di discriminazione diretta e indiretta, includendo qualsiasi trattamento o cambiamento nell'azienda e nell'orario di lavoro che mette il dipendente in una posizione di svantaggio o limita le sue opportunità di partecipare alla vita aziendale o di fare progressi di carriera a causa di condizioni quali il genere, l'età, i bisogni di cura personali o familiari, lo status di genitore, la gravidanza.

La legge estende alle aziende con più di 50 dipendenti (la precedente soglia era 100 dipendenti) il dovere di redigere un rapporto biennale sulle differenze salariali in base al genere e sulla situazione contrattuale di dipendenti uomini e donne. Il rapporto dovrà contenere informazioni sulle nuove assunzioni, sulle dimissioni, sui lavoratori che hanno partecipato a percorsi formativi o avuto un avanzamento di carriera.

Dal 2022, le aziende che redigono il rapporto biennale possono fare domanda per ottenere la "**Certificazione di Uguaglianza di Genere**", che viene rilasciata nel caso in cui raggiungano certi obiettivi finalizzati a garantire l'uguaglianza tra dipendenti uomini e donne in termini di remunerazioni, opportunità professionali, gestione delle differenze di genere e tutela della maternità.

Infine, la legge estende alle società pubbliche non quotate l'obbligo che almeno 2/5 dei membri del Consiglio di Amministrazione appartengano al genere meno rappresentato. Prima questo obbligo era valido solo per le società quotate.

## **GRECIA**

Nonostante le difficoltà nell'implementazione del principio di uguaglianza di genere sul luogo di lavoro, rafforzare le politiche di uguaglianza a livello nazionale è una priorità nel Paese. All'interno del **programma quadro nazionale per una reale uguaglianza di genere** sono stati implementati numerosi progetti volti ad affrontare la disuguaglianza di genere in specifiche aree tematiche della politica pubblica e a creare o rafforzare le istituzioni, le strutture e gli organismi di policy making. Questi progetti sono creati e supervisionati da comitati scientifici volontari con la partecipazione di personalità accademiche, esperti e rappresentanti degli stakeholders coinvolti, e sono finanziati dai National Strategic Reference Frameworks – NSFR (ambiti: "Riforma Amministrativa", "Sviluppo delle Risorse Umane", "Convergenza Digitale).

Il Segretariato Generale per l'Uguaglianza di Genere implementa programmi per la **formazione** e la **consapevolezza** dei funzionari pubblici sui seguenti temi: uguaglianza di genere, adeguamento dello status professionale delle donne lavoratrici (**mentoring**), **riduzione** della segregazione occupazionale in base al genere, **promozione** della

partecipazione femminile alle fasi decisionali, **supporto** alle organizzazioni e alle ONG femminili, introduzione della dimensione di genere negli enti pubblici. Inoltre, allineando le sue politiche alle linee guida dell'UE, la Grecia ha riconosciuto l'**imprenditoria** femminile come uno dei pilastri fondamentali della sua politica di sviluppo. In particolare, nell'ambito dell'imprenditoria e dell'impiego femminile, ha creato azioni specifiche per promuovere l'uguaglianza.

La Legge sulla Tutela del Lavoro ha ratificato la Convenzione n° 190 dell'OIL sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul lavoro. Questa ratifica è andata avanti rendendo obbligatorio per ogni azienda con più di 20 dipendenti introdurre **politiche interne per contrastare la violenza e la molestia**. Inoltre, per supportare le donne vittime di violenza, sono stati adattati i programmi promossi della OAED.

Nella stessa legge, sono state adottate delle misure per "riconciliare" le vite professionali e personali dei lavoratori. È stato introdotto un **congedo di paternità di 14 giorni** e il divieto di licenziare il genitore per i 6 mesi successivi alla nascita di ogni bambino. Inoltre, la OAED fornisce un sussidio per 2 dei 4 mesi di congedo previsto per entrambi i genitori.

Si stanno inoltre facendo dei progressi anche per quanto riguarda l'etichetta "Share" che viene attribuita alle aziende che implementano un **trattamento equo** o politiche di pari opportunità per tutti i loro dipendenti. Al momento **18 aziende hanno conseguito questo riconoscimento, che ha una validità di un anno**. L'iniziativa continuerà a esistere e sarà sempre più rafforzata.

Infine, è stato inaugurato il "**Centro di Innovazione per le Donne**" allo scopo di rafforzare l'imprenditoria femminile nei campi della ricerca, dell'innovazione e delle nuove tecnologie.

## UNITÀ 3. STRATEGIE PER GESTIRE PROBLEMI LEGATI ALLA SALUTE MENTALE SUL LUOGO DI LAVORO

In questa unità verrà trattato il tema di come creare una cultura aziendale che favorisca il **benessere dei dipendenti** e ne tuteli la salute mentale. Questo permetterà alle aziende di migliorare il coinvolgimento dei loro dipendenti, sensibilizzare i manager su questi temi e trasmettere valori in modo esemplare. L'unità si focalizzerà inoltre sugli **strumenti e le strategie** per prevenire e ridurre lo stress lavoro correlato, e sottolineerà l'impatto di un ambiente lavorativo sano sulla qualità di vita dei dipendenti. Innanzitutto, verrà presentato il Manager del Benessere Lavorativo e il suo ruolo sarà spiegato in relazione alle attuali condizioni lavorative; verranno poi descritti nel dettaglio i programmi di benessere, gli strumenti pratici e i servizi disponibili per raggiungere tali obiettivi.

### 3.1 Il ruolo del Manager del Benessere Lavorativo

#### **Il Manager del Benessere Lavorativo e la Leadership**

Uno degli elementi chiave per il successo di un'organizzazione è la presenza effettiva di leadership al suo interno, che garantisce la soddisfazione dei dipendenti, un livello più alto di innovazione e migliori risultati economici. Leader eccellenti sono fondamentali per garantire il successo di un'azienda. **Chi è il leader? E come definire il suo ruolo rispetto a quello del manager?** Un manager non può prescindere dall'essere anche un leader e contribuire così a una gestione eccellente dell'azienda.

Assodato che un'azienda ha bisogno sia di leadership che di un buon management, possiamo dedurre che il leader è più creativo perché stabilisce la vision, si assicura che tutti i dipendenti credano in essa e la seguano, ispira le persone e supporta il cambiamento, è caratterizzato da un senso di fiducia e proattività. D'altra parte, un manager è più orientato al risultato perché fornisce una guida sistematica e una certa coerenza all'attività lavorativa, è capace di supervisionarla e gestirla attivamente – talvolta attraverso regole, politiche e procedure – allo scopo di garantire la stabilità dell'organizzazione (Hočevár et al., 2003).

Il ruolo del Manager del Benessere Lavorativo è in linea con quello del leader perché crea una cultura del benessere orientata al risultato che permette alle organizzazioni di migliorare il coinvolgimento dei loro dipendenti, sensibilizza i leader a questi temi

guadagnando così un considerevole supporto, e sottolinea l'importanza di una cultura del business fondata sull'esempio.

### **Il ruolo del Manager per il Benessere Lavorativo nell'HRM**

I lavoratori sono una risorsa fondamentale per assicurare il successo di lungo termine di un'azienda perché implementano la strategia di business e rappresentano un vantaggio competitivo, specialmente quando sono altamente formati. Pertanto, il management deve impegnarsi affinché **i dipendenti restino** il più a lungo possibile. Le aziende dovrebbero pertanto essere caratterizzate da una **Gestione delle Risorse Umane** (HRM) di successo per attrarre i dipendenti migliori.

C'è una reciprocità tra il benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro e un equilibrio vita-lavoro sostenibile da un lato, e una relazione positiva con l'impiego dall'altro lato. Tutti questi elementi impattano sulla performance delle persone, sulla loro attitudine, motivazione, comportamento e impegno sul lavoro.

A causa della suddetta relazione, il Manager del Benessere Lavorativo deve assicurarsi che i seguenti temi vengano effettivamente trattati dalle Risorse Umane:

- Investire nei dipendenti migliorando le loro competenze attraverso la formazione e favorendo un miglioramento nella loro carriera, che li aiuterà ad essere più motivati.
- Assicurare che il lavoro sia interessante per quanto riguarda l'applicazione delle competenze, la diversità e l'autonomia.
- Creare un ambiente sociale e fisico positivo, dando priorità alla salute e alla sicurezza dei lavoratori, promuovendo le pari opportunità, supportando le interazioni sociali e un equo riconoscimento economico.
- Promuovere una comunicazione esauriente e bidirezionale.
- Facilitare la partecipazione dei dipendenti nel processo di lavoro fornendo supporto organizzativo e assicurando la flessibilità nell'equilibrio vita-lavoro.

### **L'importanza della motivazione e della riduzione dello stress sul lavoro**

I leader e i Manager del Benessere Lavorativo hanno un ruolo chiave nel motivare i dipendenti e creare un ambiente di lavoro dove possano sentirsi realizzati, ad esempio mettendo a disposizione opportunità formative per la crescita professionale e personale.

Ne consegue che i dipendenti provano una sensazione di successo e di produttività e hanno un migliore equilibrio vita-lavoro. Ma affinché questo accada, i dipendenti devono sentirsi motivati, poiché la **motivazione** è come il carburante che permette di svolgere con impegno attività di un certo livello, e lavorare in una condizione caratterizzata da buoni rapporti e dalla cultura del feedback.

La motivazione è uno dei fattori chiave che influenzano maggiormente la soddisfazione sul lavoro, e che hanno un impatto significativo sulla performance dell'organizzazione. Il principale elemento di motivazione, pertanto, è un compito che amiamo svolgere. Quando un dipendente è soddisfatto a livello personale, anche il suo benessere e la sua salute in generale ne risentono positivamente.

I dipendenti soddisfatti, infatti, sono più produttivi, disponibili ad aiutare gli altri e a svolgere attività che non necessariamente spettano loro. Il team e i colleghi giocano anch'essi un ruolo importante, così come lo stipendio. Ma è la **motivazione interiore**, insieme a una condizione di salute fisica e a un senso generale di soddisfazione, che è fondamentale, e che dovrebbe essere sottolineata e promossa dal Manager per il Benessere Lavorativo.

Di recente, e specialmente a seguito della pandemia da Covid-19, l'HRM ha iniziato a focalizzarsi di più sul benessere delle persone all'interno delle organizzazioni e delle aziende e sulla riduzione dei **fattori di stress** che possono essere originati da molteplici fonti. Un'esposizione prolungata allo stress conduce a effetti negativi cronici sulla salute fisica e mentale.

I **sintomi dello stress** possono essere suddivisi in quattro gruppi principali:

- **Emotivi**: disperazione, preoccupazione, senso di impotenza, dispiacere, nervosismo, insoddisfazione, mancanza di energia, senso di colpa e di inadeguatezza, mancanza di autostima e di speranza per il futuro, sensazione di inferiorità.
- **Intellettuali**: sensazione di incompetenza, difficoltà a completare le attività, problemi decisionali e di concentrazione, dimenticanze, irrazionalità, tendenza a procrastinare e a criticare troppo.
- **Comportamentali**: impazienza, eccitabilità, aggressività, criticismo eccessivo verso gli altri, fretta, fare troppe cose insieme, inefficienza, fallimento, isolamento, disturbi del sonno.
- **Fisici e psicologici**: palpitazioni, fiato corto, bocca secca, indigestione, tensione muscolare, spalle cadenti, irrequietezza, iperattività, mangiarsi le unghie,

contrarre i pugni, mani tremanti o sudate, mal di testa, nausea e vertigini, palmi delle mani e dei piedi freddi.

In conclusione, la gestione del benessere sul luogo di lavoro è basata su un processo che comprende diverse operazioni:

- **Pianificare:** definire gli obiettivi e valutare come raggiungerli.
- **Organizzare:** preparare le risorse necessarie a raggiungere obiettivi definiti.
- **Gestire le Risorse Umane**
- **Applicare la leadership:** influenzare i dipendenti affinché svolgano il loro lavoro e raggiungano gli obiettivi stabiliti.
- **Controllare:** direzionare le attività affinché i risultati siano in linea con gli standard e gli obiettivi stabiliti.

La gestione del benessere, pertanto, può essere migliorata all'interno di un'organizzazione grazie ad attività specifiche, come descritto nel prossimo modulo.

## 3.2 Strumenti pratici

Nel capitolo precedente abbiamo definito la motivazione come quella forza in grado di stimolare i livelli di energia dei dipendenti e accrescere la loro soddisfazione sul lavoro. Ma come funziona la motivazione? E quali sono i fattori che impattano maggiormente sulla vita professionale delle persone? In generale, la **regola di Riccioli d'Oro** si applica anche alla motivazione: i compiti al di sotto del proprio livello di competenze sono considerati noiosi, quelli al di sopra scoraggianti, quelli al limite delle nostre attuali abilità (ossia né troppo semplici né troppo difficili) sono molto motivanti per il cervello umano.

Secondo varie ricerche (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 2000), i dipendenti sono più motivati dai valori e dalla cultura dell'azienda, dalla sua organizzazione interna, dall'opportunità di lavorare autonomamente e di avere a che fare con sfide interessanti. Ad esempio, i dipendenti possono sentirsi motivati se viene data una direzione al loro lavoro, incoraggiando la loro indipendenza e stabilendo degli **obiettivi SMART** – ossia obiettivi facili da raggiungere, in grado di migliorare la loro efficienza e di accrescere le loro possibilità di successo.

Nei prossimi paragrafi elencheremo alcuni strumenti pratici e strategie finalizzate a migliorare il benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro.

### Telelavoro

La persona che lavora da remoto svolge tutte o parte delle sue attività in un luogo altro rispetto alla sede dell'azienda grazie alle moderne tecnologie e telecomunicazioni. Tutte le leggi e le norme valide sul luogo di lavoro si applicano anche in caso di telelavoro. Con la crisi generata dal Covid-19 e la necessità di lavorare da casa, i dipendenti hanno iniziato a lavorare da remoto sempre più spesso e con un processo di implementazione relativamente veloce. Tuttavia, il telelavoro ha dei risvolti sia positivi che negativi.

Alcune delle principali **sfide** per i lavoratori e per le aziende sono:

- Problemi tecnologici, ad es. la mancanza di infrastrutture adeguate.
- Il sentirsi costantemente collegati al lavoro.
- Solitudine.
- Ripensare l'equilibrio vita-lavoro: alcuni pensano che il telelavoro lo migliori, altri hanno trovato difficile passare dall'una all'altro.

- Successo inaspettato: molti dipendenti si sono accorti di sentirsi più motivati e di lavorare più efficacemente da casa. Questo ha portato alla necessità di riconsiderare il modo tradizionale di valutare le performance in base al tempo trascorso in ufficio da parte delle aziende.

Dal **punto di vista sociale e personale**, il telelavoro ha permesso di essere più vicini alla famiglia, di avere meno bisogno di aiuti esterni per la cura dei figli, ha portato a una maggiore motivazione e a orari di lavoro flessibili. D'altra parte, ha aumentato il conflitto con gli altri membri della famiglia, così come il pericolo di non distinguere più tra lavoro e vita privata. Per risolvere il problema, possono essere adottate alcune strategie, ad es.: pianificare delle to do list, creare un programma e attenersi ad esso, dedicare tempo all'esercizio fisico e a uno stile di vita sano, delegare alcune attività e prendersi delle pause.

A **livello economico**, l'impatto può essere identificato nella diminuzione delle spese di trasporto. Il telelavoro ha anche avuto un **impatto ecologico** con una riduzione dell'inquinamento ambientale, a causa dell'interruzione di trasporti e pendolarismo.

Visto l'impatto del telelavoro durante la pandemia da Covid19, ora che la fase di emergenza è finita, le organizzazioni devono riconsiderare i programmi di lavoro che offrono. D'altra parte, i dipendenti considerano sempre di più il telelavoro una *conditio sine qua non* quando si tratta di scegliere un nuovo impiego.

### **Dinamiche di gruppo**

Quando i dipendenti lavorano in team, tutti cercano di raggiungere un obiettivo comune, una visione che definisca il gruppo. Pertanto, è necessario definire chiaramente la missione per permettere il funzionamento del gruppo, ma anche perché il Manager del Benessere Lavorativo ne comprenda chiaramente le dinamiche.

Le dinamiche di gruppo possono essere migliorate a livello aziendale creando norme e policy che sottolineano l'importanza del rispetto e dell'ascolto di tutti i membri del gruppo, e le opportunità derivanti da una discussione in comune. Questo può essere fatto, ad esempio, incoraggiando la comunicazione tra persone specifiche, separando i membri di uno stesso sotto-gruppo, dando compiti che richiedono la partecipazione di membri di diversi sottogruppi.

## **Assunzione, formazione e introduzione in azienda**

Il Manager del Benessere Lavorativo ha un ruolo chiave anche nel garantire che il processo di assunzione sia portato avanti in modo chiaro e trasparente, e nel controllare che ai neo-assunti venga garantita una fase di inserimento in azienda e un programma di sviluppo che li faccia sentire ben accolti nel nuovo ambiente di lavoro.

Il **processo di assunzione** inizia con la pianificazione dello staff. Poi, le Risorse Umane determinano che tipi di persone cercare e in che numero. Dopo l'analisi della posizione lavorativa e la relativa comunicazione, la fase successiva sarà invitare i candidati a fare domanda, seguendo diverse procedure di candidatura. A questo fa seguito la fase di selezione, dove le aziende scelgono tra tutti i candidati quelli che sono maggiormente in linea con i requisiti ricercati attraverso uno o più momenti di selezione. Una volta che l'azienda ha scelto i candidati, può iniziare il processo di avviamento (Novak, 2008).

Il **processo di avviamento o formazione** ha lo scopo di fare sentire a loro agio nell'azienda i neo-assunti e include alcuni momenti di orientamento professionale in cui le Risorse Umane presentano informazioni di base sull'organizzazione, sulle sue attività, sui suoi prodotti, sui servizi ai dipendenti, sulla struttura organizzativa, sui diritti e responsabilità dei dipendenti, sul contratto di lavoro. Fa seguito un meeting introduttivo durante il quale viene fornita una panoramica più dettagliata sull'operatività e la struttura dell'azienda. La fase di mentoring è poi importante per stabilire i tempi e il percorso che il dipendente dovrà svolgere per diventare autonomo, e a seguire viene poi introdotto sul luogo di lavoro anche in termini di doveri, diritti e compiti.

Ogni organizzazione deve avere una **visione** chiara, così che i dipendenti siano a conoscenza dell'obiettivo del loro lavoro, si sentano parte dell'azienda e si identifichino con la missione dell'azienda stessa.

## **Conflitto e negoziazione**

Il conflitto è inevitabile perché gli esseri umani hanno tutti percezioni, credenze, valori e obiettivi molto diversi tra loro. Il conflitto si genera quando due parti hanno obiettivi, opinioni ed emozioni differenti e insistono sulle loro posizioni. Se è vero che il conflitto esisterà sempre, è altrettanto vero che le persone possono agire sul modo in cui si manifesta: infatti, il modo in cui una persona reagisce ad esso mostra il suo livello di intelligenza emotiva.

Secondo Eckstein (1998) e il "Conflict Mode Instrument" di Thomas-Kilmann, esistono almeno cinque diversi approcci alla **risoluzione dei conflitti**:

- Evitamento: ignorare il conflitto nella speranza di restare neutrali.
- Accelerazione: quando una parte vuole imporre a tutti i costi la sua soluzione come l'unica possibile.
- Appianamento: quando le persone tengono di più all'armonia che alla loro posizione, questo approccio promuove la cooperazione ma non risolve il problema.
- Compromesso: quando entrambi gli individui sacrificano alcuni dei loro interessi per raggiungere un accordo.
- Risoluzione dei problemi: ottenere il meglio per sé stessi e le parti coinvolte nel conflitto, non soltanto vincendo ma anche trovano una risoluzione al problema.

Un conflitto può essere risolto in primo luogo invitando tutte le parti ad affrontare il problema e a dichiarare la loro volontà di risolverlo. Il passo successivo sarà capire la posizione dell'altra parte, ma anche definire i problemi, le posizioni e gli obiettivi che sono sorti. A seguire, le parti coinvolte rivedranno le possibili soluzioni al problema in modo imparziale. Infine, sarà necessario arrivare a un accordo decidendo qual è la soluzione migliore e raggiungendo una risoluzione al conflitto.

Avere una **procedura di negoziazione** chiara all'interno dell'azienda è essenziale per garantire un contesto piacevole in cui i dipendenti si sentano ascoltati, a loro agio e liberi di esprimere le loro opinioni – tutti elementi che contribuiscono ad aumentare il loro benessere.

## Coaching

Il **coaching** è un metodo che si focalizza sul futuro per raggiungere i risultati e gli obiettivi migliori, anziché risolvere problemi del passato. Significa aiutare le persone a sviluppare tutto il loro potenziale usando le risorse interne. Il coaching mette insieme le risorse individuali di una persona, le sue capacità e punti di forza per superare i limiti e raggiungere i suoi obiettivi. La Federazione Internazionale di Coaching definisce questo processo come il relazionarsi con i clienti in un modo consapevole e creativo, anche ispirandoli a massimizzare il loro potenziale da un punto di vista sia personale che professionale.

Il coaching, infatti, può essere svolto per **motivi personali e professionali**. La principale differenza è che il coaching personale tratta gli individui solo come persone, mentre il business coaching considera le persone come parte dell'azienda in cui lavorano, portandoli dal punto in cui sono ora a quello a cui aspirano all'interno dell'azienda. Il

business coach si concentra sull'identificazione dei punti di forza e degli assi di miglioramento nelle persone, nel gruppo a cui appartengono, e nell'organizzazione per cui lavorano, allo scopo di affrontare cambiamenti e cogliere nuove opportunità. Ad esempio, sviluppare una mentalità volta all'apprendimento costante, lavorare sulla resilienza ed abbracciare la flessibilità sono fattori chiave per facilitare la crescita, l'innovazione e il successo. A questo processo fa seguito il miglioramento dell'attuale stato dell'organizzazione e dei suoi dipendenti, così come un aumento nel potenziale di leadership e nella performance organizzativa.

Alcune buone pratiche di coaching che possono anche essere replicate dai dipendenti includono:

- Un buon contatto: un senso di accoglienza e di uguaglianza con le altre persone, l'attenzione alla comunicazione non verbale, la comprensione reciproca e la fiducia, il rispetto, l'osservazione e il coordinamento con l'interlocutore.
- L'ascolto, che include anche la consapevolezza e la concentrazione sull'individuo, la capacità di sospendere il giudizio e i preconcetti.
- La capacità di porre domande, di scegliere le parole giuste al momento giusto per sbloccare e sfidare le nostre menti, ma anche fare domande aperte con un obiettivo chiaro e definito.
- Fornire un feedback costruttivo, comunicando le nostre osservazioni, mantenendo un'attitudine positiva nel modo in cui parliamo e nel messaggio che trasmettiamo.

Il coaching rappresenta una buona pratica che sta diventando sempre più comune nelle aziende e nelle organizzazioni per facilitare lo sviluppo personale dei dipendenti.

### 3.3. Interventi tempestivi

L'implementazione di programmi di supporto finalizzati a promuovere il benessere dei dipendenti è un'attività chiave per le aziende. Questi programmi permettono di migliorare la performance dell'azienda e aumentare il livello di benessere degli individui. In particolare, promuovendo la salute psico-fisica delle persone, i programmi di benessere aziendale possono ridurre i livelli di turnover e assenteismo dei dipendenti e migliorare i risultati dell'organizzazione.

Per essere efficaci, gli interventi dovrebbero essere attuati tempestivamente per evitando così che le condizioni di malessere dei dipendenti diventino in futuro problemi seri per l'azienda e i lavoratori. In altri termini, gli interventi dovrebbero essere implementati come misure preventive finalizzate a ridurre quei rischi psicosociali che possono impattare negativamente il benessere degli individui e delle aziende. Poiché le risorse umane sono la spina dorsale di ogni organizzazione, gli interventi tempestivi sul benessere psicofisico sul luogo di lavoro sono attività di cruciale importanza per un'azienda di successo.

Benché i programmi di benessere organizzativo siano in genere ben accolti dai dipendenti e giochino un ruolo centrale nella gestione organizzativa, il loro successo non è scontato. Per incrementare la loro efficacia, le ricerche suggeriscono di prestare attenzione ad alcuni importanti aspetti sin dalle prime fasi del loro sviluppo (Nielsen & Noblet, 2018). In particolare, è importante ideare programmi su misura dello specifico contesto organizzativo, della struttura e dei dipendenti. Inoltre, è essenziale ottenere il coordinamento e il supporto sia del management che dei lavoratori.

Allo scopo di progettare e gestire programmi di benessere tempestivi e di successo, può essere utile seguire un modello in diverse fasi: la preparazione dell'intervento, l'identificazione delle aree di intervento, la pianificazione e l'implementazione delle azioni, e la valutazione finale.

1. Nella **preparazione dell'intervento**, bisognerà organizzare un gruppo di pilotaggio, sviluppare una strategia di comunicazione e preparare al cambiamento alcuni membri dell'organizzazione. Avere un gruppo di pilotaggio motivato è essenziale per garantire il successo dell'intervento. Sarà composto da professionisti delle risorse umane, manager e responsabili di settore. Dovranno padroneggiare competenze di project management e conoscere le basi della salute sul lavoro. Un altro aspetto cruciale è la comunicazione. Secondo la letteratura, i programmi di successo legati alla salute e al benessere necessitano di

comunicazioni chiare sui compiti e i ruoli delle persone coinvolte. Quando la comunicazione non è efficace e i dipendenti non ricevono sufficienti informazioni sul progetto, non sono consapevoli di ciò che ci si aspetta da loro e questo può avere un impatto negativo sull'esito dell'intervento. Infine, è importante preparare i dipendenti al cambiamento. A questo proposito, recenti studi suggeriscono l'efficacia dell'uso di metodi partecipativi. Le persone coinvolte in modo rilevante sull'intervento sono anche quelle che solitamente riportano i migliori risultati.

2. Una parte centrale nello sviluppo di un programma di benessere lavorativo efficace è **l'identificazione degli aspetti** sui quali è importante avviare un intervento. A questo proposito, è fortemente raccomandato l'utilizzo di questionari standardizzati (ossia questionari scientificamente validati che permettano l'identificazione di una vasta gamma di rischi psicosociali). L'uso di strumenti su misura dei contesti locali è stato confermato anche dalla ricerca. Gli strumenti su misura possono essere usati proficuamente in quei casi in cui i dipendenti ritengono che gli strumenti standardizzati non siano in grado di rappresentare le loro effettive condizioni di lavoro, o non siano rilevanti per loro. Dopo avere raccolto e analizzato i dati, bisognerà fornire ai dipendenti un feedback sui risultati. Questionari di raccolta feedback e consigli personali stimolano la discussione e potrebbero inoltre facilitare il successo del programma di intervento.
3. Dopo avere identificato le aree in cui focalizzare l'intervento, bisogna sviluppare un **piano d'azione**. In questa fase, le opportunità di miglioramento e le soluzioni identificate sulla base degli input di valutazione verranno presentate alle persone coinvolte nel programma. In questa fase, workshop e focus group potrebbero essere utili a promuovere il coinvolgimento degli impiegati e potrebbero facilitare lo sviluppo di piani d'azione personalizzati. Definire chiaramente gli scopi e gli obiettivi del programma e delineare un piano di valutazione dei risultati che saranno raggiunti è di cruciale importanza.
4. I piani d'azione dovranno poi essere **implementati**. In questa fase, un ruolo cruciale è svolto dall'abilità del management di guidare il processo di implementazione dei piani. Nel loro processo di valutazione degli standard di gestione, Mellor et al. (2011) hanno riscontrato che i manager senior erano essenziali per implementare i piani d'azione. Mellor et al. (2013) hanno inoltre riportato che una delle maggiori barriere all'implementazione dei piani d'azione era proprio la non disponibilità dei manager. L'assenza di supporto da parte del management porta spesso ad annullare le varie attività di intervento perché non ci sono risorse o perché manca il tempo. Diventa quindi essenziale creare un

ambiente di supporto e incoraggiare i dipendenti a partecipare, assicurandosi che ognuno di loro capisca le attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere.

5. Infine, i risultati del programma dovrebbero essere **valutati**. In questa fase, è importante controllare se gli obiettivi pianificati sono stati raggiunti. L'identificazione di ulteriori aree di miglioramento è un altro punto importante. In questa fase, si misurerà l'impatto del programma e la sua efficacia sia per i dipendenti che per le organizzazioni. Alcune domande chiave a cui rispondere potrebbero essere: chi è stato coinvolto nel programma e perché? Quali piani d'azione sono stati sviluppati e fino a che punto sono stati implementati? Quali ostacoli o fattori facilitanti possono essere implementati? Che cosa ne pensano i dipendenti dell'intervento? Come sono cambiate le loro opinioni durante il processo di intervento?

Secondo la letteratura, la considerazione degli aspetti sopracitati dovrebbe permettere lo sviluppo di programmi di intervento efficaci. Nella prossima sessione del manuale, verranno presentate alcune strategie per supportare la realizzazione di questi interventi.

### 3.4. Strategie utili

Per implementare programmi di benessere organizzativo di successo, può essere utile adottare alcune strategie specifiche. Nelle prossime pagine verranno presentati alcuni consigli finalizzati a facilitare la progettazione e l'implementazione dei diversi passaggi nello sviluppo di interventi legati al benessere in azienda.

1. Come già menzionato, è fondamentale ottenere il supporto dei manager. Una strategia di successo si focalizza su alcuni aspetti chiave. Innanzitutto, è importante comunicare chiaramente con i manager per spiegare loro i benefici derivanti dall'implementazione di un programma di benessere. La comunicazione dovrebbe essere chiara e completa, e presentare esperienze positive attuate in altre organizzazioni. Spesso, un argomento convincente è proprio la constatazione che dipendenti sani e felici sono più efficaci e produttivi, con una spesa sanitaria inferiore. Se la partecipazione dei manager è essenziale, il coinvolgimento dei dipendenti è altrettanto importante. Una strategia efficace dovrebbe comprendere alcuni punti chiave. Per prima cosa, bisogna chiarire che la partecipazione dei lavoratori è altamente apprezzata. Le loro percezioni, esigenze e aspettative dovrebbero essere esplorate e prese in considerazione allo scopo di conoscere chiaramente come agire per stimolare il loro coinvolgimento. Inoltre, risulta spesso utile organizzare dei "gruppi di benessere" composti da dipendenti selezionati che dovrebbero agire come punto di riferimento per il coinvolgimento del resto dello staff. Anche la definizione di un piano di comunicazione è di cruciale importanza. A questo proposito, è essenziale focalizzarsi sulla creazione di messaggi convincenti che abbiano valore per il pubblico. Il piano di comunicazione dovrebbe includere una "call to action" e, pertanto, potrebbe essere vantaggioso utilizzare verbi che si riferiscano all'azione e al movimento. Per comunicazioni efficaci, è importante anche considerare quali canali sono più adatti a raggiungere il target. Inoltre, allo scopo di incoraggiare il cambiamento, è necessario mostrare le buone ragioni che portano a lavorare in quella direzione. In quest'ottica, può essere utile informare le persone sugli aspetti positivi del cambiamento e focalizzare l'attenzione sulle risorse disponibili che possono favorire il processo. In questa fase, è preferibile enfatizzare maggiormente le buone ragioni che incoraggiano il cambiamento anziché quelle che portano a non agire. Strategie di importanza centrale sono inoltre quelle che creano ambienti in grado di promuovere il valore del cambiamento, che stimolano l'autoefficacia e il supporto sociale.

2. Dopo avere ottenuto l'impegno degli attori coinvolti nel programma, è cruciale identificare esattamente gli aspetti prioritari dell'intervento. Come già notato, in questa fase, diventa utile identificare attentamente le metodologie e le procedure più utili a raccogliere dati (questionari su misura dei contesti specifici o standardizzati).
3. Il terzo passaggio è pianificare le azioni da implementare. A questo proposito sono utili **azioni SMART**. L'acronimo SMART definisce azioni: specifiche, misurabili, raggiungibili, pertinenti e basate sul tempo.
  - a) **Specifiche**: bisogna definire chiaramente i risultati attesi delle azioni intraprese. Le descrizioni devono essere chiare ma concise. Si raccomanda di specificare esattamente quali azioni vengono intraprese, perché sono necessarie, qual è la persona che deve svolgerle e quando, quali conseguenze ci si aspetta.
  - b) **Misurabili**: le azioni dovrebbero essere collegate a indicatori quantitativi e qualitativi finalizzati a valutare il raggiungimento degli obiettivi.
  - c) **Raggiungibili**: quanto intrapreso deve costituire una sfida, ma allo stesso tempo essere raggiungibile. Le competenze, le conoscenze e le risorse necessarie allo svolgimento delle azioni andrebbero sempre prese in considerazione.
  - d) **Pertinenti**: le azioni devono corrispondere agli obiettivi, essere condivise e in linea con quanto stabilito dai manager e dagli altri attori coinvolti nel processo.
  - e) **Basate sul tempo**: le azioni dovrebbero avere una scadenza specifica. Se la scadenza è lontana, potrebbe essere utile identificare delle scadenze intermedie.
4. Monitorare l'evoluzione del programma è un altro aspetto chiave. Una strategia efficace consiste nel condividere i punti rilevanti del programma (costi, impatto atteso-realizzato, valore aggiunto offerto dal programma a livello individuale e organizzativo) con tutte le persone coinvolte. Questo stimola infatti l'impegno dei partecipanti e permette di riorientare le azioni per renderle più determinate.
5. L'ultimo step è la valutazione del programma e la comunicazione dei risultati raggiunti. In questa fase, il progresso sugli obiettivi pianificati dovrebbe essere oggettivamente verificato. I processi sono in grado di coinvolgere i partecipanti a diversi livelli e dovrebbero essere basati su indicatori qualitativi e quantitativi precedentemente condivisi. I risultati ottenuti devono essere infine comunicati a tutte le persone coinvolte nel programma. A questo proposito, è importante offrire

spiegazioni riguardanti tutte le decisioni che devono essere prese. Una strategia utile è presentare i risultati grazie a tabelle e cifre che siano semplici da leggere e interpretare. È anche importante sottolineare i punti di forza del programma e le possibili aree di miglioramento future. Sono preferibili comunicazioni facili da capire e imparziali.

Una strategia di successo nella gestione dei programmi aziendali di promozione del benessere è l'implementazione dei cosiddetti "Circoli della Salute". Si tratta di gruppi di discussione strutturati in cui i dipendenti identificano i maggiori problemi legati alla salute occupazionale, allo sviluppo e all'implementazione di strategie per affrontare situazioni riguardanti gli stili di vita delle persone e cambiamenti organizzativi. I circoli della salute sono una strategia altamente valida perché rappresentano un approccio flessibile che può essere facilmente adattato a diverse aziende e situazioni (Brandenburg & Slesina, 1994). In generale, i circoli della salute sono condotti con la guida di un facilitatore che agisce come moderatore del meeting. In generale, nei circoli si organizzano 6-10 riunioni e lo sviluppo avviene attraverso varie fasi:

- a) Il primo obiettivo perseguito dai Circoli della Salute è la costruzione dell'impegno da parte di tutti per perseguire gli obiettivi del progetto.
- b) Vengono valutati i bisogni e i rischi (fisici e psicosociali).
- c) I partecipanti discutono i risultati della valutazione. Di solito, i meeting si focalizzano sui bisogni particolari e sulle condizioni identificate nelle fasi precedenti. I partecipanti propongono anche alcune possibili soluzioni.
- d) A questo punto, i suggerimenti sviluppati all'interno dei Circoli della Salute sono comunicati al management per decidere quali azioni implementare e in che ordine.
- e) Le soluzioni proposte sono poi implementate. Queste azioni forniscono la base per i miglioramenti nella salute fisica e psicologica dei dipendenti.
- f) L'ultimo incontro è finalizzato a presentare e valutare i risultati raggiunti.

Di solito, il metodo dei Circoli della Salute è altamente vantaggioso. È stato provato che sono una strategia efficace per migliorare l'ambiente di lavoro psicosociale e per ridurre i congedi di malattia. Inoltre, in generale, tutti i partecipanti riportano un alto livello di soddisfazione.

## BIBLIOGRAFIA

Applebaum, H. (1992). *The Concept of Work: Ancient, medieval and modern*. Albany: State University of New York Press.

Arena, R., Guazzi, M., Briggs, P., Cahalin, L., Myers, J., & Kaminsky, L. et al. (2013). Promoting Health and Wellness in the Workplace: A Unique Opportunity to Establish Primary and Extended Secondary Cardiovascular Risk Reduction Programs. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(6), 605-617. doi: 10.1016/j.mayocp.2013.03.002

Brandenburg, U., & Slesina, W. (1994). Health promotion circles: A new approach to health promotion at worksite. *Homeostasis in Health and Disease*.

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels (2000). *The war for talent*. McKinsey Quarterly, 3(3), pp. 44-57

Eckstein, D. (1998). Styles of Conflict Management. *The Family Journal*, 6(3), 240-243. doi:10.1177/1066480798063015

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27: 22-38.

Hiba, J. (1998). *Improving working conditions and productivity in the garment industry*. Geneva: International Labour Office.

Hočevar et al. (2003). *Creating a successful company*. Ljubljana: GV Založba and Leadership vs Management

Keil, M., Amershi, B., Holmes, N., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. in von Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management*. International Society for Diversity Management. <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>

Kosi, T., Nastav, B. in Dolenc, P. (2012) *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Založba univerze na primorskem. *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih* (hippocampus.si)

Kozlowski, S. W. J. (2012). The Nature of Organizational Psychology. In The Oxford Handbook of Organizational Psychology (Vol. 1, Issue March 2021). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0001>.

Mellor, N., Mackay, C., Packham, C., Jones, R., Palferman, D., Webster, S., & Kelly, P. (2011). 'Management standards' and work-related stress in Great Britain: progress on their implementation. *Safety Science*, 49(7), 1040-1046.

Mellor, N., Smith, P., Mackay, C., & Palferman, D. (2013). The "Management Standards" for stress in large organizations. *International Journal of Workplace Health Management*.

Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). *Organizational interventions for health and well-being*. New York: Routledge.

Ponikvar, J & Zupančič, B (2019). A survey of good practices in diversity management and promoting equality in small and medium-sized enterprises in Slovenia. <http://www.zagovornik.si/wp-content/uploads/2019/12/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>

Rajgopal, T. (2010). Mental well-being at the workplace. *Indian Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 14(3), 63. doi: 10.4103/0019-5278.75691

Sheppard, G. (2016). *Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance*. Walden University.

Thomas, K. & R. Kilmann (2022). An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), Kilmann Diagnostics. Retrieved from [www.kilmandiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki](http://www.kilmandiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki)

## ALLEGATO I: TOOLKIT PER I MANAGER DEL BENESSERE LAVORATIVO

Arrivati a questo punto, è il momento di integrare le conoscenze e le informazioni apprese nella sezione precedente con il **Toolkit dedicato ai Manager del Benessere Lavorativo**, contenente una selezione di risorse e contenuti pratici.

In questa sezione, troverai svariate attività e strumenti che contribuiranno a dare al ruolo del Manager del Benessere Lavorativo un approccio pragmatico e funzionale al fine di prevenire e contrastare lo stress lavoro-correlato.

Gli strumenti e le risorse includono:

- Video
- Casi di successo
- Quiz a scelta multipla
- Risorse esterne

Le risorse sono suddivise per unità, per collegarle direttamente ai contenuti appresi in ciascuna unità del Manuale!

All'interno del Toolkit troverai 18 risorse:

	STORIE DI SUCCESSO	QUIZ A SCELTA MULTIPLA	RISORSE ESTERNE	SONDAGGI	VIDEO
UNITÀ 1	1	1	3	1	1
UNITÀ 2	-	2	-	2	-
UNITÀ 3	-	-	4	-	3

## UNITÀ 1. PROMUOVERE UN APPROCCIO PROATTIVO E OLISTICO ALLA GESTIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE SUL LUOGO DI LAVORO

### QUIZ A SCELTA MULTIPLA

<p><b>Domanda:</b> Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni</p> <p>Il benessere sul luogo di lavoro è un tema importante della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. Esso include:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'impatto dell'organizzazione sul benessere dei dipendenti.</li> <li>2. La sensazione generale di stress e tensione.</li> <li>3. Le ripercussioni fisiche e psicologiche di un ambiente di lavoro non sano.</li> <li>4. Come promuovere efficacemente il benessere sul luogo di lavoro.</li> </ol>	
<p>Risposta 1. Opzioni 1 e 2</p>	<p>Risposta 2. Opzioni 2 e 3</p>
<p>Risposta 3. Opzioni 2 e 4</p>	<p>Risposta 4. Tutte le opzioni</p>
<p>Vuoi verificare la tua risposta? Controlla nell'allegato II!</p>	

### RISORSA ESTERNA

<p><b>Tipo di risorsa e vantaggi</b></p>	<p>Risorsa: Report sul Benessere dei Dipendenti (2021). Il benessere dei dipendenti e la felicità sul luogo di lavoro sono aspetti importanti che dovrebbero essere controllati e verificati, in quanto il benessere può avere un impatto positivo su un'organizzazione. Questo permette di effettuare un collegamento tra la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni e</p>
--	--

	l'unità dedicata alla promozione del benessere. Il report presenta numerose analisi relative all'ambito HR da applicare all'interno delle organizzazioni.
<b>Link esterno</b>	<a href="https://www.wellablelabs.com/research/employee-wellness-industry-trends-reports/2021">https://www.wellablelabs.com/research/employee-wellness-industry-trends-reports/2021</a>

**STORIA DI SUCCESSO**

## Il piano di benefit per i dipendenti dell'Alberta School (ASEBP)

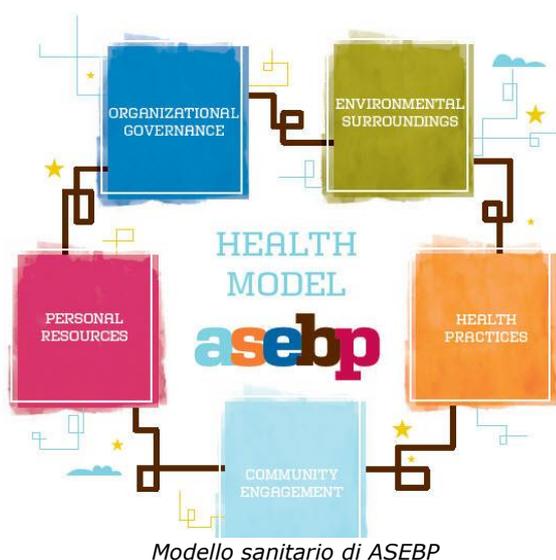
### Molto più di semplici benefit

L'ASEBP, vincitrice del premio come luogo di lavoro più sano nel 2012, ha introdotto l'iniziativa "Healthy Workplace" per rafforzare quegli aspetti che la rendono uno dei contesti più ambiti in cui lavorare, affrontando allo stesso tempo il tema delle barriere sanitarie per le persone e i datori di lavoro.

L'iniziativa ha identificato tre aree di miglioramento: rafforzamento delle buone pratiche di organizzazione, creazione di un gruppo responsabile dell'attività fisica, il passaggio da un comitato sociale a un approccio più bilanciato basato sulla condivisione di valori (per migliorare il coinvolgimento della comunità e l'atmosfera del luogo di lavoro). Questi temi

sono stati via via affrontati nel corso degli anni da quando la Healthy Workplace Initiative è stata lanciata per la prima volta.

ASEBP ha anche sviluppato un suo modello sanitario sulla base dei riscontri ricevuti dai dipendenti stessi durante un evento di due giorni noto come "Learning Days". Ai dipendenti è stato chiesto che cosa ritenevano importante in termini di salute sul lavoro e i suggerimenti sono stati raggruppati in categorie per creare il modello sanitario interno.



Oggi ASEBP continua a fornire iniziative sanitarie legate al benessere che affrontano tutti gli aspetti della salute – emozionale, fisica e nutrizionale. I dipendenti sono attivamente coinvolti nell'organizzazione di eventi sociali, come il torneo di golf che si svolge ogni anno in autunno e il barbecue con le famiglie, e scelgono quali organizzazioni benefiche sostenere attraverso il programma "Casual for a Cause".

Quando necessario, alcuni dipendenti volontari organizzano anche eventi speciali, come le vendite di dolci e torte e le aste silenziose. Ogni trimestre viene allocato un po' di tempo durante le "Life Celebrations" per festeggiare insieme dei traguardi importanti nella vita personale e professionale dei dipendenti, come matrimoni, promozioni, conseguimento di titoli o diplomi. L'ASEBP è anche tra le prime realtà professionali in Canada ad avere adottato degli standard per misurare il benessere psicologico dei lavoratori.

Le Risorse Umane di ASEBP garantiscono che a tutti i dipendenti venga messa a disposizione una postazione lavorativa ergonomica. Il comitato "Fitness per la Salute" propone svariati programmi di allenamento fisico per tutti i livelli e orari di lavoro, e l'ampia adesione ne testimonia il successo – circa un quarto dei dipendenti hanno partecipato a questi programmi soltanto la scorsa estate. Il comitato "Ricettario" invece incoraggia i dipendenti a proporre la loro ricetta preferita per la realizzazione di uno speciale elenco delle ricette preferite.

Fonte: <https://www.workplacewellnessonline.ca/success-stories.php>

#### RISORSA ESTERNA

<b>Tipo di risorsa e caratteristiche</b>	Il report "Wellbeing at Work" (Benessere al Lavoro), 2022, tratta il tema del benessere sul luogo di lavoro e spiega perché è importante. Vengono inoltre elencati gli ambiti del modello CIPD - Chartered Institute of Personnel Development (Istituto Certificato di Sviluppo Personale) e spiegati i ruoli dei diversi attori coinvolti nel mantenimento di un clima di benessere sul lavoro.
<b>Link esterno</b>	<a href="https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref">https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref</a>

 **SONDAGGIO**

## Questionario – Orientamento alla felicità

Indica quanto ciascuna delle seguenti frasi è in linea con la tua esperienza personale.

Segna con una (X) la risposta in base alla seguente scala:

- 1 = Non corrisponde affatto alla mia esperienza
- 2 = Corrisponde un po' alla mia esperienza
- 3 = Corrisponde alla mia esperienza
- 4 = Corrisponde molto alla mia esperienza
- 5 = Corrisponde completamente alla mia esperienza

	1	2	3	4	5
1. La mia vita ha un significato più profondo.					
2. La vita è troppo breve per rimandare i piaceri che può offrirci.					
3. A prescindere da ciò che sto facendo, il tempo trascorre molto velocemente.					
4. Quando devo scegliere che cosa fare, penso sempre a ciò che farebbe piacere agli altri.					
5. Devo uscire dalla mia routine per sentirmi stimolato.					
6. Sono sempre alla ricerca di situazioni in cui possa mettere alla prova le mie competenze					
7. Ho la responsabilità di rendere il mondo un luogo migliore.					
8. Quando posso scegliere che cosa fare, tendo a scegliere attività piacevoli.					
9. Sia nel gioco che nel lavoro, mi immergo completamente in ciò che faccio e perdo la nozione del tempo.					
10. La mia vita ha un significato profondo.					
11. Sono d'accordo con la frase "Prima il piacere, poi il dovere"					
12. Sono sempre concentrato sulle cose che faccio.					
13. Svolgo un'attività importante per la società.					
14. Mi piace fare cose che stimolano i miei sensi.					
15. Quando posso decidere che cosa fare, penso sempre a quanto un'attività mi assorba.					
16. Ho trascorso molto tempo a pensare al significato della vita e a come inserirmi in esso.					
17. Secondo me, una vita soddisfacente deve essere piacevole.					
18. Sono raramente distratto da ciò che accade intorno a me.					

Fonte: [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva\\_Tese2020.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf)

## RISORSA ESTERNA

<b>Tipo di risorsa e caratteristiche</b>	Risorsa: "Orientamento alla felicità e lavoro dignitoso: uno studio sui profili dei lavoratori portoghesi" (2020). Questa tesi riguarda l'orientamento alla felicità e al lavoro dignitoso nei lavoratori portoghesi, e ha lo scopo di identificare diversi profili professionali basati su questa relazione.
<b>Link esterno</b>	<a href="https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf">https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf</a>

UNITÀ 2. STIMOLARE LA SICUREZZA SUL LAVORO E LA COLLABORAZIONE CON I PROFESSIONISTI DEL SETTORE, MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE PROFESSIONALE DEI DIPENDENTI E DIMINUZIONE DELLE ASSENZE E DEI CONGEDI PER MALATTIA

## SONDAGGIO

- Rispondi alle domande selezionando l'opzione che ti corrisponde (Sì o No).  
Rispondi Sì anche quando solo una parte dell'affermazione è vera per te.

		Sì	No
1	Mi porto spesso il lavoro a casa.		
2	Penso spesso a lavorare da casa.		
3	Penso di essere l'unico in grado di fare bene un certo lavoro.		
4	Spesso sottovaluto il tempo necessario per completare un'attività.		

5	Penso di avere troppe scadenze difficili da rispettare.		
6	Mi sento spesso in colpa per avere voglia di rilassarmi e non fare nulla.		
7	Penso spesso a problemi sul lavoro, anche quando dovrei rilassarmi.		
8	Faccio tutto velocemente: parlare, mangiare, camminare, guidare.		
9	Divento impaziente quando gli altri parlano o guidano lentamente.		
10	Il mio appetito è cambiato: sono ingrassato o dimagrito, o ho iniziato a saltare i pasti.		
11	Ho degli sbalzi d'umore.		
12	Digrigno i denti.		
13	Ho dei dolori muscolari, specialmente sulle spalle, sul collo, sulla testa e nella parte inferiore della schiena.		
14	Non sono in grado di svolgere le attività bene come una volta.		
15	Faccio uso di alcool, caffeina, nicotina o medicinali.		
16	Non ho tempo per i miei hobby.		
17	Sono estremamente competitivo, anche nello sport e nei giochi.		
18	Ho difficoltà a lodare gli altri, anche quando se lo meritano. Mi viene più facile criticare.		
19	Il mio desiderio sessuale è basso, il mio ciclo mestruale è alterato.		
20	Nego o evito i problemi e spero che passino da soli.		

**4 punti o meno:** Non soffri di un disturbo legato allo stress.

**5-11 punti:** È possibile che tu soffra di un disturbo legato allo stress, che sia mentale o fisico. Faresti bene a rivolgerti a un professionista.

**12 punti e oltre:** È molto probabile che tu soffra di un disturbo legato allo stress come il diabete, l'intestino irritabile, l'emicrania, dolore al collo e alla schiena, pressione alta, problemi cardiaci, depressione, ansia.

### **Consigli per migliorare il tuo punteggio**

Controlla le domande a cui hai risposto Sì:

- verifica se puoi ridurre, cambiare o modificare un certo comportamento
- inizia con quelle che sono più semplici e hanno maggiori probabilità di successo
- inizia con piccoli cambiamenti perché, per adottare una nuova abitudine, è necessario ripeterla ogni giorno
- il supporto da parte della tua famiglia, dei tuoi amici e colleghi renderà più semplice il processo
- un supporto professionale è sempre disponibile

### **SONDAGGIO**

2. Troverai qui di seguito una serie di fattori che possono costituire una fonte di stress lavorativo in un particolare momento o periodo. Attribuisce un punteggio a ciascuna affermazione in base a una scala da 1 a 5, a seconda di quanto forte percepisci lo stress.

1 – Fonte di stress lieve

5 – Fonte di stress forte

		1	2	3	4	5
1	Ho troppe cose da fare.					
2	Non ho potere o influenza.					
3	Svolgo un lavoro al di sopra delle mie capacità.					
4	Svolgo un lavoro al di sotto delle mie capacità.					
5	Non ho abbastanza lavoro.					
6	Gestisco e/o supervisiono il lavoro di altre persone.					

7	Disaccordo con le politiche dell'organizzazione o istituzione per cui lavoro.					
8	Mi porto il lavoro a casa.					
9	Stipendio.					
10	I miei valori personali non sono in linea con quelli dell'organizzazione.					
11	Supporto inadeguato da parte dei responsabili.					
12	Mancanza di consultazione o comunicazione.					
13	Restare aggiornato con i progressi della tecnologia.					
14	Ruolo professionale non chiaro.					
15	Formazione professionale e piano di sviluppo della carriera inadeguato.					
16	Mancanza di supporto sociale da parte dei colleghi.					
17	L'attitudine del mio coniuge / partner nei confronti del mio lavoro.					
18	Orari di lavoro troppo lunghi.					
19	Compiti amministrativi noiosi.					
20	Mancanza di feedback positivo da parte dei responsabili.					
21	Impatto del lavoro sul mio comportamento nei confronti del coniuge / partner / figli.					
22	Essere sottovalutato.					
23	Richiesta di prendere decisioni rischiose.					
24	Lavorare con persone dell'altro sesso.					

25	Mancanza di supporto emotivo da parte delle persone esterne all'ambiente di lavoro.					
26	Impatto negativo del lavoro sulla mia vita privata / sociale.					
27	Fattori esterni al mio controllo diretto.					
28	Vivere con un partner che investe molto sulla sua carriera.					
29	Dovere prendere decisioni importanti.					
30	Conflitti personali con gli altri.					
31	Carriera alle spese della vita privata.					

### **Come ridurre i tuoi livelli di stress:**

- verifica se puoi ridurre, cambiare o modificare la situazione che ti causa i più alti livelli di stress (3-5)
- inizia con piccoli cambiamenti perché, per adottare una nuova abitudine, è necessario ripeterla ogni giorno
- il supporto da parte della tua famiglia, dei tuoi amici e colleghi renderà più semplice il processo
- un supporto professionale è sempre disponibile

### **QUIZ A SCELTA MULTIPLA**

**Domanda:** Circa la legislazione sullo stress lavoro-correlato, le organizzazioni devono rispettare... (scegli l'opzione corretta)

Opzione 1.

Convenzioni internazionali, perché stabiliscono le principali linee guida da seguire, ma non le raccomandazioni perché non sono obbligatorie

Opzione 2.

Tutte le leggi nazionali, le convenzioni internazionali e le raccomandazioni perché, nonostante questi documenti non siano tutti obbligatori, le organizzazioni dovrebbero cercare di rispettare il più possibile le norme.

<p>Opzione 3.</p> <p>Le leggi nazionali perché le fonti legislative nazionali sono le uniche che si applicano in un certo paese e identificano quali organizzazioni dovrebbero essere coinvolte.</p>	<p>Opzione 4.</p> <p>I documenti legali, e allo stesso tempo sviluppare politiche e processi interni che possono andare al di là degli obblighi legali, se necessario, e contribuire a un ambiente di lavoro più sano.</p>
<p>Vuoi verificare la tua risposta?</p> <p>Controlla nell'allegato II!</p>	

 QUIZ A SCELTA MULTIPLA

<p><b>Domanda:</b> La diversità porta a vantaggi e sfide, quali? (scegli l'opzione corretta)</p>	
<p>Opzione 1.</p> <p>Prospettive culturali diverse possono stimolare la creatività e l'innovazione</p>	<p>Opzione 2.</p> <p>L'integrazione tra team multiculturali può essere difficile a causa del pregiudizio o di stereotipi culturali negativi.</p>
<p>Opzione 3.</p> <p>Team vari sono più produttivi e hanno risultati migliori</p>	<p>Opzione 4.</p> <p>Tutte le precedenti</p>
<p>Vuoi verificare la tua risposta?</p> <p>Controlla nell'allegato II!</p>	

## UNITÀ 3. STRATEGIE PER GESTIRE PROBLEMI LEGATI ALLA SALUTE MENTALE SUL LUOGO DI LAVORO

### VIDEO

#### Management vs. Leadership

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=TddIkly1cC0>



<b>Unità di competenza e tema trattato</b>	Il video fa riferimento all'unità 3.1 e affronta il tema della differenza tra manager e leader.
<b>Principali concetti appresi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non c'è un confine preciso tra manager e leader e una persona non sarà mai al 100% leader o manager.</li> <li>• Esistono sia differenze che somiglianze tra i profili del leader e del manager</li> </ul>
<b>Durata</b>	5:33
<b>Riflessione</b>	Pensi che ci siano dei tratti della personalità che caratterizzano nello specifico i leader o i manager? Una persona può crescere per diventare un leader e come?

 RISORSA ESTERNA

<b>Tipo di risorsa e caratteristiche</b>	L'articolo "How great managers motivate their employees" ("Come i bravi manager motivano i loro collaboratori") di Susan M. Heathfield è stato pubblicato su "The Balance Careers" nel marzo 2021. Vengono elencati 10 modi in cui i manager possono indirizzare la motivazione dei dipendenti verso obiettivi di sviluppo professionale.
<b>Link esterno</b>	<a href="https://www.thebalancecareers.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772">https://www.thebalancecareers.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772</a>

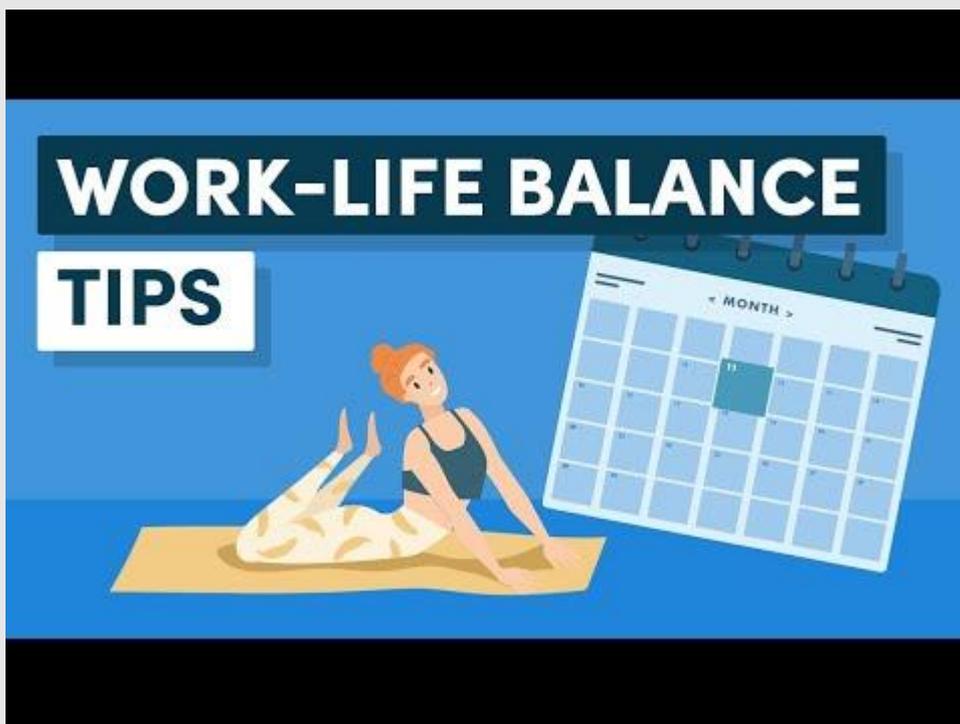
 RISORSA ESTERNA

<b>Tipo di risorsa e caratteristiche</b>	Il paper "Job satisfaction and motivation: what are the differences among these two" ("Soddisfazione lavorativa e motivazione: quali sono le differenze?") di Shen Kian Tan (maggio 2014) è disponibile su Research Gate. L'articolo analizza le differenze tra i due fattori che contribuiscono maggiormente all'efficienza e all'efficacia della cultura organizzativa.
<b>Link esterno</b>	<a href="https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two">https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two</a>

 VIDEO

10 abitudini da seguire per un migliore equilibrio vita-lavoro

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=teE-xVO-ljw>



<p><b>Unità di competenza e tema trattato</b></p>	<p>Il video fa riferimento all'unità 3.2 e propone qualche consiglio su come ottenere il massimo dal lavoro da remoto grazie ad alcune strategie per migliorare l'equilibrio vita-lavoro.</p>
<p><b>Principali concetti appresi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I confini tra vita professionale e vita privata sono sempre più labili.</li> <li>• Non mettere dei limiti ha effetti negativi sulla salute.</li> <li>• Alcune strategie per trovare un equilibrio vita-lavoro.</li> </ul>
<p><b>Durata</b></p>	<p>4:43</p>
<p><b>Riflessione</b></p>	<p>Quale delle strategie mostrate nel video ti sembra più facilmente applicabile? Te ne vengono in mente altre?</p>

## RISORSA ESTERNA

<b>Tipo di risorsa e caratteristiche</b>	* Una componente essenziale per sviluppare un programma efficace di benessere sul lavoro consiste nell'identificare gli aspetti che devono essere migliorati e le relative azioni correttive. A questo proposito, si consiglia di utilizzare questionari validati che permettono di identificare una vasta gamma di rischi psicosociali. Al seguente link troverete uno strumento noto e molto utile che aiuterà i professionisti delle Risorse Umane a determinare le condizioni professionali dei loro dipendenti, a monitorare i miglioramenti futuri, e a mettere a confronto la situazione attuale con il contesto passato o futuro.
<b>Link esterno</b>	* <a href="https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf">https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf</a>

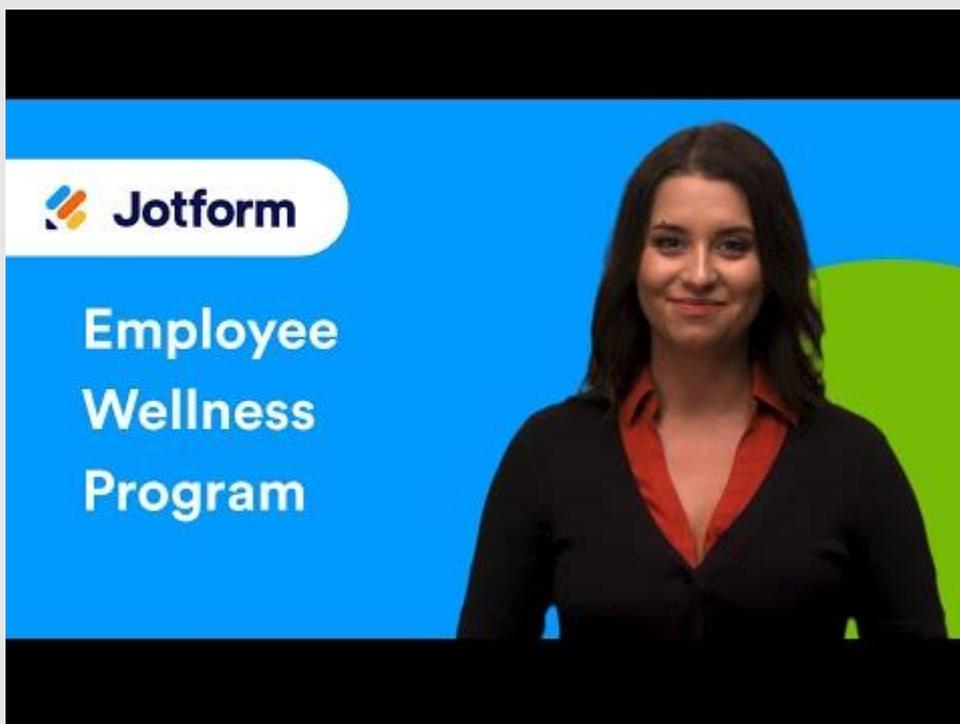
## RISORSA ESTERNA

<b>Tipo di risorsa e caratteristiche</b>	* Il link rimanda a uno strumento noto e molto utile. È progettato per valutare come le organizzazioni possono implementare efficacemente approcci integrati alla sicurezza, salute e benessere dei lavoratori. Il sondaggio dovrebbe essere completato da referenti dell'ambito salute e sicurezza, del settore risorse umane, a livello di middle management.
<b>Link esterno</b>	* <a href="https://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/WISH%20Tool%20for%20Website%205.16.18.pdf">https://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/WISH%20Tool%20for%20Website%205.16.18.pdf</a>

 VIDEO

Come creare un programma di benessere per i dipendenti

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=Zwj4JpHILXE>



<p><b>Unità di competenza e tema trattato</b></p>	<p>Il video fa riferimento all'unità 3.3 e fornisce consigli su come creare programmi di benessere efficaci per i dipendenti.</p>
<p><b>Principali concetti appresi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come definire gli obiettivi.</li> <li>• Come pianificare le azioni.</li> <li>• Come promuovere il programma di benessere.</li> </ul>
<p><b>Durata</b></p>	<p>6:11</p>
<p><b>Riflessione</b></p>	<p>Quale delle strategie mostrate nel video ti sembra più facilmente applicabile? Te ne vengono in mente altre?</p>

## RISORSA ESTERNA

<b>Tipo di risorsa e caratteristiche</b>	La risorsa "Healthy workers, thriving companies. A practical guide to wellbeing at work: tackling psychosocial risks and musculoskeletal disorders in small businesses" ("Lavoratori sani, aziende di successo. Una guida pratica al benessere sul lavoro: affrontare i rischi psico-sociali e i disturbi fisici nelle piccole aziende") è una guida finalizzata ad aiutare le micro aziende e i piccoli business a creare un ambiente di lavoro dove i dipendenti possano essere produttivi e in salute, e il business abbia un impatto.
<b>Link esterno</b>	<a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a20aa7de-1878-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a20aa7de-1878-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en</a>

## ALLEGATO II: SOLUZIONI AI QUIZ DEL TOOLKIT

Nella seguente tabella troverai le soluzioni ai quiz a scelta multipla per tutte le unità.

UNITÀ N°	DOMANDA	RISPOSTA
UNITÀ 1	<p>Il benessere sul luogo di lavoro è un tema importante della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. Esso include:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L’impatto dell’organizzazione sul benessere dei dipendenti.</li> <li>2. La sensazione generale di stress e tensione.</li> <li>3. Le ripercussioni fisiche e psicologiche di un ambiente di lavoro non sano.</li> <li>4. Come promuovere efficacemente il benessere sul luogo di lavoro.</li> </ol>	<p>Opzione 4: Tutte le opzioni</p> <p>Spiegazione: Tutte le opzioni sono oggetto di studio della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni e possono contribuire ad accrescere le attuali conoscenze il tema di benessere sul lavoro. Alcuni ricercatori sono interessati ad analizzare come il benessere o le condizioni di salute negative dei lavoratori impattino sulle organizzazioni in senso lato, studiando la performance dell’azienda, il turnover o persino i risultati finanziari. Altri ricercatori si focalizzano invece sulle conseguenze di un ambiente di lavoro non sano sulle vite e il lavoro delle persone. Inoltre, è molto importante capire e studiare come promuovere il benessere in termini di buone pratiche, risorse e condizioni.</p>
UNITÀ 2	<p>Circa la legislazione sullo stress lavoro-correlato, le organizzazioni devono rispettare... (scegli l’opzione corretta)</p> <p>a. Convenzioni internazionali, perché stabiliscono le principali linee guida da seguire, ma non le</p>	<p>Opzione 4.</p> <p>A prescindere dalla legislazione e dalle raccomandazioni di enti esterni, le organizzazioni devono dotarsi di un codice di condotta interno e di regole specifiche che garantiscano la promozione di un luogo di lavoro sano. Oltre al rispetto delle leggi, le</p>

	<p>raccomandazioni perché non sono obbligatorie</p> <p>b. Tutte le leggi nazionali, le convenzioni internazionali e le raccomandazioni perché, benché questi documenti non siano tutti obbligatori, le organizzazioni dovrebbero cercare di rispettare il più possibile le norme.</p> <p>c. Le leggi nazionali perché le fonti legislative nazionali sono le uniche che si applicano in un certo paese e identificano quali organizzazioni dovrebbero essere coinvolte.</p> <p>d. I documenti legali, e allo stesso tempo sviluppare politiche e processi interni che possono andare al di là degli obblighi legali, se necessario, e contribuire a un ambiente di lavoro più sano.</p>	<p>organizzazioni devono adottare un'attitudine proattiva nei confronti delle loro regole interne.</p>
<p>UNITÀ 2</p>	<p>La diversità porta a vantaggi e sfide, quali?</p> <p>a. Prospettive culturali diverse che possono stimolare la creatività e l'innovazione.</p> <p>b. L'integrazione tra team multiculturali, che può essere difficile a causa del pregiudizio o di stereotipi culturali negativi.</p> <p>c. Team vari sono più produttivi e hanno risultati migliori.</p> <p>d. Tutte le opzioni precedenti.</p>	<p>Opzione 4.</p> <p>La diversità deve essere una componente essenziale dell'agenda delle aziende, a fronte dei chiari vantaggi che apporta ai risultati economici dell'organizzazione e all'acquisizione di esperienza da parte dei dipendenti.</p>