

ARBEITSFÖRDERUNGSINSTITUTKörperschaft öffentlichen Rechts für Forschung,
Bildung und Information im Bereich Arbeit.**ISTITUTO PROMOZIONE LAVORATORI**Ente di diritto pubblico per la ricerca, formazione ed
informazione nell'ambito del lavoro.**L'equità sul posto di lavoro paga***Magdalena Schroffenegger**

Da tempo ormai la ricerca che si occupa dell'ambito organizzativo riconosce l'importanza dell'equità sul posto di lavoro. I comportamenti corretti del personale dirigenziale nei confronti dei sottoposti rappresentano un possibile punto di partenza per il miglioramento del clima aziendale e quindi del comportamento dei dipendenti. Sulla base dei dati raccolti dall'Istituto per la Promozione dei Lavoratori nell'ambito dell'Indagine 2008 sui lavoratori e le lavoratrici dipendenti, si è potuto constatare che anche i lavoratori altoatesini che si considerano trattati con correttezza dichiarano un maggior grado di soddisfazione per il proprio lavoro e un più forte commitment ovvero un più stretto legame con l'azienda. Sarebbe dunque opportuna una

In questo numero

1. Introduzione..... pagina 1
2. Equità e soddisfazione pagina 2
3. Fairness e Commitment pagina 2
4. Conclusioni pagina 3
5. Bibliografia..... pagina 3

sensibilizzazione in relazione a questa importante tematica, al fine di accrescere la salute psico-fisica dei lavoratori e la loro disponibilità a impegnarsi.

1. Introduzione

Nella vita di un individuo, e quindi anche nel mondo del lavoro, la correttezza riveste un ruolo cruciale. Da molto tempo la ricerca che si occupa dell'ambito organizzativo studia le condizioni di equità in azienda, o più precisamente gli effetti di comportamenti corretti o scorretti su diversi aspetti degli atteggiamenti che si adottano sul lavoro.

Perché si possa dire che i superiori trattano correttamente i loro sottoposti è necessario che vi sia un'equa distribuzione delle risorse finanziarie e di altra natura (aumenti di stipendio, opportunità formative, ...). Inoltre i lavoratori considerano corretto un trattamento in base al quale si viene informati tempestivamente ed esaurientemente dei processi in atto in azienda e si ha sempre la possibilità di esprimere la propria opinione e di essere ascoltati. Un atteggiamento che dimostra apprezzamento, rispetto e cortesia accresce ulteriormente la sensazione di equità in azienda.

La garanzia di equità sul posto di lavoro ha molti effetti positivi: si incrementano gli atteggiamenti positivi da parte dei lavoratori e si limitano quelli negativi. In questo modo possono essere incremen-

tati la soddisfazione sul lavoro e l'identificazione con gli obiettivi aziendali, aspetti che, a sua volta, producono effetti positivi sulla performance e sulla disponibilità all'innovazione, riducono le assenze ed il turnover e contribuiscono a promuovere l'immagine dell'impresa. Così Gallup (2004) registra solo 9 unità per quanto riguarda i lavoratori/ici di imprese tedesche con elevato legame emotivo nei confronti del proprio datore di lavoro, ne rileva invece 11 con ridotto o nessun legame e con 13 giornate di assenza per malattia. I lavoratori/ici con un elevato legame emotivo nei confronti del posto di lavoro, si esprimono riguardo l'azienda e i suoi prodotti e servizi in maniera più positiva rispetto ai lavoratori/ici che non sono coinvolti emotivamente. Così sono anche quelli che consiglierebbero ad altri il loro posto di lavoro e che si dimostrano più fedeli nei confronti del datore di lavoro. Conseguentemente un trattamento equo e leale può ridurre, se non addirittura eliminare completamente, le emozioni negative che scaturiscono dai conflitti, le "dimissioni interiori"¹ e la volontà di cambiamento del posto di lavoro da parte dei dipendenti. Protegge inoltre da comportamenti contropro-

* *Magdalena Schroffenegger studia Psicologia all'Università di Salisburgo (6° semestre) e ha redatto il presente articolo nel corso di un tirocinio svolto presso l'IPL-AFI. I suoi ringraziamenti vanno al Tutor Mario Giovannacci per il supporto ricevuto e a Irene Conte che l'ha affiancata nella gestione di problematiche di natura statistica.*

¹ Per dimissioni interiori si intende la mancanza di motivazione al lavoro e la riduzione al livello minimo accettabile dell'impegno sul lavoro. Non si rinuncia formalmente al rapporto di lavoro, ma solo al suo aspetto "psicologico".

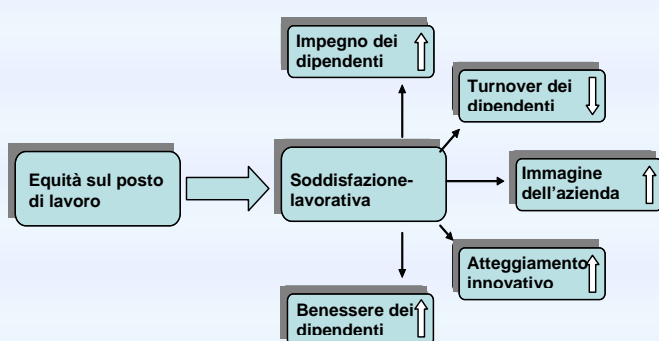
ducenti o addirittura criminali, quali il furto² o la truffa.

2. Gli effetti che l'equità sul posto di lavoro esercita sul grado di soddisfazione dei lavoratori: risultati dell'indagine dell'IPL

La correttezza sul posto di lavoro influisce sul grado di soddisfazione dei lavoratori per l'attività svolta. Secondo Locke (1976: 1300) la soddisfazione lavorativa "è un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro". Tale valutazione dipende in buona parte dall'equità che si percepisce sul posto di lavoro. Cohen-Charash e Spector (2001) hanno riscontrato che i dipendenti trattati correttamente sono in generale più soddisfatti di quelli che invece si ritengono trattati con scorrettezza.

La soddisfazione per il lavoro che si esercita è molto importante sia per i lavoratori che per le organizzazioni di appartenenza. Dato che il lavoro riveste un ruolo centrale nella vita di un individuo (cfr. Lewin, 1920), è inevitabile scorgere una correlazione positiva tra la soddisfazione per il lavoro e la generale soddisfazione per le proprie condizioni di vita. Le organizzazioni traggono svariati benefici dall'occupare lavoratori soddisfatti: questi soggetti sono più impegnati, il turnover si riduce, migliora la reputazione dell'azienda sul mercato del lavoro e cresce la disponibilità all'innovazione (figura 1).

Figura 1: Come l'equità sul posto di lavoro influisce sul grado di soddisfazione per il lavoro e sulle relative conseguenze.



Fonte: Elaborazione grafica di Magdalena Schroffenegger

Nel 2008 l'Istituto per la Promozione dei Lavoratori ha realizzato uno studio, la cosiddetta Indagine sui

lavoratori e le lavoratrici dipendenti³, in cui ai lavoratori altoatesini veniva tra l'altro chiesto con quale frequenza riscontrassero sul posto di lavoro comportamenti scorretti dei superiori a danno dei loro sottoposti. Gli intervistati dovevano anche dichiarare il loro grado di soddisfazione per il lavoro svolto.

In generale i lavoratori dipendenti altoatesini hanno dichiarato di essere piuttosto soddisfatti del loro lavoro, ma si sono registrate delle differenze tra coloro che si ritengono trattati scorrettamente e quanti invece pensano di essere trattati con correttezza:

- a) l'**80,0%** degli intervistati che si consideravano trattati scorrettamente ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto del proprio lavoro;
- b) invece tra coloro che si ritengono trattati con correttezza tale valore sale al **95,9%**.

Questi risultati confermano l'esistenza di una correlazione positiva tra correttezza e soddisfazione lavorativa (figura 1).

3. Fairness e commitment: Ulteriori risultati dell'Indagine sui lavoratori e le lavoratrici dipendenti

Comportamenti equi sul posto di lavoro incidono anche sul grado di commitment dei dipendenti. Come hanno spiegato Cohen-Charash e Spector (2001), esiste una correlazione positiva tra correttezza e legame con l'azienda: chi si sente trattato correttamente sul lavoro, meglio si identifica con l'azienda per cui lavora.

Anche nel corso dell'Indagine sui lavoratori e le lavoratrici dipendenti (AFI-IPL, 2008) è stato rilevato il grado di commitment. Come già evidenziato in relazione al grado di soddisfazione lavorativa, anche per quanto riguarda il legame con l'azienda sono state riscontrate differenze tra i lavoratori trattati con correttezza e quelli che invece si considerano trattati scorrettamente:

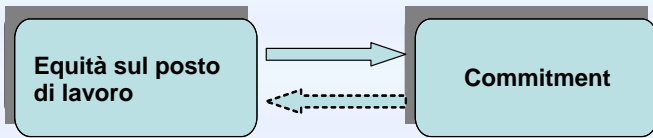
- a) il **55,4%** dei partecipanti all'indagine che si considerano trattati scorrettamente presenta un forte legame con l'azienda di appartenenza;
- b) invece, tra coloro che si ritengono trattati con correttezza tale valore sale al **77,1%**.

Il **90,7%** dei lavoratori che dichiarano un forte legame con l'azienda in cui lavorano non si sente per nulla o solo raramente trattato scorrettamente, mentre tra coloro che non sono legati all'azienda il dato è pari al **78,2%**.

³ L'Indagine sui lavoratori e le lavoratrici dipendenti ha preso in esame le condizioni di lavoro dei lavoratori altoatesini e le loro opinioni in merito (AFI-IPL, 2008). Gli intervistati (n=1000) hanno riferito la loro opinione in merito al grado generale di soddisfazione per il lavoro, alle caratteristiche dell'attività svolta, al clima aziendale e alle sollecitazioni fisiche e psichiche dovute al lavoro (http://www.afi-ipl.org/survey_ita.html)

² Uno studio ha evidenziato come i lavoratori che si ritengono trattati scorrettamente e sottopagati, cerchino di ripristinare l'equilibrio tra impegno sul lavoro e retribuzione ricorrendo a furti (Greenberg, 1990).

Figura 2: Rapporto tra equità e commitment



Fonte: Elaborazione grafica di Magdalena Schrofnegger

I risultati dell'indagine paiono suggerire l'esistenza di un rapporto di reciproca interazione tra equità e commitment (figura 2). I lavoratori che si considerano trattati con correttezza sono più legati all'azienda di appartenenza. Ma vale anche il discorso inverso: i lavoratori che mostrano un elevato grado di commitment si sentono trattati con maggior correttezza. Si tratta di una semplice impressione dei lavoratori o di un fenomeno effettivo? A questa domanda non è stato possibile rispondere nel quadro dell'Indagine sui lavoratori e le lavoratrici dipendenti. Probabilmente, però, è effettivamente vero che i superiori tendono a trattare meglio i dipendenti che si identificano con l'azienda, alla quale si sentono legati.

4. Conclusioni

Creare un clima di lavoro caratterizzato da correttezza per accrescere il grado di soddisfazione dei lavoratori per l'attività svolta e per rafforzare il commitment è sempre importante: gli effetti positivi sono innegabili. Un lavoratore soddisfatto che si sente legato alla propria azienda si impegna maggiormente, assume atteggiamenti innovativi e nel complesso rende di più, sorvola su piccoli disagi, senza reagire con atteggiamenti di rinuncia interiore, di calo del rendimento o – nel peggiore dei casi – persino con il furto. Inoltre, un elevato grado di soddisfazione e di

commitment si traducono in una riduzione delle assenze per malattia e in una minore probabilità di dimissioni. In tal senso viene premiato il trattamento equo del collaboratore/della collaboratrice, anche dal punto di vista dell'efficienza rispetto alle risorse impiegate e alla motivazione rispetto alle prestazioni. Tal trattamento non solo è auspicabile dal punto di vista "etico", ma ha i suoi vantaggi anche per l'azienda dal punto di vista economico. Perciò sarebbe opportuno e importante sensibilizzare i datori di lavoro sul tema dell'equità sul posto di lavoro.

5. Bibliografia

- AFI-IPL (2008). L'indagine sui lavoratori e i lavoratori dipendenti come strumento per la rilevazione delle condizioni di lavoro. Accesso 16 luglio 2009 alla pagina http://www.afi-ipl.org/download/ANIS_08_Introduzione_23.pdf
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 86, 278-321.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. Journal of Applied Psychology, 75, 561-568.
- Lewin, K. (1920). Die Sozialisierung des Taylor-Systems. Schriftenreihe Praktischer Sozialismus, 4, 3-36.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.), Handbook of industrial and organizational psychology (S. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- The Gallup Organization (2004). Engagement Index 2004: Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland nach wie vor auf niedrigem Niveau. Accesso 10 agosto 2009 alla pagina www.presseportal.de/story.htm?nr=607670&action=bigpic&att=33431&firmid=9766&keygroup=bild#bigpic