

## EWCS Alto Adige

# Autonomia organizzativa dei lavoratori dipendenti altoatesini

## In breve

Il **24%** dei lavoratori dipendenti altoatesini gode di **molta autonomia organizzativa** sul lavoro. In Austria e Svizzera sono il **22%**, mentre in Germania e Italia siamo solo al **14%**.

**Quelli che godono di maggiore autonomia organizzativa** sono i **dirigenti** di età compresa tra 35 e 49 anni, in possesso di una laurea e che lavorano nella pubblica amministrazione, nel settore dei servizi privati o nel commercio.

**Livello centroeuropeo:** I **lavoratori dipendenti altoatesini** ottengono **57 punti** in relazione all'indicatore dell'autonomia sul lavoro, posizionandosi **alla pari di Svizzera e Austria**.

## Situazione iniziale

Chi, nella vita privata o sul lavoro, gode di un certo spazio d'azione e può decidere autonomamente, è certamente avvantaggiato rispetto a chi non dispone di tale spazio e non può prendere decisioni autonome.

Questa affermazione può sembrare banale ma è supportata anche da ricerche condotte nell'ambito della psicologia del lavoro. Le persone rendono di più e hanno meno disturbi psichici se nel loro lavoro dispongono di una certa autonomia organizzativa e se possono agire nel modo che ritengono più opportuno.

Norbert K. Semmer, psicologo del lavoro, puntualizza: “spazio d'azione e autonomia organizzativa, grado di libertà, controllo, autonomia, *job decision latitude* – la terminologia è estremamente varia e i concetti presentano molteplici sfumature, ma nella letteratura di riferimento si è pressoché concordi nel sostenere che la possibilità di influenzare la propria attività, di decidere (o quantomeno co-decidere) in merito al maggior numero possibile di aspetti riguardanti la propria vita – e quindi anche il proprio lavoro – è uno dei criteri cardine per condurre, in generale, una vita dignitosa e in particolare per organizzare il lavoro in modo da favorire la crescita personale” (Semmer 1990, in Ulich, 2005, p. 184).

Non è pertanto possibile concepire un lavoro a misura d'uomo se lo si separa dal concetto di autonomia organizzativa. Dello stesso parere è anche il grande esperto di organizzazione del lavoro, studioso di scienze del lavoro e psicologo Walter Volpert, quando pone l'autonomia organizzativa al primo posto tra le nove principali caratteristiche del lavoro umano: “Primo criterio: condizioni di lavoro umane richiedono e favoriscono una certa autonomia organizzativa” (Dunckel e Volpert 1990 in Ulich, 2005, p. 164).

**Tabella 1**

Modello dello stress lavorativo (Karasek e Theorell 1990)

|                              | Impegno lavorativo |   |
|------------------------------|--------------------|---|
|                              | basso              | alto  |
| <b>Autonomia decisionale</b> | alta               | lavoro a bassa sollecitazione<br>lavoro attivo                      |
|                              | bassa              | lavoro passivo<br>Gruppo a rischio<br>Lavoro ad alta sollecitazione |

Fonte: Karasek & Theorell, 1990 in Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2011

© IPL 2019

Disporre di una certa autonomia organizzativa sul posto di lavoro non è tuttavia un principio di carattere puramente *human friendly*, a cui ci si può sì attenere, ma che nella dura realtà del lavoro non si deve necessariamente rispettare. È infatti dimo-

to che un'autonomia decisionale e operativa troppo limitata abbinata a un impegno lavorativo intenso può far ammalare. Già agli inizi degli anni '90 Karasek e Theorell avevano pubblicato il modello dello "stress lavorativo" che evidenzia come una scarsa autonomia organizzativa abbinata a ritmi di lavoro molto intensi, scadenze strette e grande responsabilità può ripercuotersi negativamente sulla salute.

## Tabella 2

Effetti sfavorevoli in caso di mancata sintonia tra impegno lavorativo e autonomia organizzativa (Karasek e Theorell 1990)



Fonte: Karasek e Theorell, 1990 in Nerdinger, Blicke & Schaper, 2011

© IPL 2019

Chi lavora molto sotto pressione, disponendo di scarsa autonomia organizzativa, sperimenta un maggiore stress e un aumento del rischio di malattie cardiovascolari e disturbi psicosomatici. Nel caso estremo ciò comporta una più frequente assenza dal lavoro dei dipendenti interessati, con conseguenze negative per la regolare attività aziendale e per la collettività su cui gravano i costi delle cure necessarie.

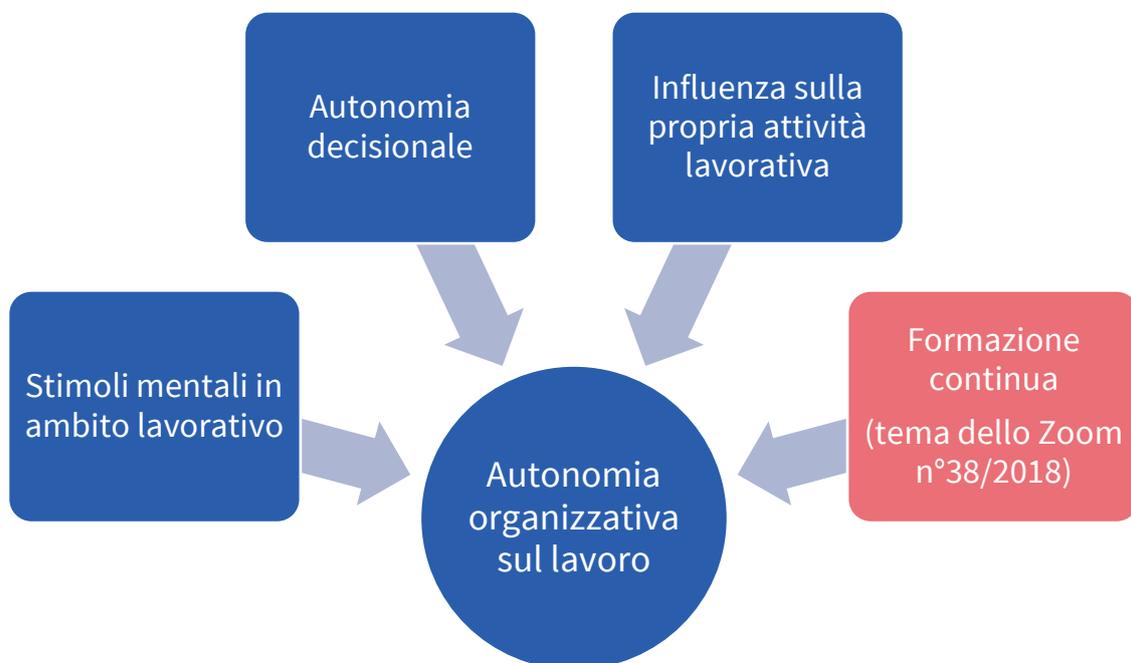
Le imprese private e le organizzazioni pubbliche dovrebbero pertanto, nel proprio interesse, cercare di concedere ai propri dipendenti una certa autonomia organizzativa.

## 1. Elementi del parametro “autonomia organizzativa sul lavoro”

Il questionario dell’indagine europea sulle condizioni di lavoro EWCS dedica ampio spazio al tema dell’autonomia organizzativa. Dei quattro elementi originari che formano il concetto di autonomia organizzativa, in questo studio ne vengono illustrati solo tre. IPL ha già affrontato il quarto tema, quello della formazione continua, in una precedente pubblicazione (Pramstrahler, 2018b).

**Figura 1**

Elementi del parametro „autonomia organizzativa sul lavoro”



Fonte: Parent-Thirion et al., 2016

© IPL 2019

Chi fosse interessato al tema troverà tutti i valori rilevati nella tabella 1 presente nell’allegato A1.

### Stimoli mentali in ambito lavorativo

Per questo parametro, la domanda è: “quanto è ampio lo spazio d’azione cognitivo sul lavoro?”. Chi può risolvere i problemi autonomamente, imparare spesso nuove cose e portare a termine delle mansioni non ripetitive ma molto articolate, deve compiere uno sforzo, e rimane così sempre mentalmente attivo.

I lavoratori dipendenti altoatesini si distinguono soprattutto quando di parla di lavori articolati (l’80% dei lavoratori dichiara di svolgere un lavoro articolato) e di *problem solving* autonomo (il 91% asserisce che questo aspetto è molto richiesto nel lavoro svolto). Questi due valori sono sostanzialmente in linea con quelli austriaci e svizzeri. L’86% degli altoatesini affermano che nell’esercizio della professione non si muovono

sempre su un terreno già battuto ma devono anche apprendere cose nuove. A prima vista si nota che un numero sorprendente di lavoratori, ben il 64%, lavorano con dispositivi elettronici di elaborazione dati - computer, smartphone - per almeno un quarto del loro orario di lavoro. In particolare gli smartphone spiegano il perché di questa alta percentuale, dato che oggi giorno la maggior parte dei lavoratori ne utilizza uno, sia per scopi personali che professionali. Otto lavoratori su dieci possono talvolta portare sul lavoro anche le loro idee. Nel gruppo di riferimento, l'Alto Adige ottiene il punteggio migliore in relazione a questa importante domanda.

I punti qui illustrati formano insieme il parametro "Stimoli mentali sul lavoro". A livello cognitivo, i lavoratori altoatesini devono continuamente adattarsi a circostanze diverse sul lavoro, per cui sono mentalmente stimolati. Dal punto di vista della psicologia del lavoro questa situazione è certamente positiva.

L'Alto Adige è in linea con i dati relativi all'Europa centrale e talvolta li supera in misura significativa, mentre i lavoratori italiani sono a un livello nettamente inferiore (ad esempio, solo il 48% dei lavoratori italiani pensa di svolgere un lavoro articolato; in Alto Adige è l'80%). Nello Zoom IPL "Lo stato di salute percepito dagli occupati altoatesini" (Hölbling, 2018) è già stato analizzato se queste cifre si basano su differenze effettive e verificabili nel mondo del lavoro o se si tratta unicamente di valutazioni culturali. La conclusione è: sí, le valutazioni culturali ci sono, però si manifestano soltanto se ci sono differenze effettive.

### **Autonomia decisionale**

Questo parametro riguarda la portata della libertà decisionale, vale a dire se un lavoratore può, ad esempio, decidere autonomamente in che modo o come e con quale ritmo svolgere un determinato lavoro.

Tre lavoratori altoatesini su quattro (74%) ritengono di poter scegliere o modificare la sequenza delle mansioni loro assegnate. Anche in questo caso l'Alto Adige condivide con l'Austria il valore più alto (70%) nel gruppo di riferimento. Per quanto riguarda i ritmi di lavoro, invece, la questione è diversa. Solo il 60% dei lavoratori locali può decidere da solo il ritmo o la mole di lavoro. Ciò riesce nettamente meglio non solo ai colleghi italiani (73%), ma anche a quelli tedeschi (67%) e svizzeri (68%). Una domanda molto importante ha invece dato risultati molto positivi per i lavoratori altoatesini: il 76% può scegliere o cambiare i metodi di lavoro. Un quarto dei lavoratori (45%) afferma di poter dire sempre qualcosa o avere una qualche voce in capitolo nella selezione di nuovi colleghi, il che è esattamente in linea con la media UE (24%), mentre Germania (17%) e Italia (15%) si attestano in fondo alla lista del gruppo di riferimento.

## Influenza sulla propria attività lavorativa

Se il parametro che precede ha a che fare con le libertà concesse in un ambito prefissato (come svolgere il lavoro?), qui si tratta di guardare all'ambito in sé (in quali circostanze svolgere quale lavoro?). Il lavoratore può dire la sua in merito alla pianificazione del suo lavoro e agli obiettivi da perseguire con lo stesso? L'azienda o l'organizzazione auspica che il lavoratore contribuisca con proprie idee e osservazioni al miglioramento dei processi lavorativi?

Anche riguardo a questi punti i lavoratori dipendenti altoatesini si distinguono in positivo: più della metà (55%) riconoscono che gli obiettivi non vengono loro "dettati" dal capo tout court, ma che essi vengono coinvolti già a livello di pianificazione. Una percentuale molto alta, nettamente superiore a quella di grandi Paesi industrializzati quali Germania (33%) e Italia (37%) e che si spiega con il mix di settori presenti sul nostro territorio (poche industrie manifatturiere, molti servizi). Maggiori dettagli a pagina 13.

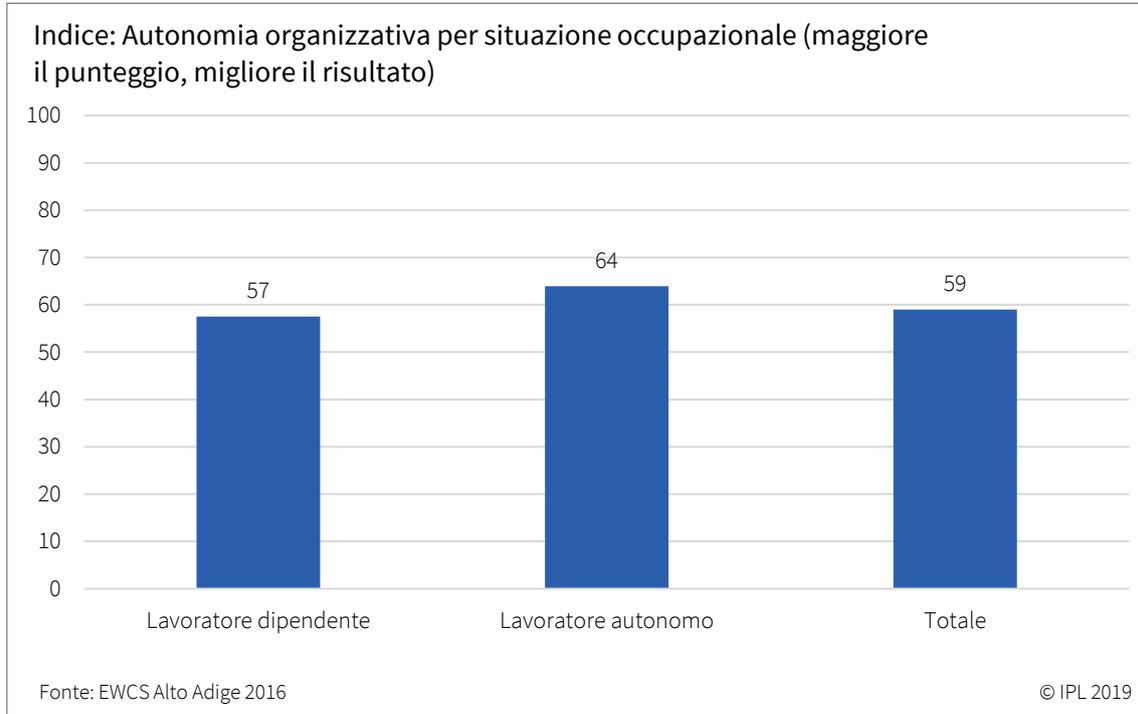
I dirigenti altoatesini sono aperti al dialogo per quanto riguarda il tema dell'organizzazione del lavoro: stando alle affermazioni, il 50% dei lavoratori è coinvolto nel miglioramento dei processi lavorativi – un valore decisamente alto anche a livello europeo, a pari merito con la Svizzera (49%).

C'è da dire che proprio per quanto riguarda questo parametro i lavoratori italiani possono in genere esercitare un'influenza molto minore dei loro colleghi centroeuropei, il che risulta particolarmente evidente in riferimento al fondamentale quesito, se i lavoratori possano influenzare le decisioni che sono importanti per il loro lavoro. Un quesito a cui solo il 28% dei lavoratori italiani risponde con un "sì", mentre in Alto Adige (51%), Austria (59%) e Svizzera (51%) più della metà degli intervistati ritengono di poter influenzare tali decisioni.

## 2. L'autonomia organizzativa sotto i riflettori

Le indicazioni statistiche per tutti i calcoli rappresentati nelle figure si trovano nell'allegato A.2 (tabelle di contingenze), A.3 (analisi delle varianze) e A.4 (t-Test).

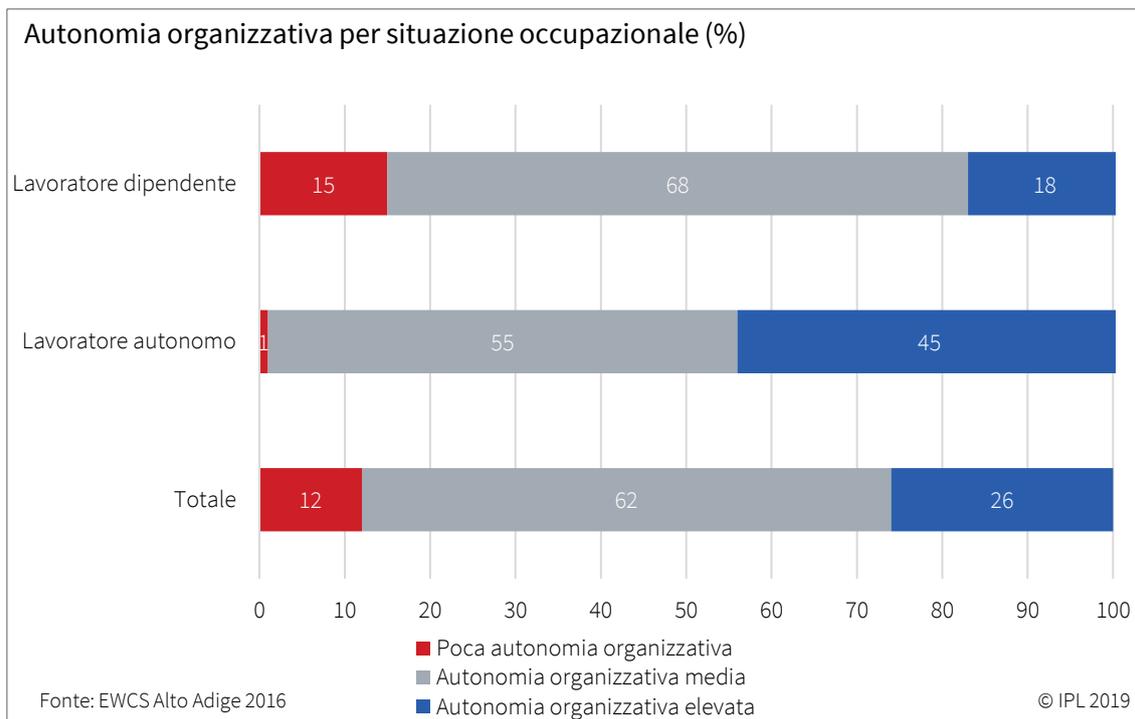
**Figura 2**



Per quasi nessun altro valore misurato il fatto di essere lavoratori dipendenti o autonomi ha un'influenza tanto grande sul risultato della valutazione, quanto per l'autonomia organizzativa sul lavoro. Un lavoratore autonomo, indubbiamente, è in grado di organizzare il proprio lavoro più liberamente dei suoi dipendenti: questo da un lato si evince chiaramente dai numeri della figura 2 e si allinea d'altronde alla nozione di psicologia della personalità in base alla quale i lavoratori autonomi, cioè le cosiddette "personalità imprenditoriali", recano in sé un forte desiderio d'indipendenza e vantano spirito d'iniziativa personale e competenze di autogestione (Dorsch, Wirtz, & Strohmmer, 2017, pag. 1262 seg.). E' vero che gli autonomi corrono più rischi (ad es. entrate meno sicure, possibilità di fallimento imprenditoriale) ma, in cambio, nel lavoro godono di un maggior autonomia organizzativa rispetto ai dipendenti.

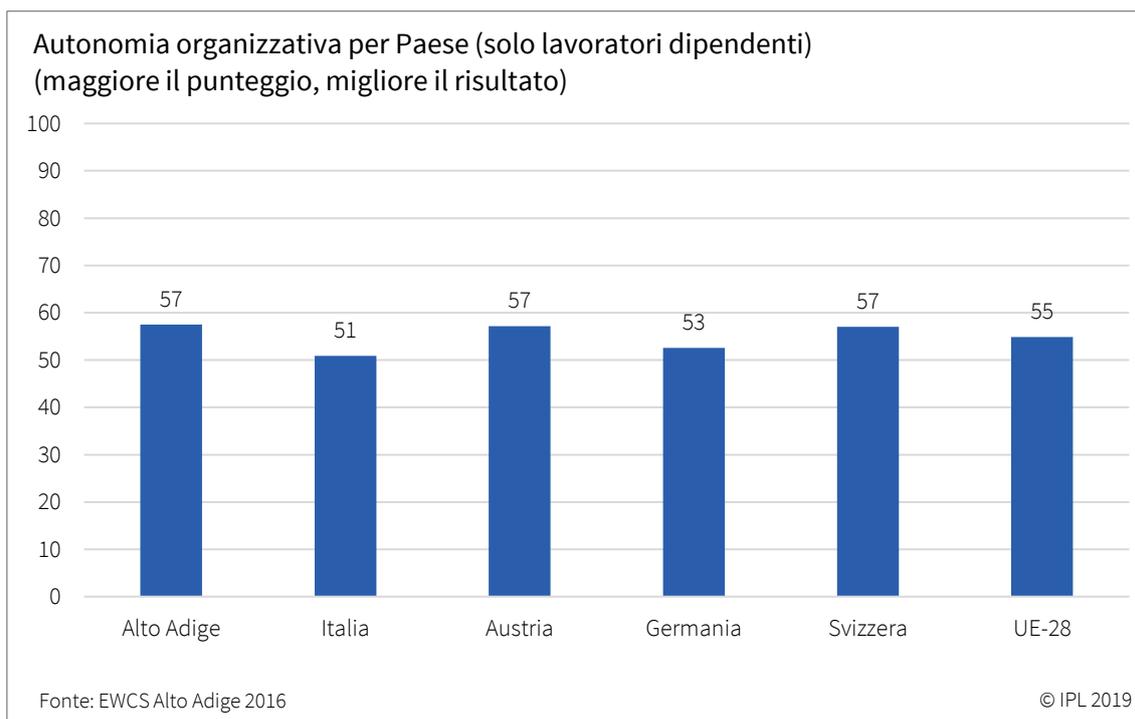
Il maggior autonomia organizzativa risulta particolarmente evidente nella ripartizione percentuale: mentre il 15% dei lavoratori dipendenti dichiarano di poter disporre di un limitato potere di organizzazione del proprio lavoro, la percentuale si avvicina allo zero per gli autonomi (1%). Al contrario, quasi la metà degli autonomi (45%) afferma di disporre di un'autonomia organizzativa sopra la media a fronte del 18% dei dipendenti.

**Figura 3**



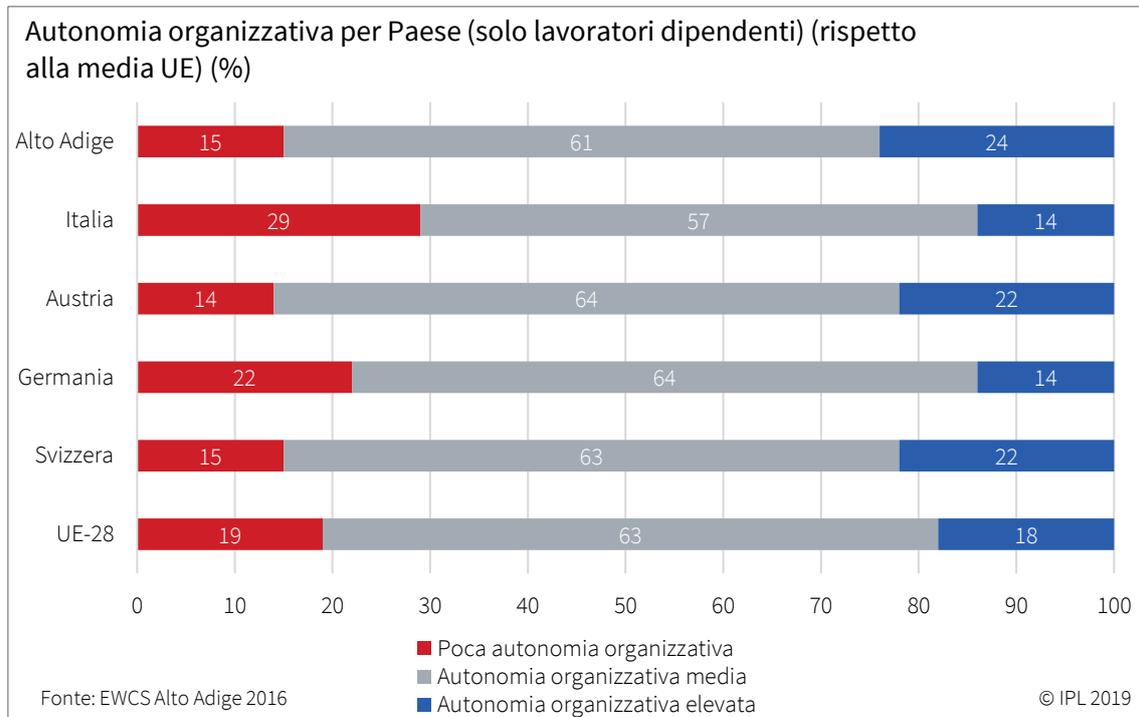
Nel confronto tra Paesi si osserva che i lavoratori dipendenti hanno un'autonomia organizzativa molto minore nei Paesi più grandi (Germania e Italia, rispettivamente 53 e 51 punti) che in quelli più piccoli (Austria e Svizzera, 57 punti a testa). Probabilmente questo dipende dal mix di settori. Maggiori dettagli a pag. 13.

**Figura 4**



Alla conta, l'Alto Adige, con 57 punti, si pone alla pari con gli altri "piccoli" Paesi sopra citati. Ripartendo i dati in base allo spazio d'azione per settore, si osserva che i lavoratori dipendenti altoatesini si allineano, per quasi tutti i parametri, ai colleghi di lavoro austriaci e svizzeri e fanno meglio di quelli italiani e tedeschi.

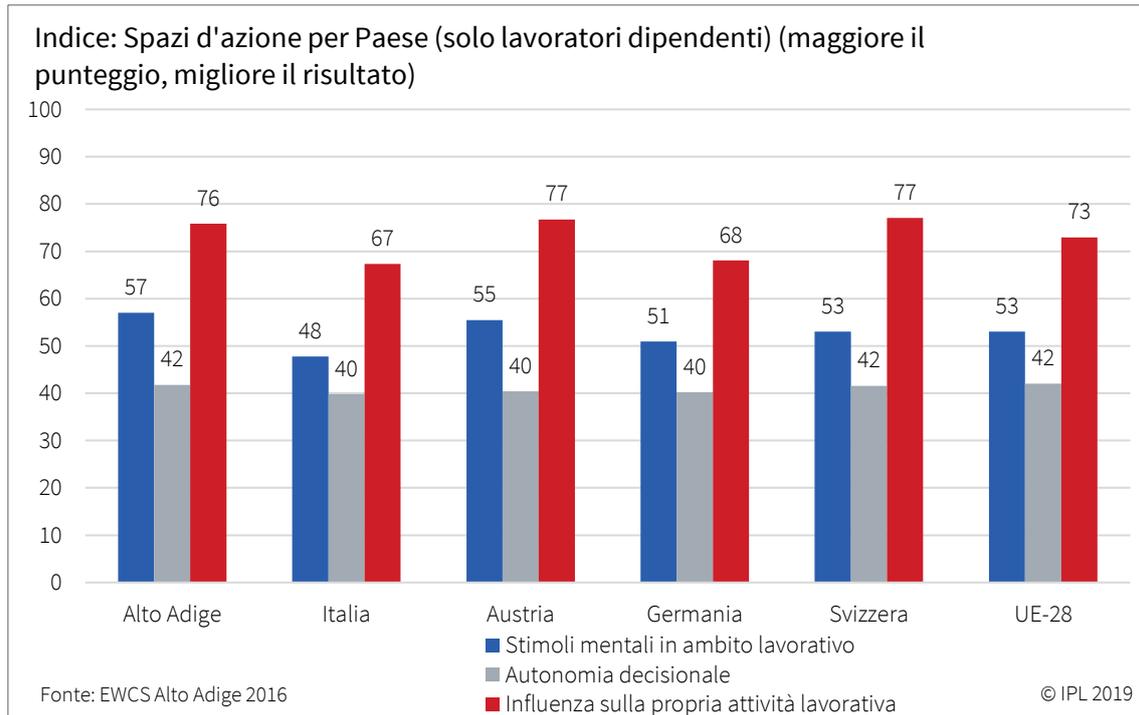
**Figura 5**



Questo studio definisce la portata dell'autonomia organizzativa in rapporto alla media UE. Se il lavoratore consegue un punteggio tanto inferiore a quello medio UE da scendere al di sotto della deviazione standard, la valutazione è "poca autonomia organizzativa". Analogamente, la valutazione "molta autonomia organizzativa" è assegnata quando il punteggio raggiunto è superiore alla media UE in misura maggiore della deviazione standard.

Disaggregando il valore (in punti) dell'autonomia organizzativa riferendosi alla media UE in base a un criterio che indica quale percentuale di lavoratori dipendenti dispongono di poca, media o molta autonomia organizzativa sul lavoro, risulta evidente che i valori riferiti all'Alto Adige sono molto simili a quelli svizzeri e austriaci e che i tre Paesi messi a confronto si staccano sia dalla media UE che (sensibilmente) dai valori relativi a Italia e Germania. Solo il 15% dei lavoratori altoatesini gode di poca autonomia organizzativa a fronte di un valore italiano del 29%, e nel contempo quasi un lavoratore dipendente locale su 4 dispone, nel proprio lavoro, di un'autonomia organizzativa sopra la media.

**Figura 6**



Nell'esaminare i tre spazi d'azione che costituiscono l'autonomia organizzativa si osserva che i lavoratori dipendenti altoatesini non solo si collocano allo stesso livello di Austria e Svizzera ma ne superano leggermente i valori per quanto riguarda gli "stimoli mentali sul lavoro", staccandosi nettamente da Italia e Germania. Al contrario, per quanto riguarda l'autonomia decisionale non si riscontrano differenze tra i Paesi esaminati. Alcune differenze si riscontrano riguardo all'influenza esercitata sulla propria attività lavorativa: in questo campo Austria e Svizzera superano di molto tutti gli altri Paesi, seguite a ruota dall'Alto Adige, e tutti e tre si staccano nettamente da Italia e Germania. La valutazione "per Paese" è decisamente positiva per l'Alto Adige.

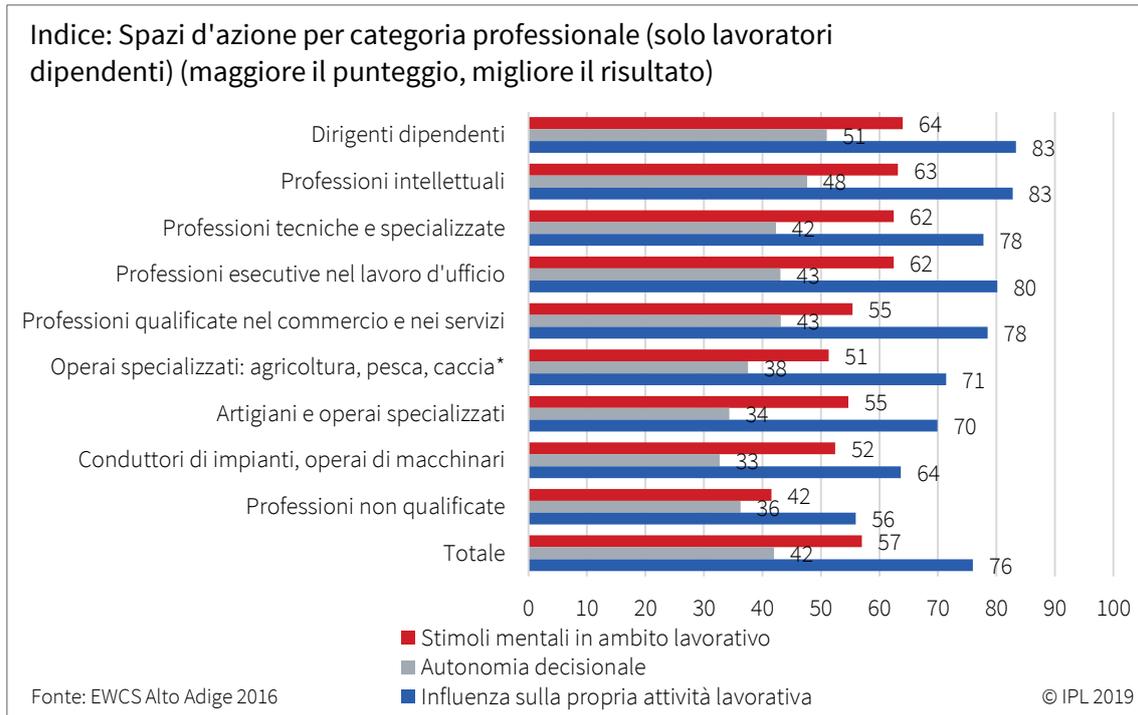
**Figura 7**



\* Troppo pochi casi perché il dato risulti statisticamente significativo.

Interessante risulta non solo il confronto per Paesi ma anche quello per categorie professionali. Il commesso ha lo stesso potere discrezionale dell'insegnante? Operando una ripartizione in base ai punteggi, si manifestano nette differenze tra le varie categorie. Mentre quasi la metà (48%) degli operai generici (in genere lavoratori semispecializzati, che non necessitano di particolari qualifiche per la loro attività) gode di poca autonomia organizzativa, è vero esattamente il contrario per i dirigenti: il 44% di questa categoria ha in media molta autonomia organizzativa. Digni di nota sono anche gli artigiani: anch'essi dispongono di un'autonomia operativa superiore alla media. Questi valori e altri analoghi sono riscontrabili anche negli altri Paesi oggetto del confronto, ad eccezione dell'Italia. In quest'ultimo Paese, la percentuale di coloro che godono di autonomia organizzativa in misura inferiore alla media è molto più alta in tutte le categorie professionali, ad eccezione di quella dei dirigenti.

**Figura 8**

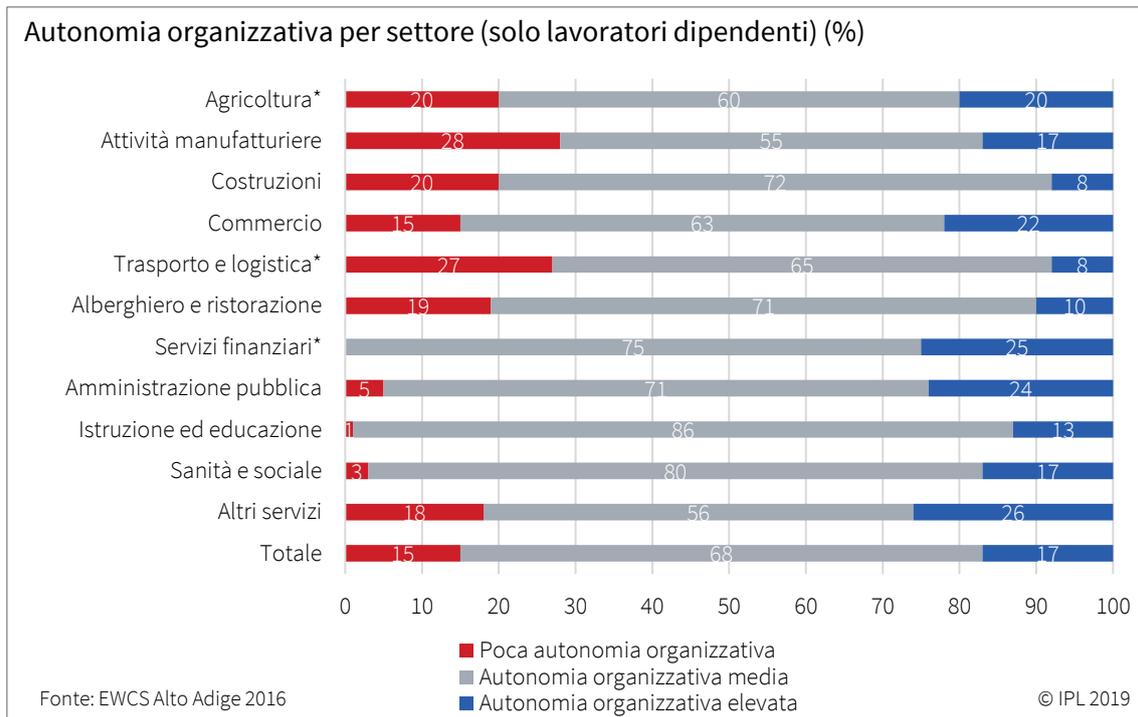


\* Troppo pochi casi perché il dato risulti statisticamente significativo.

Prendendo in esame gli spazi d'azione, nei vari ambiti, delle singole categorie professionali, si manifestano anche qui notevoli differenze. Si tratta comunque di differenze prevedibili, e riscontrabili in forma analoga anche negli altri Paesi messi a confronto. Il primo posto in fatto di stimoli mentali spetta ai lavoratori dipendenti con compiti direttivi (dirigenti, 64 punti) e alle professioni che richiedono una formazione universitaria (63 punti). Ma si distaccano dalle altre professioni anche quelle specialistiche e tecniche, nonché quelle impiegatizie (entrambe 62 punti). Si tratta di dati che non stupiscono, considerati i compiti legati alle professioni in questione, che prevedono in genere attività autonome di programmazione e *problem solving* nonché, in alcuni casi, lavoro al videoterminale.

L'andamento è analogo per quanto concerne l'autonomia decisionale e l'influenza sulla propria attività lavorativa: chi esercita una professione cui sono legate funzioni direttive e nel contempo svolge un'attività lavorativa complessa e difficile da rimpiazzare, ha decisamente più spazi d'azione di chi porta avanti iter lavorativi standardizzati, richiede una formazione poco complessa e/o non ha mansioni direttive. I parametri chiave che sono indicativi di un più ampio spazio d'azione nell'ambito del lavoro dipendente sono quindi le funzioni direttive e le attività che risultano importanti per il funzionamento dell'azienda e che nel contempo non sono di facile rimpiazzo. Coloro che orientano la propria scelta formativa e professionale in questa direzione ha buone possibilità di godere, nell'attività lavorativa quotidiana, di una maggiore autonomia rispetto ai colleghi.

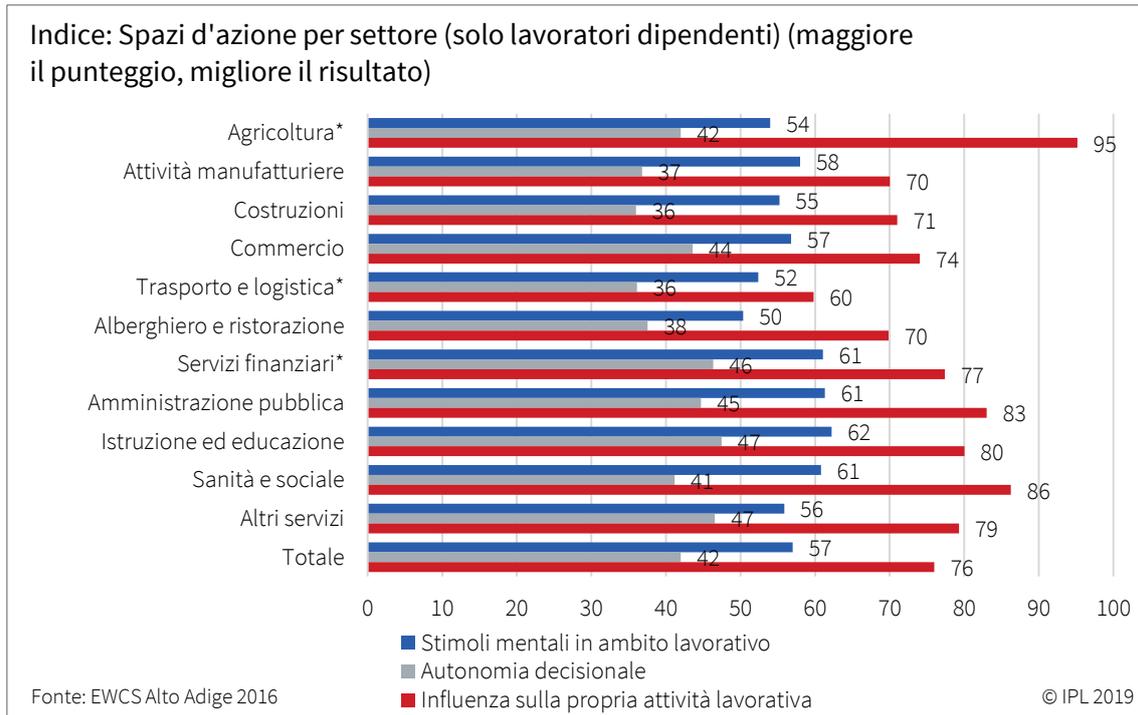
**Figura 9**



\* Troppo pochi casi perché il dato risulti statisticamente significativo.

Esaminando la ripartizione dei valori concernenti l'autonomia organizzativa nei vari settori economici si evince che il fattore chiave è rappresentato dalla complessità dei compiti svolti: quanto più articolate e imprevedibili sono le esigenze lavorative di un dato settore, tanto più ampio deve essere lo spazio d'azione concesso ai singoli dipendenti per poter far fronte a tali esigenze. Le attività meccaniche richiedono poca autonomia organizzativa; ne è un esempio l'alto valore percentuale conseguito dalla voce "poca autonomia organizzativa" nel settore manifatturiero (28%) – un settore organizzato in modo da frazionare attività complesse in sequenze di lavorazione semplificate. Lo stesso vale per il settore dei trasporti e della logistica: un buon quarto (27%) dei lavoratori di questo settore dispone di poca autonomia organizzativa. Al contrario, nel settore della sanità e del sociale, o anche in quello della scuola e dell'educazione, i compiti lavorativi non sono pianificabili come alla catena di montaggio o negli orari dei mezzi pubblici. Chi lavora con persone (in questo caso, pazienti e allievi) non può attenersi pedissequamente ad attività meccaniche e, di conseguenza, ai lavoratori di questi settori, se si vuole che svolgano il loro lavoro in maniera efficace, deve essere accordata una maggiore autonomia organizzativa.

**Figura 10**



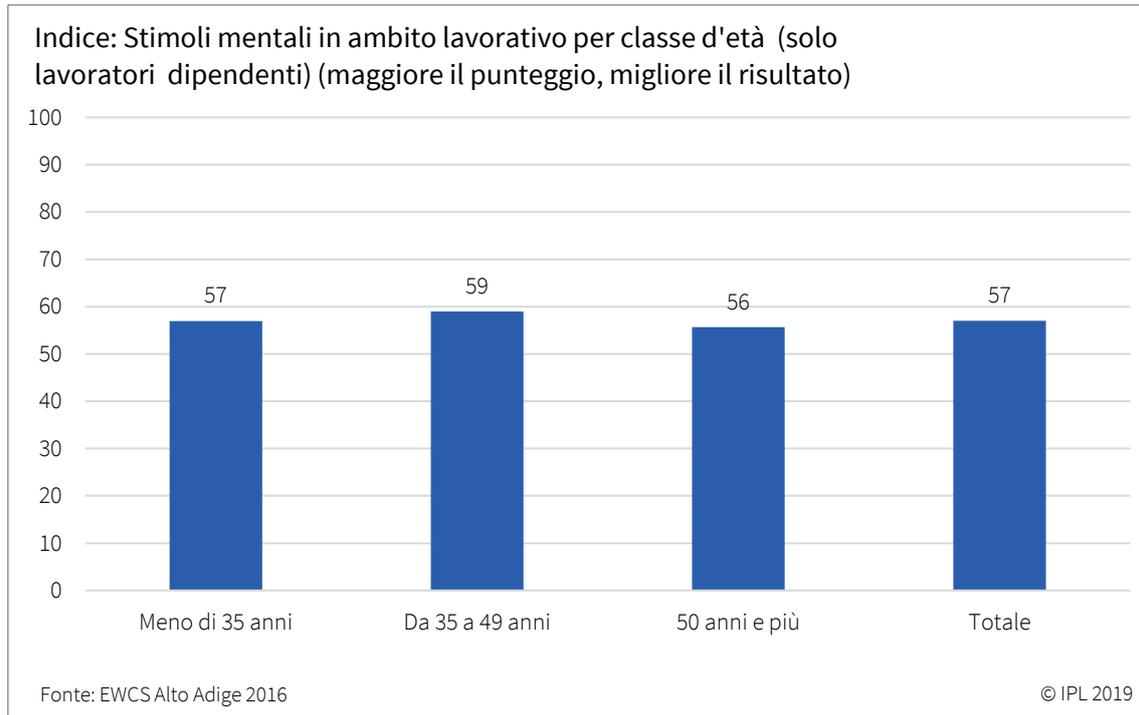
\* Troppo pochi casi perché il dato risulti statisticamente significativo.

Disaggregando il dato relativo all'autonomia organizzativa nei vari settori economici in base ai suoi elementi costitutivi, si osserva che l'autonomia è maggiore proprio nei settori in cui i compiti lavorativi sono meno strutturabili e più articolati. Un esempio ne è la differenza tra il settore della scuola e dell'educazione e quello delle attività manifatturiere. Per chiarire: in un'azienda industriale le merci vengono prodotte sempre nello stesso modo, secondo un processo esattamente prestabilito. Tutto l'apparato aziendale è congegnato in modo da raggiungere sempre lo stesso risultato, possibilmente senza anomalie.

Anche un'ora di lezione si può programmare, nondimeno il docente si trova anche sempre a gestire situazioni impreviste: è il segno distintivo del lavoro con le persone. Di conseguenza, un docente necessita di più autonomia decisionale e di maggiori possibilità di influire sul proprio lavoro per farlo bene come l'operaio alla catena di montaggio.

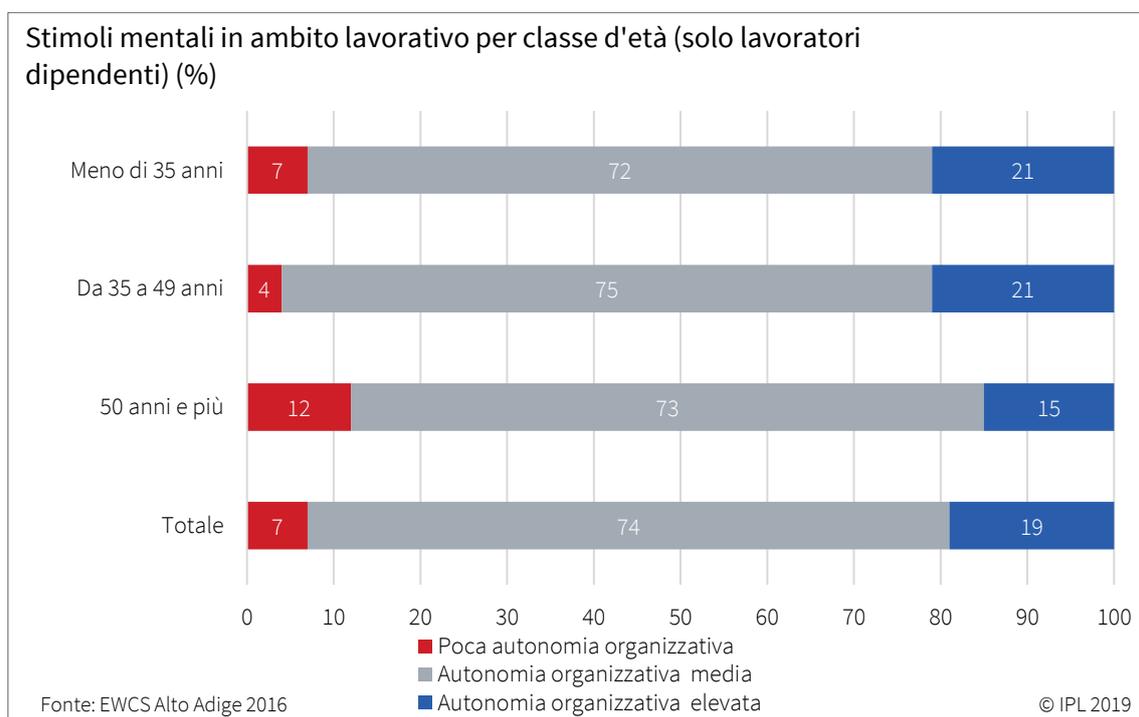
Un caso speciale è rappresentato dal settore ricettivo: i valori riscontrati in questo settore sembrano contraddire il principio in base al quale dove si lavora con le persone si deve avere più autonomia organizzativa. Nonostante anche in questo settore un buon contatto con i clienti sia di enorme importanza, i lavoratori del settore presentano i valori più bassi quanto ad autonomia decisionale (62), influenza sul proprio lavoro (70) e stimoli mentali (50). La cosa si spiega con il fatto che proprio nel settore ricettivo, sia davanti che dietro le quinte, ad esempio in cucina, rigorose sequenze di azioni e istruzioni devono ingranarsi perfettamente le une nelle altre per ottenere il risultato auspicato (un cliente soddisfatto).

**Figura 11**



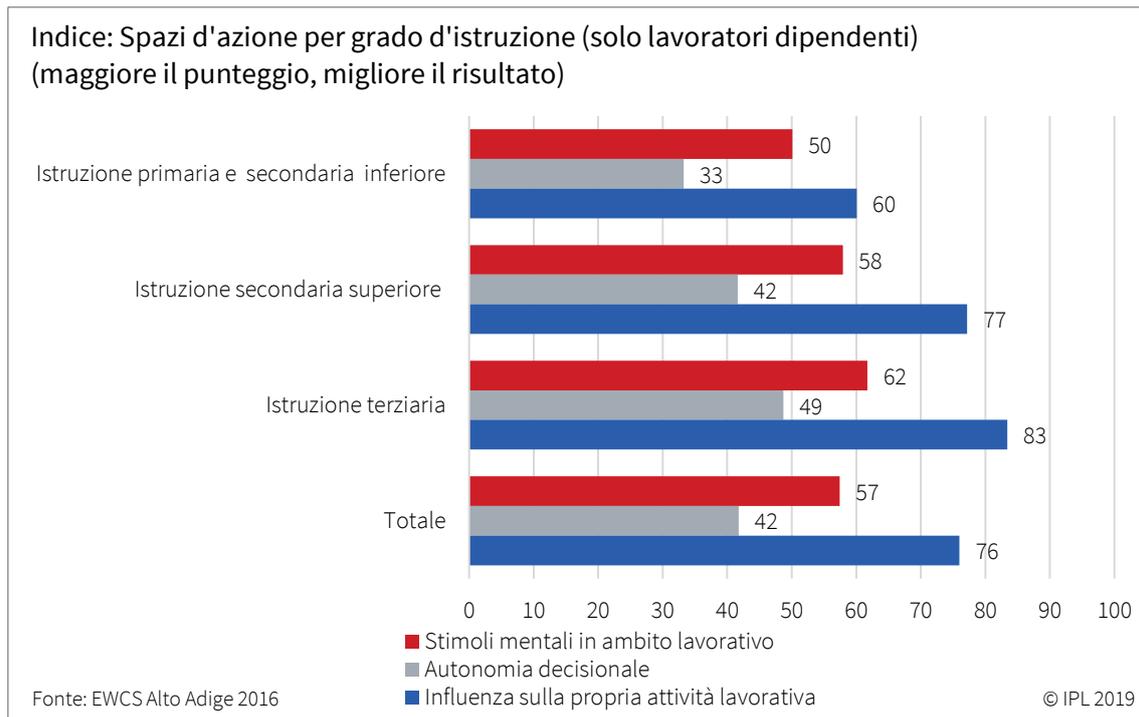
I lavoratori dipendenti over 50 ricevono, nel corso dell'attività lavorativa, molto meno stimoli mentali delle due fasce d'età più giovani. In questo parametro "riassuntivo" anche pochi punti di differenza risultano significativi, il che si spiega con un insieme di fattori, tra cui il più importante è il livello di formazione: un lavoratore su cinque ha infatti completato solo la scuola dell'obbligo (elementari e medie) e solo il 18% ha frequentato un'università o una scuola universitaria professionale.

**Figura 12**



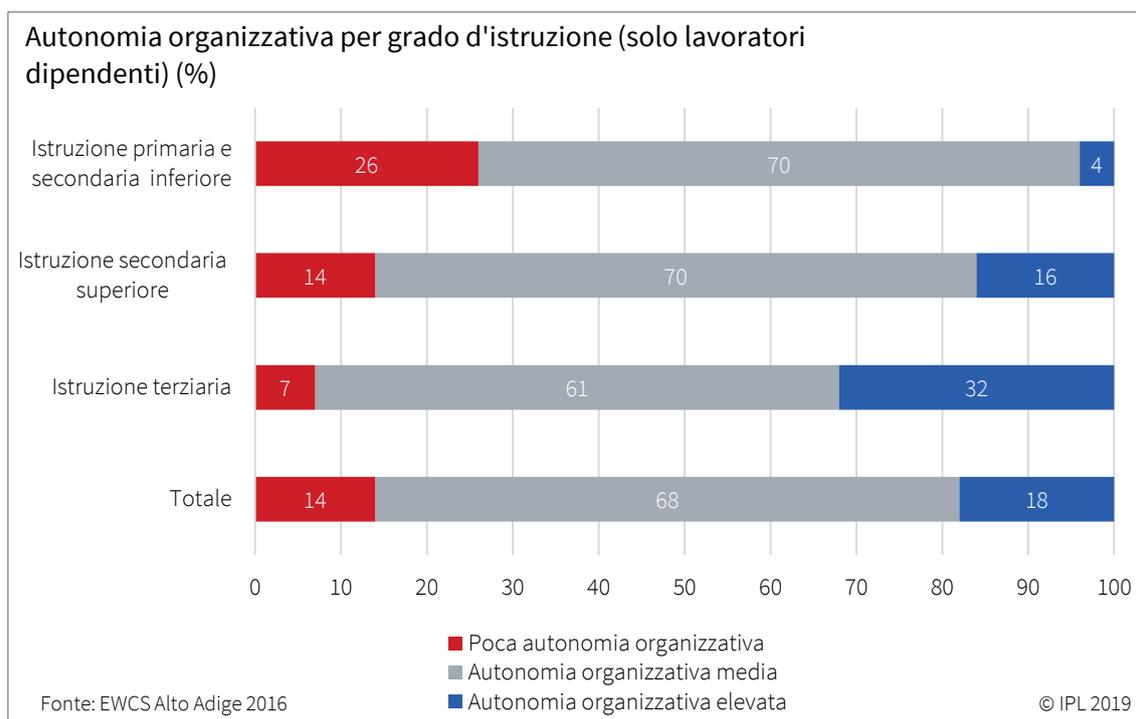
L'analisi della ripartizione relativa agli stimoli mentali sul lavoro rivela che il 12% dei lavoratori dipendenti più anziani gode di un'autonomia cognitiva sensibilmente inferiore a quella dei colleghi di lavoro più giovani (rispettivamente 4% e 7%): è questo fattore, unitamente alla circostanza che appena un dipendente anziano su sette dispone di molta autonomia cognitiva nello svolgimento del suo lavoro, a determinare i punteggi più bassi nel confronto tra le varie fasce d'età.

**Figura 13**



Come già illustrato, il livello di formazione occupa il secondo posto tra i parametri chiave. I laureati (Università e Scuole universitarie professionali) godono di un'autonomia organizzativa decisamente superiore a quella dei detentori di altri livelli di formazione. Di conseguenza, una formazione di livello più elevato è il fattore che maggiormente determina la sollecitazione mentale quotidiana del lavoratore, la portata della sua autonomia decisionale in materia lavorativa e l'influenza che può esercitare sulle proprie personali condizioni di lavoro. Le differenze tra i vari livelli di formazione sono notevoli: se i diplomati della scuola dell'obbligo conseguono, quanto a stimoli mentali, un punteggio massimo di 50, le persone in possesso di una formazione di ciclo secondario superiore, quali i diplomati di istituti tecnici e licei, totalizzano già 58 punti, ed entrambi vengono surclassati dai laureati con 62 punti. Altrettanto netti sono i distacchi nel caso dell'autonomia decisionale (il range va da 33 a 49 punti) e dell'influenza esercitata sulla propria attività lavorativa (con un range pari a 23 punti).

**Figura 14**



Gli stessi numeri di prima, qui riassunti – e distribuiti - in base all'indice di autonomia organizzativa, mostrano che più di un quarto dei diplomati alla scuola dell'obbligo (26%) ha poca autonomia organizzativa, e solo il 4% molta, mentre la proporzione è quasi specularmente opposta per chi vanta una formazione universitaria: il 7% gode di poca autonomia organizzativa e quasi un terzo (32%) di un'autonomia organizzativa superiore alla media. Pertanto, chi desidera fruire, nell'attività lavorativa, di una qualche autonomia organizzativa, farà bene a scegliere un percorso scolastico.

### 3. Conclusioni

Nel complesso l'Alto Adige si distingue positivamente per quanto riguarda l'autonomia organizzativa: molti lavoratori dipendenti altoatesini possono assumere, in qualche misura, molte decisioni autonome nello svolgimento del loro lavoro. Nei valori riassuntivi l'Alto Adige si affianca - quasi alla pari - ad Austria e Svizzera. Tuttavia, se si decodificano questi buoni risultati complessivi sulla base delle categorie professionali e dei settori economici, si riscontra che non tutti i lavoratori dipendenti altoatesini godono degli stessi spazi d'azione in ambito lavorativo.

Semplificando al massimo, si può dire che un operaio ausiliario ha meno possibilità di influire sul proprio lavoro e di prendere decisioni in merito allo stesso di quante ne abbia un dirigente. Un risultato non sorprendente e presente nella stessa misura in tutti i paesi messi a confronto.

Per quanto possibile si dovrebbe, peraltro, tentare di ampliare l'autonomia organizzativa di tutti i lavoratori, sulla base non solo di motivazioni *human friendly*, ma anche di ragioni economiche. Infatti, i risultati delle ricerche svolte indicano chiaramente che i dipendenti che hanno una qualche possibilità di prendere decisioni in merito alla loro attività lavorativa quotidiana e di influire sulla stessa godono di miglior salute e di conseguenza si assentano meno spesso di quelli che non dispongono di tali possibilità. Il che va a vantaggio dell'azienda e anche della collettività. L'assenza di autonomia organizzativa ha effetti particolarmente dannosi nei casi in cui il lavoratore è chiamato a fare quanto più possibile nel minor tempo possibile, e non solo occasionalmente ma costantemente. In Alto Adige la pressione lavorativa è in parte molto più intensa che nelle regioni e nei Paesi circostanti, quindi la Provincia non dovrebbe adagiarsi sugli allori dei buoni risultati fin qui ottenuti.

A livello del singolo, l'impegno personale e la formazione continua possono essere d'aiuto: chi in azienda si rende indispensabile e in più aspira a svolgere funzioni direttive apre a sé stesso la strada verso un'autonomia organizzativa decisamente più ampia. A livello aziendale, una possibilità di miglioramento economicamente valida e provatamente efficace è rappresentata dai "circoli della salute", regolari riunioni aziendali tra lavoratori dipendenti impegnati, inquadrati in tutti i livelli, che analizzano le condizioni lavorative nella loro azienda ed elaborano proposte di miglioramento in qualità di "esperti del settore". Il management esamina tutte le proposte insieme ai dipendenti interessati e sceglie quelle più razionali e più facili da realizzare. Così, in pratica, si prendono ben tre piccioni con una fava: i dipendenti possono partecipare alla gestione e i datori di lavoro migliorano le condizioni lavorative e in più risparmiano a sé stessi e alla collettività i costi legati alle assenze dal lavoro.

## 4. Bibliografia

- Dorsch, F., Wirtz, M. A., & Strohmer, J. (Hrsg.). (2017). *Dorsch—Lexikon der Psychologie* (18° edizione rivista). Berna: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Mit 34 Tabellen* (2° edizione rivista). Berlino: Springer.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave Vargas, O., Vermeulen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). *6th European working conditions survey*. Lussemburgo: Publications Office of the Euroepan Union.
- Hölbling, T. (2018a). *Lo stato di salute percepito dagli occupati altoatesini (Istituto promozione Lavoratori, a cura di)*. Consultato su <http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/2018-03-08-Zoom-Salute.pdf>
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw. Aufl). Zurigo: vdf, Hochschulverl. an der ETH [u.a.].
- Pramstrahler, W. (2018b). *Competenze e partecipazione alla formazione continua* (Zoom N° 38). Consultato su <http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/2018-10-18-EWCS-Zoom-Formazione-099.pdf>

## 5. Allegato

### A.1

Elementi dell'indice "autonomia organizzativa" (solo lavoratori dipendenti) (%)

| Elementi                                    | Domande   | Risposte valide                                      | Alto Adige | Italia | Austria | Germania | Svizzera | UE-28 |
|---|---|--|------------|--------|---------|----------|----------|-------|
| Stimoli mentali in ambito lavorativo        | ...cercare autonomamente delle soluzioni a problemi [L'attività lavorativa comporta...]                               | Sí   | 91         | 74     | 88      | 81       | 82       | 82    |
|   | ...compiti complessi [L'attività lavorativa comporta...]  | Sí   | 80         | 49     | 79      | 69       | 66       | 63    |
|   | ...l'apprendimento di nuove cose [L'attività lavorativa comporta...]  | Sí   | 86         | 60     | 74      | 65       | 71       | 72    |
|   | ...lavorare con computer, computer portatili, smartphones, etc.   | Al meno un quarto del tempo lavorativo               | 64         | 48     | 60      | 54       | 61       | 58    |
|   | Nel Suo lavoro Lei può applicare le Sue idee  | Sempre, la maggior parte delle volte o qualche volta | 80         | 68     | 74      | 63       | 76       | 75    |
| Autonomia decisionale                       | L'ordine dei Suoi compiti [Lei è in grado di scegliere o modificare...]   | Sí   | 75         | 62     | 70      | 58       | 63       | 64    |
|   | Il Suo ritmo o velocità di lavoro [Lei è in grado di scegliere o modificare...]                                       | Sí   | 60         | 73     | 57      | 67       | 68       | 68    |
|   | I metodi di lavoro [Lei è in grado di scegliere o modificare...]  | Sí   | 76         | 65     | 64      | 75       | 72       | 66    |
|   | Ha voce in capitolo nella scelta dei Suoi colleghi di lavoro  | Sempre o la maggior parte delle volte                | 24         | 15     | 29      | 17       | 24       | 24    |
| Influenza sulla propria attività lavorativa | Lei viene consultato/a prima che siano fissati gli obiettivi per il Suo lavoro  | Sempre o la maggior parte delle volte                | 55         | 37     | 48      | 33       | 49       | 44    |
|   | Lei è coinvolto/a nel migliorare l'organizzazione del lavoro o i processi lavorativi del Suo reparto o organizzazione | Sempre o la maggior parte delle volte                | 50         | 41     | 44      | 31       | 49       | 44    |
|   | Lei può influenzare decisioni che sono importanti per il Suo lavoro   | Sempre o la maggior parte delle volte                | 51         | 28     | 59      | 37       | 51       | 40    |

## A.2

### Tabelle di contingenze (Chi<sup>2</sup>)

| <b>Segno caratteristico analizzato</b>  | <b>Chi-quadro <math>\chi^2</math></b> | <b>Gradi di libertà df</b> | <b>Significatività p&lt; ,...</b> |
|---|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Figura 3: Autonomia organizzativa per situazione occupazionale (%)                            | 23,625                                | 2                          | 0,000                             |
| Figura 5: Autonomia organizzativa per Paese (solo lav. dipendenti) (%)                        | 141,205                               | 8                          | 0,000                             |
| Figura 7: Autonomia organizzativa per categoria professionale (solo lav. dipendenti) (%)      | 120,705                               | 16                         | 0,000                             |
| Figura 9: Autonomia organizzativa per settore (solo lav. dipendenti) (%)                      | 55,730                                | 20                         | 0,000                             |
| Figura 12: Stimoli mentali nell'ambito lavorativo per classe d'età (solo lav. dipendenti) (%) | 10,301                                | 4                          | 0,036                             |
| Figura 14: Autonomia organizzativa per grado d'istruzione (solo lav. dipendenti) (%)          | 41,916                                | 4                          | 0,000                             |

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2019

## A.3

### Analisi delle varianze

| <b>Segno caratteristico analizzato</b>  | <b>Somma quadrato</b>   | <b>Gradi di libertà df</b>                              | <b>Media dei quadrati</b>  | <b>Valore F</b>   | <b>Significatività p&lt;,...</b>  |
|---|---|---|--|---|---|
| Figura 4:<br>Indice: Autonomia organizzativa per Paese (solo lav. dipendenti)               | 13889,60  | 4   | 3472,4   | 15,86   | 0,0000  |
| Figura 6:<br>Indice: Spazi d'azione per Paese (solo lav.dipendenti)                         | Stimoli m.:<br>21823,51<br>Influenza:<br>47624,783                                | Stimoli m.:<br>4<br>Influenza:<br>4                     | Stimoli m.:<br>544,878<br>Influenza:<br>11906,196                                | Stimoli m.:<br>27,931<br>Influenza:<br>20,596                             | Stimoli m.:<br>0,000<br>Influenza:<br>0,0000                                |
| Figura 8: Indice: Autonomia organizzativa per categoria professionale (solo lav.dipendenti) | Stimoli m.:<br>23500,615<br>Autonomia dec.:<br>15917,14<br>Influenza:<br>10225,69 | Stimoli m.: 8<br>Autonomia dec.:<br>8<br>Influenza: 8   | Stimoli m.:<br>2937,577<br>Autonomia dec.:<br>1989,642<br>Influenza:<br>1278,211 | Stimoli m.:<br>36,415<br>Autonomia dec.:<br>9,345<br>Influenza:<br>10,078 | Stimoli m.:<br>0,0000<br>Autonomia dec.:<br>0,0000<br>Influenza:<br>0,00000 |
| Figura 10: Spazi d'azione per categorie professionali (solo lav. dipendenti)                | Stimoli m.:<br>7269,151<br>Autonomia dec.:<br>10393,689                           | Stimoli m.: 10<br>Autonomia dec.:<br>10<br>Einfluss: 10 | Stimoli m.:<br>726,915<br>Autonomia dec.:<br>1039,369<br>Influenza:              | Stimoli m.:<br>6,63<br>Autonomia dec.:<br>4,652<br>Influenza:             | Stimoli m.:<br>0,0000<br>Autonomia dec.:<br>0,0000                          |

|                         |  |          |       |                       |
|-------------------------|--|----------|-------|-----------------------|
| Influenza:<br>23702,378 |  | 2370,238 | 4,596 | Influenza:<br>0,00000 |
|-------------------------|--|----------|-------|-----------------------|

Figura 11: Indice:  
Stimoli mentali in  
ambito lavorativo  
per classe d'età  
(solo lav. dipen-  
denti)

|          |   |         |      |      |
|----------|---|---------|------|------|
| 1105,805 | 2 | 552,902 | 4,66 | 0,00 |
|----------|---|---------|------|------|

Figura 13: Spazi  
d'azione per gra-  
do s'istruzione  
(solo lav. dipen-  
denti)

|                                 |                      |                             |                           |                              |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Stimoli m.:<br>7519,308         | Stimoli m.: 2        | Stimoli m.:<br>3759,654     | Stimoli m.:<br>34,978     | Stimoli m.:<br>0,0000        |
| Autonomia<br>dec.:<br>12905,524 | Autonomia dec.:<br>2 | Autonomia dec.:<br>6452,762 | Autonomia dec.:<br>29,879 | Autonomia<br>dec.:<br>0,0000 |
| Influenza:<br>28066,953         | Influenza: 2         | Influenza:<br>2370,238      | Influenza:<br>28,051      | Influenza:<br>0,00000        |

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2019

#### A.4

##### Test per campioni indipendenti (t-Test)

|                         |                     | <b>Valore F</b> | <b>Significatività</b> | <b>Valore t</b> | <b>Gradi di libertà df</b> | <b>Significatività (2-tailed)</b> |
|-------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Autonomia organizzativa | Varianze simili     | 52,07           | 0,00                   | -5,46           | 736,00                     | 0,00                              |
|                         | Varianze non simili |                 |                        | -7,09           | 416,84                     | 0,00                              |

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL2019



© IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Palazzo Provinciale 12

Via Canonico Michael Gamper, 1

I - 39100 Bolzano

T. +39 0471 418 830

[info@afi-ipl.org](mailto:info@afi-ipl.org)

[www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org)