

---

## Il mestiere dello psicologo del lavoro e delle organizzazioni

<b>Andrea Del Carlo</b>	Responsabile Valorizzazione competenze e sviluppo professionale Università di Torino - Socio SIPLO
<b>Marco Cristian Vitiello</b>	CEO dello Studio Saperessere (gestione e sviluppo HR e benessere lavorativo) - Socio SIPLO
<b>Barbara Baldinelli</b>	Psicologa del lavoro e delle organizzazioni - Consulente HR presso IQM Selezione - Socia Siplo
<b>Ilaria Rita Faiulo</b>	Recruiter e consulente di carriera presso Universo srl - Socia SIPLO
<b>Miriana Gallenti</b>	HR Management Eni - Socia Siplo
<b>Massimiliano Massaro</b>	Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni - Consulente di Sviluppo Organizzativo per aziende a conduzione familiare - Socio Siplo
<b>Vincenzo Motta</b>	Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni - Dottore Commercialista - Socio Siplo
<b>Giovanna Pantò</b>	Psicologa clinica, Psicologa sociale, del lavoro e delle organizzazioni - Socia Siplo
<b>Andrea Petromilli</b>	Formatore e consulente esperienziale nell'ambito dello sviluppo personale e professionale delle soft skill - Socio Siplo

### **Introduzione**

Il presente articolo nasce come esito di una iniziativa promossa dalla Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione (SIPLO), che dal 1995 riunisce accademici e professionisti impegnati nel campo della gestione delle risorse umane con la finalità di promuovere la cultura della Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione come disciplina scientifica e come pratica professionale ([www.siplo.it](http://www.siplo.it)).

Nel 2021 SIPLO ha realizzato, attraverso la volontà e la partecipazione dei propri Soci e Socie, alcuni Project Work (di seguito PW), con l'intento di sviluppare metodologie e mettere a punto protocolli e strumenti utili alla comunità professionale per un loro impiego concreto nei processi di lavoro.

L'articolo rappresenta i risultati del PW definito "Il Mestiere dello psicologo nelle organizzazioni" il cui obiettivo è stato l'elaborazione di uno studio/ricerca con le aziende e i professionisti psicologi del territorio riguardante i diversi ambiti di competenza richiesti allo psicologo nelle organizzazioni al fine di rilevare i possibili percorsi professionali per lo sviluppo di carriera e pervenire ad una rappresentazione attuale degli ambiti di applicazione della psicologia del lavoro e organizzazioni, i possibili percorsi di sviluppo e specializzazione della professione nei contesti aziendali e istituzionali.

Gli esiti dell'indagine rappresentano un contributo per la promozione della conoscenza sulle pratiche professionali, oltre che impulso per un successivo sviluppo in termini di risposta al fabbisogno di competenza

### **Project Work "Il mestiere dello psicologo nelle organizzazioni"**

richiesta dalle organizzazioni allo psicologo del lavoro.

### **Metodologia**

La metodologia utilizzata per la realizzazione del project work è consistita nei seguenti passi operativi:

#### ***I passi operativi***

1. individuazione delle organizzazioni pubbliche, private e no-profit, su tutto il territorio nazionale di interesse per l'indagine
2. individuazione della popolazione target a cui sottoporre il questionario, ovvero i referenti aziendali in posizioni apicali quali titolari di aziende, dirigenti e responsabili gestionali ovvero potenziali committenti organizzativi in potere di attivare una collaborazione con la figura professionale dello psicologo del lavoro
3. elaborazione di un questionario ad hoc da sottoporre alla popolazione target
4. invio del questionario realizzato attraverso applicazione digitale on-line (Microsoft Forms)
5. analisi e interpretazione dei risultati
6. elaborazione della relazione finale
7. diffusione dei risultati.

L'impostazione seguita per la definizione della metodologia così come degli item del questionario si è basata su specifici incontri e focus group tra i Soci/e partecipanti.

### **Il questionario**

#### **Somministrazione e caratteristiche**

Il questionario è stato somministrato mediante Microsoft Forms ed è stato diffuso attraverso due principali canali di comunicazione: l'invio tramite l'e-mail istituzionale SIPLO ai referenti organizzativi precedentemente identificati dal gruppo di lavoro e tramite LinkedIn.

Il questionario contava tre sezioni.

La prima sezione era tesa a rilevare alcune informazioni di contesto come il ruolo del referente organizzativo, la presenza territoriale dell'organizzazione di appartenenza, il settore merceologico, il numero dei dipendenti, la ragione sociale.

La seconda sezione del questionario mirava a indagare il livello di conoscenza della figura professionale dello psicologo del lavoro. Quindi, proponeva 11 macro-categorie di intervento professionale dello psicologo nelle organizzazioni suddivise ciascuna per ambiti di attività.

Il/La rispondente era chiamato/a ad indicare le attività associate alla nostra figura professionale. Infine, veniva richiesto se vi erano psicologi/ghe strutturati/e nell'organizzazione di appartenenza.

La terza sezione indagava in maniera qualitativa se il rispondente avesse avuto esperienza diretta di collaborazione con psicologi/ghe del lavoro. In caso affermativo, veniva richiesto per quale/i tipologia/e di attività era stato richiesto il contributo.

Le ultime due domande del questionario vertevano a indagare rispettivamente il valore aggiunto dello psicologo delle organizzazioni percepito dai rispondenti ed eventuali ambiti di sviluppo del "mestiere".

## Rispondenti

Il questionario ha avuto un ritorno di 132 risposte complete.

Il quadro della distribuzione dei rispondenti evidenzia una prevalenza al centro nord Italia e in misura minore al Sud e nelle Isole.

Le tipologie di organizzazioni intervistate sono per quasi la metà di Servizi, mentre le restanti si dividono in Industria (sensibilmente più presenti) e infine Pubblica Amministrazione, incluse Università, Sanità e No profit.

Referenti organizzativi che hanno risposto alla survey rivestono diversi ruoli all'interno delle organizzazioni intervistate. Oltre alla prevista partecipazione di personale che opera nell'ambito HR, particolare rilievo hanno avuto sia i referenti che ricoprono posizioni di Direttore/Responsabile di Area (perlopiù i nostri committenti), sia persone che operano in qualità di professional e specialist, mostrando quindi una sensibilità al tema da parte di figure professionali più operative.

## Analisi delle risposte

Di seguito si presentano i dati emersi attraverso alcune infografiche commentate.

### Categorie di intervento associate allo psicologo del lavoro

*Ambiti di attività maggiormente attribuite agli psicologi per tipologia di organizzazione*

L'analisi mette in evidenza quali siano le attività per le quali i rispondenti coinvolgerebbero gli psicologi in relazione alle diverse tipologie di organizzazione: Industria, Servizi e Pubblica Amministrazione (incluse Università, Sanità, No profit).

	Industria	Servizi	PA
<b>RECLUTAMENTO E SELEZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selezione</li> <li>Head hunting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selezione</li> <li>Reclutamento e screening curriculare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selezione</li> <li>Definizione del profilo professionale</li> </ul>
<b>GESTIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione performance</li> <li>Definizione obiettivi</li> <li>Mobilità interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione performance</li> <li>Definizione obiettivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione performance</li> <li>Definizione obiettivi</li> <li>Mobilità interna</li> </ul>
<b>FORMAZIONE E SVILUPPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching</li> <li>Analisi del potenziale</li> <li>Sviluppo professionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione</li> <li>Analisi del potenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching</li> <li>Sviluppo professionale</li> <li>Formazione</li> </ul>
<b>ORGANIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Change management</li> <li>Analisi della cultura org.</li> <li>Analisi di clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi di clima</li> <li>Change management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Change management</li> <li>Analisi della cultura org.</li> <li>Analisi di clima</li> </ul>
<b>COMPENSATION &amp; BENEFIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemi di incentivazione</li> <li>Pesatura delle posizioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemi di incentivazione</li> <li>Pesatura delle posizioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemi di incentivazione</li> </ul>
<b>ERGONOMIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progettazione e organizzazione del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progettazione e organizzazione del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progettazione e organizzazione del lavoro</li> </ul>
	Industria	Servizi	PA
<b>BENESSERE ORGANIZZATIVO E SICUREZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto psicologico</li> <li>Stress lavoro correlato</li> <li>Benessere lavorativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stress lavoro correlato</li> <li>Supporto psicologico</li> <li>Benessere lavorativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benessere lavorativo</li> <li>Supporto psicologico</li> <li>Stress lavoro correlato</li> </ul>
<b>MARKETING E COMUNICAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazione interna</li> <li>Analisi comportamenti utenti/clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi comportamenti utenti/clienti</li> <li>Comunicazione interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi comportamenti utenti/clienti</li> <li>Comunicazione interna</li> </ul>
<b>ORIENTAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientamento professionale</li> <li>Inserimento lavorativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientamento professionale</li> <li>Inserimento lavorativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientamento professionale</li> <li>Inserimento lavorativo</li> </ul>
<b>NUOVE TECNOLOGIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital learning</li> <li>Digital transformation</li> <li>Supporto al lavoro digitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto al lavoro digitale</li> <li>Digital learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital learning</li> <li>Supporto al lavoro digitale</li> </ul>
<b>RICERCA E SVILUPPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo e validazione strumenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo e validazione strumenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo e validazione strumenti</li> </ul>

### Ambiti di attività più attribuiti agli psicologi del lavoro

L'analisi mette in evidenza quali siano gli ambiti di attività in cui lo psicologo è maggiormente richiesto nelle organizzazioni.



Il fatto che la selezione del personale rappresenti l'ambito di attività più richiesto, potrebbe indicare una tradizionale concezione delle attività di reclutamento come attività specialistiche dello psicologo del lavoro, così come potrebbe essere considerata una necessità attuale legata al contesto di ripresa e ripartenza, finalizzata a superare la criticità del gap occupazionale grazie anche a strumenti di orientamento (attività riconosciuta come tipica dall'83% del campione) e di raccordo formazione-competenze-abilità-lavoro, utilizzati da professionisti con competenze specifiche ed accreditate.

Il secondo ambito di attività significativamente riconosciuto come competenza dello psicologo del lavoro è quello del "benessere organizzativo", sicuramente collegato ai temi del work life balance, dello smart working, ma anche dei rischi di burnout e stress da lavoro correlato, tutti resi molto più evidenti dalla crisi pandemica.

L'82% dei rispondenti sostiene di essersi rivolto a psicologi del lavoro per l'attivazione di percorsi di coaching, mentre il 78% per percorsi di formazione e sviluppo di competenze. Questo dato può essere letto in coerenza rispetto al valore aggiunto dello psicologo del lavoro in quanto professionista abile nella gestione delle competenze individuali e organizzative.

### Ambiti di attività meno attribuiti agli psicologi del lavoro

L'analisi mette in evidenza quali siano gli ambiti di attività in cui lo psicologo è richiesto in misura minore nelle organizzazioni.



Dall'analisi emerge che l'attività per cui gli psicologi del lavoro sono poco coinvolti sono quelle di economics e budgeting, insieme a quelle di analisi retributiva.

Questi risultati portano a riflettere su quanto la figura dello psicologo del lavoro venga poco presa in considerazione in merito ad attività di rendicontazione economica, strumentazione lavorativa e marketing. Una spiegazione in tal senso potrebbe essere legata alla presenza di altre professionalità maggiormente specializzate in questi ambiti (si pensi a professionisti con background in economia e diritto del lavoro, ingegneria gestionale, marketing e pubblicità...).

D'altra parte, questo può portare a considerare una meno diffusa conoscenza da parte dei referenti aziendali delle competenze in tali ambiti possedute dagli psicologi così come una minore formazione specialistica da parte dei professionisti colleghi in tali settori e, quindi, una poca conoscenza a livello comunitario.

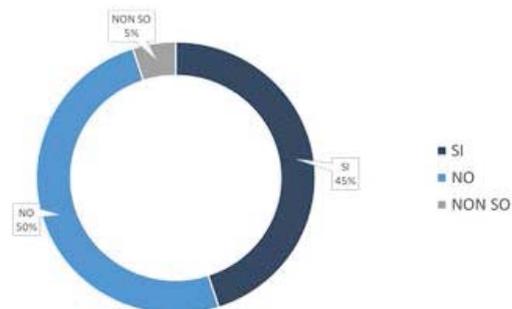
### **Competenze accessorie richieste allo psicologo del lavoro**

La professionalità dello psicologo del lavoro richiede competenze accessorie (tecniche, giuridiche, sindacali, economiche e finanziarie) per una piena integrazione nei processi di gestione aziendale e una maggior partecipazione alle funzioni strategiche dell'organizzazione, come ad esempio il marketing e il disegno organizzativo collegato al miglior posizionamento sul mercato.

Questi risultati in merito ai maggiori e ai minori ambiti di attivazione per cui lo psicologo del lavoro viene coinvolto da un lato suggeriscono gli spazi di mercato in cui la professionalità viene maggiormente spesa e valorizzata; dall'altro, indicano potenziali ambiti di sviluppo della professione.

### **Esperienze di collaborazione con lo psicologo del lavoro**

*Presenza di psicologi del lavoro nelle organizzazioni*



La popolazione intervistata ha dichiarato per la propria organizzazione la presenza di psicologi strutturati.

Ne emerge una vista in cui circa la metà delle organizzazioni possiede psicologi strutturati al proprio interno, mentre l'altra metà non li possiede, indicando uno spazio di possibile occupabilità strutturata per la nostra categoria professionale.

*Servizi più richiesti agli psicologi per dimensione organizzativa*

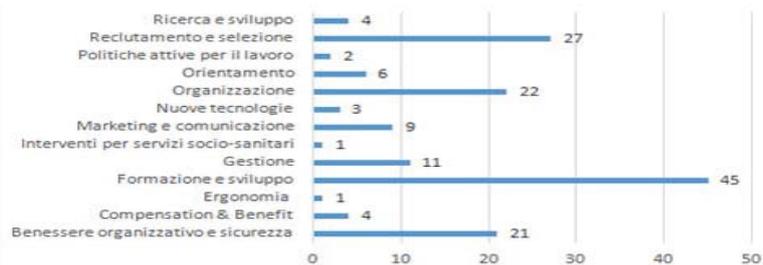
L'analisi mette in evidenza quali siano i servizi più richiesti in relazione alle dimensioni delle organizzazioni.

PICCOLISSIME (FINO A 15)	PICCOLE (DA 16 A 501)	GRANDI (OLTRE I 1000)
FORMAZIONE	FORMAZIONE	FORMAZIONE
ORGANIZZAZIONE	RECLUTAMENTO E SELEZIONE	RECLUTAMENTO E SELEZIONE
BENESSERE ORGANIZZATIVO	BENESSERE ORGANIZZATIVO	BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'analisi mette in evidenza come la richiesta da parte delle organizzazioni allo psicologo del lavoro sia coerente trasversalmente alle dimensioni delle organizzazioni intervistate, ovvero formazione e benessere organizzativo. Rappresenta un'eccezione il secondo servizio maggiormente richiesto da aziende piccole e grandi, ovvero il reclutamento e selezione; mentre sono i servizi di organizzazione quelli richiesti da aziende fino ai 15 dipendenti.

Questo dato potrebbe denotare una potenziale domanda da parte delle Micro-aziende in cui i titolari potrebbero essere interessati ad avvalersi della professionalità di psicologi del lavoro (strutturati o in outsourcing) per essere affiancati nella gestione del personale in ordine agli aspetti organizzativi.

*Tipologie di attività per cui è stata esperita una collaborazione con psicologi del lavoro*



Dall'analisi delle risposte emerge che la maggior parte dei referenti organizzativi che hanno risposto al questionario ha effettivamente collaborato con psicologi per attività inerenti la Formazione e Sviluppo. A seguire, per attività di Reclutamento e Selezione, Organizzazione e Benessere organizzativo e Sicurezza.

*Il valore aggiunto dello psicologo nelle organizzazioni*

L'analisi mette in evidenza in quali ambiti di attività lo psicologo è percepito con un plus valore rispetto alle altre professionalità che operano nella gestione e sviluppo del personale nelle organizzazioni.



## **Competenze distintive e competenze da sviluppare**

La maggior parte delle risposte dei partecipanti converge sul riconoscere le competenze di analisi e di gestione delle relazioni (i.e., empatia, comunicazione efficace, gestione dei conflitti, colloqui motivazionali) come il valore aggiunto del professionista psicologo del lavoro. Questo porta a considerare come tali competenze possano essere evidenziate come distintive della nostra professionalità e formazione.

Emerge una nuova considerazione della nostra professionalità sugli aspetti di contesto quindi sul valore che possiamo dare ai processi più generali di gestione del fattore umano che determina il reale comportamento organizzativo anche di fronte a periodi di particolare difficoltà e criticità.

*Competenze da sviluppare da parte degli psicologi che operano nei contesti organizzativi*

L'analisi mette in evidenza quali siano le competenze che gli psicologi dovrebbero sviluppare per una maggior integrazione con il contesto organizzativo e nei processi di business, al fine di fornire un servizio più aderente alle aspettative.



Come già accennato, qui si evincono chiaramente le aree di miglioramento in termini di competenze accessorie e strategiche.

Il dato fornisce quindi un'indicazione per le proposte formative da rivolgere alla nostra comunità professionale, ma anche per studenti universitari che possono arricchire il proprio percorso di studi scegliendo taluni esami opzionali.

### **Osservazioni conclusive**

In conclusione, dai risultati del questionario possono essere tratte le seguenti riflessioni:

- il punto di vista emerso è maggiormente rappresentativo di organizzazioni di servizi, per lo più collocate nel Nord Italia dove risultano maggiormente concentrate le aziende medio-grandi:
  - possibilità di ampliamento della domanda rispetto ai territori, alle tipologie di settore aziendale e di dimensioni organizzative.
- i rispondenti sono rappresentati da ruoli organizzativi eterogenei dei referenti aziendali (professionisti HR, Responsabili di Area, Specialist, Direttori e Imprenditori):
  - importanza di sviluppare un network professionale diversificato e di attivare interlocuzioni con funzioni organizzative a diversi livelli decisionali. Tale aspetto è particolarmente significativo per valorizzare le competenze dello psicologo in ambito “salute e sicurezza” dove gli interlocutori principali sono gli RSPP e/o gli HSE Manager.

- si conferma una maggiore conoscenza della figura dello psicologo nelle organizzazioni in merito ad attività di Formazione e Sviluppo, Reclutamento e Selezione, Organizzazione e Benessere organizzativo:
  - necessità di mantenere elevati livelli di prestazione in questi ambiti riconosciuti, lavorando sull'innovazione di modelli e strumenti di intervento.
- emerge una domanda di intervento psicologico per il change management (cultura, struttura e clima):
  - necessità di approfondire e integrare le dinamiche gestionali e relazionali al fine di sviluppare strumenti professionali più rispondenti alle reali esigenze di cambiamento.
- emergono anche i gap di competenza della nostra professione su temi di carattere economico e tecnologico, legati ai modelli di gestione e sviluppo organizzativo:
  - necessità di acquisire competenze “non core”, ma strategiche per rendere efficace e produttiva la funzione psicologica nelle organizzazioni. Tale aspetto è ancora più paradossale se si pensa come alcuni recenti premi nobel per l'economia sono proprio psicologi (Daniel Kahneman - premi nobel nel 2002) e come nel 2017 Richard Thaler abbia vinto il premio nobel “approfondendo” tematiche di carattere psicologico con il concetto di “nudge”.

### Bibliografia

- Albano R., Testa S. (2002), *Statistica per la ricerca sociale*. Roma, Carocci
- Argentero P. e Cortese C.G, (2018), *Psicologia delle organizzazioni*. Milano, Raffaello Cortina Editore
- Argentero P. e Cortese C.G, (2016), *Psicologia del lavoro*. Milano, Raffaello Cortina Editore
- Civelli F. e Manara D.(2009), *Lavorare con le competenze. Riconoscerle, gestirle, valorizzarle*, Guerini e Associati
- EUROSTAT (2006). *Labour market policy database Methodology*. Revision of June 2006, Luxembourg
- Kahneman D (2007), *Economia della felicità*, prefazione di Riccardo Viale, Milano: Il Sole 24 ore
- Levati W., Sarao' M.V. (2016), *Il Modello di competenze*. Milano, Franco Angeli
- Schaufeli W. B., & Van Yperenn. W. (1993). *Success and failure in the labour market*. Journal of Organizational Behavior, 14, 559-572
- Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S. (2020), *Metodologia della ricerca in psicologia*. McGraw-Hill Education
- Schein, E. (2001), *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*. Raffaello Cortina Editore, Milano
- Spencer L.M. e Spencer S.M. (2017), *Competenza nel lavoro*. Milano, F. Angeli
- Thaler H. e Sunstein R (2014), *Nudge. La spinta gentile*. Feltrinelli
- Zammuner V.L. (1998), *Tecniche dell'intervista e del questionario*. Bologna, Il Mulino.

### Parole chiave

- Competenze
- Psicologia del lavoro
- Psicologia delle Organizzazioni

