SOMMARIO

Introduzione

Capitolo 1 - Costo del turnover
1.1. Quanto costa il turnover 7
1.2. Come calcolare il turnover 7
1.3. Esempi di calcolo del tasso di turnover 9

Capitolo 2 - Dallo stress lavoro-correlato alle mansioni
2.1. Lo stress lavoro-correlato 13
2.2. Le pressioni di ruolo e il problema delle mansioni 14
2.3. Mansioni, qualifiche e categorie legali: definizioni 15
2.3.1. Categorie legali 15
2.4. Soluzioni 16
2.4.1. Mansionario e riduzione dei conflitti 18
2.4.1.1. Patto di prova 18
2.4.1.2. Contestazioni disciplinari 22

Capitolo 3 - Le motivazioni e il welfare aziendale
3.1. La motivazione: definizione e teorie 26
3.1.1. Ridurre l'insoddisfazione e agire sulla motivazione 28
3.2. Welfare aziendale: definizione e misure previste dall'ordinamento 29
3.2.1. Benefit di utilità sociale 30
3.2.2. Contributi previdenziali e assistenziali 31
3.2.3. Abbonamenti per il trasporto pubblico 31
3.2.4. Servizi di educazione e formazione per i familiari 32
3.2.5. Assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti 32
3.2.6. Contributi e premi contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie 33
3.2.7. Buoni acquisto e spesa 34
3.2.8. Premi di risultato e sostituzione con misure di welfare 34
3.2.8.1. Premi di risultato sostituiti con welfare aziendale: i chiarimenti dell'Inps 37
3.3. Come adottare un piano di welfare 39

Capitolo 4 - Il lavoro agile
4.1. Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile 43
4.2. Accordo individuale 44
4.3. Organizzazione del lavoro agile e regolazione della disconnessione 44
4.4. Luogo di lavoro 45
4.5. Strumenti di lavoro 46
4.6. Salute e sicurezza sul lavoro 47
4.7. Diritti sindacali 49
4.8. Parità di trattamenti e pari opportunità 49
4.9. Welfare e inclusività 49
4.10. Protezione dei dati personali e riservatezza 50
4.11. Formazione e informazione 51

4.12. Osservatorio bilaterale di monitoraggio 52
4.13. Possibili problemi applicativi 52
4.13.1. Potere di controllo e disciplinare 53
4.13.2. Modalità e tempi per il recesso dell'accordo 53
4.13.3. Tutela contro gli infortuni sul lavoro 54

Capitolo 5 - Strumenti contrattuali per la stabilizzazione: patti, clausole e accordi
5.1. Patto di non concorrenza 64
5.2. Clausola di durata minima 68
5.3. Accordo di prolungamento del preavviso 72

Capitolo 6 - Spunti conclusivi
6.1. L'umorismo come fattore di benessere 80
6.1.1 Umorismo affiliativo 80
6.1.2 Umorismo autorinforzativo 81
6.1.3 Umorismo aggressivo 81
6.1.4 Umorismo autosvalutativo 81
6.2. Gestire gli errori: quale cultura organizzativa? 83
6.2.1 Just Culture o Cultura Giusta 84
6.2.2 Blame Culture o Cultura della Colpa 84

Introduzione

La tradizione genovese racconta che nel 1300 i marinai genovesi potevano contare su un diritto definito "*ius murmurandi*", codificato dalla Magistratura dei Conservatori del mare, organo che regolamentava le attività e le controversie riguardanti il porto e la marina. Tale diritto al mugugno definito dalla Treccani come "*voce genovese, di origine onomatopeica, entrata nell'uso attraverso il linguaggio marinaresco. Brontolio, espressione di scontento e di protesta, prolungata e fastidiosa*" consentiva ai marinai di optare per 2 tipi di ingaggio: con o senza "**diritto al mugugno**". Qualora avessero scelto la prima opzione la paga sarebbe stata decurtata ma avrebbero avuto il diritto di lamentarsi, mentre nel secondo caso, paga più alta ma niente diritto al mugugno. Tale consuetudine è esistita finché l'Ammiraglio Andrea Doria, nel 1500, probabilmente per evitare problemi nella disciplina di bordo, optò per l'adozione di una serie di benefit che oggi definiremmo di "welfare aziendale", rappresentati da migliori condizioni di lavoro (riduzione dei turni di voga), salario più alto e migliorie nelle forniture alimentari (carne essiccata) allo scopo di eliminare il diritto al mugugno. A distanza di oltre 500 anni il mondo è completamente cambiato, ma restano delle curiose analogie che traggono origine dalla natura dell'essere umano e dalle modalità con le quali si esplicano i rapporti sociali e di lavoro.
Oggi la crescente esigenza di *retention*, traducibile in italiano con il termine stabilizzazione o fidelizzazione, ha come avvisaglie alcuni fenomeni che, oltre ad essere sotto gli occhi di tutti, sono oggetto di numerosi articoli di approfondimento su quotidiani e riviste di settore nonché di convegni e corsi. Ci si riferisce al fenomeno della *great resignation* ovvero delle grandi dimissioni che ha interessato l'America, in primis, ed il nostro Paese in forma meno consistente. Interessante è anche il fenomeno del "*quiet quitting*" che tradotto letteralmente significa "abbandono silenzioso" e nella pratica si traduce nella scelta del lavoratore dipendente di eseguire il minimo indispensabile nel rigoroso rispetto delle proprie mansioni e del proprio orario di lavoro come, ad esempio, il rifiuto di effettuare lavoro straordinario, di partecipare a nuovi progetti aziendali o di rendersi disponibile per la reperibilità. In termini più ampi assume il carattere di una sempre minore disponibilità dei lavoratori ad aderire alla vita ed ai valori aziendali come antidoto allo stress generato dal lavoro per dedicarsi ad una maggiore cura del proprio benessere. Studi recenti sulla soddisfazione al lavoro hanno, inoltre, conferito all'Italia il secondo posto per i lavoratori più tristi d'Europa dal report "State of the Global Workplace 2022" realizzato da Gallup (società di analisi e consulenza). Le motivazioni più frequenti, come indicato anche nella relazione dell'INL sulle convalide delle dimissioni avvenute nel 2021, sono legate alle difficoltà di conciliazione tra la condizione lavorativa e le esigenze di cura della prole, sia per ragioni legate alla disponibilità di servizi di cura che per ragioni di carattere organizzativo, riferite al proprio contesto lavorativo.
Stiamo assistendo, in questi anni, ad un cambio di paradigma nelle esigenze dei lavoratori. Dal diritto al mugugno, che è stato tradotto in tempi più recenti, con atteggiamenti di insoddisfazione percepita come inevitabile ("non sono soddisfatto ma non ci posso fare niente quindi almeno ho il diritto di lamentarmi"), si è passati ad una crescente esigenza di piena soddisfazione. I lavoratori e, in particolare i giovani, non sono più alla ricerca di una (in)soddisfazione "attenuata", ma desiderano organizzazioni in cui potersi dire pienamente soddisfatti (agendo sui fattori di contesto) e motivati (agendo sui fattori motivanti). In questa direzione, le aziende ed i professionisti si stanno interrogando recentemente, ricercando strumenti utili alla *retention* cioè la fidelizzazione incentrata sulla soddisfazione dei lavoratori e l'attrazione di nuovi talenti. Il presente contributo ha, dunque, questa duplice finalità: definire il contesto di riferimento e proporre soluzioni adeguate.

Capitolo 1

COSTO DEL TURNOVER

1.1 Quanto costa il turnover

Calcolare e monitorare il turnover del personale ossia il numero di dipendenti che lascia un'azienda e che viene sostituito da nuovi dipendenti, per pensionamento, licenziamento o nuove assunzioni, rappresenta un passaggio fondamentale per aumentare il benessere e la soddisfazione dei dipendenti. Un alto tasso di abbandono è il segnale che vi sono profonde problematiche nella gestione del personale che possono avere ripercussioni anche sugli aspetti economici ed organizzativi.

Se ci si sofferma sul costo del personale si nota che esso rappresenta la maggiore voce di spesa per le aziende italiane se si escludono gli acquisti per beni e servizi. Gestire il costo del lavoro è un passo importante per la crescita dell'azienda, in particolare per quelle che operano in settori caratterizzati da una alta incidenza della manodopera come quello industriale e dei servizi.

- Il costo del lavoro è il complesso degli oneri di qualsiasi tipo sostenuti dal datore di lavoro per l'impiego del personale alle sue dipendenze. Tali oneri comprendono:
  - retribuzioni lorde;
  - contributi previdenziali, assicurativi e assistenziali a carico del datore di lavoro;
  - trattamento di fine rapporto;
  - prestazioni assistenziali;
  - altri costi e oneri indiretti connessi alla formazione dei lavoratori.

La somma di queste componenti dà come risultato il costo del lavoro per singolo dipendente, quindi considerando sia le voci a carico del dipendente che quelle a carico dell'impresa.

A questi costi standard, legati cioè a tutte le assunzioni, vanno aggiunti altri elementi che vanno considerati nel caso in cui la nuova assunzione sia dovuta ad un abbandono da parte di una precedente risorsa. Tali elementi possono includere:
- i costi per la selezione dovuti a sponsorizzazioni, pubblicità e colloqui;
- i costi per la fase di inserimento (onboarding) nell'organizzazione che riguardano anche la formazione necessaria e/o specifica;
- aumento dei carichi di lavoro per gli altri collaboratori in azienda;
- fenomeni di emulazione da parte dei colleghi che possono includere anche il quiet quittind ovvero la riduzione al minimo dello sforzo lavorativo per evitare le dimissioni;
- costi generali di inserimento per il materiale necessario o programmi speciali;
- perdita della capacità produttiva e possibilità di errori dovuti al fatto che i nuovi assunti necessitano di tempo per raggiungere i livelli di produttività ed efficienza dei sostituiti.

Ridurre il turnover, dunque, oltre ad aumentare il livello di benessere contribuisce alla riduzione dei costi del personale diretti ed indiretti.

1.2 Come calcolare il turnover

Prima di capire come poter calcolare il tasso di turnover in termini quantitativi è opportuno precisare che esistono 2 tipologie di turnover del personale individuabili sul piano qualitativo:

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata* – Aggiornato al 3.10.2023

Turnover Fisiologico	• Consente all'azienda margini di elasticità e al lavoratore la ricerca di opportunità in linea con le sue esigenze. • Riguarda i pensionamenti, le assunzioni, i licenziamenti che non influiscono sulla continuità produttiva dell'azienda e sulla sua stabilità organizzativa.
Turnover Patologico	• Si ha nel caso in cui il cambiamento del personale è legato a errate politiche aziendali o della funzione risorse umane. • In questo caso si verifica per cause principalmente legate all'insoddisfazione del personale impiegato in azienda.

La differenza tra le 2 tipologie non è dunque quantitativa ma qualitativa. Infatti, il tasso-limite che distingue il turnover fisiologico dal patologico, in termini numerici, può variare sensibilmente a seconda del settore nel quale opera l'impresa.

Dal punto di vista quantitativo è possibile poi individuare diverse formule per il calcolo dei tassi di turnover del personale.

Tasso di turnover	Scopo	Formula
Complessivo	Fornisce informazioni rispetto al numero totale delle "entrate" e delle "uscite" riferite ad un periodo di riferimento.	assunti + cessati nel periodo ---------- x 100 organico medio del periodo
Positivo	Consente la verifica del numero dei nuovi assunti sul totale in un dato periodo.	assunti nel periodo ---------- x 100 organico inizio periodo
Negativo	Consente la verifica del numero dei cessati sul totale in un dato periodo.	cessati nel periodo ---------- x 100 organico inizio periodo
Compensazione	Fornisce la misura della compensazione tra gli assunti ed i cessati del periodo: - se il valore è >100, si è in presenza di un ampliamento delle risorse a disposizione dell'azienda; - se il valore è < 100 c'è stata una contrazione dell'organico.	assunti nel periodo ---------- x 100 cessati nel periodo

Il tasso di turnover negativo consente di calcolare, per differenza, il **tasso di stabilizzazione (employee retention rate)**. Tale indicatore individua, in termini numerici, il tasso di lavoratori che sono rimasti in forza in un determinato periodo di tempo.

1.3 Esempi di calcolo del tasso di turnover

Sulla base delle formule individuate nel precedente capitolo si propongono di seguito due esempi di calcolo. Il 1° esempio si riferisce al calcolo dei tassi di turnover ipotizzando il caso di un'azienda che presenta profili di turnover fisiologico. Il 2° esempio, al contrario, suppone la presenza di un turnover del personale patologico.

Esempio n. 1 - Esempio di calcolo di tassi di turnover fisiologico	
Periodo di riferimento	• Il primo passo da compiere per calcolare il tasso di turnover è stabilire il periodo di osservazione che interessa. • Si ipotizzi di voler calcolare il tasso di turnover nel periodo dal 1.01.2023 al 30.09.2023.
Dipendenti in forza ad inizio del periodo preso in esame	70 dipendenti in forza al 31.12.2022
Dipendenti assunti nel periodo di riferimento	• 11 dipendenti assunti di cui: - 4 a gennaio 2023; - 3 a marzo 2023; - 1 a maggio 2023; - 3 a settembre 2023.
Dipendenti cessati nel periodo di riferimento	• 9 dipendenti cessati di cui: - 2 a febbraio 2023; - 3 ad aprile 2023; - 1 a luglio 2023; - 2 ad agosto 2023; - 1 a settembre 2023.
Organico medio del periodo	• Gennaio 2023: 70 + 4 = 74 • Febbraio 2023: 74 – 2 = 72 • Marzo 2023: 72 + 3 = 75 • Aprile 2023: 72 – 3 = 72 • Maggio: 72 + 1 = 73 • Giugno 2023: 73 • Luglio 2023: 73 – 1 = 72 • Agosto 2023: 72 – 2 = 70 • Settembre 2023: 70 – 1 + 3 = 72 • Media del periodo (1.01.2023 – 30.09.2023): - 74+ 72 + 75 + 72 + 73 + 73 + 72 + 70 + 72 = 653 - 653 : 9 (numero totale dei mesi) = 72,56
Tasso di turnover complessivo	• 11 (assunti) + 9 (cessati) = 20 • 20 : 72,56 (organico medio del periodo) = 0,2756 • 0,2756 x 100 = 27,56 (tasso complessivo)
Tasso di turnover positivo	• 11 (assunti) : 70 (organico inizio periodo) = 0,1571 • 0,1571 x 100 = 15,71 (tasso positivo)

Tasso di turnover negativo	• 9 (cessati) : 70 (organico inizio periodo) = 0,1286 • 0,1286 x 100 = 12,86 (tasso negativo)
Employee retention rate	• Tale tasso si può dedurre per differenza: - 100 – 12,86 (turnover negativo) = 84,14 (tasso di stabilizzazione)
Tasso di compensazione del turnover	• 11 (assunti) : 9 (cessati) = 1,2222 • 1,2222 x 100 = 122,22 (tasso di compensazione)
	• Dato che il valore di questo tasso è >100, significa che si è verificato un ampliamento del personale dipendente. • Tale aumento potrà comportare un maggior costo per l'azienda.

Esempio n. 2 - Esempio di calcolo di tassi di turnover patologico	
Periodo di riferimento	• Il primo passo da compiere per calcolare il tasso di turnover è stabilire il periodo di osservazione che interessa. • Si ipotizzi di voler calcolare il tasso di turnover nel periodo dal 1.01.2023 al 30.09.2023.
Dipendenti in forza ad inizio del periodo preso in esame	70 dipendenti in forza al 31.12.2022
Dipendenti assunti nel periodo di riferimento	• 30 dipendenti assunti di cui: - 5 a gennaio 2023; - 5 a marzo 2023; - 12 a maggio 2023; - 8 a settembre 2023.
Dipendenti cessati nel periodo di riferimento	• 45 dipendenti cessati di cui: - 10 a febbraio 2023; - 7 ad aprile 2023; - 9 a luglio 2023; - 7 ad agosto 2023; - 12 a settembre 2023.
Organico medio del periodo	• Gennaio 2023: 70 + 5 = 75 • Febbraio 2023: 75 – 10 = 65 • Marzo 2023: 65 + 5 = 70 • Aprile 2023: 70 – 7 = 63 • Maggio: 63 + 12 = 75 • Giugno 2023: 75 • Luglio 2023: 75 – 9 = 66 • Agosto 2023: 66 – 7 = 59 • Settembre 2023: 59 – 12 + 8 =55 • Media del periodo (1.01.2023 – 30.09.2023): - 75 + 65 + 70 + 63 + 75 + 75 + 66 + 59 + 55 = 603 - 603 : 9 (numero totale dei mesi) = 67 (organico medio)

Tasso di turnover complessivo	• 30 (assunti) + 45 (cessati) = 75 • 75 : 67 (organico medio del periodo) = 1,1194 • 1,1194 x 100 = 111,94 (tasso complessivo)
Tasso di turnover positivo	• 30 (assunti) : 70 (organico inizio periodo) = 0,4286 • 0,4286 x 100 = 42,86 (tasso positivo)
Tasso di turnover negativo	• 45 (cessati) : 70 (organico inizio periodo) = 0,6429 • 0,6429 x 100 = 64,29 (tasso negativo)
Employee retention rate	• Tale tasso si può dedurre per differenza: • 100 – 64,293 (turnover negativo) = 35,71 (tasso di stabilizzazione)
Tasso di compensazione del turnover	• 30 (assunti) : 45 (cessati) = 0,6666 • 0,6666 x 100 = 66,66 (tasso di compensazione)
	• Dato che il valore di questo tasso è < 100, significa che vi è stata una riduzione del personale impiegato in azienda. • In tal caso il valore può indicare un problema di carenza di organico che va correttamente valutato.

Il tasso di stabilizzazione nell'esempio n° 1 è dell'84,14%, questo significa che il turnover, che complessivamente si attesta sul 27,56% risulta rientrare nel contesto del turnover fisiologico.

Nel 2° esempio, al contrario, il tasso di turnover complessivo supera il 100% con l'indicatore di stabilizzazione con un valore molto basso pari al 35,71%. Questi tassi indicano, pertanto, la presenza nell'azienda di un turnover patologico.

Occorre però precisare che, il turnover va valutato complessivamente prendendo in considerazione la situazione soggettiva dell'azienda. Inoltre, si dovranno valutare anche gli aspetti qualitativi oltre a quelli quantitativi. Infine, sarà opportuno tenere presente che il tasso-limite, in termini numerici, varia a seconda del settore merceologico nel quale opera l'azienda.

Figura n. 1 - Indicatori di rischio

Capitolo 2

DALLO STRESS LAVORO-CORRELATO ALLE MANSIONI

2.1 Lo stress lavoro-correlato

È possibile definire lo stress come la reazione dell'organismo alle pressioni ed alle minacce esterne. Nel 1956 il fisiologo austriaco Hans Selye è stato il primo a studiare lo stress come reazione a-specifica dell'organismo a ogni richiesta effettuata su di esso. Le ricerche successive hanno poi confermato che, tali sollecitazioni (cosiddette "stressor") possono condurre a manifestazioni fisiologiche e psicologiche piuttosto gravi.

Chiunque abbia vissuto questo stato di alterazione avrà notato che il corpo reagisce agli stimoli stressogeni con risposte di diversa intensità: dall'aumento dell'adrenalina e dei battiti cardiaci, fino a tensioni muscolari, ipertensione, mal di testa e problemi gastro-intestinali. Vanno aggiunti ai problemi fisiologici quelli psicologici: riduzione di autostima, nervosismo, ansia, irritazione, ostilità e talvolta sindromi depressive.

Occorre chiarire che questi stimoli possono essere osservati su 2 livelli: uno legato alla percezione del soggetto ovvero dal modo in cui egli interpretata la realtà che lo circonda ed un altro relativo invece alla realtà oggettiva come il contesto famigliare, quello sociale e quello lavorativo.

È rispetto alle sollecitazioni provenienti dall'ambiente lavorativo che gli studi hanno definito il concetto di **burnout**, termine che tradotto letteralmente significa "bruciato fuori" e sta ad indicare il **processo mediante il quale le eccessive richieste lavorative possono determinare nel soggetto interessato un esaurimento emotivo**. Si parla di esaurimento qualora lo stato di stress sia tale da assorbire tutte le forze fisiche e psicologiche del soggetto. Le conseguenze conducono:

- alla perdita di sensibilità verso i colleghi di lavoro e/o dei collaboratori dei quali si ha la responsabilità;
- alla nascita di sentimenti di inefficacia, frustrazione ed impotenza.

Alcuni autori hanno definito 3 sottotipologie in relazione alla sintomatologia e ai comportamenti degli individui aggrediti da tale sindrome:

- il **burnout classico o frenetico** che si verifica quando il soggetto, in reazione allo stress, aumenta la sua attività lavorativa sino all'esaurimento psicofisico;
- il **burnout da sotto-stimolazione** che riguarda il soggetto demotivato, insoddisfatto a causa della monotonia e ripetitività del lavoro, che non viene più ritenuto dall'individuo all'altezza di offrire stimoli e motivazioni sufficienti;
- il **burnout da scarsa stimolazione**. In questo caso il soggetto tenta di prevenire l'esaurimento riducendo il proprio ritmo lavorativo poiché ritiene il proprio lavoro troppo stressante rispetto al riconoscimento che lo stesso comporta.

Il burnout è dunque l'esito, negativo, della condizione più ampia, individuabile nel concetto di **stress lavoro correlato**. Lo stress nei luoghi di lavoro trae origine dalla percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore quando le richieste provenienti dall'ambiente lavorativo eccedono le capacità individuali per fronteggiarle.

È possibile individuare 3 componenti della sindrome da stress lavoro correlato:
1. il deterioramento dell'impegno nei confronti del lavoro;
2. il peggioramento delle emozioni originariamente associate al lavoro;
3. i problemi di adattamento tra la persona e il lavoro, a causa delle eccessive richieste.

La sfida fondamentale è dunque legata allo sviluppo del benessere dell'organizzazione lavo-

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata* – Aggiornato al 3.10.2023

rativa puntando sulla prevenzione, il monitoraggio e l'implementazione di comportamenti e strutture adeguate.

2.2 Le pressioni di ruolo e il problema delle mansioni

Tra le cause che conducono ad all'incremento dei fattori di stress nei luoghi di lavoro è possibile individuare diversi fattori:

- la complessità organizzativa come ad esempio regole, prassi e relazioni complesse. Tali cause possono derivare da procedure di riorganizzazione interna o di esternalizzazione e/o fusione/incorporazione che possono comportare la riduzione di personale. Questi cambiamenti possono aumentare i livelli di stress, di incertezza ed ansia.
- Condizioni di lavoro caratterizzate da molte scadenze, ritmi serrati che comportano la mancanza di momenti in cui rallentare il ritmo per dedicarsi alle proprie attività con maggiore distensione ed attenzione.
- i cosiddetti **conflitti di ruolo** ovvero le ambiguità nell'individuazione delle mansioni e dell'inquadramento e delle relative richieste.

Nell'ambito del ruolo si possono generare situazioni di conflitto e di tensione. È possibile distinguere 4 principali tipi di tensione:

1. **intra-ruolo:** questa tipologia di tensioni nasce all'interno del ruolo stesso, quando la persona attua comportamenti che vengono percepiti in contrasto tra loro. Può essere il caso di un responsabile del personale, chiamato a valorizzare e a prendersi cura dei collaboratori che in periodo di crisi, per salvare la sopravvivenza dell'azienda, è obbligato a procedere al licenziamento di una parte del personale.
2. **Inter-ruolo per la persona:** questa tensione si verifica quando un individuo deve gestire 2 ruoli potenzialmente in conflitto tra loro. Un progettista che ricopre anche incarichi da Project Manager può trovarsi a dover conciliare un'attività che richiede tempo, visione strategica, riflessione e ponderazione, con un'attività gestionale focalizzata sulle urgenze e sul presidio costante dei processi. Queste attività possono essere contrastanti tra loro e generare il mancato rispetto di una delle 2 funzioni;
3. **Inter-ruolo tra soggetti diversi:** la tensione tra ruoli è una delle principali cause di conflitto organizzativo e si esprime, generalmente, in situazioni in cui vi sono ruoli strutturalmente in competizione tra loro. Ad esempio, il direttore commerciale e il direttore di produzione ricoprono ruoli potenzialmente in conflitto: uno ha l'obiettivo di vendere quanto più prodotto possibile, l'altro opera all'interno di vincoli determinati dalla capacità produttiva.
4. **Sovrapposizione/confusione tra ruoli:** in un'azienda i ruoli appartengono a sistemi più complessi. Una delle situazioni di tensione più frequenti riguarda i ruoli contigui dal punto di vista del processo, laddove si creano condizioni di sovrapposizione, "terre di nessuno" in cui non è chiaro chi debba occuparsi di una certa attività. Uno pensa che sia l'altro a doverlo fare e viceversa. Un caso diverso, ma connesso al precedente, avviene quando un ruolo non è chiaro e qualcuno svolge un ruolo che non gli è stato assegnato, confondendolo con quello di un collega.
5. **Conflitti dovuti alla personalità dei soggetti:** in questi casi trattandosi di caratteristiche tipiche della personalità non è possibile intervenire cercando soluzioni per modificare gli atteggiamenti (poiché, appunto, frutto delle caratteristiche degli individui) ma occorre optare per la separazione delle persone. Infatti, mentre gli atteggiamenti possono essere

modificati la personalità gode di una certa stabilità nel tempo.

6. **Sovraccarico di lavoro:** si verificano qualora le richieste avanzate nei confronti del lavoratore superino le sue competenze ed il suo limite di tempo.
7. **Scarsità del carico di lavoro:** all'opposto, un sottoutilizzo del ruolo sia in termini quantitativi che qualitativi può generare insoddisfazione e alienazione.

In questo contesto ci concentriamo sull'individuazione del ruolo poiché all'interno dei contesti aziendali capita sovente che venga sottovalutato in fase di "Onboarding". Il termine inglese Onborading indica il processo successivo all'assunzione e che prevede l'inserimento del lavoratore dipendente in azienda. L'Onboarding rappresenta l'ultima fase del processo di selezione del personale (recruitment) e segue idealmente la fase di attrazione (Attraction) e valutazione dei candidati. In questa fase, il dipendente neoassunto dovrebbe acquisire tutte le conoscenze, le competenze e apprendere i comportamenti per diventare parte integrante dell'azienda, sia a livello organizzativo che di cultura aziendale (Company culture). Solo in presenza di tutti questi elementi è possibile affermare che l'inserimento dei nuovi dipendenti in azienda è avvenuto con successo. L'obiettivo strategico di questa fase è fornire al nuovo dipendente tutti gli strumenti per essere completamente operativo, integrato con la struttura aziendale e produttivo, così da garantire buone performance nel tempo.

2.3 Mansioni, qualifiche e categorie legali: definizioni

Per la presente trattazione, il termine **ruolo** viene inteso come l'**insieme delle mansioni** alle quali viene adibito il lavoratore a seguito dell'assunzione. Nella prassi quotidiana è facile imbattersi in un tanto diffuso quanto grave errore: confondere i concetti di mansioni, qualifiche e categorie legali.

Le mansioni rappresentano le attività concretamente affidate al lavoratore al momento dell'assunzione che possono essere modificate successivamente dal datore di lavoro.
Le qualifiche, invece, ai sensi dell'art. 96 delle Disposizioni per l'attuazione del Codice Civile, sono costituite da gruppi uniformi di mansioni fra loro omogenee, determinate dalla Contrattazione Collettiva o dal datore di lavoro.
Le categorie legali sono stabilite dall'art. 2095 Codice Civile ovvero: operai, impiegati, quadri e dirigenti. La Legge o la Contrattazione Collettiva definiscono i requisiti di appartenenza all'una o all'altra.

2.3.1 Categorie legali

Gli operai, secondo la giurisprudenza sono tali, non tanto perché svolgono mansioni manuali, in contrapposizione a quelle intellettuali, ma perché oltre a fornire prestazioni di carattere manuale forniscono un apporto generico, ossia non specifico, ciò che si usa esprimere con l'inciso per cui "collaborano nell'impresa".

Gli impiegati sono coloro il cui lavoro è caratterizzato dall'esplicazione di un'attività di concetto o di ordine diretta a integrare e coadiuvare quella dell'imprenditore nella funzione di organizzazione e controllo per il conseguimento delle finalità dell'impresa. Sono i Contratti