

HSE MANAGEMENT STANDARDS

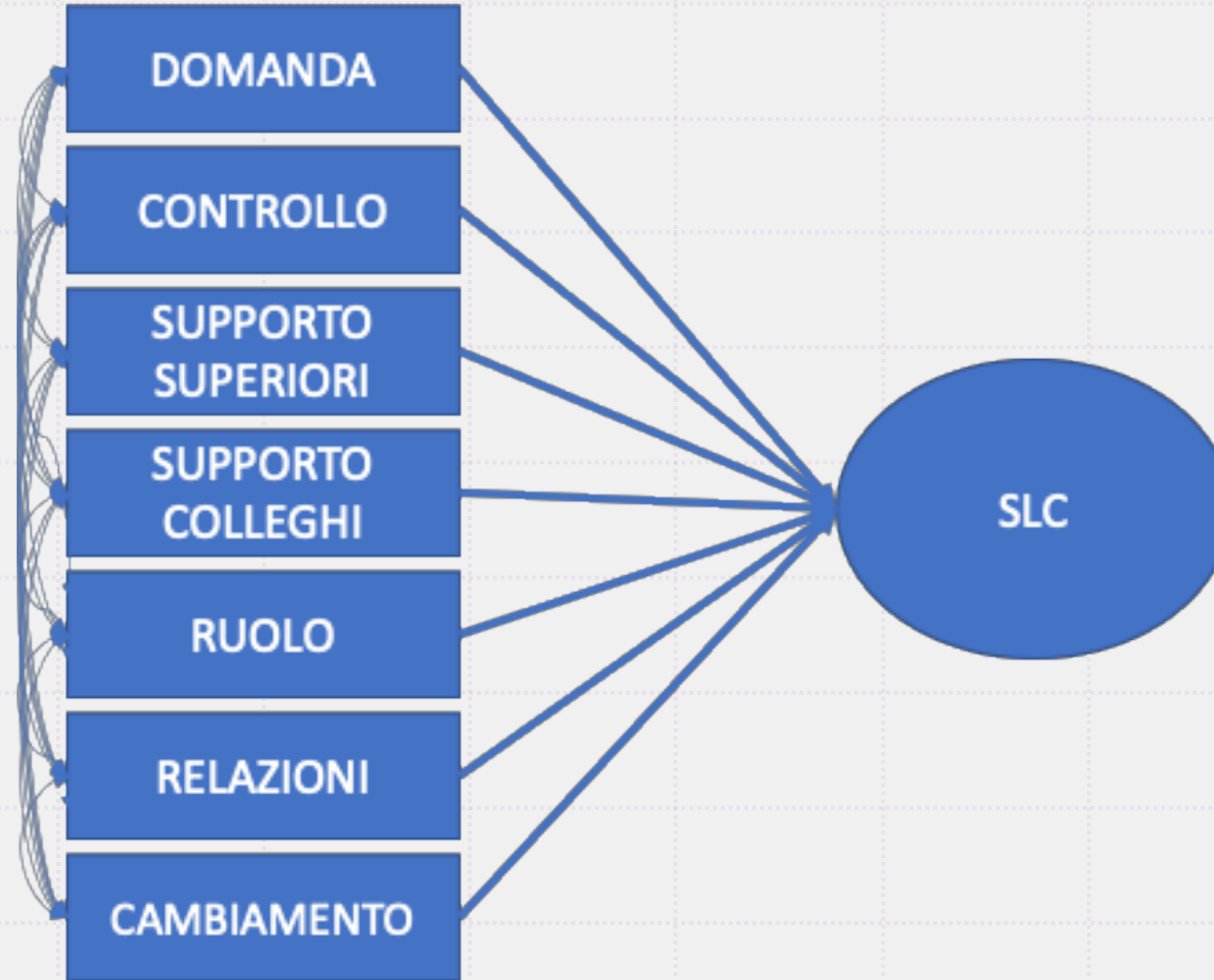
Autori: Mackay et al. (2004), Health and Safety Executive (UK)

- Assunzione di base: lo SLC è un fenomeno multidimensionale
- Ci sono **sette aree organizzative** che, se gestite accuratamente, portano a salute, benessere e produttività elevati (*Management Standards*)
- Se non accuratamente gestite, portano a SLC

HSE MANAGEMENT STANDARDS

- Le sette aree organizzative sono state individuate tramite un processo *bottom-up*
- Interviste a lavoratori
- Creazione di un set di 100+ item
- Analisi fattoriale (tecnica statistica per aggregare gli item in dimensioni dotate di senso e «filtrare» gli item in eccesso)
- Le sette aree sono: Domanda, Controllo, Supporto dei superiori, Supporto dei colleghi, Ruolo, Relazioni, Cambiamento
- Questionario **HSE-Management Standards Indicator Tool** (35 item)

HSE MANAGEMENT STANDARDS



HSE MANAGEMENT STANDARDS

DOMANDE

Carico di lavoro, ritmi e ambiente di lavoro.

Lo standard: i lavoratori riferiscono di riuscire a far fronte alle richieste del proprio lavoro.

Cosa dovrebbe accadere

- richieste adeguate e realizzabili nell'orario concordato
- competenze e capacità adeguate alle richieste
- mansioni progettate alla portata dei lavoratori
- le preoccupazioni sull'ambiente di lavoro vengono affrontate

ESEMPIO CONCRETO

Item del questionario

- «*Ho scadenze irraggiungibili*»
- «*Devo lavorare in modo molto intenso*»

Segnale d'allarme

Ufficio amministrativo, chiusura di bilancio: per tre mesi gli straordinari diventano la norma e due persone vanno in malattia.

Buona pratica

Calendario condiviso dei picchi, rinvio delle attività non urgenti, rinforzi temporanei programmati in anticipo.

HSE MANAGEMENT STANDARDS

CONTROLLO

Quanta voce in capitolo ha la persona su come svolge il proprio lavoro.

Lo standard: i lavoratori riferiscono di poter influire sul modo in cui lavorano.

Cosa dovrebbe accadere

- ove possibile, controllo sul proprio ritmo di lavoro
- incoraggiamento a sviluppare nuove competenze
- consultazione sui ritmi e sull'organizzazione del lavoro

ESEMPIO CONCRETO

Item del questionario

- «Posso decidere quando fare una pausa»
- «Ho voce in capitolo sul modo in cui lavoro»

Segnale d'allarme

Call center: script rigido, pause fissate dal sistema, durata delle chiamate cronometrata al secondo.

Buona pratica

Pause gestite dall'operatore entro una fascia, margine per uscire dallo script, obiettivi definiti insieme al team.

HSE MANAGEMENT STANDARDS

SUPPORTO

Incoraggiamento, sostegno e risorse da organizzazione, superiori e colleghi.

Lo standard: i lavoratori riferiscono di ricevere informazioni e sostegno adeguati da colleghi e superiori.

Cosa dovrebbe accadere

- politiche e procedure per supportare i lavoratori
- sistemi che incoraggiano manager e colleghi a sostenersi
- i lavoratori sanno quale supporto esiste e come accedervi

ESEMPIO CONCRETO

Item del questionario

- «Posso parlare con il mio responsabile di qualcosa che mi ha turbato al lavoro»
- «Se il lavoro diventa difficile, i colleghi mi aiutano»

Segnale d'allarme

Negoziò: un neoassunto viene lasciato solo al primo turno serale e non sa chi chiamare se c'è un problema.

Buona pratica

Affiancamento nelle prime settimane, colloqui periodici con il responsabile, referente chiaro per ogni turno.

HSE MANAGEMENT STANDARDS

RELAZIONI

Clima positivo, prevenzione dei conflitti e gestione dei comportamenti inaccettabili.

Lo standard: i lavoratori riferiscono di non subire comportamenti inaccettabili.

Cosa dovrebbe accadere

- promozione di comportamenti positivi ed equità
- politiche concordate per prevenire e risolvere i conflitti
- sistemi per segnalare e affrontare i comportamenti inaccettabili

ESEMPIO CONCRETO

Item del questionario

- «Subisco molestie sotto forma di parole o comportamenti scortesi»
- «Ci sono attriti o rabbia tra colleghi»

Segnale d'allarme

Reparto produttivo: le battute umilianti verso una collega sono "il clima normale"; nessuno segnala perché "tanto non cambia niente".

Buona pratica

Codice di comportamento condiviso, canale di segnalazione riservato, responsabili formati a intervenire subito.

HSE MANAGEMENT STANDARDS

RUOLO

Le persone comprendono il proprio ruolo e non hanno ruoli in conflitto.

Lo standard: i lavoratori riferiscono di comprendere il proprio ruolo e le proprie responsabilità.

Cosa dovrebbe accadere

- compiti richiesti compatibili tra loro
- informazioni chiare su ruolo e responsabilità
- richieste formulate in modo chiaro

ESEMPIO CONCRETO

Item del questionario

- «Mi è chiaro cosa ci si aspetta da me al lavoro»
- «So come svolgere il mio lavoro»

Segnale d'allarme

Start-up: un dipendente riceve richieste contraddittorie dai responsabili vendite e prodotto e non sa a chi dare priorità.

Buona pratica

Mansionario aggiornato, un unico riferimento per le priorità, responsabilità chiarite nelle riunioni di team.

HSE MANAGEMENT STANDARDS

CAMBIAMENTI

Come vengono gestiti e comunicati i cambiamenti organizzativi, grandi o piccoli.

Lo standard: i lavoratori riferiscono di essere coinvolti quando l'organizzazione cambia.

Cosa dovrebbe accadere

- informazioni tempestive sulle ragioni del cambiamento
- consultazione reale e possibilità di influire sulle proposte
- chiarezza su impatto e tempi; formazione se serve

ESEMPIO CONCRETO

Item del questionario

- «Ho abbastanza occasioni per chiedere spiegazioni sui cambiamenti»
- «Quando qualcosa cambia, mi è chiaro come funzionerà in pratica»

Segnale d'allarme

Il nuovo gestionale viene annunciato con una mail il venerdì sera: il lunedì nessuno sa usarlo e gli errori si moltiplicano.

Buona pratica

Comunicare per tempo il perché e il calendario, gruppo pilota, formazione prima dell'avvio, spazio per le domande.

HSE MANAGEMENT STANDARDS

Dalla teoria alla pratica: in Italia il modello è alla base del percorso di valutazione dello SLC proposto da INAIL

1

Valutazione preliminare

Obbligatoria.
Indicatori oggettivi con lista di controllo: eventi sentinella (assenze, turnover, infortuni), contenuto e contesto del lavoro.



2

Interventi correttivi

Se emerge un rischio: azioni sulle aree critiche (orari, procedure, comunicazione, formazione).



3

Valutazione approfondita

Se gli interventi non bastano: si ascoltano i lavoratori.
Questionario-strumento indicatore (35 item, 7 aree), focus group.



4

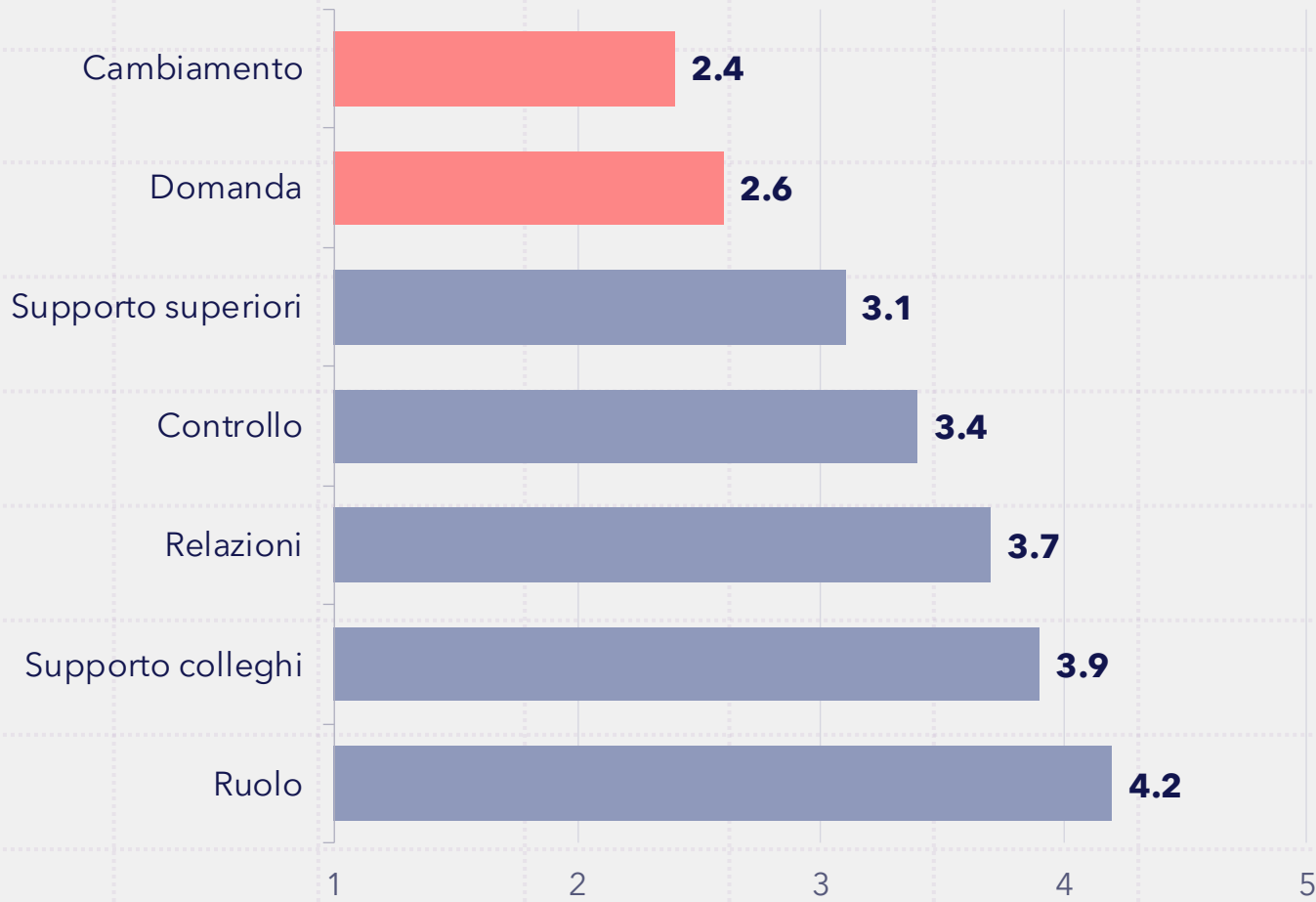
Piano e monitoraggio

Interventi mirati sulle aree con punteggi peggiori e nuova misurazione a distanza di tempo.

Il ciclo si ripete: la valutazione va aggiornata periodicamente e ogni volta che cambia l'organizzazione del lavoro (D.Lgs. 81/2008).

HSE MANAGEMENT STANDARDS

Leggere i risultati: un esempio (dati fittizi, azienda di logistica, 120 rispondenti)



COME SI LEGGE

Punteggi da 1 a 5: più alto = condizione migliore (gli item negativi vengono invertiti).

Si confrontano le aree tra loro e con i valori di riferimento, per gruppi omogenei di lavoratori.

Qui le priorità sono **Cambiamento** e **Domanda**: il questionario dice dove guardare, focus group e interviste dicono perché.

HSE MANAGEMENT STANDARDS

VANTAGGI

- Ampio spettro, considera molti fattori di SLC
- Forte utilità pratica
- Non solo per lo SLC, ma anche per valutare altri elementi di BO (come **motivazione** e **soddisfazione**, Marcatto & Ferrante, 2021)

SVANTAGGI

- Componente teorica praticamente inesistente
- Le sette aree hanno tutte lo stesso peso sullo SLC?
- Ci sono interazioni/mediazioni/moderazioni tra le aree?

Francesco Marcatto, Donatella Ferrante

Oltre la valutazione del rischio stress lavoro-correlato: l'approccio dei Management Standards per il benessere organizzativo

Dipartimento di Scienze della Vita, Università degli Studi di Trieste

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Autori: Bakker & Demerouti (2007)

- Questo modello mira a **colmare i limiti dei modelli precedenti**
- 1. **Pochi fattori di rischio** considerati
- 2. Dimensioni dello stress che tagliano trasversalmente i diversi tipi di occupazione → **semplificazione eccessiva**
- 3. Concentrati sugli esiti negativi dello stress e poca attenzione agli esiti positivi dell'esperienza lavorativa (es soddisfazione, coinvolgimento lavorativo, benessere). **Assenza di esiti negativi # presenza di esiti positivi**

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

- Due categorie di fattori di rischio:
- **DOMANDE**
- **RISORSE**
- Specifiche conseguenze:
 1. Sul benessere dei lavoratori
 2. Sul funzionamento dell'organizzazione

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

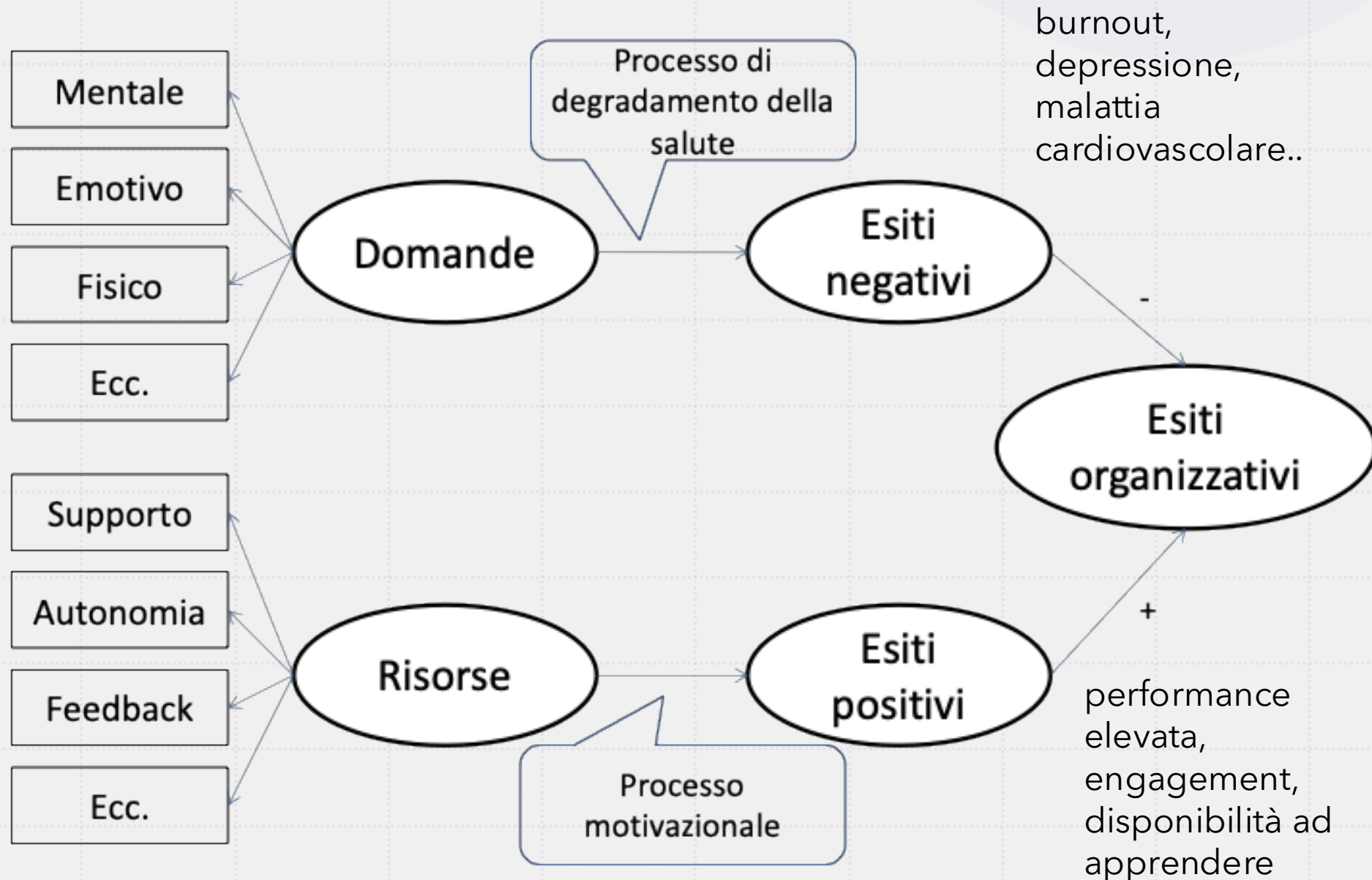
- **Domande:** aspetti fisici, psicologici o sociali del lavoro, che richiedono risposte tramite un dispendio di energie psicofisiche (scadenze, e pressioni, interazioni emotivamente impegnative, ecc)
- **Risorse:** aspetti del lavoro che sono funzionali per raggiungere gli obiettivi, riducono le domande e i costi psicofisici, o che stimolano la crescita personale (opportunità di carriera, supporto dei superiori, ecc.)
- Risorse **legate ai compiti** (es. feedback sul lavoro svolto)
- Risorse **sociali** (es. supporto di superiori e colleghi)
- Risorse **organizzative** (es. opportunità di carriera, sicurezza lavorativa, remunerazione)
- Risorse **personali** (es. stili di coping, tratti di personalità)

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Assunzioni fondamentali del modello:

- **Doppio processo**, cioè effetti diversi di Domande e Risorse
- Le **Domande**, se eccessive e se non si permette un adeguato recupero, portano a **degradamento della salute**
- Le **Risorse** consentono di gestire al meglio le Domande, e hanno un **effetto motivazionale**
- Ogni lavoro ha delle domande e risorse specifiche

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

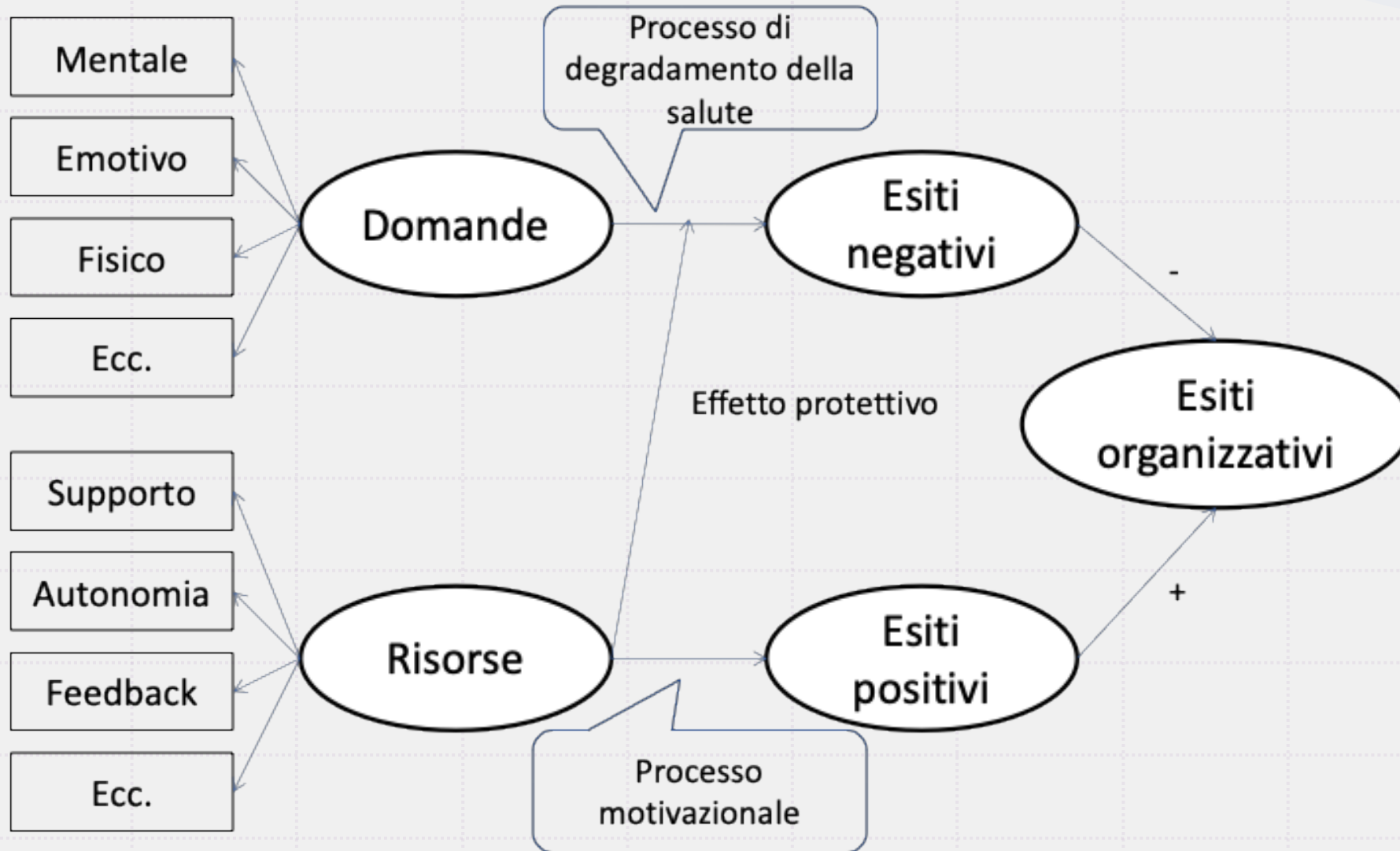


JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

NB:

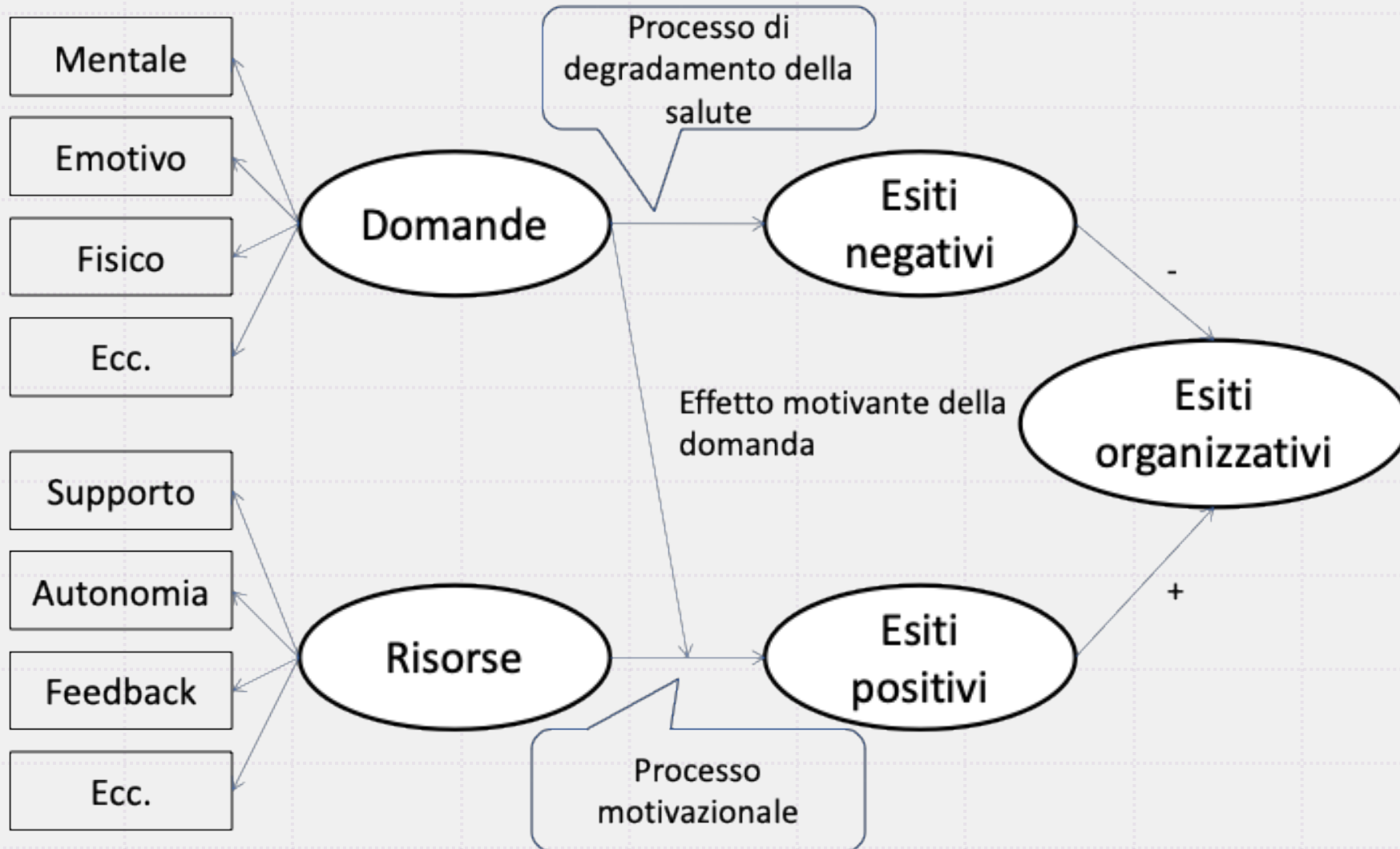
- Il modello non fornisce una «ricetta» standard di rischi psicosociali applicabile a tutte le circostanze
- Fornisce una guida. Su cosa voglio focalizzarmi?
 - Sui processi responsabili dello stress? → allora indagherò le domande lavorative
 - Sul promuovere la motivazione lavorativa? → allora mi concentrerò sulle risorse lavorative
- Inoltre, domande e risorse possono interagire tra di loro...

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



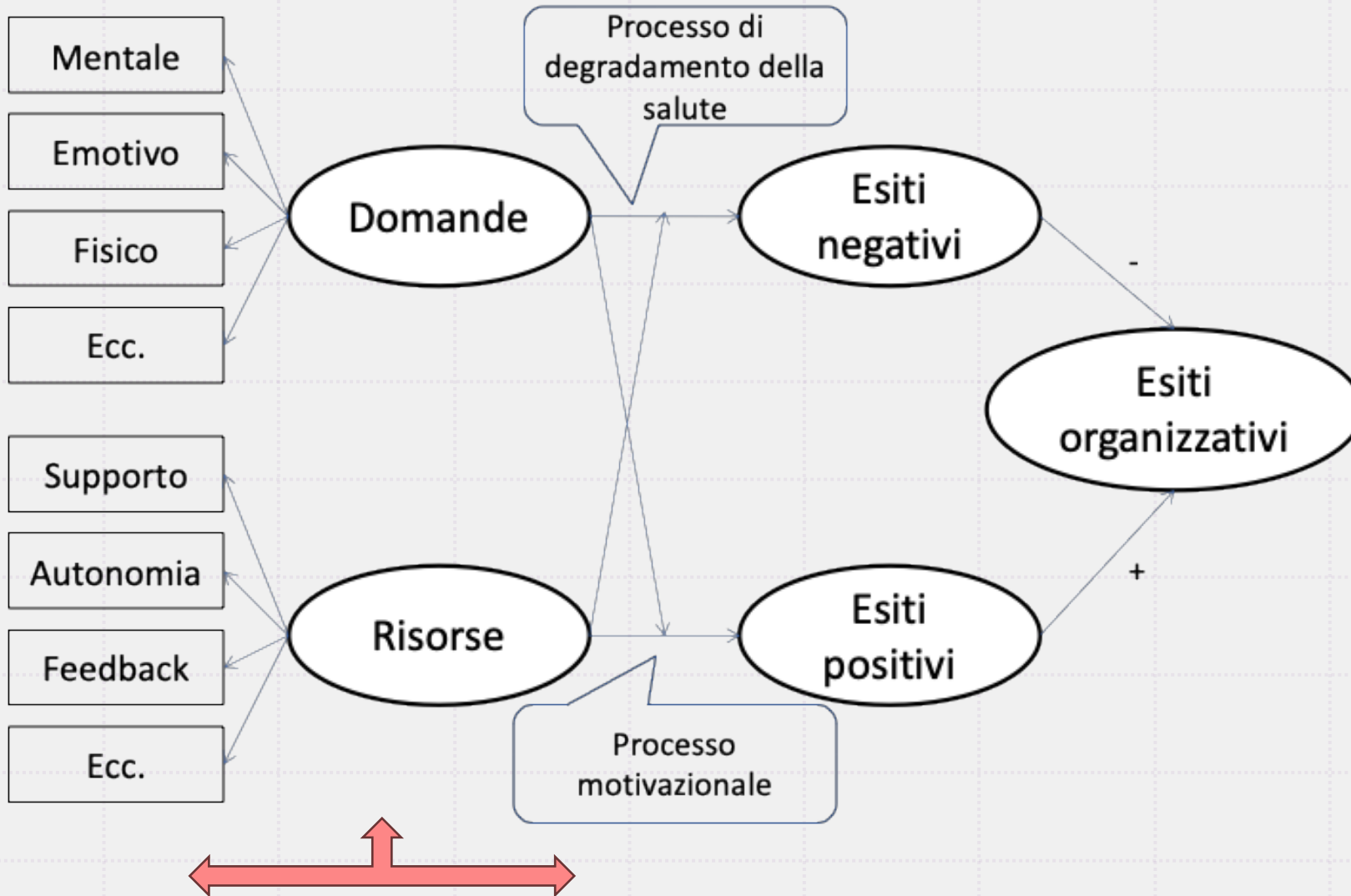
Le risorse sono in grado di attenuare l'effetto delle domande nel processo di degradamento della salute

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



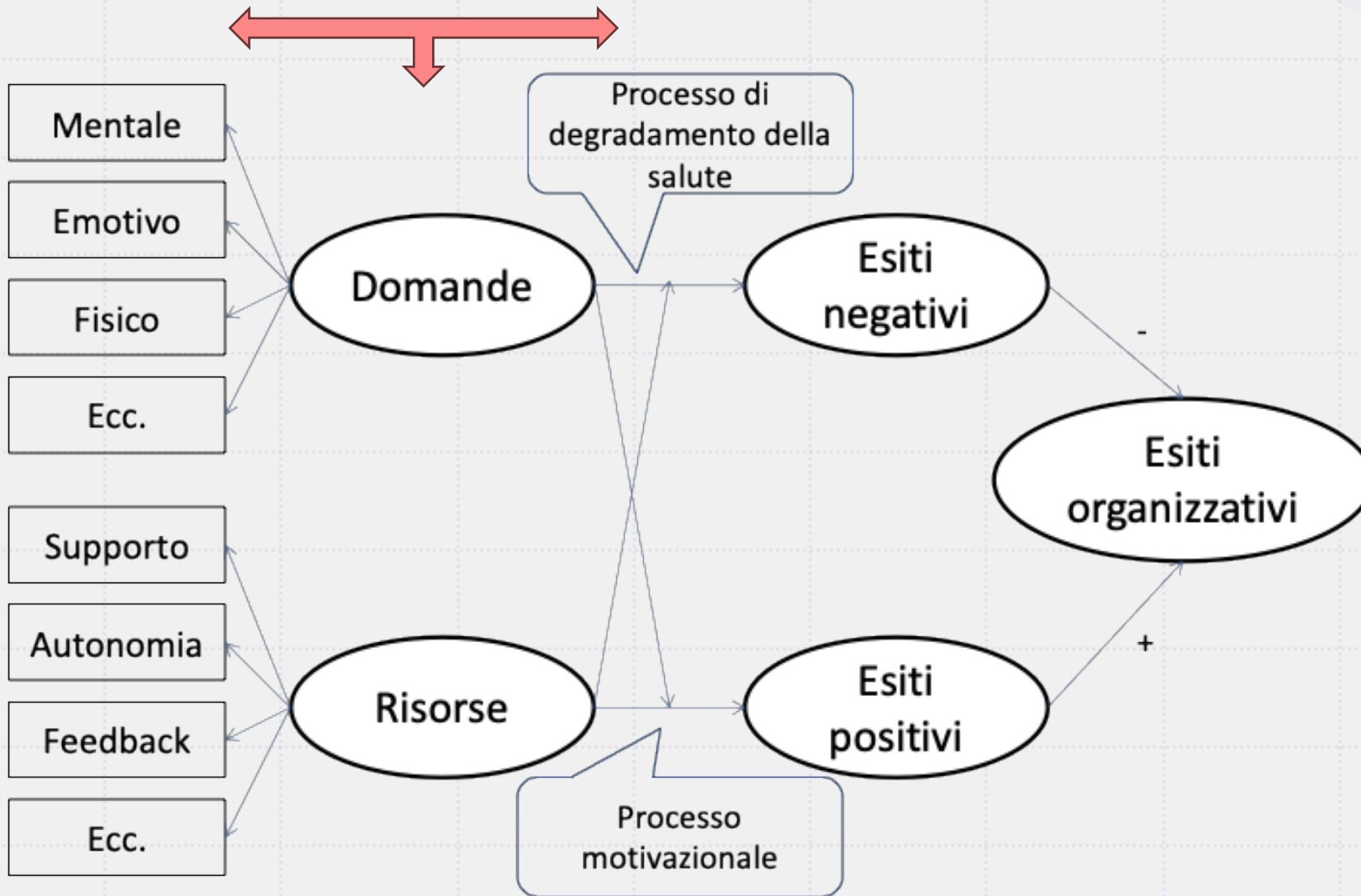
L'effetto delle risorse è particolarmente saliente ai fini della motivazione quando le domande sono elevate

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



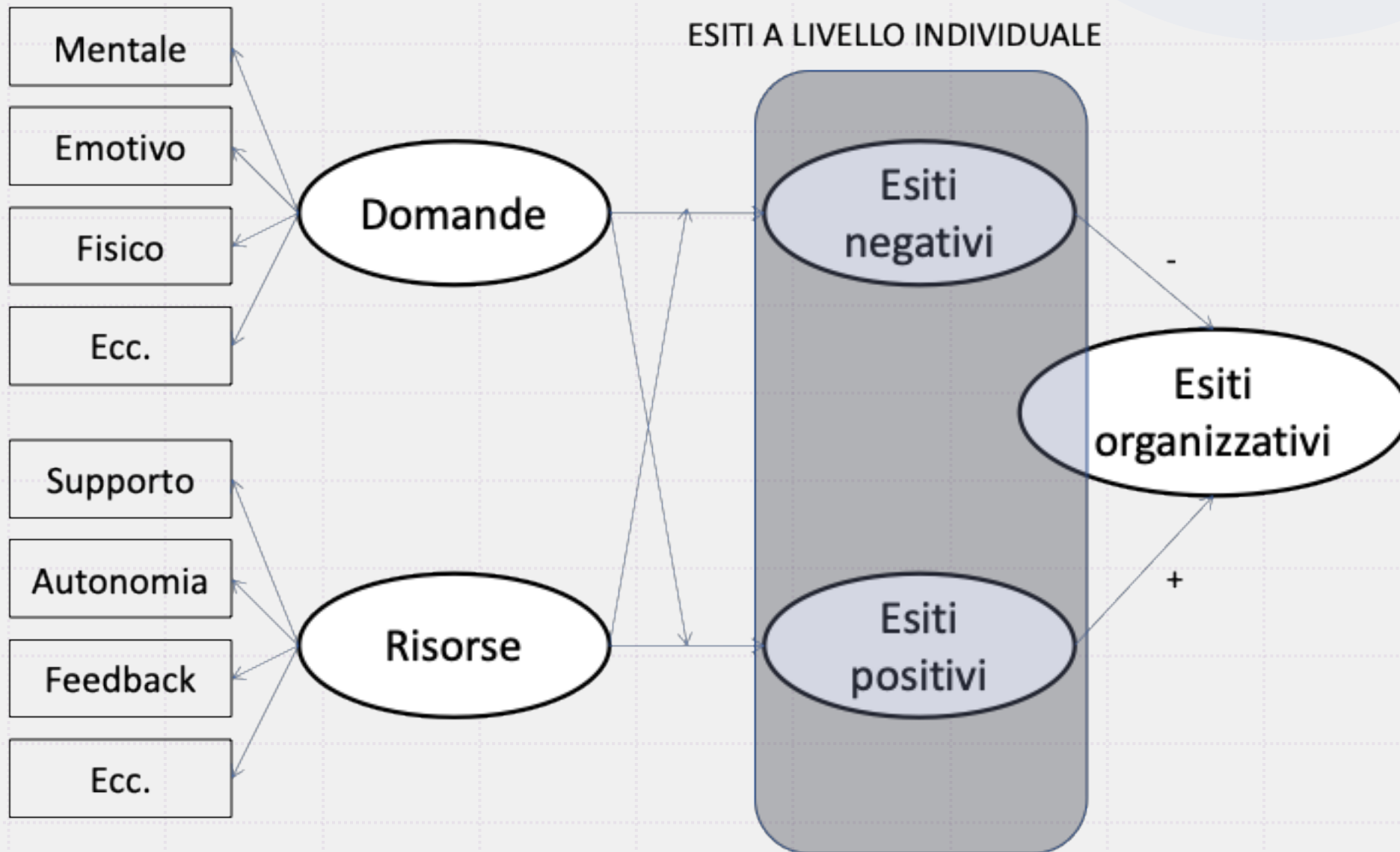
Spirale virtuosa: un individuo molto motivato può incrementare le risorse, che a loro volta incrementano la motivazione e l'effetto protettivo sugli esiti negativi delle domande

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

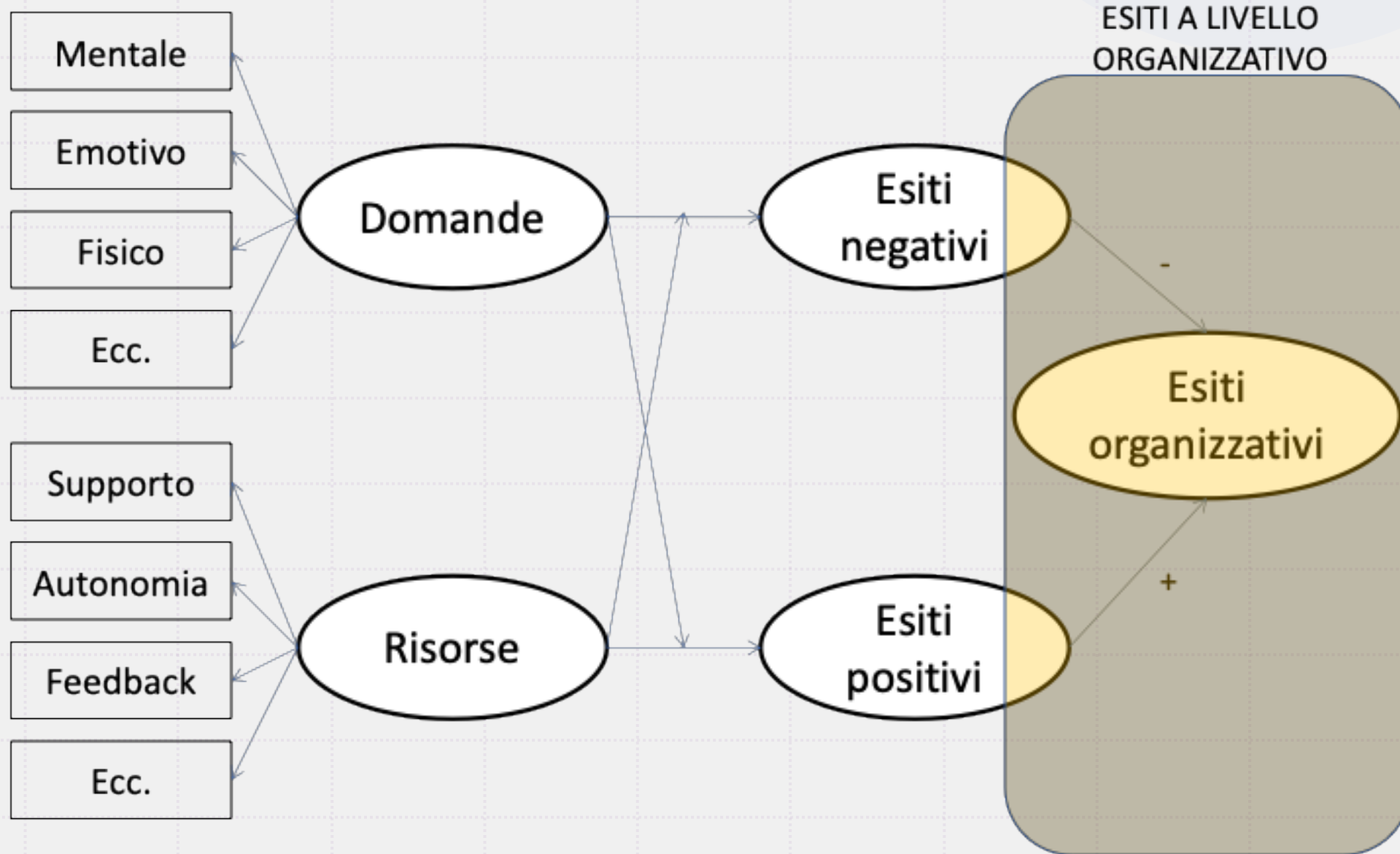


Spirale negativa: un individuo sotto stress può aumentare le domande percepite o reali e peggiora la propria capacità di affrontarle, peggiorano quindi gli esiti negativi

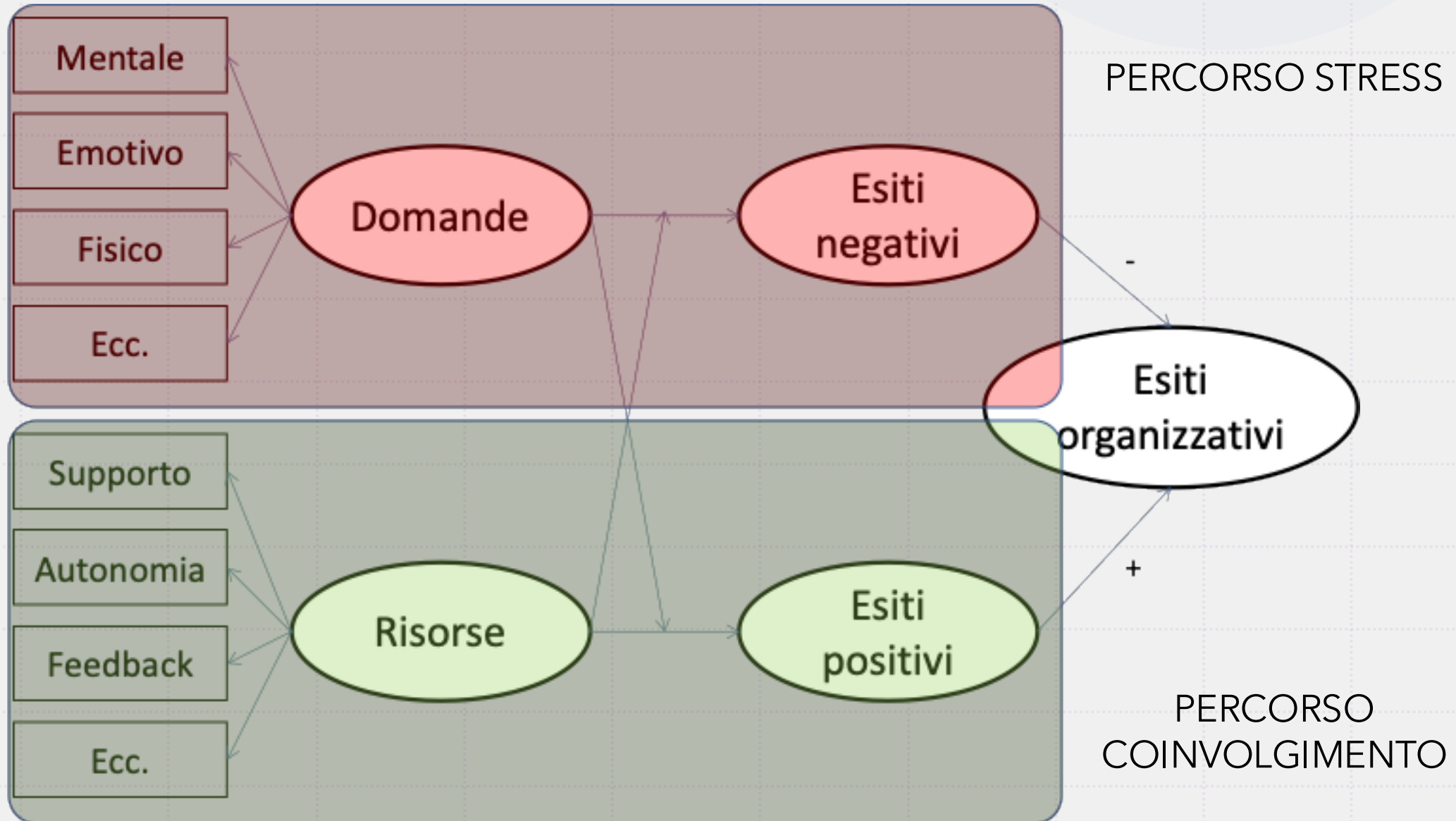
JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

- Evidenze empiriche:
- Relazione tra domande elevate e *burnout* (in particolare la componente di esaurimento emotivo)
- Relazione tra risorse e coinvolgimento sul lavoro (*work engagement*)

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Vantaggi:

- Considera molte dimensioni organizzative (domande e risorse)
- Considera esiti individuali e esiti organizzativi
- Include le differenze individuali (nelle risorse)
- Attualmente molto utilizzato

Svantaggi:

- Manca di uno strumento standardizzato per valutare domande e risorse (andrebbe costruito ad hoc per ogni rilevazione!!!)

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Esercitazione: "Due reparti, stesse domande"

Gruppi di 4-5 persone · 20 minuti di lavoro + 10 di restituzione

1 Mappate

Elencate le domande e le risorse del caso. Classificate le risorse: legate al compito, sociali, organizzative, personali.

~5'

2 Spiegate

Usate il JD-R per spiegare i dati: quale processo è in gioco (salute o motivazione)? Che ruolo hanno le interazioni tra domande e risorse? Perché Giorgio fa eccezione?

~8'

3 Intervenite

Proponete 3 interventi per il Reparto B: almeno uno sulle domande e uno sulle risorse. Quale esito vi aspettate e come lo misurereste?

~7'

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Il caso: Ospedale San Martino (fittizio), due reparti di Medicina interna

DOMANDE COMUNI AI DUE REPARTI

32 posti letto ciascuno, stesso rapporto infermieri/pazienti · pazienti anziani e complessi · turni h24 con notti · familiari spesso preoccupati o in conflitto · molta documentazione · personale ridotto d'estate

REPARTO A

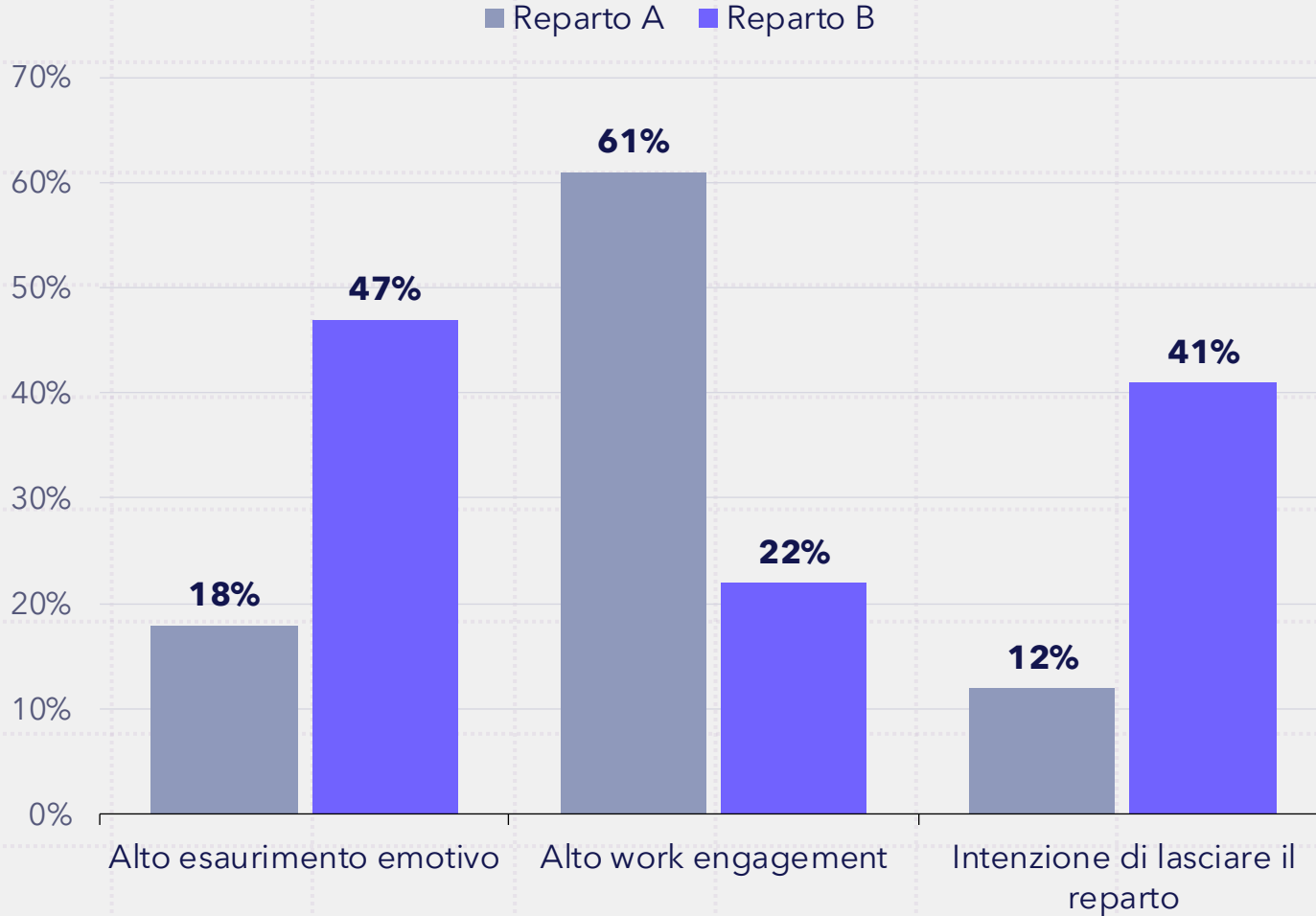
- Coordinatrice presente; briefing di 10 minuti a inizio turno
- Gli infermieri si distribuiscono i pazienti in autonomia
- Il primario dà feedback regolari, anche positivi
- Formazione continua pagata dall'azienda
- Turni pubblicati con un mese di anticipo; scambi tra colleghi consentiti
- Nei momenti difficili "ci si copre a vicenda"

REPARTO B

- Il coordinatore segue due reparti ed è poco presente
- Turni comunicati con pochi giorni di preavviso, cambi decisi dall'alto
- Feedback solo quando c'è un errore
- Solo la formazione obbligatoria
- I neoassunti sono in turno da soli dopo 3 giorni
- Clima "ognuno per sé"

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

I dati dell'indagine annuale (questionario, dati fittizi)



Giorni di malattia per infermiere/anno

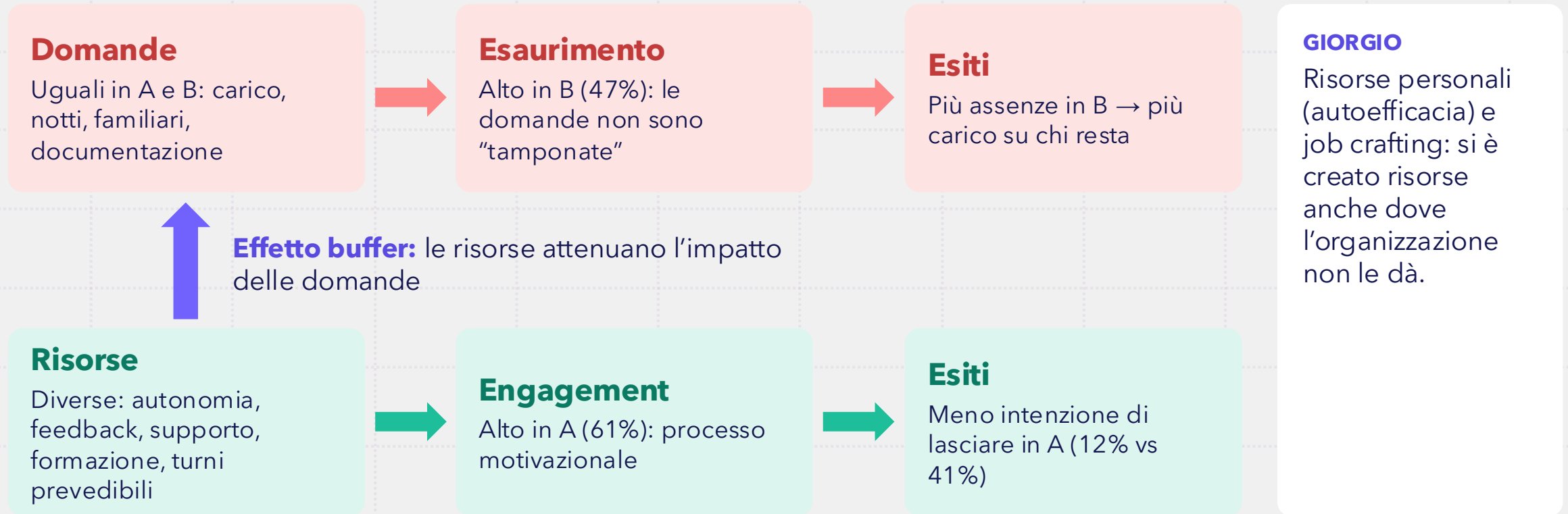
A: 9 B: 17

IL CASO DI GIORGIO

Infermiere del Reparto B, 15 anni di esperienza. Ha proposto e guida un progetto sulle lesioni da pressione. Si sente capace di gestire le situazioni difficili. I suoi punteggi: esaurimento basso, engagement alto.

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Restituzione: cosa ci dice il JD-R sul caso



Stesse domande, esiti diversi: in sanità ridurre le domande è difficile, aumentare le risorse spesso è possibile (presenza del coordinatore, turni prevedibili, affiancamento, feedback). Senza interventi, B rischia una **spirale di perdita**.