



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI “ G. D’ANNUNZIO ”
CHIETI – PESCARA**

***DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE, ORALI E BIOTECNOLOGICHE
Scuola di Medicina e Scienze della Salute***

CORSO DI LAUREA IN
*Tecniche della Prevenzione
nell’ambiente e nei luoghi di lavoro*

***Il management aziendale: la gestione della risorsa umana.
Aspetti organizzativi, relazionali, comunicativi e comportamentali.***

Caso studio.

RELATORE

Prof. Rocco Mangifesta

LAUREANDA

Ilaria Dell’Elce

ANNO ACCADEMICO 2014 - 2015

INDICE

INTRODUZIONE		Pag. 1
CAPITOLO I	L'ORGANIZZAZIONE E IL MANAGEMENT AZIENDALE	
1.1	L'Organizzazione: concetti e fondamenti	Pag. 4
1.1.1	L'evoluzione storica	Pag. 6
1.1.2	La struttura organizzativa	Pag. 14
1.1.3	I processi aziendali	Pag. 16
1.1.4	L'organigramma aziendale	Pag. 18
1.1.5	La direzione aziendale	Pag. 19
1.2	La gestione aziendale	Pag. 20
1.2.1	Fasi della gestione aziendale	Pag. 21
1.2.2	Operazioni di gestione interna ed esterna	Pag. 23
1.3	L'economia aziendale	Pag. 24
1.4	Il change management	Pag. 24
1.4.1	Fasi della "gestione del cambiamento"	Pag. 26
1.5	Il risk management	Pag. 27
1.6	La performance improvement	Pag. 28
1.7	La customer satisfaction	Pag. 29
1.7.1	La qualità del processo aziendale	Pag. 31
1.8	Il riesame ed il concetto del miglioramento continuo	Pag. 32
1.8.1	Il Ciclo di Deming	Pag. 34
CAPITOLO II	LA GESTIONE DELLA RISORSA UMANA	
2.1	Gli aspetti organizzativi, relazionali, comunicativi e comportamentali	Pag. 37
2.2	Le attività di pianificazione ed organizzazione delle mansioni lavorative	Pag. 40
2.3	La compartecipazione e la condivisione degli obiettivi aziendali	Pag. 43
CAPITOLO III	LA GESTIONE DELLA SICUREZZA E DELLA SALUTE IN AMBITO AZIENDALE	
3.1	La normativa in materia di sicurezza e salute: il Testo Unico	Pag. 46
3.1.1	L'ordinamento Costituzionale e Civile	Pag. 47
3.1.2	L'organizzazione della sicurezza in azienda: figure di sistema	Pag. 49
3.2	Il documento di valutazione dei rischi	Pag. 54
3.3	Il processo valutativo	Pag. 57
3.4	Il lavoratore: il soggetto beneficiario	Pag. 59
3.5	Le attività preventive e protettive	Pag. 61
3.6	Le attività di vigilanza e controllo: i soggetti obbligati	Pag. 65

CAPITOLO IV	CASO STUDIO: L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI DI PREVENZIONE IN AMBITO LAVORATIVO. L'INTEGRAZIONE E LA COLLABORAZIONE TRA LE FUNZIONI AZIENDALI	Pag. 67
4.1	Analisi dei Risultati. Parte generale	Pag. 77
4.1.1	Descrizione dei processi produttivi	Pag. 78
4.1.2	Organizzazione dello stabilimento	Pag. 81
4.1.3	Certificazioni possedute e loro scopi	Pag. 84
4.1.4	Contesto aziendale	Pag. 86
4.1.5	Differenze di genere	Pag. 87
4.1.6	Età lavorativa	Pag. 87
4.1.7	Grado di istruzione dei lavoratori	Pag. 88
4.1.8	Tipologia contrattuale	Pag. 89
4.1.9	Orario di lavoro	Pag. 90
4.1.10	Infortuni	Pag. 90
4.1.11	Malattie professionali	Pag. 92
4.1.12	Umore aziendale	Pag. 93
4.1.13	Sintomi aziendali	Pag. 94
4.2	Sezione I: i processi di selezione ed inserimento dei candidati. I ruoli e le funzioni aziendali	Pag. 95
4.3	Sezione II: la gestione e la valorizzazione della risorsa umana. La soddisfazione del cliente interno	Pag. 98
CONCLUSIONI		Pag. 101
BIBLIOGRAFIA		Pag. 107
SITOGRAFIA		Pag. 108

INTRODUZIONE

A tutt'oggi, nonostante la tecnologia consenta di produrre macchine sempre più sicure e l'andamento infortunistico sia in diminuzione, il numero di infortuni nei luoghi di lavoro continua a rimanere elevato. Neanche, dapprima con l'avvento del D. Lgs 626 nel 1994 e poi del successivo D. Lgs 81 nel 2008, si è riusciti in maniera drastica ad abbatte le nefaste conseguenze; la sicurezza sul lavoro, infatti, continua ad essere un tema drammatico che la cronaca non smette di portare in evidenza quasi ogni giorno.

In passato, fino alla metà degli anni '80, ci fu una forte crescita del tasso di innovazione tecnologica con la conseguente riduzione degli indici di frequenza degli infortuni. Negli anni successivi questo diventò meno evidente, portando a considerare che la sola innovazione tecnologica non appare più un elemento sufficiente per ridurre in modo deciso le frequenze di infortunio.

Per portare gli indici infortunistici a valori inferiori sono state introdotte strategie focalizzate sulla parte "biologica" delle organizzazioni, cioè quella afferente alla risorsa umana e alle sue relazioni, alla struttura organizzativa che le governa, alla gestione del capitale umano, in termini di sviluppo di competenze e capacità, attraverso la partecipazione ed il coinvolgimento delle strutture e funzioni aziendali verso i modelli e le scelte definiti dai vertici dell'organizzazione stessa.

L'elemento umano è il componente principale di ogni organizzazione, la quale, è costituita dalle persone e dalle loro relazioni reciproche e con l'esterno, finalizzate all'utilizzo di mezzi e risorse per conseguire degli obiettivi, in base ai quali, vengono decisi i processi e le risorse necessarie per attuarli, individuando le diverse competenze e responsabilità.

La gestione delle risorse umane consente di allineare i processi aziendali con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e tutto ciò incide naturalmente anche nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro, che ha tra i suoi elementi principali la promozione e lo sviluppo di competenza, motivazione, consapevolezza dei lavoratori ad ogni livello di responsabilità.

L'obiettivo della mia tesi è la descrizione di uno strumento metodologico che possa essere di ausilio e di supporto alle imprese, per gestire in maniera sistemica l'elemento umano considerando, in particolar modo, gli aspetti organizzativi, relazionali, comunicativi e comportamentali, in quanto gli stessi, hanno un impatto non solo sulla salute e sicurezza dei lavoratori, ma anche sulla produttività e competitività aziendale.

La metodologia oggetto della presente tesi viene oggi comunemente chiamata **"Human Management System per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro"** (HMS-SSL). La stessa, coerente con i sistemi di gestione, è basata sul principio secondo il quale senza una corretta interazione tra le interfacce **"elemento umano"** e le altre componenti del sistema **"organizzazione"**, non è possibile conseguire obiettivi di sicurezza né di produttività e competitività. Quindi, partendo da alcuni elementi portanti dei sistemi di gestione (coinvolgimento, partecipazione, formazione/informazione dei lavoratori, ...), l'HMS-SSL ha lo scopo di minimizzare la probabilità di accadimento di errori decisionali ed esecutivi commessi in tempi e a livelli organizzativi diversi e causa di incidenti ed infortuni.

Inoltre, il tema della gestione della risorsa umana, per quanto attiene alla sicurezza non è soltanto legato al coinvolgimento, alla partecipazione, alla formazione e informazione dei lavoratori, come spesso si ritiene, ma riguarda anche la selezione e la valutazione del personale, in quanto, l'inserimento dei nuovi assunti, la valutazione del potenziale e delle prestazioni sono altrettanto importanti per ottenere una migliore performance ed affidabilità del sistema.

Lo strumento metodologico proposto, segue il ciclo di Deming e comprende, in analogia con i sistemi di gestione, la struttura organizzativa, la programmazione, le responsabilità, le azioni di coinvolgimento, le pratiche, le procedure, i processi e le risorse necessarie per sviluppare, attuare, raggiungere e mantenere attiva la politica dell'organizzazione per la gestione dell'elemento umano per la salute e sicurezza sul lavoro.

Attraverso l'implementazione dell'HMS-SSL, le organizzazioni saranno in grado di migliorare le prestazioni in sicurezza delle persone e dunque l'affidabilità umana, ossia la capacità di compiere un'azione senza errori decisionali e operativi.

CAPITOLO I

L'ORGANIZZAZIONE E IL MANAGEMENT AZIENDALE

1.1 L'Organizzazione: concetti e fondamenti

Prima di introdurre il concetto di "organizzazione aziendale" occorre chiarire il significato delle seguenti nozioni: azienda e impresa.

L'azienda, in base all'art. 2555 c.c. è definita come "**il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa**", mentre l'impresa, in base all'art. 2082 c.c. rappresenta "**l'esercizio professionale di una attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi**".

Alla base del successo di un'azienda vi è un'ottima organizzazione, la quale, generalmente, viene definita come un "**insieme di risorse orientate al perseguimento di una finalità comune, in un costante rapporto con l'ambiente di riferimento**" (ISMO-2007). Quindi, ogni organizzazione per poter sopravvivere e per raggiungere i suoi obiettivi di carattere economico, sociale e morale deve tenere sotto controllo la compatibilità della finalità aziendale (*mission*) rispetto all'ambiente di riferimento.

L'organizzazione aziendale è una vera e propria disciplina ricca di teorie, tecniche e metodi applicativi e la sua corretta realizzazione dipende strettamente dall'esperienza di chi la struttura, ovvero dall'imprenditore, il quale, oltre ad avere un'immediata disponibilità di denaro, deve necessariamente possedere elevate competenze professionali e ottime capacità gestionali.

Per portare all'eccellenza l'organizzazione di un'azienda, l'imprenditore deve far sì che tutte le risorse (*persone, materiali, strumenti*) siano coordinate tra di loro in modo da orientarne i risultati verso gli obiettivi dell'azienda.

“Un uomo tira il filo del metallo, un altro lo tende, un terzo lo taglia, un quarto lo appunta, un quinto lo arrotola all’estremità in cui deve farsi la testa; farne la testa richiede due o tre operazioni distinte; collocarla è un’operazione speciale; pulire gli spilli è un’altra ancora ed un’altra ancora è il disporli entro la carta.... In una fabbrica di spilli 10 persone specializzate arrivano a produrre giornalmente 4800 spilli a testa. Se invece essi avessero lavorato separatamente ed indipendentemente l’uno dall’altro e senza che nessuno di loro fosse stato addestrato a questo mestiere particolare ciascuno di loro non avrebbe potuto certamente fabbricare venti spilli al giorno e forse neanche uno”.

Adam Smithda “AnInquiryintothe Nature and Causesof the Wealthof Nations”, 1776

Per giungere allo scopo è necessario impostare correttamente i fattori di successo dell’organizzazione, quali:

- la scelta della struttura organizzativa più adeguata;
- il corretto dimensionamento delle risorse all’interno della struttura;
- la gestione per processi;
- la standardizzazione dei flussi fisici ed informativi;
- le regole di coordinamento tra le risorse;
- la gestione dei carichi di lavoro e dei vincoli;
- il controllo delle performance (*misurazione, incentivazione, retroazione*);
- i sistemi di comunicazione;
- i processi di miglioramento continuo.



Fig. 1 : Fattori di successo dell'organizzazione

In ogni realtà di successo, ciascuna di queste variabili diventa oggetto di riesame e riprogettazione, così da permettere all'azienda di preservare una posizione di leadership all'interno del mercato d'interesse.

1.1.1 L'evoluzione storica

L'organizzazione aziendale, nel corso del tempo, ha subito un'evoluzione che ha portato alla consapevolezza dell'importanza del fattore umano nella produzione. Nella storia dell'umanità, il problema organizzativo si era limitato a tre aspetti:

- all'organizzazione delle entità statuali;
- all'organizzazione della religione come istituzione;
- all'organizzazione degli eserciti.

La rivoluzione industriale pone un nuovo problema: induce alla crescita dimensionale delle imprese in diversi settori, con la conseguente nascita del problema organizzativo.

L'economia, anche se è sempre esistita, non presentava le problematiche organizzative che, a partire dalla rivoluzione industriale, si cominciano a manifestare. Infatti, in precedenza, vi era un'economia agricola e mercantile, con la presenza di botteghe e di mestieri, dove il problema organizzativo era limitato e non c'era bisogno di organizzare grandi processi di produzione.

Nei primi anni del '900 si sono sviluppate le **teorie classiche**, le quali sono caratterizzate da un approccio meccanicistico; infatti esse sostituiscono l'empirismo con il metodo scientifico, al fine di migliorare l'efficienza e la produttività dell'azienda, dando priorità agli aspetti formali.

L'organizzazione era intesa come uno strumento intenzionalmente creato per raggiungere un obiettivo e la scienza rappresentava la base per migliorarlo.

Il potere di comando era attribuito al portatore del capitale di rischio, che doveva essere "**guidato**" da un'assoluta razionalità (*conoscenze alternative, capacità di calcolare le conseguenze di ogni decisione, possibilità di scelta che massimizzi la funzione di utilità*).

Le imprese, se volevano essere efficienti, dovevano avere un solo modo di organizzarsi, non era ammessa la varianza, la varietà delle forme, perché in contraddizione con i principi del razionalismo. Quindi, il problema era quello di cercare la ricetta ottimale di efficienza per le imprese, come se esistesse un algoritmo capace di avere come output una soluzione, che era uguale per tutte le imprese.

Sotto questo aspetto, l'uomo viene considerato come un essere razionale ed individualista, il cui agire si fonda su una logica economica, un soggetto motivato da stimoli ed incentivi estrinseci, ai quali reagisce in modo "**meccanico**" ossia con comportamenti prevedibili.

Tra le più importanti delle teorie classiche, ricordiamo:

- La teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro: il Taylorismo
- La teoria della direzione amministrativa di Fayol
- La teoria burocratica applicata all'ambito aziendale di Weber

Con il Taylorismo, fondato da Frederick Taylor (1856-1915), l'organizzazione scientifica del lavoro, ha lo scopo di aumentare la produttività attraverso la scomposizione delle mansioni, in modo da programmare fasi di lavoro collettivo, assegnare compiti specifici alle singole mansioni, prestabilire i rapporti di autorità e collaborazione tra le varie mansioni e codificare il funzionamento di macchine e persone.

In questo periodo, il lavoratore è inteso come un esecutore motivato principalmente dalla remunerazione, e la massima efficienza tecnica (*tempi e metodi di esecuzione ottimali, selezione ed addestramento scientifici dei lavoratori, management per funzioni, ecc.*) rappresenta lo strumento per la massima efficienza economica.

Questo, ha portato alla nascita del sistema della lavorazione in serie, adottato da Ford, che fece decollare lo sviluppo di un mercato di massa (*svantaggio: alienazione del capitale umano*).

Per quanto riguarda, invece, la teoria della direzione amministrativa, fondata da Henry Fayol (1841-1925), essa si basa su una visione meccanicistica della realtà aziendale, ponendo enfasi sullo sviluppo delle capacità gestionali dei manager e sugli aspetti più propriamente amministrativi ed organizzativi. Quindi, si pone l'attenzione sui problemi organizzativi della direzione nelle grandi aziende e dell'organo decisionale, attraverso lo studio delle funzioni manageriali e l'elaborazione di principi per il loro svolgimento. Infine, vi è la teoria burocratica applicata all'ambito aziendale, fondata da Max Weber (1864-1920), in base alla quale viene analizzato il ceto impiegatizio e razionalizzato nel suo funzionamento.

Il modello di burocrazia di Weber è caratterizzato da regole scritte, da una gerarchia piramidale dei dipendenti, che sono stipendiati, e dalle risorse che non appartengono ai singoli membri, bensì all'organizzazione stessa; inoltre, esso prevede un apparato amministrativo per l'esercizio del potere legale, le relazioni impersonali, una gerarchia di uffici, una disciplina, la possibilità di far carriera e uno stipendio graduato secondo la linea gerarchica e le responsabilità.

I problemi che le teorie classiche lasciavano irrisolti, ed in particolar modo l'alienazione che si respirava nell'ambiente di lavoro, hanno ispirato diverse ricerche nel campo della psicologia industriale e della sociologia del lavoro.

Questi studi, dati gli orari e i ritmi massacranti imposti dalla fabbrica di stampo tayloristico, erano focalizzati sull'analisi della fatica, sia da un punto di vista fisico che psicologico, e sulle ripercussioni che la monotonia del lavoro poteva avere sulle spinte motivazionali.

Sono state approfondite tematiche riguardanti la noia sul lavoro, la quale è massima quando bisogna effettuare un compito particolarmente ripetitivo e che al tempo stesso non consente distrazioni; così sono state proposte alcune innovazioni per eliminare la noia e diminuire la monotonia, come: la rotazione delle attività fra gli operai, il non isolamento del singolo operaio nell'ambiente di lavoro, l'introduzione di pause nel turno di lavoro e la retribuzione a giornata e non a cottimo.

Queste raccomandazioni e suggerimenti, sono in contrasto con il modello taylorista e soprattutto con la catena di montaggio del modello fordista, in quanto mettono in relazione la motivazione con una maggiore *“umanizzazione”* dell'ambiente e dei rapporti di lavoro, e non con incentivi economici.

Per tali motivi, in contrapposizione alle teorie classiche, in cui l'uomo all'interno della fabbrica aveva un coinvolgimento intellettuale nullo ed era considerato solo un "**braccio meccanico**" che vede il suo lavoro routinizzato e il cui unico scopo perseguito era quello di incrementare la produttività, si sono sviluppate le **teorie motivazionaliste**, per le quali l'operaio, deve essere considerato innanzitutto come essere umano, dotato di una sua individualità, di socialità, di un suo profilo caratteriale, di proprie attitudini e di propri limiti cognitivi; per cui non deve essere considerato solo "**braccia senza né testa né sentimenti**". Emerge quindi un approccio nuovo, basato sulla motivazione umana al lavoro e non sulla quantità di lavoro che si produce.

Tra i principali sostenitori di questa corrente di pensiero, ricordiamo:

- Elton Mayo
- Chester Barnard
- Abraham Maslow
- Frederick Herzberg

Nel corso degli anni '50, l'attenzione a questi temi si sviluppa ulteriormente per effetto della diffusione della **Scuola delle Relazioni Umane**, fondata da Elton Mayo (1880-1949), basata sull'importanza del fattore umano e sul primato degli aspetti informali nell'organizzazione produttiva.

Secondo l'approccio basato sulle risorse umane di Mayo, la motivazione (*fattore umano*) esercita un effetto preponderante, rispetto ai fattori fisici, sulla produttività.

Mediante alcune ricerche, Mayo ha potuto constatare che l'aumento del rendimento operaio dipendeva soprattutto dall'instaurarsi di rapporti amichevoli e positivi; mentre, l'incentivo economico non aveva una grande rilevanza, quindi, la motivazione e la soddisfazione degli operai non dipendeva esclusivamente dalla entità monetaria corrisposta.

Lo scopo delle ricerche era dunque, quello di verificare le dinamiche informali nell'ambito di un gruppo di lavoro in rapporto all'andamento della produzione, concentrandosi sulla funzione del fattore interazionale nella produttività aziendale.

In questo periodo la fase acuta del taylorismo comincia ad essere superata ed inizia ad intravedersi una nuova fase del lavoro, divenuto ora più coinvolgente e motivante perché denso di contenuti e significati: la tecnologia è il motore principale di tali trasformazioni.

Nell'ambito della scuola motivazionalista, ha acquisito importanza anche il pensiero di un altro autore: Chester Barnard (1886-1961).

La convinzione profonda di Barnard è che, nel campo del lavoro, pur essendo importanti gli incentivi materiali (*quindi lo stipendio, il salario, il cottimo*) sono altrettanto importanti gli incentivi non materiali (*prestigio, soddisfazioni morali, onorificenze, promozioni, ecc.*), per questo, egli ritiene importante formalizzare questi incentivi e renderli il più possibile espliciti.

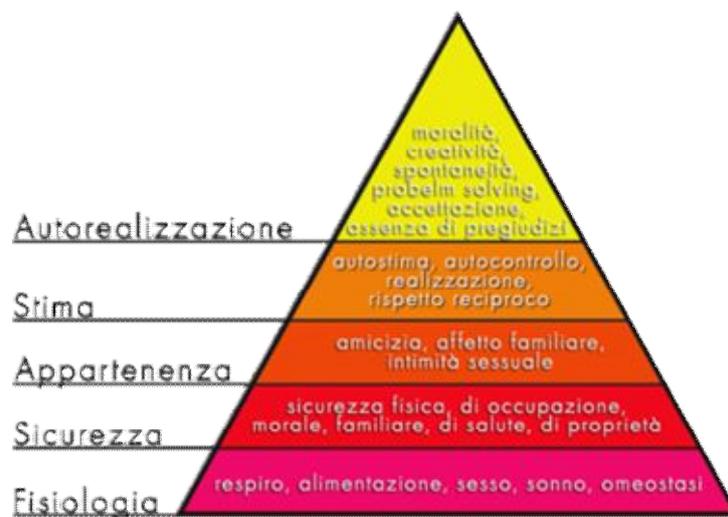
La persuasione e gli incentivi morali non devono essere una concessione o un omaggio casuale legato alla bontà del proprietario o del dirigente, ma una ricerca continua di consenso e di incentivazione.

Inoltre, vi è la teoria sequenziale dei bisogni di Abraham Maslow (1908–1970), la quale evidenzia componenti di retribuzione diverse da quella meramente salariale e suggerisce un adattamento della forma di compensazione alle esigenze specifiche di ciascun lavoratore.

Maslow, parte dal presupposto che la motivazione di un comportamento nasce dalla tendenza alla soddisfazione di un bisogno: esiste una motivazione qualora esista un bisogno da soddisfare.

Partendo da questa premessa, egli cerca quindi di inquadrare il concetto di autorealizzazione mediante l'elaborazione di una classificazione dei bisogni individuali: 1.bisogni fisiologici 2.bisogni di sicurezza 3.bisogni di appartenenza 4.bisogni di stima (*approvazione sociale*) 5.bisogni di autorealizzazione.

Il livello di soddisfacimento dei bisogni procede secondo una sequenza predeterminata: una persona deve prima sopravvivere nell'immediato (*ad esempio mangiando*), poi pensare a come potrà sopravvivere nel medio termine (*come mangiare nei giorni successivi*), dopo di che potrà soddisfare i bisogni propri sociali (*abitare e lavorare in un posto gradevole*), cercare poi l'accettazione da parte dei propri colleghi, e soltanto nell'ultimo stadio, cercare l'affermazione e la realizzazione sul lavoro.



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Fig. 2 : La piramide dei bisogni di Maslow

Un altro sostenitore delle teorie motivazionali è stato Frederick Herzberg (1923–2000); secondo Herzberg la produttività di un'azienda non dipende soltanto dal comportamento dei capi ma anche dalla compartecipazione dei lavoratori.

Quindi, è necessario che l'organizzazione vada ad incentivare l'interessamento dell'operaio all'attività che svolge: è inutile imporre una determinata attività, è meglio che essa sia accettata e che vi sia un interessamento da parte del lavoratore che la svolge.

Herzberg nel 1959 effettuò uno studio per approfondire le modalità con cui i bisogni di stima e di autorealizzazione si sviluppano nelle persone; da questo studio emerse che esistono due tipi di fattori che determinano l'insoddisfazione e la soddisfazione del lavoratore.

I primi sono detti fattori igienici: sono fattori che non motivano ma, se non vengono soddisfatti, producono malcontento ed insoddisfazione (*la supervisione da parte dei superiori, le politiche delle risorse umane, le condizioni di lavoro, le relazioni interpersonali, la sicurezza del lavoro, il rapporto tra vita professionale e personale, ecc.*).

I secondi, invece, sono detti fattori motivanti: sono quei fattori che appagano i bisogni superiori e che portano la persona ad una maggiore motivazione e produttività sul lavoro; nel momento in cui non dovessero essere soddisfatti, questi fattori non comportano l'insoddisfazione dell'individuo (*il riconoscimento dei risultati raggiunti, la responsabilità, il lavoro qualificante, la crescita professionale, l'avanzamento nella carriera, ecc.*).

La teoria di Herzberg è molto importante per comprendere le relazioni tra il datore di lavoro e i dipendenti, la comprensione reciproca e l'allineamento all'interno del contratto psicologico.

Egli è stato il primo a dimostrare che la soddisfazione e l'insoddisfazione sul posto di lavoro dipendono da fattori diversi e che non sono semplicemente reazioni opposte agli stessi fattori; infatti, porre rimedio alle cause di insoddisfazione non crea soddisfazione, così come aggiungere fattori di soddisfazione non elimina l'insoddisfazione.

Herzberg, quindi, non ha sviluppato le sue teorie come "**strumenti motivazionali**" con lo scopo esclusivo di migliorare le performance organizzative, ma ha cercato di spiegare come gestire correttamente le persone, per migliorare il benessere delle risorse umane.

1.1.2 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa di un'azienda è caratterizzata da alcuni elementi fondamentali, quali:

- la divisione del lavoro;
- il grouping;
- i meccanismi di coordinamento;
- la distribuzione del potere decisionale: il decentramento.

La divisione del lavoro si concretizza nella scomposizione dei processi aziendali in attività elementari e nel raggruppamento di queste ultime in compiti secondo un qualche criterio logico o tecnico; tali compiti vengono assegnati ad un singolo individuo o ad un gruppo di individui.

Connesso al concetto di divisione del lavoro è quello di specializzazione, che consiste nell'affidare ciascun compito all'individuo che può svolgerlo al meglio; la ripetizione del compito produce esperienza ed apprendimento e l'esperienza suggerisce innovazione.

A caratterizzare la struttura organizzativa di un'azienda, oltre alla divisione del lavoro, vi è anche il grouping, che consiste nel raggruppamento degli organi, secondo un determinato criterio, in unità organizzative (*direzioni, dipartimenti, reparti, uffici, ecc.*) alle quali è generalmente preposto un organo di comando; allo stesso modo le unità organizzative possono essere raggruppate in unità di livello superiore e la stessa azienda può essere pensata come il raggruppamento di più alto livello, al quale è preposto l'alta direzione (*o direzione generale*).

Ai vari livelli di raggruppamento corrispondono livelli di autorità, esercitata dall'organo di comando (*superiore*) nei confronti degli organi del livello immediatamente inferiore (*subordinati*) che, a loro volta, possono essere organi operativi o organi di comando di unità organizzative. L'insieme di queste relazioni di autorità costituisce la gerarchia aziendale.

Un altro elemento importante della struttura organizzativa di un'azienda è il coordinamento, che ha un ruolo complementare alla divisione del lavoro, in quanto ha lo scopo di armonizzare le decisioni e le attività degli organi e delle unità organizzative, tra loro e con gli obiettivi dell'azienda, assicurando la fluidità delle attività, senza interferenze, ed eliminando la variabilità dei comportamenti, dove non sia desiderabile.

L'adattamento reciproco opera attraverso la comunicazione informale tra i soggetti da coordinare che, in questo modo, conservano il controllo del loro lavoro.

Le organizzazioni, come meccanismo principale di coordinamento utilizzano la formalizzazione, che consiste nell'emissione e nella comunicazione di documenti scritti che stabiliscono regole vincolanti sulla divisione del lavoro e sul coordinamento e, in particolare:

- quali sono gli organi e le loro relazioni gerarchiche o funzionali (*organigrammi*);
- quali attività devono svolgere (*mansionari*);
- come le devono svolgere (*procedure*).

Tali organizzazioni sono favorite da ambienti stabili e poco competitivi nonché da un'elevata standardizzazione del prodotto.

Nel definire la struttura organizzativa dell'azienda, infine, un altro aspetto da esaminare è quello della distribuzione del potere decisionale.

In un'azienda può esserci un totale accentramento del potere decisionale, quando esso è nelle mani di un solo soggetto, oppure può esserci un minor grado di accentramento o potremmo dire anche un maggior grado di decentramento.

L'espressione decentramento è usata per indicare un'elevata diffusione del potere decisionale tra i membri dell'azienda; questo significa che all'interno dell'impresa viene utilizzata regolarmente la delega.

La delega rappresenta il trasferimento di poteri decisionali e di spesa e delle corrispondenti responsabilità dall'organo che ne è inizialmente investito (*delegante*) ad un altro organo (*delegato*).

Una struttura organizzativa è caratterizzata da un maggiore decentramento quando la delega è continuativa e sistematica (*non saltuaria od occasionale*), riguarda decisioni su questioni rilevanti e raggiunge i livelli più bassi della gerarchia.

1.1.3 I processi aziendali

Un'azienda, di qualsiasi dimensione e a prescindere da cosa produce ed offre, ha necessità di:

- RISORSE, sia economiche che umane, messe a disposizione del management aziendale;
- PROCESSI, quindi in che modo l'azienda produce beni o servizi;
- MEZZI, quindi il patrimonio aziendale, ovvero con cosa l'azienda produce (*attrezzature, sostanze, ecc.*) e dove la stessa produce (*luoghi fisici, aree lavorative*).

In seguito alla definizione delle risorse, dei processi e dei mezzi disponibili, per conoscere cosa e in che modo l'azienda produce, bisogna pianificare il processo produttivo.

Esso è rappresentato dall'insieme delle risorse e delle attività, svolte all'interno dell'azienda, che consentono di trasformare i fattori produttivi (*input del processo*) in prodotti (*output del processo*), destinati ad un soggetto interno o esterno all'organizzazione (cliente), prendendo in considerazione i vincoli legislativi e temporali dell'azienda.

L'obiettivo del processo aziendale è creare valore per l'utente, ovvero, il destinatario dell'output.

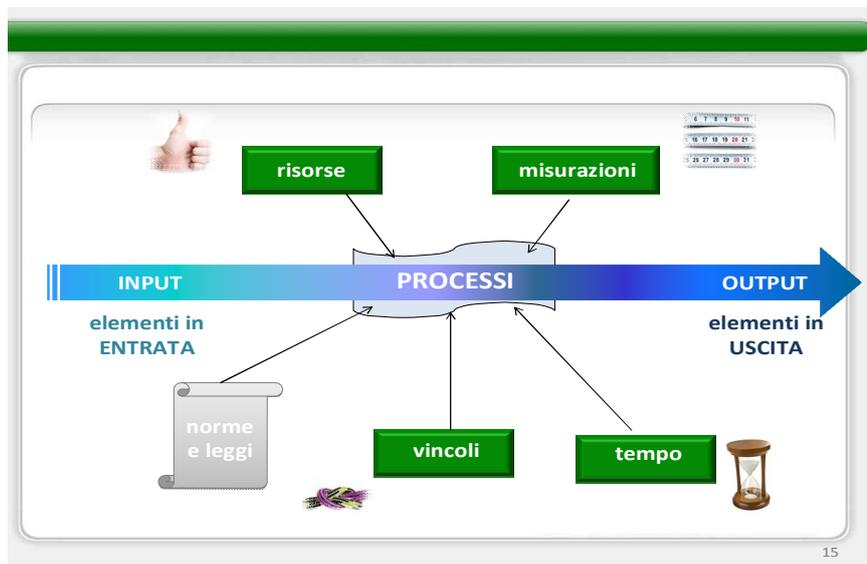


Fig. 3 : Processi aziendali

Il processo produttivo, inoltre, può essere sottoposto a "*misurazioni*" per verificare il raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati dall'organizzazione; questa verifica, si concretizza nella misurazione della performance dell'azienda.

Misurare la performance di un'azienda significa:

- fissare degli obiettivi quantificabili;
- definire i risultati attesi;
- associare agli obiettivi degli indicatori che possono adeguatamente misurare sia il percorso che il grado di raggiungimento degli stessi;
- rilevare sistematicamente il valore degli indicatori.

1.1.4 L'organigramma aziendale

Ogni azienda ha la sua organizzazione e la sua rappresentazione visiva è costituita dall'organigramma, il quale permette di identificare i ruoli, in modo che essi siano riconoscibili sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa.

L'organigramma, infatti, consente di identificare le responsabilità relative alle diverse aree di attività dell'organizzazione e di evidenziare le linee di dipendenza gerarchica e funzionale esistenti.

Esso si concretizza mediante un sistema di simboli convenzionali, dove l'insieme delle unità organizzative e le principali relazioni che le legano (*gerarchiche, consultive, di standardizzazione ed ausiliarie*) trovano la loro formalizzazione più completa e, al tempo stesso, più sintetica.

Secondo l'orientamento più comune, il vertice dell'organigramma è riservato all'unità organizzativa con funzione di "***direzione generale***" e si rappresenta con una casella posta nel punto più elevato del disegno, in cima alla piramide che raffigura i diversi livelli di responsabilità ed autorità.

Inoltre, anche se la comprensione delle modalità di funzionamento di un'organizzazione non può esaurirsi nella lettura dell'organigramma, lo stesso rappresenta un valido riferimento per riconoscere le parti di un'organizzazione, il modo in cui sono collegate, come la singola unità si colloca nell'insieme e come dovrebbe relazionarsi con le altre.



Fig. 4 : Esempio di organigramma aziendale

1.1.5 La direzione aziendale

Tutte le aziende hanno necessità della ***direzione aziendale (o management)***, la quale è costituita dall'insieme delle persone che hanno responsabilità gestionali nella stessa.

La direzione aziendale ha la funzione di gestire l'azienda attraverso la definizione delle strategie e degli obiettivi aziendali e l'insieme delle azioni volte al loro perseguimento, quali l'assunzione delle decisioni sull'impiego delle risorse disponibili e, in particolare, delle risorse umane. Essa, quindi, non ha solo il compito di coordinare le risorse umane a disposizione dell'azienda o dell'unità organizzativa sotto la sua responsabilità, ma ha anche, e soprattutto, l'incarico di prendere decisioni di pianificazione e di gestione per garantire l'ottenimento di risultati in linea con gli scopi aziendali.

La stessa altresì deve essere in grado di soddisfare i soggetti portatori di interessi nei confronti dell'azienda (*clienti, fornitori, finanziatori, collaboratori, residenti di aree limitrofe all'azienda, istituzioni statali relative all'amministrazione locale, ecc.*).

La direzione aziendale comprende:

- l'*alta dirigenza*, la quale è costituita da un numero ristretto di persone (*presidente, amministratore delegato, direttore generale, segretario generale, ecc.*), ha responsabilità e autorità sull'intera azienda.
- la *dirigenza*, la quale ha responsabilità e autorità sulle unità organizzative dell'azienda, risponde all'alta dirigenza e occupa posizioni intermedie tra questa e il livello operativo.

In base alla letteratura e alle norme in materia di gestione aziendale, la dirigenza, ed in particolare l'alta dirigenza, possono trovarsi a rispondere ad un organo collegiale di governo dell'azienda, chiamato **consiglio di amministrazione**, il quale è responsabile delle scelte strategiche e della nomina e controllo dei dirigenti.

1.2 La gestione aziendale

Una caratteristica essenziale delle aziende moderne, chiamate organizzazioni, è la necessità quotidiana di dover gestire una serie di aspetti in continua crescita che, per motivi normativi e di mercato, è in costante ampliamento e che non è direttamente collegata con gli aspetti e le problematiche classici della "**produzione**"; la gestione aziendale all'interno dell'organizzazione, si riflette inevitabilmente anche all'esterno, arrivando a coinvolgere direttamente fornitori di beni e servizi, clienti e committenti, Autorità ed enti terzi.

La gestione aziendale comprende l'insieme delle operazioni che l'impresa effettua durante la sua esistenza per realizzare gli obiettivi perseguiti dal soggetto economico e compiere scelte riguardanti le relazioni tra i suoi elementi costitutivi (*persone e tecnologie*).

Essa, inoltre, non mira alla sola sopravvivenza dell'unità economica, ma al suo costante sviluppo nel tempo, attraverso il dominio delle variabili interne e dei vincoli esterni.

La gestione presuppone, quindi, l'individuazione:

- di un organo o una pluralità coordinata di organi, ciascuno dei quali deve assolvere ad un particolare compito ed avere autorità e potere di utilizzo;
- dei mezzi o delle risorse rese disponibili;
- di un fine da perseguire.

1.2.1 Fasi della gestione aziendale

La gestione aziendale appare come un ciclo capace di "**autoalimentarsi**", consentendo il conseguimento di risultati positivi e ripetibili nel tempo; essa si suddivide in 4 fasi:

- Finanziamento
- Investimento
- Produzione
- Disinvestimento

Il **finanziamento** rappresenta la fase della gestione aziendale mediante la quale l'impresa si dota delle risorse necessarie per lo svolgimento della propria attività.

Il problema di ogni impresa è proprio quello della ricerca e dell'acquisizione delle risorse, necessarie ad avviare e a proseguire l'attività imprenditoriale, la cui individuazione consente di determinare il fabbisogno finanziario.

La seconda fase della gestione aziendale è identificata nell'**investimento**; con esso le risorse finanziarie raccolte vengono impiegate per acquisire la disponibilità dei *fattori produttivi* che, all'atto del preventivo tecnico, erano stati ritenuti necessari per lo svolgimento dell'attività aziendale.

I fattori produttivi si suddividono in:

- beni strumentali
- beni destinati al consumo o alla vendita
- servizi
- energie lavorative

In questa fase i mezzi finanziari raccolti assumono una nuova forma, perdendo la loro consistenza puramente monetaria e diventando beni di altra natura.

Inoltre, vi è la fase della **produzione**, nella quale avviene la *combinazione produttiva*, dove i fattori produttivi acquisiti vengono combinati tra loro allo scopo di dare luogo ad una "**trasformazione**".

La trasformazione può essere:

- *tecnica*, quando i beni acquisiti subiscono un processo di trasformazione fisica, che li porta ad essere delle materie prime o di consumo o delle parti componenti per poi diventare un prodotto finito, profondamente diverso dai singoli beni che gli hanno dato origine;
- *economica*, allorché non c'è trasformazione materiale, bensì un semplice trasferimento di beni nello spazio e nel tempo; tale attività è svolta dalle imprese commerciali che, a differenza di quelle industriali, non apportano alcuna modificazione fisica ai beni che acquistano.

Infine, il **disinvestimento** rappresenta l'ultima fase della gestione aziendale: l'attività di un'impresa mira alla produzione o allo scambio di beni o di servizi, quindi, il ciclo della gestione si può considerare concluso nel momento in cui avviene la cessione dei beni o la prestazione dei servizi che costituiscono l'oggetto dell'attività aziendale.

Mediante questa fase, si ha il ritorno in forma monetaria dei mezzi finanziari precedentemente investiti, i quali hanno subito un doppio processo di **“conversione”**:

- prima la conversione da moneta a beni (*fattori produttivi*);
- poi la riconversione da beni (*prodotti finiti*) a moneta.

Per questo motivo tutto ciò che viene **“investito”** e poi **“disinvestito”** è il denaro raccolto dall'impresa nella fase del finanziamento; successivamente, con il disinvestimento si ha il riavvio del ciclo. Quindi, il ritorno della moneta consente di per sé il finanziamento del ciclo successivo della gestione aziendale.

1.2.2 Operazioni di gestione interna ed esterna

L'attività di impresa si svolge fundamentalmente attraverso operazioni che possono essere ricondotte alle seguenti due categorie:

- Operazioni di gestione interna
- Operazioni di gestione esterna

Le **operazioni di gestione interna**, si sviluppano nell'ambito del sistema aziendale, senza scambi di risorse con l'ambiente esterno; esse riguardano sostanzialmente:

- l'organizzazione e l'attivazione dei processi di trasformazione fisico-tecnica per l'ottenimento delle produzioni (*trasformazione di input*);
- la direzione, il coordinamento ed il controllo della prestazione del fattore umano;
- lo studio, la ricerca e la realizzazione di innovazione di prodotto;
- la rilevazione e l'analisi delle operazioni di interna ed esterna gestione, per ottenere conoscenze utili tali da ottimizzare il sistema aziendale.

Le **operazioni di gestione esterna**, invece, si sviluppano mediante scambi di risorse, beni e servizi con l'ambiente esterno, attraverso i quali si modifica la sfera patrimoniale dell'azienda, rispetto a quella di altre economie.

Si tratta, degli scambi con l'ambiente-mercato generati dai processi di acquisizione dei fattori produttivi (*input*) e di collocamento dei prodotti ottenuti (*output*).

Sono considerate operazioni di gestione esterna, quindi, le manovre di finanziamento, investimento e disinvestimento.

1.3 L'economia aziendale

La condizione più importante che un'impresa deve soddisfare per essere produttiva e durare nel tempo è l'economicità, ovvero ***“la capacità di gestire l'azienda secondo criteri di efficacia ed efficienza”***.

Una gestione è efficace quando consegue un rapporto positivo tra risultati ottenuti ed obiettivi prefissati, mentre, è efficiente quando è in grado di ottimizzare l'impiego delle risorse, riequilibrando quelle consumate con le nuove prodotte.

L'efficienza deve essere sia *interna*, ovvero deve esistere un rapporto tra la produzione e i fattori impiegati, che *esterna*, intesa come capacità di competere sul mercato e di intraprendere proficue relazioni con clienti e fornitori.

L'impresa, quindi, per raggiungere una situazione di equilibrio economico deve avere una gestione efficace ed efficiente; questo significa che i costi sostenuti per la produzione (*personale, macchinari, acquisto di materie prime, ecc.*) devono essere coperti, nella loro totalità, dai ricavi (*vendita di beni e servizi*).

1.4 Il change management

Il Change management, o ***“gestione del cambiamento”***, è rappresentato dall'insieme dei processi, degli strumenti e delle tecniche necessarie per:

- gestire il ***“lato umano”*** dei processi di cambiamento;
- raggiungere i risultati richiesti;
- realizzare effettivamente il cambiamento all'interno dell'individuo e dell'organizzazione aziendale.

All'interno di un'organizzazione aziendale, il cambiamento può essere innescato da diversi scenari, quali:

- necessità indotte da un evento esterno (*un cambiamento normativo, il crollo della domanda di un certo prodotto o servizio, ecc.*), oppure interno all'azienda (*l'improvvisa mancanza di una competenza cruciale, alla quale la struttura non è in grado di rispondere*);
- comparsa di nuove opportunità alle quali non si è preparati a rispondere (*una nuova tecnologia destinata a soverchiare le precedenti, la nascita di una nuova domanda/mercato, ecc.*);
- crisi sistemica e strutturale del modello esistente che richiede un ripensamento globale della missione della struttura e di conseguenza una revisione globale dei suoi obiettivi, dei suoi processi e della sua organizzazione.

Una delle maggiori responsabilità del Management è quella di identificare precocemente i cambiamenti rilevanti che si manifestano nell'ambiente interno ed esterno all'azienda, ed avviare per tempo i programmi necessari ad accompagnarle o a contrastarle; esso, in particolare, deve prevedere le reazioni che si manifesteranno in conseguenza a queste trasformazioni e varare perciò azioni e progetti adeguati a realizzare la transizione e preparare il personale della propria organizzazione al nuovo assetto, favorendo la sua accettazione del cambiamento.

L'impatto che un cambiamento organizzativo ha sulla risorsa umana, la quale si trova a dover modificare un comportamento o ad acquisire una nuova forma mentis, quindi, può essere gestito mediante dei processi e degli strumenti, i quali comprendono un approccio strutturato che può essere efficacemente utilizzato per realizzare, accompagnare e supportare il cambiamento, aiutando così l'organizzazione a realizzare e governare la propria trasformazione.

Il Change management, infatti, punta a facilitare l'accettazione dei cambiamenti indotti dall'attuazione di un nuovo progetto e a ridurre i fattori di rigetto attraverso la previsione dei rischi e la definizione, con la conseguente attuazione, di un processo basato:

- sulla partecipazione, coinvolgendo gli utenti dall'inizio del progetto, considerando i loro pareri e facendo in modo che il prodotto finale corrisponda alle loro attese;
- sulla comunicazione, definendo un dispositivo di comunicazione che durante tutto il progetto permetta agli attori dell'impresa di capire e accettare i cambiamenti in arrivo, nonché di essere informati sull'avanzamento del progetto stesso;
- sulla formazione, assicurando che gli utenti abbiano acquisito le conoscenze teoriche e pratiche necessarie.

Il coinvolgimento e la partecipazione delle risorse umane nel processo è il fattore chiave del successo.

1.4.1 Fasi della “gestione del cambiamento”

Un intervento di Change Management all'interno di un'organizzazione può essere suddiviso in 3 fasi:

- fase di incubazione e preparazione;
- fase di progettazione;
- fase di esecuzione.

La ***fase di incubazione e preparazione*** dell'intervento consiste nello stabilire:

- gli obiettivi, l'approccio e il perimetro dell'intervento;
- i meccanismi di partecipazione e di controllo dell'intervento;
- il calendario delle iniziative, incluse quelle informative e di sostegno.

La ***fase di progettazione***, invece, comprende:

- la partecipazione ad alcuni seminari che hanno l'obiettivo di coinvolgere il personale, individuare le criticità e le opportunità e dare forma e contenuto alle azioni e ai progetti che dovranno costituire il programma in cui si articola l'intervento;
- la pianificazione di un piano operativo, che servirà sia a delineare le azioni e i progetti che a guidare l'attuazione del programma.

Infine, vi è la ***fase di esecuzione***, che comprende la realizzazione dei singoli progetti, il loro controllo, la misurazione dei risultati e la messa a punto delle azioni correttive per assicurare il raggiungimento degli obiettivi.

1.5 Il risk management

Il risk management, o "***processo di gestione del rischio***", è definito come "***l'insieme delle attività, delle metodologie e delle risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi***".

La funzione del risk management è quella di proteggere ed incrementare il valore di un'azienda, sostenendone gli obiettivi, attraverso la predisposizione di un quadro metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività e il miglioramento del processo decisionale; inoltre, contribuisce ad un utilizzo ed ad un'allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione, alla protezione del patrimonio, dell'immagine aziendale, della competenza dell'organizzazione e delle figure chiave, nonché all'ottimizzazione dell'efficienza operativa.

Il "***rischio di impresa***" è una situazione complessa e di incertezza a cui l'imprenditore è costantemente esposto, vi è però la possibilità di definirlo, qualificarlo e quantizzarlo al fine di controllarlo.

Inoltre, è errato pensare che il rischio sia solo negativo (*downside risk*), in quanto l'innovazione e la capacità di cambiamento sono per definizione portatori di rischio ma sono, allo stesso tempo, generatori di opportunità in grado di creare valore per l'impresa (*upside risk*). Quindi, assumere una valenza esclusivamente negativa del rischio potrebbe portare all'immobilismo decisionale e al non cogliere e al non costruire determinate occasioni che, nel tempo invece, potrebbero rivelarsi di successo; per tale motivo non è corretto pensare che evitare il rischio sia per definizione una strategia vincente.

Oggi più che mai questo potrebbe essere dimostrato; le imprese di successo, infatti, sono proprio quelle che investono e che hanno nell'innovazione e nel cambiamento alcune delle leve principali di sviluppo, con un controllo del rischio che consente di cogliere le opportunità.

La gestione del rischio, è un processo continuo, graduale e proattivo che coinvolge la "**corporate strategy**" (*la strategia complessiva determina i mezzi per l'utilizzazione delle risorse nelle aree funzionali del marketing, della produzione, della finanza, della ricerca e sviluppo e delle risorse umane al fine di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione*) e che deve essere integrato nella cultura dell'organizzazione attraverso una politica mirata da parte dei suoi massimi dirigenti, i quali assegnano responsabilità specifiche e ruoli appropriati all'interno dell'azienda.

Un approccio globale al risk management, quindi, consente ad un'azienda di considerare il potenziale impatto delle diverse tipologie di rischio sui processi aziendali, sulle attività, sugli operatori, sui prodotti e i servizi e di decidere sia le strategie che le tecniche con cui affrontarle.

1.6 La performance improvement

Un'azienda, per raggiungere il suo massimo potenziale, deve migliorare continuamente le proprie performance e sostenere tali miglioramenti.

La **performance improvement**, o **miglioramento delle prestazioni** ha la funzione di apportare le migliori risorse e le giuste conoscenze che permettono di migliorare le capacità di prestazione individuali e collettive, andando a modificare il processo produttivo, aumentandone l'efficacia e l'efficienza.

L'azienda, quindi, deve prefissare degli obiettivi mirati che stimolino costantemente i propri collaboratori al raggiungimento di margini di miglioramento, generando in quest'ultimi un "**senso di appartenenza**" all'organizzazione capace di generare profitto in modo non obbligato; in questo modo la risorsa umana diventa parte integrante dell'azienda.

1.7 La customer satisfaction

Gestire un'azienda significa essere competitivi ed appropriati sul mercato riuscendo a raggiungere l'obiettivo primario che ogni azienda si è prefissata: la "**customer satisfaction**", ovvero la "**soddisfazione del cliente**".

Il "**cliente**" è inteso come:

- colui che opera all'interno della stessa azienda;
- colui che richiede la prestazione (*prodotto o servizio*);
- colui che dovrà risultare pienamente soddisfatto del prodotto fornitogli (*consumatore finale*).

Da sempre, il mercato è alla ricerca di forme funzionali e organizzative mirate al raggiungimento dell'efficacia e dell'efficienza produttiva; il primo giudice del risultato di questo traguardo è il cliente che ha la possibilità, con le proprie scelte, di "**premiare**" o "**punire**" un'organizzazione.

Questo potere gli è stato attribuito dalle "**teorie della qualità**" che hanno contribuito a focalizzare l'attenzione delle aziende sulla soddisfazione del cliente, la quale deve essere valutata; è noto, infatti, come l'adozione di una prospettiva mirata sulla qualità sia un fattore concorrenziale.

Per garantire un elevato grado di soddisfazione del cliente beneficiario del prodotto o del servizio bisogna ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che egli esprime, porre costante attenzione al suo giudizio e sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il prodotto/servizio e chi lo riceve.

Il prodotto/servizio finito, destinato al cliente, quindi, non deve essere solo garantito e affidabile ma deve accontentare e rispondere alle sue aspettative attese e sottointese; dunque, deve essere perfetto per gli usi cui il cliente vuole destinarlo.

La soddisfazione del cliente deve essere intesa come la percezione dello stesso di aver speso bene le proprie risorse avendo ottenuto, in proporzione alle sue aspettative, il massimo possibile. Per tale motivo, il concetto di soddisfazione rappresenta uno stato relativo derivante dalle aspettative esplicite o latenti del cliente e dalla percezione che egli ha del complesso dei fattori di qualità incorporati nel prodotto o servizio utilizzati.

Come accennato in precedenza, esiste, infatti, uno stretto legame tra soddisfazione del cliente e qualità della prestazione: i bisogni del cliente evolvono in continuazione nel tempo, pertanto, deve evolvere anche la capacità dell'azienda di soddisfarli, migliorando progressivamente la qualità della propria prestazione e, di conseguenza, del proprio prodotto o servizio.

In questo modo, non viene più fornito solo un prodotto conforme, ma un prodotto certificato nella sua qualità, cercando piena soddisfazione del cliente.

L'azienda deve garantire non più solo il prodotto finito ma l'intera linea di produzione, coinvolgendo tutti i membri dell'organizzazione a perseguire lo stesso fine, in modo partecipativo e corresponsabile; questo, rappresenta la vera rivoluzione del "**sistema di gestione aziendale**".

1.7.1 La qualità del processo aziendale

Il miglioramento della qualità di un prodotto/servizio rappresenta una vera e propria strategia competitiva e parte della missione aziendale, quindi, il fine di un processo produttivo e progettuale.

Per poter capire tutto ciò che riguarda la qualità è necessario chiarire due concetti chiave: la qualità di processo e la qualità di sistema. Per qualità di processo si intende il livello di organizzazione dell'impresa che garantisce la conformità del prodotto alle specifiche di progetto previste dall'azienda stessa; con qualità di sistema, invece, si fa riferimento alla capacità dell'organizzazione nel suo insieme a far fronte alle aspettative del mercato e ai bisogni del cliente.

Con la norma UNI EN ISO 9001:2015, l'attenzione della qualità si è spostata dal prodotto/servizio all'insieme dei processi aziendali che contribuiscono alla sua realizzazione (*comprese le tecnologie e le risorse umane necessarie*), quindi, si è focalizzata sull'efficacia e sul miglioramento continuo dei processi aziendali; infatti, solo da processi ben gestiti e tenuti sotto controllo nascono buoni prodotti e servizi.

Nel corso degli anni, si è passati, quindi, da un approccio basato sull'ispezione e sul controllo finale del prodotto, ad un approccio gestionale integrato in cui il coinvolgimento di tutto il personale, la pianificazione, la documentazione dell'attività e l'atteggiamento volto al miglioramento continuo, sono diventati i cardini del nuovo modello di gestione.

Il cliente, in quanto uomo, con le sue necessità e le sue esigenze mutevoli, è l'elemento maggiormente correlato alla qualità; i desideri umani sono la spinta per la creazione di prodotti e servizi e la crescita naturale delle esigenze sono la motivazione alla ricerca di una qualità sempre più elevata.

Il compito di ogni organizzazione è allora quello di essere particolarmente attenti ai bisogni umani e di saperli tempestivamente soddisfare garantendo una qualità continua in linea con il crescere delle aspettative umane.

1.8 Il riesame ed il concetto del miglioramento continuo

All'interno di un'organizzazione, in continua evoluzione, un'importanza particolare deve essere ovviamente garantita ad aspetti chiave e critici, quali: la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro, la sicurezza dei prodotti, la tutela dell'ambiente e la garanzia della qualità di processo e di prodotto.

La complessità della gestione di tutti questi aspetti è supportata dall'evoluzione del corpo normativo sotteso a ciascun aspetto.

L'unico strumento a disposizione delle organizzazioni per gestire i propri processi "**base**" e "**caratteristici**" in presenza di fenomeni complessi è rappresentato da un "**pensiero sistemico**".

Il sistema, composto da una pluralità di elementi materiali ed immateriali, permette all'organizzazione di gestire un aspetto chiave o critico in modo rigoroso a partire dalla progettazione dell'intervento e dall'allocazione delle risorse, attraverso la definizione di uno scopo e l'attuazione di idonei processi, fino alla misura periodica oggettiva e pertanto verificabile delle proprie performance.

Oggi giorno, è fondamentale la diffusione capillare di una mentalità orientata alla gestione attraverso l'avviamento di sistemi di monitoraggio, misurazione tramite controllo a campione o indagini di soddisfazione, analisi e condivisione dei risultati, riesame dei contenuti ed implementazione delle azioni correttive nell'ottica del miglioramento continuo.

Un'azienda che vive nell'ottica del miglioramento continuo, quindi, deve avere un atteggiamento decisamente proattivo, in quanto, deve cercare di prevenire l'insorgere di perdite o problemi intervenendo sui rischi che si reputano inaccettabili; per tale motivo, un'organizzazione, a qualsiasi livello ed in qualsiasi settore, deve confrontarsi con l'aspetto della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro.

Per una gestione sistemica della sicurezza bisogna prendere in considerazione: gli elementi fondamentali che costituiscono un Sistema di Gestione della Sicurezza (SGS), le norme, le linee guida e gli standard maggiormente diffusi e che nel tempo hanno contribuito alla definizione della struttura dei Sistemi attuali.

Inoltre, un'organizzazione deve avere la possibilità di integrare sistemi di gestione diversi, ciascuno dedicato ad uno specifico aspetto:

- sicurezza e salute (*OHSAS 18001:2007, standard internazionale che definisce i requisiti per la realizzazione di un Sistema di Gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori*);
- qualità (*ISO 9001:2008, standard internazionale che definisce i requisiti per la realizzazione di un Sistema di Gestione della Qualità*);
- ambiente (*ISO 14001:2004, standard internazionale che definisce i requisiti per la realizzazione di un Sistema di Gestione Ambientale*).

I sistemi di gestione possono essere integrati al fine di ottimizzare le risorse allocate ed uniformare l'approccio verso problematiche differenti, sfruttando la struttura comune dei sistemi di gestione ed il modello unitario ad essi sotteso, basato sui concetti fondamentali dei sistemi di controllo a feedback e sul "**ciclo di Deming**" (*Plan, Do, Check, Act*), quale metodica volta a garantire il miglioramento continuo dell'organizzazione con riferimento ad uno o più aspetti chiave.

1.8.1 Il Ciclo di Deming

Il ciclo di Deming (*ciclo di PDCA*) è un modello studiato per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio e serve per promuovere una cultura della qualità, tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse.

Tale ciclo è caratterizzato da quattro fasi, quali:

- Plan (*pianificare*);
- Do (*fare*);
- Check (*verificare*);
- Act (*agire - riesame della Direzione*).

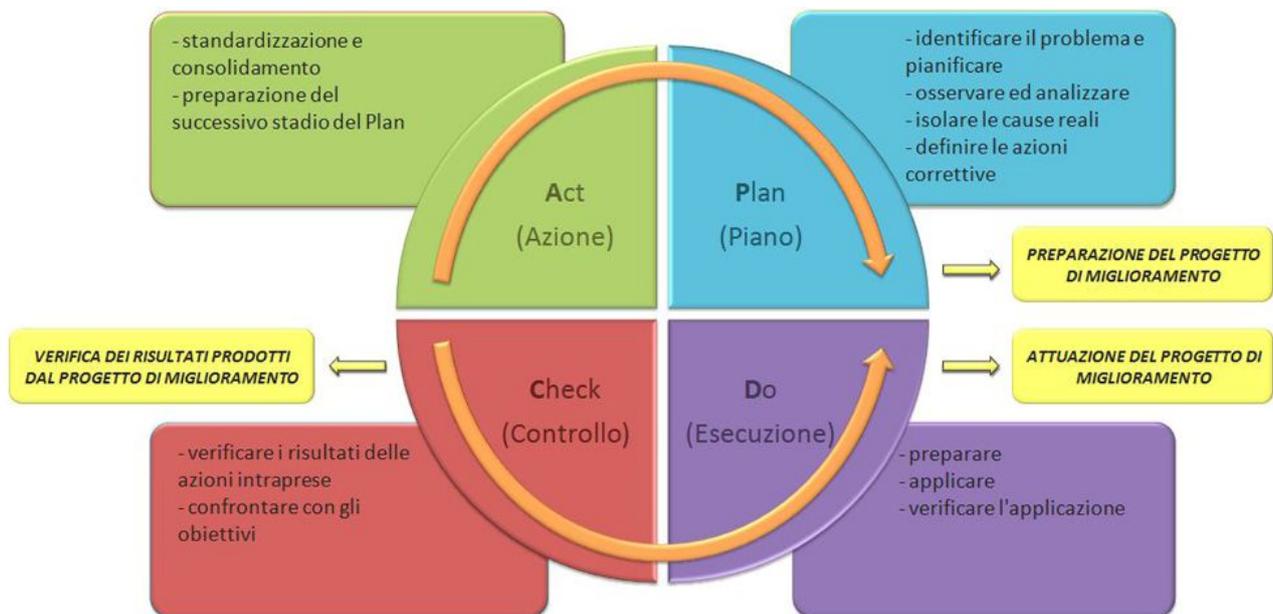


Fig. 5 : Ciclo di Deming

La prima fase del “*ciclo del miglioramento continuo*” consiste nella **pianificazione** (*Plan*) dell'intervento di miglioramento e si esplicita mediante:

- l'individuazione del problema (*descrivendolo e definendo l'obiettivo da raggiungere, i tempi, gli indicatori e gli strumenti di controllo*);

- l'analisi del problema (*analizzando i dati che lo descrivono e individuando gli effetti negativi o da studiare*);
- la ricerca delle possibili cause del problema (*sviluppando un quadro completo di tutte le cause, individuandone le più probabili*);
- la progettazione delle azioni correttive (*ricercando le possibili azioni correttive e definendo modalità, tempi e criteri di valutazione dei risultati*).

La seconda fase del ciclo riguarda l'**esecuzione** (*Do*) dell'intervento di miglioramento, che comprende tutto ciò che è necessario per attuarlo, ovvero:

- l'addestramento delle persone incaricate dell'attuazione delle azioni correttive;
- l'applicazione delle azioni correttive e l'attuazione delle soluzioni programmate;
- la verifica della corretta applicazione delle azioni correttive.

La terza fase del ciclo di Deming, invece, si fonda sulla **verifica** (*Check*) dell'intervento di miglioramento, quindi:

- sulla verifica che l'azione correttiva sia stata eseguita nei tempi previsti e che i risultati delle azioni intraprese siano stati raggiunti;
- sul confronto dei risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati.

Se si è raggiunto l'obiettivo definito, si può passare alla fase successiva, altrimenti è necessario ripetere un nuovo ciclo PDCA sullo stesso problema, analizzando criticamente le varie fasi del ciclo precedente per individuare le cause del non raggiungimento dell'obiettivo.

Infine, la quarta ed ultima fase del ciclo consiste nella **standardizzazione** (*Act*) della soluzione del problema, attraverso la realizzazione di una procedura, in modo da rendere consolidate ed irreversibili le azioni correttive.

Questa fase, inoltre, comprende il riesame da parte della Direzione sulla validità delle azioni correttive, stabilendo fin da subito modalità e tempi.

A questo punto, è possibile preparare una nuova fase di **“plan”** dando inizio ad un nuovo ciclo di Deming sullo stesso tema per un ulteriore miglioramento (*attivazione del MIGLIORAMENTO CONTINUO*).

CAPITOLO II

LA GESTIONE DELLA RISORSA UMANA

2.1 Gli aspetti organizzativi, relazionali, comunicativi e comportamentali

Come già rappresentato nel capitolo precedente, il mondo delle organizzazioni in questi ultimi anni sta rivolgendo sempre più l'attenzione alle risorse umane, poiché la qualità e le competenze di queste ultime costituiscono un reale vantaggio competitivo per le aziende, operanti in tutti i settori.

Il vero vantaggio competitivo tra le imprese, quindi, non è più fornito dalla sola disponibilità di materie prime e/o dalla diffusione delle tecnologie, ma dall'apporto del capitale umano e dalla qualità delle conoscenze e delle competenze delle persone che fanno parte dell'organizzazione; infatti, a seguito delle profonde trasformazioni in atto, che hanno portato all'affermazione di modelli organizzativi innovativi e nuove culture gestionali, il collaboratore non è più considerato un semplice "**costo**", ma diventa una "**risorsa strategica**" fondamentale per la creazione di Shared Value (*valore condiviso*) per tutti gli stakeholders (*portatori di interesse*).

L'importanza delle competenze, delle conoscenze e della capacità di apprendimento continuo, pertanto, si è rivelata fondamentale per le imprese, le quali si sono rese conto che i collaboratori costituiscono un vero e proprio capitale per l'azienda; è per tale motivo che dimostrano interesse nell'accaparrarsi e trattenere le persone con maggior talento.

Le organizzazioni che sapranno sfruttare la creatività e l'energia dei loro collaboratori potranno fornire i prodotti e i servizi richiesti dai nuovi mercati.

Si è manifestato, di conseguenza, il bisogno di mettere in atto nuove prassi per la gestione delle risorse umane, che si basano sulla coltivazione dei talenti e sulla creazione di condizioni di lavoro in grado di attrarli e mantenerli all'interno dell'impresa. Si sta espandendo, quindi, la convinzione che una corretta gestione delle risorse umane possa aiutare alla determinazione del successo del proprio business e possa costituire un elemento fondamentale da tenere in considerazione per la formulazione della strategia dell'organizzazione.

Per poter inserire le persone nell'ambito delle variabili strategiche si deve avere una chiara comprensione su come operare sulle risorse umane, al fine di favorire l'attuazione degli obiettivi strategici di impresa, e bisogna individuare indicatori, mediante i quali sia possibile effettuare le misurazioni sulle variabili inerenti le persone.

Una gestione strategica delle risorse umane deve mettere a punto dei procedimenti per rinnovare valori e competenze con lo scopo di ottimizzare la performance economica.

Per ottenere una gestione efficiente nell'attuale contesto economico, caratterizzato sempre più da un elevato livello tecnologico e da nuovi sistemi gestionali, le organizzazioni devono saper sfruttare al massimo le potenzialità dei propri dipendenti senza trascurare gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, indicati dal legislatore all'interno del **D.Lgs 81/2008**.

Questo obiettivo può essere raggiunto mediante il coinvolgimento del lavoratore nell'ambito lavorativo, utilizzando uno strumento gestionale indispensabile per aumentare l'adozione di comportamenti sicuri nei luoghi di lavoro: la comunicazione (*insieme dei fenomeni che comportano la distribuzione di informazioni*). Nel "**Testo Unico**" sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro la comunicazione di informazioni ai lavoratori non rappresenta solo una misura generale di tutela degli stessi, ma un obbligo del datore di lavoro e del dirigente.

Devono essere messe a disposizione e note ai lavoratori tutte le informazioni necessarie per poter lavorare in sicurezza, da quelle strettamente legate alla mansione svolta e all'ufficio/reparto a quelle legate all'organizzazione; più il numero di informazioni che vengono fornite ai lavoratori aumenta e più le scelte da essi operate possono portare a risultati migliori.

Inoltre, vi è la necessità di rispettare alcuni principi che sono alla base di una comunicazione efficace altrimenti, non solo si rendono vane le attività messe in campo per attuare il processo comunicativo ma, si rischia di introdurre elementi di disturbo che possono persino portare ad operare su presupposti sbagliati senza esserne consapevoli; uno degli aspetti importanti della comunicazione è rappresentato dalla qualità delle informazioni, in particolar modo, dalla completezza e dalla chiarezza del messaggio informativo.

Il legislatore, infatti, nello specifico articolo 36 del D.Lgs 81/2008 (*Informazione ai lavoratori*) punta sulla chiarezza e sulla comprensibilità dell'informazione poiché questo è un punto cruciale nell'azione comunicativa: informare è comunicare e se l'informazione non è chiara, esaustiva e comprensibile cadono i presupposti del processo informativo.

L'informazione non è l'unico elemento cruciale per tutelare i lavoratori e renderli consapevoli dei rischi cui potrebbero essere esposti; ad essa, infatti, il "**Testo unico**" affianca la formazione dei lavoratori e predispone una serie di misure che vanno dall'istituzione del servizio di prevenzione e protezione, alla valutazione dei rischi e alla predisposizione di misure di prevenzione e protezione con assegnazioni di precise responsabilità.

La consapevolezza del rischio da parte dei lavoratori può essere influenzata da alcuni fattori, quali:

- il tipo di personalità (*estroverso, introverso, stabile, instabile*);
- il livello di performance (*impegno cognitivo basso, medio o alto*);

- gli aspetti comportamentali (*motivazione, partecipazione, grado di responsabilità*);
- gli aspetti organizzativi (*processi comunicativi, piani formativi, metodi di lavoro, procedure*).

La consapevolezza del rischio, pertanto, si raggiunge anche curando gli aspetti motivazionali, e quindi prestando attenzione all'elemento umano che rappresenta il fulcro della normativa in tema di salute e sicurezza.

2.2 Le attività di pianificazione ed organizzazione delle mansioni lavorative

Le aziende per poter realizzare un prodotto o un servizio devono svolgere un certo numero di attività o compiti, i quali vengono raggruppati in mansioni.

Per gestire le mansioni lavorative, esse devono essere analizzate e progettate:

- l'**analisi delle mansioni** (*Job Analysis*) è un processo di raccolta di informazioni dettagliate sulle operazioni da svolgere, sulle loro finalità, sui metodi, sulle tecniche, sulle competenze e sulle conoscenze necessarie;
- la **progettazione delle mansioni** (*Job Design*) stabilisce quali compiti devono essere aggregati in una specifica mansione.

I criteri di progettazione delle mansioni sono strettamente dipendenti dalle strategie di un'organizzazione, che possono rendere necessario o lo svolgimento di compiti nuovi e diversi, o il ricorso a differenti modalità nell'esecuzione di compiti abituali (*le modalità di svolgimento dei compiti sono influenzate dall'utilizzo delle nuove tecnologie*).

L'**analisi delle mansioni** è molto importante per le attività della funzione organizzativa delle risorse umane, infatti, i manager devono disporre di informazioni dettagliate su tutte le mansioni per poter comprendere i flussi operativi (*compiti necessari alla realizzazione di prodotti o servizi*) identificando in modo specifico i compiti eseguiti e le conoscenze, le competenze e le capacità richieste per il loro svolgimento.

Queste informazioni sono essenziali qualora bisogna riorganizzare alcuni aspetti per incrementare l'efficienza e l'efficacia dell'azienda. Inoltre, essi devono conoscere i profili professionali richiesti da ogni mansione, per poter operare scelte consapevoli quando si tratta di assumere dei collaboratori, e devono garantire prestazioni adeguate da parte delle persone che vengono affidate a quest'ultima.

Per fare ciò, occorre saper valutare le prestazioni e fornire feedback a coloro che hanno necessità di migliorare; ciò richiede una piena comprensione delle mansioni.

Nell'analisi delle mansioni le informazioni vengono ricavate attraverso due tipi di attività, quali:

- la **descrizione della mansione**, la quale rappresenta un elenco degli obiettivi, dei doveri e delle responsabilità previste per una data mansione;
- la **specificazione della mansione**, la quale costituisce l'elenco delle conoscenze, competenze, capacità e altre caratteristiche che un individuo deve possedere per svolgere una mansione.

Per "**conoscenza**" si intende l'insieme delle informazioni procedurali necessarie per portare a termine con successo un'attività; la "**competenza**", invece, è il livello di abilità richiesto nello svolgimento di un compito specifico; la "**capacità**" fa riferimento alle attitudini di comportamento più generali che caratterizzano una persona; infine, le "**altre caratteristiche**" comprendono gli aspetti riguardanti la personalità, come l'orientamento al risultato o la tendenza a perseverare.

Queste dimensioni non sono direttamente osservabili ma possono essere dedotte dal comportamento di un individuo in determinate situazioni.

Conoscere tutte le caratteristiche che deve possedere chi ricopre un certo ruolo è di grande importanza per i manager al fine di valutare i candidati per una eventuale assunzione.

L'analisi delle mansioni e dei flussi operativi è necessaria per poter eseguire una efficace **progettazione delle mansioni** attraverso la quale si vanno a definire le modalità lavorative e i compiti da svolgere; una conoscenza completa dei compiti consente di individuare modalità alternative di organizzazione del lavoro.

Le mansioni, infatti, possono essere caratterizzate sia dallo svolgimento di un insieme molto ristretto di compiti, che richiedono competenze modeste, e sia dall'esecuzione di un insieme piuttosto ampio di attività, che richiedono competenze polivalenti; con l'avvento dei sistemi di gestione della qualità e di una grande varietà di programmi di coinvolgimento del personale, la progettazione delle mansioni sta evolvendo verso l'estremo più esteso dello spettro.

Alcune competenze, nei dipendenti, vengono potenziate mediante la formazione e le azioni di sviluppo; la "**formazione**" rappresenta un insieme di attività pianificate per facilitare l'apprendimento, da parte dei dipendenti, di conoscenze, competenze e comportamenti che si riconducono alle mansioni svolte, mentre, lo "**sviluppo**" riguarda l'acquisizione di conoscenze, competenze e comportamenti che migliorano la capacità dei dipendenti di far fronte alle sfide di una varietà di mansioni, alcune magari non ancora esistenti.

Attraverso il reclutamento, la selezione, la formazione e lo sviluppo, le aziende possono disporre di un ampio bacino di risorse umane in grado di implementare una specifica strategia. La progettazione delle mansioni, quindi, riguarda i modelli attraverso cui intervenire sulle mansioni, in modo da renderle più efficienti e più motivanti per chi le svolge. Essa, inoltre, può essere influenzata dal tipo di struttura organizzativa, la quale, esercita un impatto anche sulle relazioni di lavoro, in quanto, in organizzazioni accentrate e funzionali le persone pensano all'equità in termini di regole e procedure, mentre in quelle divisionali, più decentrate, esse fanno riferimento alle ricompense e a come si sentono trattate nella relazione interpersonale.

L'analisi e la progettazione delle mansioni, pertanto, rappresentano la chiave per lo sviluppo e il mantenimento del vantaggio competitivo aziendale attraverso la risorsa umana, la quale, potrà conseguire vantaggi in termini di motivazione, soddisfazione, sicurezza, salute e successo.

2.3 La compartecipazione e la condivisione degli obiettivi aziendali

Nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, il fattore umano rappresenta un elemento fondamentale: l'organizzazione, non può più considerarlo come un mero fattore di produzione, ma deve attuare delle efficaci strategie di compartecipazione e di condivisione dello stesso per poter conseguire i risultati sperati.

Il mantenimento di un quadro generale di coerenza tra tutte le attività e gli obiettivi aziendali è una condizione essenziale affinché il management possa garantire il coinvolgimento di tutta l'organizzazione.

L'azienda non rappresenta un concetto astratto, è fatta di persone, di strumenti, di beni, ha dei partner e dei clienti che le riconoscono un certo ruolo e nutrono nei suoi confronti precise aspettative; se, come manager, non ci si vuole ritrovare soli all'inseguimento degli obiettivi, ma, al contrario, si vuole essere certi di poter contare su tutta l'organizzazione, la ricerca e la determinazione della coerenza tra la mission e gli obiettivi diventa una condizione indispensabile.

Inoltre, se il manager vuole contare su tutte le risorse per raggiungere gli obiettivi, deve far in modo che esse nutrano fiducia in lui e sentano di potersi impegnare in qualcosa di raggiungibile; se vengono stabiliti obiettivi ambiziosi che, già in partenza, si sa che sono irraggiungibili, le risorse non si sentiranno coinvolte e limiteranno il loro impegno, in quanto percepiranno l'inutilità dei propri sforzi.

Di fronte ad un'organizzazione sfiduciata, nessun manager sarà in grado di raggiungere alcun obiettivo.

Un obiettivo, quindi, deve apparire a tutti i componenti dell'organizzazione raggiungibile e coerente con l'azienda, altrimenti le risorse non si sentiranno coinvolte e il loro impegno insufficiente determinerà il fallimento della strategia aziendale; per di più, esso deve risultare chiaro ed immediato, per questo deve essere formulato e comunicato in modo tale che chiunque può comprenderlo.

La comunicazione degli obiettivi è un aspetto che riveste un'importanza sostanziale ma, nonostante questo, talvolta è trascurata da parte del management oppure viene effettuata in modo incompleto.

Spesso la conoscenza degli obiettivi si ferma al primo livello dell'organizzazione, pertanto, anche chi è al corrente degli obiettivi individuali assegnati non conosce quelli generali: è come sapere di avere un obiettivo, comprenderlo, alle volte dividerlo, ma non sapere perché si deve raggiungere.

Per chi, invece, non viene informato neppure degli obiettivi individuali è ancora peggio, poiché non ha nemmeno una visione dei traguardi che la propria azienda vuole raggiungere e per i quali gli chiederà di contribuire attraverso lo svolgimento di determinate attività.

Nella situazione descritta, è come se l'azienda avesse dei propri obiettivi, ma non sentisse la necessità di ricorrere a tutte le proprie risorse per cercare di raggiungerli; così facendo, si ha uno scarso grado di coinvolgimento e di partecipazione delle risorse nel perseguimento degli obiettivi durante le attività di tutti i giorni. Tutto ciò, determina una distanza abissale tra l'azienda e le persone che la costituiscono. Da questa considerazione, emerge l'esigenza da parte del management di comunicare a cascata gli obiettivi nell'ambito di tutta l'organizzazione aziendale, per garantire la consapevolezza dei risultati da raggiungere da parte di tutte le risorse e l'arrivo a destinazione di un messaggio importante: l'azienda ha bisogno della partecipazione consapevole di tutti per poter raggiungere i propri traguardi.

Gli obiettivi, pertanto, devono essere condivisi da tutta l'organizzazione e la loro definizione e comunicazione deve procedere per livelli, a partire da quello direzionale, seguendo i livelli della struttura organizzativa e coinvolgendo, di volta in volta, le risorse che ne fanno parte.

Una risorsa che ignora quale obiettivo deve raggiungere o il motivo per il quale raggiungerlo concederà alla propria azienda una disponibilità ed una motivazione nettamente inferiori rispetto ad una risorsa che, invece, ha concorso alla definizione del piano strategico e di un obiettivo, la quale farà di tutto per raggiungerlo.

CAPITOLO III

LA GESTIONE DELLA SICUREZZA E DELLA SALUTE IN AMBITO AZIENDALE

3.1 La normativa in materia di sicurezza e salute: il Testo Unico

Come anticipato nel capitolo precedente, la salute e la sicurezza sul lavoro, in Italia, sono regolamentate dal Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008, anche noto come Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro, entrato in vigore il 15 maggio 2008, e dalle relative disposizioni correttive, ovvero dal Decreto Legislativo n. 106 del 3 agosto 2009 e da successivi ulteriori decreti.

Le prime norme sulla sicurezza dei luoghi di lavoro furono emanate negli anni '50:

- DPR n. 547/55 (*norme sulla prevenzione degli infortuni sul lavoro*);
- DPR n. 164/56 (*norme sulla prevenzione degli infortuni sul lavoro*);
- DPR n. 303/56 (*norme generali per l'igiene del lavoro*).

Tali decreti sono stati tra i meno applicati nella storia dell'Italia repubblicana, visto l'enorme numero di infortuni sul lavoro registrati sia nell'industria che nell'edilizia. Successivamente, negli anni '90, dopo l'ingresso dell'Italia in Europa e l'emanazione delle direttive europee, sono stati emanati importanti decreti legislativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro (*tra cui il D.Lgs n. 626 del 1994, il quale introdusse l'obbligo per il datore di lavoro di eseguire la valutazione del rischio per l'individuazione dei pericoli e delle misure di prevenzione e protezione dei lavoratori*), ai quali sono seguiti altri decreti legislativi di chiarimento e miglioramento.

In seguito, con la Legge di delega n. 123 del 2007, il governo è stato delegato a riformare e riordinare le norme vigenti in materia di salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro in un unico Decreto Legislativo: è così che è nato il D.Lgs n. 81/2008.

Il Testo Unico è costituito da 306 articoli, suddivisi in 13 titoli, e da 51 Allegati tecnici che riportano in modo sistematico e coordinato le prescrizioni tecniche di quasi tutte le norme più importanti emanate in Italia dal dopoguerra ad oggi.

Tale Decreto, presenta la stessa struttura per ogni titolo elencando prima le disposizioni e poi, nell'ultimo Capo di ogni titolo, le relative sanzioni previste in caso di inadempimento; sia la quantità che l'entità delle sanzioni sono proporzionali al ruolo gerarchico e quindi al numero ed al livello di responsabilità e di potere esecutivo.

La complessa e articolata normativa sulla sicurezza sul lavoro propone un sistema di gestione della sicurezza e della salute in ambito lavorativo preventivo e permanente, attraverso:

- l'individuazione dei fattori e delle sorgenti di rischi;
- la riduzione del rischio, che deve tendere al minimo;
- il continuo controllo delle misure preventive e protettive messe in atto;
- l'elaborazione di una strategia aziendale che comprenda tutti i fattori di un'organizzazione (*tecnologie, organizzazione, condizioni operative, ecc.*).

Il decreto, inoltre, ha definito in modo chiaro le responsabilità e le figure in ambito aziendale per quanto concerne la sicurezza e la salute dei lavoratori.

3.1.1 L'ordinamento Costituzionale e Civile

Nell'applicazione degli adempimenti del Testo Unico, assumono un'importanza fondamentale:

- l'articolo 41 della Costituzione italiana (*PARTE PRIMA - Diritti e doveri dei cittadini, TITOLO III – Rapporti economici*);
- l'articolo 2087 del Codice Civile (*LIBRO QUINTO - Del lavoro, TITOLO II - Del lavoro nell'impresa*).

In base all'articolo 41 della Costituzione italiana: ***"l'iniziativa economica privata è libera"***; la libertà d'impresa ha però dei limiti, in quanto, essa non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana.

La libertà in esame, quindi, si sostanzia nella possibilità sia di scegliere se intraprendere o meno un'attività economica e sia nella libertà di scegliere quale attività esercitare; i limiti al privato, dunque, si pongono nella fase dell'esercizio dell'attività liberamente scelta.

Secondo l'articolo 2087 del Codice Civile: ***"l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro"***.

L'obbligo disciplinato dalla norma, quindi, consiste nell'adozione di ogni provvedimento idoneo ad evitare che dall'espletamento dell'attività lavorativa in azienda possa derivare, per cause legate alla attività lavorativa, una lesione alla persona del lavoratore; per tale motivo, questa norma viene generalmente considerata il principale riferimento in tema di tutela dell'integrità fisica e morale del prestatore di lavoro.

Inoltre, la formulazione dell'articolo 2087 c.c., grazie alla sua ampiezza e consequenziale ***"dinamicità"***, permette di qualificare l'articolo in questione come ***"norma di chiusura"*** dell'ordinamento, in quanto colma le lacune di tutte le altre leggi in materia.

Per adempiere a tale obbligo, bisogna tendere alla massima sicurezza tecnologicamente possibile: la sicurezza dei prestatori di lavoro non può essere subordinata a criteri di fattibilità economica o produttiva.

3.1.2 L'organizzazione della sicurezza in azienda: figure di sistema

In base alla normativa vigente, la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro deve essere il risultato di più azioni svolte da una molteplicità di soggetti, lavoratori compresi, nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

La sicurezza sul lavoro, quindi, non può essere ritenuta *“un qualcosa in più”* nell'organizzazione aziendale, ma deve essere, a tutti gli effetti, *“parte integrante”* di essa.

A tal fine, nell'ambito aziendale, devono essere presenti le cosiddette **“figure di sistema”**, ovvero figure professionali che devono svolgere una serie di compiti precisi, con l'obiettivo ultimo di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Tali figure di sistema, definite dall'articolo 2 del D.Lgs 81/2008, si concretizzano in:

- datore di lavoro;
- dirigente;
- preposto;
- lavoratore;
- responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP);
- medico competente;
- rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

Il ***datore di lavoro*** è definito dalla normativa come: ***“il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa”***.

Questa definizione pone in evidenza i poteri decisionali e di spesa che caratterizzano il ruolo del Datore di Lavoro, il quale, pertanto, dispone di adeguate risorse finanziarie e può spenderle in modo autonomo, assumendo decisioni operative.

Il datore di lavoro ha la totale e completa responsabilità di organizzare tutte le attività lavorative e tutte le relative misure di sicurezza, rispettando una serie di obblighi, ognuno dei quali comporta, in caso di inadempienza totale o anche solo parziale, una denuncia penale e una sanzione economica.

Il **dirigente**, invece, rappresenta: ***“la persona che, in ragione delle competenze Professionali e dei poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa”***.

Questa figura professionale coincide con la persona alla quale il datore di lavoro ha formalmente delegato alcuni dei suoi poteri ed è presente, generalmente, solo nelle medie e grandi aziende.

La delega di funzioni deve comprendere i poteri di spesa che devono essere effettivi ed adeguati alle dimensioni e alla tipologia aziendale, in assenza dei quali, essa non avrebbe alcun valore sostanziale.

Queste deleghe di funzioni, quindi, se corrette ed adeguate, permettono di trasferire competenze e responsabilità civili e penali dal datore di lavoro ai Dirigenti.

Un'altra figura di sistema è costituita dal **preposto**, il quale raffigura: ***“la persona che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, sovrintende all'attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa”***.

Il preposto (*capocantiere, capoufficio, capomacchina, responsabile di reparto o di punto vendita, caposquadra, ecc.*), dunque, è un lavoratore che svolge un ruolo di guida e direzione nei confronti di altri lavoratori, di fatto a lui sottoposti.

In sintesi e limitando agli aspetti di maggiore importanza, egli deve:

- sovrintendere e vigilare sull'attività svolta dagli altri lavoratori (*rispetto degli obblighi di legge, degli ordini e dei regolamenti dell'azienda, delle corrette procedure e modalità di lavoro, del corretto uso delle macchine e delle attrezzature di lavoro, ecc.*);
- segnalare tempestivamente al datore di lavoro ogni condizione di pericolo che si viene a creare in azienda (*guasti a macchine o attrezzature, misure di sicurezza non sufficienti, ecc.*).

Tale figura professionale, quindi, non deve solo dire agli altri operai **“cosa fare”**, ma deve anche verificare che **“lo facciano bene”**, e **“in sicurezza”**, senza rischiare di farsi male, o di fare male a terze persone.

Inoltre, egli, nominato dal datore di lavoro (*o dal dirigente*) sulla base delle sue competenze professionali, deve obbligatoriamente partecipare a un corso formativo, per renderlo pienamente consapevole del suo ruolo e delle responsabilità connesse; tale nomina deve essere formalizzata per iscritto, con esplicita firma di accettazione e deve essere comunicata, sempre in forma scritta, a tutti i lavoratori dell'azienda.

Il **lavoratore**, invece, è definito come: **“la persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un'attività lavorativa nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un'arte o una professione”**. Da un punto di vista gerarchico, i lavoratori si trovano nel gradino più basso dell'organizzazione aziendale ma, nonostante ciò, anch'essi devono rispettare precisi obblighi di Legge, dettagliatamente definiti dall'articolo 20 del Testo Unico, di cui, di seguito, si riportano alcuni tra i più importanti e significativi:

- osservare le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, dai dirigenti e dai preposti, ai fini della protezione collettiva ed individuale;

- utilizzare correttamente le attrezzature di lavoro, le sostanze e i preparati pericolosi, i mezzi di trasporto, nonché i dispositivi di sicurezza;
- segnalare immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto qualsiasi eventuale condizione di pericolo di cui vengano a conoscenza;
- non rimuovere o modificare senza autorizzazione i dispositivi di sicurezza o di segnalazione o di controllo;
- non compiere di propria iniziativa operazioni o manovre che non sono di propria competenza e che possono compromettere la sicurezza propria o di altri lavoratori.

Dunque, anche gli obblighi dei lavoratori sono di carattere penale e il mancato rispetto di tali obblighi è soggetto a sanzioni.

La Legge, inoltre, impone alle aziende di nominare e addestrare alcuni lavoratori **“addetti alle emergenze”**, sostanzialmente suddivisi in due categorie:

- addetti alla lotta antincendio, evacuazione ed emergenza in genere;
- addetti al primo soccorso.

I lavoratori nominati non possono rifiutare l’incarico, se non per giustificato motivo, e devono partecipare ad un corso di formazione e di addestramento in modo da acquisire un sufficiente bagaglio di conoscenze, teoriche e pratiche, per poter efficacemente intervenire in caso di emergenza, incendio e primo soccorso.

Un’altra figura fondamentale per la sicurezza sul lavoro è il **responsabile del servizio di prevenzione e protezione**, il quale rappresenta: **“la persona in possesso delle capacità e dei requisiti professionali designata dal datore di lavoro, a cui risponde, per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi”**.

In pratica, il RSPP ha la responsabilità di organizzare e attuare tutte le attività necessarie a garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori (*corrette procedure e modalità di lavoro, scelta di macchine e attrezzature sicure, organizzazione degli uffici e dei reparti produttivi, formazione e addestramento, ecc.*).

Si tratta della figura centrale attorno alla quale ruota tutta l'organizzazione aziendale in materia di sicurezza e salute.

Inoltre, il RSPP può essere affiancato e supportato nello svolgimento delle proprie funzioni dagli **addetti del Servizio di Prevenzione e Protezione**.

Il **medico competente**, invece, è definito come: **“il medico in possesso di uno dei titoli e dei requisiti formativi e professionali, che collabora con il datore di lavoro ai fini della valutazione dei rischi ed è nominato dallo stesso per effettuare la sorveglianza sanitaria”**.

Questa figura professionale, specializzata in medicina del lavoro e designata dal datore di lavoro, deve collaborare con l'azienda e, soprattutto con il RSPP, alle attività di prevenzione e protezione dei rischi, eseguendo, oltre le periodiche visite mediche d'idoneità ai lavoratori, anche tanti altri compiti importanti.

Il medico competente, infatti, deve eseguire i sopralluoghi periodici in azienda, collaborare per la scelta dei cosiddetti dispositivi di protezione individuale (DPI), contribuire alla definizione delle migliori modalità di lavoro, verificare la scelta delle sostanze chimiche utilizzate, valutare i microclimi dei reparti e degli uffici e molto altro; questa attività viene definita **“sorveglianza sanitaria dei lavoratori”**.

Per di più, non sempre le aziende sono tenute a designare un medico competente: il datore di lavoro non ha l'obbligo di nominarlo qualora è in grado di dimostrare che nella propria azienda non sono presenti rischi tali da richiedere una sorveglianza sanitaria.

Infine, un'altra figura professionale necessaria per la sicurezza sul lavoro è il **rappresentante dei lavoratori per la sicurezza**, definito dalla normativa come: **“la persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro”**.

Tale figura, pertanto, rappresenta l'anello di congiunzione tra i lavoratori e il datore di lavoro. Egli stesso lavoratore, conosce bene le reali e quotidiane problematiche di sicurezza e può farle valere, da una posizione di parità, davanti al Datore di Lavoro.

Il RLS non è nominato dal datore di lavoro ma eletto da tutti i lavoratori nel corso di un'assemblea; in seguito all'elezione del RLS, egli deve partecipare ad uno specifico corso di formazione che gli fornirà tutte le conoscenze necessarie per svolgere il proprio ruolo, a cominciare dalla conoscenza delle principali leggi in materia di sicurezza.

In pratica, il RLS si trasforma in un "**esperto e consulente della sicurezza**", che deve affiancare il datore di lavoro e il RSPP nell'organizzazione dell'azienda e, soprattutto, nella preparazione e nella gestione di tutte le misure di sicurezza.

Inoltre, può accadere che durante l'assemblea per l'elezione del RLS nessun lavoratore si rende disponibile; in questo caso l'elezione non ha luogo e viene nominato un **rappresentante dei lavoratori per la sicurezza territoriale**.

3.2 Il documento di valutazione dei rischi

L'aumento degli infortuni sul posto di lavoro ha fatto emergere l'esigenza di predisporre misure di sicurezza sempre aggiornate per la tutela della salute dei dipendenti; è per questo motivo che la **valutazione dei rischi** è così importante e rappresenta un'alternativa alla salvaguardia della salute umana, oltre a costituire un obbligo indelegabile del datore di lavoro.

Ogni tipo di azienda, pertanto, deve effettuare regolarmente la valutazione dei rischi, la quale permette di individuare ed esaminare tutti i rischi pertinenti (*compresi quelli riguardanti lo stress lavoro-correlato, le lavoratrici in stato di gravidanza e le differenze di genere, età e provenienza*), verificare l'efficienza delle misure di sicurezza adottate e provvedere regolarmente ad una revisione della stessa per garantire che rimanga aggiornata.

In base all'articolo 2 del D.Lgs 81/2008, infatti, la valutazione dei rischi è definita: ***“valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata ad individuare le adeguate misure di prevenzione e di protezione e ad elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza”***.

La valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori derivanti da pericoli presenti nei luoghi di lavoro, dunque, è un processo che consiste in un esame sistematico di tutti gli aspetti dell'attività lavorativa, che ha come obiettivo quello di individuare qual è la causa dalla quale può scaturire un pericolo per i lavoratori e quali sono le misure preventive e protettive che devono essere adottate per eliminare o controllare i rischi.

Essa, quindi, si configura in un processo di conoscenza e lettura della realtà, la quale viene descritta nel relativo documento di valutazione dei rischi.

Il ***documento di valutazione dei rischi***, anche chiamato DVR, rappresenta il vero fulcro per la concreta gestione della sicurezza e della salute in azienda; esso costituisce uno degli elementi di più grande rilevanza contenuto nella legislazione in materia di sicurezza ed igiene nei luoghi di lavoro, il perno intorno al quale ruota l'intera organizzazione aziendale.

Infatti, il DVR funge da asse portante della nuova filosofia in materia di tutela della salute dei lavoratori che vede nel datore di lavoro, divenuto manager della propria azienda, il protagonista attivo della funzione gestionale e prevenzionale.

Il documento di valutazione dei rischi, come espresso nell'articolo 28 del Testo Unico, deve avere data e deve contenere determinati elementi, quali:

- una relazione sulla valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute durante l'attività lavorativa, nella quale siano specificati i criteri adottati per la valutazione stessa;

- l'indicazione delle misure di prevenzione e di protezione attuate e dei dispositivi di protezione individuali adottati;
- il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;
- l'individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure da realizzare, nonché dei ruoli dell'organizzazione aziendale che vi debbono provvedere, a cui devono essere assegnati unicamente soggetti in possesso di adeguate competenze e poteri;
- l'indicazione del nominativo del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza o di quello territoriale e del medico competente che ha partecipato alla valutazione del rischio;
- l'individuazione delle mansioni che eventualmente espongono i lavoratori a rischi specifici che richiedono una riconosciuta capacità professionale, specifica esperienza, adeguata formazione e addestramento.

Il datore di lavoro, quindi, attraverso la redazione del documento di valutazione dei rischi, può individuare le azioni necessarie per prevenire i rischi professionali, fornire ai lavoratori una formazione adeguata e predisporre l'organizzazione e i mezzi necessari per attuare le misure preventive.

Inoltre, ponendo l'attenzione sugli elementi che devono comparire all'interno del documento di valutazione dei rischi, si nota che il Legislatore non reclama la redazione di un semplice DVR ma la creazione di un documento dinamico e vivo, capace di fornire le giuste informazioni al management aziendale affinché possa **“gestire”** l'Azienda, garantendone un miglioramento nel tempo e quindi cercando di abbattere il rischio residuo.

Tale documento, dunque, è considerato uno **“strumento operativo di gestione”** a disposizione dello stesso datore di lavoro e del suo management.

Pertanto, mediante l'articolo 29 del D.Lgs 81/2008, il Legislatore chiede di aggiornare il DVR:

- in occasione di modifiche del processo produttivo o dell'organizzazione del lavoro significative ai fini della salute e della sicurezza dei lavoratori;
- in relazione al grado di evoluzione della tecnica, della prevenzione e della protezione;
- a seguito di infortuni significativi;
- quando i risultati della sorveglianza sanitaria ne evidenzino la necessità.

Il documento di valutazione dei rischi, se redatto in linea agli intendimenti del Legislatore, prima Europeo e poi Nazionale, racchiude in sé il cuore e l'anima di tutte le attività che portano ad una gestione partecipata e condivisa, dando vita ad un vero e proprio "**documento di gestione aziendale**".

3.3 Il processo valutativo

Il legislatore stabilisce quali sono i soggetti che devono collaborare con il datore di lavoro ai fini della valutazione dei rischi, ovvero il RSPP e il medico competente, ma non definisce in modo inequivocabile, "**come**" e "**in che modo**" essa deve essere effettuata.

In assenza, sia a livello comunitario che nazionale, di uno standard normativo o tecnico di riferimento che indica qual è il percorso valutativo da utilizzare, la valutazione dei rischi può essere influenzata dalla soggettività del valutatore; questo si verifica, in quanto, il metro di giudizio utilizzato nell'attribuire ai rischi una maggiore o minore rilevanza e, di conseguenza, un equivalente valore nella programmazione degli interventi da porre in essere, può differire da un soggetto all'altro. A mitigare la soggettività del valutatore e ad integrare le conoscenze degli aspetti di rischio che sfuggono o vengono sottovalutati dal management aziendale, possono contribuire:

- l'uso razionale di misure di igiene industriale;

- la raccolta della sintomatologia eventualmente accusata dai lavoratori;
- l'accurata consultazione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS);
- la raccolta critica dei giudizi soggettivi dei lavoratori.

Fatto salvo quanto detto in precedenza, il **processo valutativo** può essere suddiviso in una sequenza di fasi:

- individuazione dei pericoli;
- valutazione e attribuzione di un ordine di priorità;
- pianificazione dell'azione preventiva;
- attuazione delle misure preventive e protettive;
- controllo e riesame.

L'**individuazione dei pericoli** avviene mediante un'analisi dettagliata del processo lavorativo, il quale viene scomposto nelle sue attività basilari: è necessario muoversi da una visione generale ad una visione del particolare, in quanto, più l'attività viene osservata da vicino e più è agevole individuare i pericoli e, di conseguenza, valutarne i rischi.

In questo modo vengono analizzate le varie fasi lavorative e ricostruiti i rapporti tra le varie attività che compongono il lavoro; inoltre, è possibile ricreare i legami che intercorrono tra le varie fasi e i rischi che derivano anche dagli elementi organizzativi (*rischi trasversali*).

In seguito all'individuazione dei pericoli si deve procedere alla **valutazione** dei rischi lavorativi esistenti, determinandone la gravità e la probabilità di arrecare un danno, e all'**attribuzione di un ordine di priorità**, classificandoli in successione in base al grado di importanza.

Successivamente alle fasi di individuazione dei pericoli e di valutazione dei consequenziali rischi lavorativi, il management aziendale deve provvedere alla **pianificazione dell'azione preventiva** da intraprendere, identificando le misure adeguate per eliminare, se è possibile, o altrimenti ridurre i rischi e per controllarli periodicamente, attraverso le attività di monitoraggio.

A seguire, si procede con l'**attuazione delle misure preventive e protettive** precedentemente pianificate, le quali vengono realizzate in ordine di priorità e specificando:

- le persone responsabili di attuare determinate misure;
- il relativo calendario di intervento;
- le scadenze entro cui portare a termine le azioni previste;
- i mezzi assegnati per attuare tali misure.

L'ultima fase del processo valutativo è rappresentata dal **controllo** e dal **riesame** della valutazione dei rischi, la quale deve essere revisionata ad intervalli regolari, utilizzando tutte le informazioni raccolte anche dalle attività di monitoraggio, per garantire che essa sia continuamente aggiornata e resti efficace nel tempo.

Le fasi del processo di valutazione dei rischi appena citate si susseguono tra loro in modo ciclico mettendo in moto il percorso del miglioramento continuo, per abbattere il rischio residuo e incrementare l'eccellenza aziendale.

3.4 Il lavoratore: il soggetto beneficiario

Come espresso precedentemente, il lavoratore, in base alla normativa che regola la sicurezza nei luoghi di lavoro, è individuato come il soggetto che esercita un'attività lavorativa alle dipendenze di un datore di lavoro pubblico o privato, anche soltanto per imparare un mestiere, un'arte o una professione.

Affinché possa sussistere il rapporto di lavoro, il lavoratore deve svolgere una prestazione subordinata, la quale non si sostanzia soltanto in un dover rispettare le decisioni organizzative e funzionali, ma presuppone l'osservanza scrupolosa delle norme poste a tutela dell'incolumità fisica di tutti i dipendenti dell'azienda, e l'utilizzo degli strumenti e delle misure preventive messe a disposizione.

Quindi, poiché al prestatore di lavoro spetta l'onere di occuparsi della propria salute e sicurezza e di quella degli altri soggetti che si trovano all'interno dell'azienda, esso può essere definito come **“il primo garante della sicurezza in azienda”**; di conseguenza, su di esso possono ricadere gli effetti delle sue azioni od omissioni.

Il lavoratore, pertanto, non è considerato più un soggetto passivo, da tutelare, ma è impegnato in un ruolo attivo finalizzato alla salvaguardia della propria salute e di quella altrui; il comportamento del lavoratore, infatti, unito al suo impegno a rispettare le modalità di esercizio di lavoro, osservando le norme sulla prevenzione e sicurezza, contribuiscono ad assegnargli una funzione attiva all'interno dell'organizzazione aziendale che si adopera costantemente per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori all'interno dell'azienda.

Pertanto, il lavoratore, cooperando con il datore di lavoro, è chiamato a garantire un costante livello di sicurezza all'interno dell'azienda in cui lavora, adoperandosi direttamente ed immediatamente per eliminare o per ridurre tutte le emergenze o i pericoli che si verificano e che possono arrecare dei danni non solo ai dipendenti, ma a tutti i presenti all'interno dell'azienda.

Il lavoratore, inoltre, non ha solo dei doveri da rispettare, ma possiede anche dei diritti, i quali, a loro volta, rappresentano degli obblighi per il datore di lavoro e per il dirigente.

Il datore di lavoro e il dirigente, infatti, hanno l'obbligo di informare, formare ed addestrare il lavoratore, di consultarlo, attraverso i rappresentanti eletti o designati, nei casi previsti dalla legge, e di dotarlo dei mezzi necessari ed adeguati per tutelare la sicurezza propria ed altrui.

Il lavoratore, pertanto, è considerato un "**soggetto beneficiario**" della tutela da parte del datore di lavoro, in quanto, è quest'ultimo che deve garantirgli la massima sicurezza tecnologicamente possibile e deve tutelare la sua salute all'interno delle mura lavorative.

3.5 Le attività preventive e protettive

Il datore di lavoro, nella sua azienda, deve attuare delle **misure generali di tutela** per la salute e la sicurezza dei lavoratori, le quali, ai sensi dell'articolo 15 del D.Lgs 81/2008, riguardano:

- la valutazione di tutti i rischi per la salute e sicurezza;
- la programmazione della prevenzione, mirata ad un complesso che integri in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro;
- l'eliminazione dei rischi e, ove ciò non sia possibile, la loro riduzione al minimo in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico;
- il rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo;
- la riduzione dei rischi alla fonte;
- la sostituzione di ciò che è pericoloso con ciò che non lo è, o è meno pericoloso;
- la limitazione al minimo del numero dei lavoratori che sono, o che possono essere, esposti al rischio;

- l'utilizzo limitato degli agenti chimici, fisici e biologici sui luoghi di lavoro;
- la priorità delle misure di protezione collettiva rispetto alle misure di protezione individuale;
- il controllo sanitario dei lavoratori;
- l'allontanamento del lavoratore dall'esposizione al rischio per motivi sanitari inerenti alla sua persona e l'adibizione, ove possibile, ad altra mansione;
- l'informazione e formazione adeguate per i lavoratori;
- l'informazione e formazione adeguate per dirigenti e i preposti;
- l'informazione e formazione adeguate per i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- le istruzioni adeguate ai lavoratori;
- la partecipazione e consultazione dei lavoratori;
- la partecipazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- la programmazione delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza, anche attraverso l'adozione di codici di condotta e di buone prassi;
- le misure di emergenza da attuare in caso di primo soccorso, di lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori e di pericolo grave e immediato;
- l'uso di segnali di avvertimento e di sicurezza;
- la regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza in conformità alla indicazione dei fabbricanti.

Il Legislatore, inoltre, stabilisce come obbligo indelegabile del datore di lavoro l'effettuazione della valutazione dei rischi, la quale deve essere eseguita dopo che sono state attuate le misure generali di tutela.

Il datore di lavoro, quindi, deve individuare quali sono i pericoli presenti nell'ambiente di lavoro, i quali possono determinare un danno ai lavoratori durante lo svolgimento dell'attività lavorativa; successivamente, per ciascun pericolo individuato, egli deve valutare il rischio che ne deriva, al quale i lavoratori sono esposti.

In seguito, il datore di lavoro deve definire ed attuare le misure preventive e protettive necessarie per eliminare, se è possibile, o ridurre il rischio, stabilendo le azioni di controllo di tali misure.

Le **misure preventive** sono finalizzate ad impedire o ridurre il rischio, ossia la probabilità che si verifichino eventi non desiderati.

Esse sono di tipo strutturale ed organizzativo, e riguardano principalmente:

- l'adozione di comportamenti e di procedure operative che i lavoratori devono rispettare per lo svolgimento in sicurezza dell'attività lavorativa;
- l'attuazione della sorveglianza sanitaria.

Per poter applicare le procedure operative, i lavoratori devono essere informati, formati ed addestrati; in base all'articolo 2 del D.Lgs 81/2008:

- *l'informazione* è definita come: "il complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro";
- la *formazione* rappresenta: "il processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi";

- *l'addestramento* costituisce: *“il complesso delle attività dirette a fare apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro”*.

Un'altra misura preventiva si configura nella **sorveglianza sanitaria** dei lavoratori, essa è definita dal Testo Unico come: ***“l'insieme degli atti medici, finalizzati alla tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori, in relazione all'ambiente di lavoro, ai fattori di rischio professionali e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa”***.

In pratica, si tratta di un'attività complessa finalizzata alla tutela della salute dei lavoratori e alla prevenzione dell'insorgenza di malattie professionali.

Essa, dunque, è costituita dall'insieme delle visite mediche, delle indagini specialistiche e di laboratorio, delle informazioni sanitarie e dei provvedimenti adottati dal medico, al fine di garantire la protezione sanitaria dei lavoratori nei confronti del rischio lavorativo.

Inoltre, la sorveglianza sanitaria è affidata al medico competente, una delle figure del sistema di prevenzione aziendale; egli è un medico specialista in medicina del lavoro (*o discipline analoghe*), ovvero, un medico che ha approfondito i suoi studi sugli effetti dannosi per la salute dei vari rischi presenti sui luoghi di lavoro.

Tale attività di sorveglianza rappresenta un obbligo per il datore di lavoro nel momento in cui la valutazione dei rischi evidenzia un rischio per la salute dei lavoratori e tale rischio rientra fra quelli per cui vige previsione normativa. Per quanto riguarda le **misure protettive**, invece, esse sono finalizzate alla riduzione dell'entità del danno, conseguente ad un evento indesiderato, che può determinarsi in seguito all'esposizione al rischio.

Tali misure (es. *adozione di DPI*), vengono applicate posteriormente all'attuazione delle misure preventive, con lo scopo di ridurre il "**rischio residuo**", ovvero il rischio che permane dopo aver operato.

Le misure preventive e protettive adottate, devono prevedere degli idonei sistemi di controllo, che assicurano la loro corretta attuazione e ne determinano l'efficienza; inoltre, tali misure devono essere periodicamente verificate e riesaminate, in modo che esse siano sempre aggiornate.

Per abbattere il rischio residuo, quindi, bisogna procedere nell'ottica del **miglioramento continuo**.

3.6 Le attività di vigilanza e controllo: i soggetti obbligati

In azienda, il processo del miglioramento continuo presuppone il riesame da parte della Direzione sulla validità delle misure preventive e protettive adottate, mediante la verifica dei risultati delle azioni intraprese e il confronto di quest'ultimi con gli obiettivi prefissati.

Inoltre, tali misure, necessitano di un controllo continuo che assicuri la loro corretta attuazione da parte di tutta l'organizzazione aziendale; pertanto, il datore di lavoro, il dirigente ed il preposto hanno l'obbligo di vigilare sui lavoratori dipendenti affinché comprendano ed osservino le norme di sicurezza per la prevenzione degli infortuni.

Le attività di vigilanza e controllo devono essere pianificate e svolte secondo delle procedure o istruzioni operative al fine di standardizzare tali attività e, di conseguenza, eliminare la soggettività delle azioni di chi deve svolgere questo ingrato compito.

Per di più, esse non possono essere estese fino a dover impedire eventi dipendenti da comportamenti anomali, imprevedibili e violatori degli ordini ricevuti, posti in essere dagli operai subordinati.

Il compito del datore di lavoro o del dirigente, quindi, è molto articolato, in quanto spazia dall'istruzione dei lavoratori sui rischi di determinati lavori e sulla necessità di adottare misure di sicurezza, alla predisposizione di tali misure; per di più, l'osservanza da parte dei prestatori di lavoro delle misure preventive e protettive imposte dalla norma per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori deve essere verificata attraverso un controllo continuo e pressante.

Per questo motivo, il controllo che il datore di lavoro deve esercitare sull'operato dei dipendenti affinché non si verifichino infortuni sul lavoro, essendo finalizzato a tutelare l'integrità psico-fisica del lavoratore, non può risolversi nella messa a disposizione di quest'ultimo dei presidi antinfortunistici e nel generico invito a servirsene, facendo cultura sul rispetto delle norme antinfortunistiche, ma deve identificarsi nell'attività di vigilanza sul lavoro dei dipendenti per garantire che esso si svolga nel rispetto delle regole di sicurezza.

Il compito di vigilare sull'attività lavorativa spetta al preposto, il quale deve assicurare la corretta applicazione delle disposizioni impartite dal datore di lavoro o dal dirigente e deve intervenire con le proprie direttive attribuendo le cautele da osservare.

Il datore di lavoro, dunque, deve avere la "**forma mentis**" del garante di un bene prezioso qual è certamente l'integrità del lavoratore; è da questa doverosa cultura che deve scaturire il dovere di educare il lavoratore a rispettare le norme riguardanti la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e il dovere di controllare assiduamente che il lavoratore abbia appreso la lezione e abbia imparato a seguirla.

Questa cultura è imposta dalla Carta costituzionale, la quale nell'articolo 32 vede la salute come un fondamentale diritto del singolo, ma anche come un patrimonio della collettività.

CAPITOLO IV

CASO STUDIO: l'efficacia degli interventi di prevenzione in ambito lavorativo. L'integrazione e la collaborazione tra le funzioni aziendali

Per lo sviluppo del caso studio relativamente alla parte sperimentale della mia tesi dapprima, in accordo con il management aziendale, ho proceduto alla strutturazione e quindi alla validazione di un apposito questionario e poi, successivamente, ho analizzato e quindi elaborato i dati in esso contenuti.

Il questionario è stato suddiviso e strutturato in una parte generale e due distinte sezioni.

Nella parte generale sono state inserite le informazioni riferite all'organizzazione ovvero ruoli, funzioni e articolazioni nonché una serie di indicatori che mi hanno permesso di conoscere meglio la realtà aziendale.

Nelle altre due sezioni denominate, "***I processi di selezione ed inserimento dei candidati. I ruoli e le funzioni aziendali***" e "***La gestione e la valorizzazione della risorsa umana. La soddisfazione del cliente interno***" sono state inserite le informazioni per verificare sia le modalità di reclutamento della risorsa umana sia le modalità di gestione in termini di compartecipazione della stessa divenuta, dopo la fase iniziale di reclutamento, cliente intero.

Di seguito è riportato il questionario, comprendente la parte generale e le due sezioni (*Sezione I e Sezione II*), che è stato presentato al management aziendale.

PARTE GENERALE: scheda per la raccolta delle informazioni

- Breve descrizione del sito industriale
- Descrizione dei processi produttivi
- Organigramma Aziendale
- Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP, Addetti al Servizio, tutti interni, esterni, ecc.)
- Organizzazione del Sistema di Gestione della Qualità (RdQ., Referenti Sistemi Qualità, tutti interni, ecc.)
- Certificazione e scopi di certificazione

N° DIPENDENTI	
N° DIPENDENTI DIVERSAMENTE ABILI (%)	
N° DIPENDENTI STRANIERI (%)	

GENERE (%)	
<i>Maschio</i>	<i>Femmina</i>

ETÀ LAVORATORI (%)		
<i>Dai 18 ai 30 anni</i>	<i>Dai 31 ai 50 anni</i>	<i>Oltre 50 anni</i>

GRADO DI ISTRUZIONE (%)		
<i>Scuola dell'obbligo</i>	<i>Diplomati</i>	<i>Laureati</i>

TIPOLOGIA CONTRATTUALE (%)			
<i>Tempo indeterminato</i>	<i>Tempo determinato</i>	<i>Interinale</i>	<i>Altra tipologia contrattuale</i>

ORARIO DI LAVORO					
<i>Luogo</i>	<i>Un turno</i>	<i>Due turni</i>	<i>Tre turni (anche notturno)</i>	<i>Turni festivi</i>	
				<i>si</i>	<i>no</i>
<i>Area/settore/reparto</i>					

INFORTUNI						
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015 al</i>
<i>N° infortuni</i>						
<i>Indice di frequenza</i>						
<i>Indice di gravità</i>						
<i>Durata media</i>						
<i>Settori maggiormente colpiti :</i>						

MALATTIE PROFESSIONALI						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>N° malattie professionali</i>						
<i>Malattia prevalentemente denunciata:</i>						
<i>Settori maggiormente colpiti :</i>						

UMORE AZIENDALE	
<i>Presenza di vertenze sindacali, procedimenti disciplinari, procedimenti sanzionatori, lamenti / disagi formalizzati, ecc.</i>	
SI	NO
<i>Area di lavoro</i>	
<i>Mansione</i>	

SINTOMI AZIENDALI			
<i>Interruzione / sabotaggio / danni a macchine / sversamenti sostanze</i>			
Mai	Qualche volta	Spesso	
<i>Area di lavoro</i>			
<i>Postazione di lavoro</i>			
Cause			
<i>Vetustà</i>	<i>Mancanza manutenzione ordinaria / straordinaria</i>	<i>Utilizzo improprio di macchine / sostanze, non adeguato da personale non autorizzato</i>	<i>Altro</i>

6. Che ruolo ha il RSPP nella fase di inserimento della Risorsa Umana in Azienda?

- Accoglie il nuovo assunto, presenta l'Azienda, illustra l'organizzazione ed accompagna il lavoratore presso il luogo di assegnazione
- Nessun ruolo assegnato in questa fase
- Altro (specificare) _____

7. All'atto dell'assunzione, come viene gestita la risorsa umana?

8. Quali sono le fasi più critiche da gestire durante il reclutamento del personale?

- Reclutamento
- Valutazione
- Selezione
- Inserimento
- Gestione

Spiegare la/e motivazione/i:

9. Quali sono, in ordine di rilevanza, i requisiti maggiormente tenuti in considerazione dalla vostra azienda? (ordinare con una scala da 1 a 5)

- ___ Età anagrafica
- ___ Esperienza in settori o posizioni particolari
- ___ Titolo di studio necessario a ricoprire uno specifico ruolo
- ___ Collocazione geografica
- ___ Fidelizzazione
- ___ Conoscenza diretta
- ___ Segnalazione
- ___ Altro

10. In caso di posizione vacante, quali sono le motivazioni che possono spingere a preferire una soluzione interna senza ricorrere al mercato esterno del lavoro?

- Minori costi di selezione e inserimento rispetto al mercato esterno
- Conservazione e rafforzamento degli elementi di stabilità che caratterizzano il mercato interno
- Conoscenza del lavoratore e conseguente riduzione del rischio di selezione avversa
- Altro (specificare) _____

11. Quanto queste caratteristiche, in base alle esperienze vissute, possono influenzare positivamente la performance di un candidato durante la fase di valutazione?

	POCO	ABBASTANZA	MOLTO
- Estroversione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Disponibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Coscienziosità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stabilità emotiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Apertura mentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Quanto queste caratteristiche, in base alle esperienze vissute, possono influenzare negativamente la performance di un candidato durante la fase di valutazione?

	POCO	ABBASTANZA	MOLTO
- Estroversione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Disponibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Coscienziosità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stabilità emotiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Apertura mentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• **SEZIONE II – LA GESTIONE E LA VALORIZZAZIONE DELLA RISORSA UMANA.**

LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE INTERNO

1. Quale strategia di gestione delle risorse umane viene adottata in prevalenza per favorire lo sviluppo competitivo dell'azienda?

- Attrazione, trattenimento e motivazione dei lavoratori più qualificati
- Feedback frequente sul grado di creazione e perseguimento degli obiettivi
- Riconoscimenti per le competenze dimostrate e la performance assicurata
- Riconoscimenti per la performance assicurata
- Altro (specificare) _____

2. Quali sono le metodologie utilizzate per la raccolta dati del grado di soddisfazione dei clienti interni (dipendenti - Survey Satisfaction)?

- Test
- Questionari
- Punti di ascolto
- Bachecca / cassetta postale
- Altro (specificare) _____

3. Quale finalità ha la raccolta dati per la Survey Satisfaction?

- Indirizzare / Ideare azioni migliorative attraverso gruppi di miglioramento della performance aziendale
- Programmazione di interventi formativi
- Riprogettazione obiettivi / Mission aziendale
- Individuare priorità in relazione a linee di intervento da programmare
- Individuare i fabbisogni formativi
- Individuare malumori / mancato senso di appartenenza aziendale

4. Per i lavoratori quale rilevanza ha la ricerca dei dati indicati nella domanda 2 e 3 di questa sezione?

- Coinvolgimento e partecipazione
- Proposte ai fini del miglioramento continuo
- Supportare strumenti di controllo e valutazione
- Implementazione coscienza aziendale e senso di appartenenza
- Altro (specificare) _____

5. Quale, in base alle esperienze vissute, viene considerato il momento più critico per l'indagine Satisfaction?

- Identificazione obiettivi su cui indagare
- Analisi gap tra aspettative e percezioni
- Determinazione delle proposte di interventi migliorativi da eseguirsi a seguito della valutazione dei dati raccolti
- Comunicazione degli interventi preventivi o correttivi da porre in essere per il raggiungimento di un determinato obiettivo
- Altro (specificare) _____

6. In che modo viene garantito il processo di comunicazione aziendale?

1. Assistenza e disponibilità del personale operativo
2. Facilità a mettersi in contatto con il personale a qualsiasi livello dell'organizzazione
3. Tempestività della comunicazione ai vari livelli organizzativi
4. Condivisione informazioni e conoscenze all'interno dell'azienda
5. Altro (specificare) _____

Delle risposte sopra indicate, in base alla esperienza acquisita, quale di queste è quella più frequentemente praticata? Indicare il numero _____

7. In che modo si rendono partecipi i lavoratori all'organizzazione aziendale?

- Consultazione in luogo di riunioni
- Accettazione suggerimenti / Incoraggiamento iniziative
- Scambi di informazioni
- Altro (specificare) _____

8. I risultati della Survey Satisfaction possono avere un ruolo determinante per la ridefinizione del processo comunicativo?

- Assolutamente sì
- In parte

Spiegare la motivazione:

9. Quale strumento viene considerato più influente, per comunicare a livello interno obiettivi futuri, progetti, strategie di gruppo, novità del mercato di riferimento, piani di sviluppo professionale, etc...?

- bacheca
- Strumenti visivi
- Pubblicazioni aziendali
- Posta elettronica
- Riunioni
- Sito Internet

4.1 Analisi dei risultati: parte generale

L'Azienda nella quale ho svolto il caso studio è la Honda Italia Industriale SpA, la quale ha sede e stabilimento nel nucleo industriale di Atesa (CH); il sito produttivo è raggiungibile tramite l'autostrada A14 uscita "Val di Sangro" e la S.S. 652 Fondo Valle Sangro.



Fig. 6 : Ubicazione geografica del sito industriale

L'insediamento si estende per circa 135.000 mq, di cui 48.000 coperti, e dista circa 200 metri dallo svincolo di Atesa della S.S. 552 della Valle del Sangro. Parallelamente a questa, a nord dello stabilimento, si snoda il tracciato ferroviario Sevel - Piane d'Archi.

Lo stabilimento è stato fondato nel 1971 con la finalità di commercializzare prodotti a marchio Honda; il suolo su cui esso sorge è stato acquistato direttamente da Honda Motor e al momento della costruzione dell'insediamento produttivo non vi erano altre attività.

Successivamente nel 1996 lo stabilimento è stato ampliato con l'acquisizione dell'ALI C.M. la cui attività riguardava la produzione di autoveicoli. La produzione in Honda Italia è iniziata, nel 1977, con il motociclo modello CB 125. Nel 1985 ha inizio l'esportazione nei mercati europei e, nel 1987, nel Giappone con il modello NS 125.

Di seguito è riportata, in ordine cronologico, una sintesi dei più importanti avvenimenti aziendali:

- 1971 Costituzione
- 1981 Honda Motor acquisisce il 100% della partecipazione;
- 1994 Conseguimento della certificazione UNI-EN-ISO 9001:1994;
- 1999 Conseguimento della certificazione UNI-EN-ISO 14001:1996;
- 2003 Adeguamento certificazione UNI-EN-ISO 9001:2000;
- 2004 Conseguimento della certificazione OHSAS 18001:1999;
- 2006 Aggiornamento certificazione UNI-EN-ISO 14001:2004;
- 2007 Conseguimento registrazione EMAS;
- 2009 Aggiornamento certificazione OHSAS 18001:2007;
- 2010 Rilascio dell’Autorizzazione Integrata Ambientale (Regione Abruzzo).

Nello stabilimento Honda vengono prodotti scooter, motocicli e motori sia per motocicli che per applicazioni agricole.

4.1.1 Descrizione dei processi produttivi

Nel dettaglio, il ciclo di lavorazione interno dello stabilimento in esame si articola nelle seguenti fasi:

- **Saldatura**

Le parti dei telai e dei serbatoi, precedentemente tagliate, stampate e piegate da fornitori esterni, vengono saldate manualmente e/o mediante sistemi robotizzati su diverse linee destinate a:

- serbatoi
- telai moto
- telai scooter

- **Verniciatura metallo**

All'impianto dedicato alla verniciatura di parti metalliche sono avviati telai e serbatoi dei motocicli e particolari in ferro e alluminio.

L'impianto è stato ampliato recentemente con una linea di verniciatura mediante cataforesi dove vengono inviati i telai e i serbatoi in ferro dei motocicli e i telai e i serbatoi in ferro degli scooter.

- **Verniciatura plastica**

All'impianto dedicato alla verniciatura di particolari in plastica sono invece avviate le parti che compongono la carrozzeria di motocicli e scooter.

- **Lavorazione motori**

Dal reparto di pressofusione alluminio (*forno fusorio, forno di attesa e pressa ad iniezione*) escono i componenti dei motori allo stato grezzo e vengono avviati al fabbricato contenente il reparto "**Lavorazioni meccaniche**" che eseguono le operazioni di foratura, fresatura, alesatura, ecc.; il reparto in oggetto è costituito da due linee che lavorano parti in alluminio (*carter destri e sinistri*) e da una linea che lavora parti in acciaio (*albero motore*).

- **Assemblaggio motori**

Tutti i particolari provenienti dalle lavorazioni meccaniche sono assemblati manualmente su diverse catene per la realizzazione del motore completo (*scooter, moto*).

- **Assemblaggio scooter/moto**

I motori assemblati, i telai, le parti verniciate in plastica, insieme a sottogruppi ed elementi forniti allo stato finito, vengono avviati alle linee manuali di assemblaggio per la realizzazione di scooter e moto.

- **Controllo finale scooter/moto**

Alla fine delle linee di assemblaggio scooter e moto sono predisposte delle aree per l'effettuazione di prove di funzionalità.

- **Collaudo per omologazione**

Prima dell'immissione sul mercato di nuovi modelli o di versioni modificate, scooter e moto vengono collaudati per l'omologazione in conformità con le norme comunitarie.

- **Imballaggio/Magazzinaggio**

I prodotti finiti sono caricati su camion e spediti ai concessionari o immagazzinati in attesa della spedizione.

- **Prova al banco**

La prova al banco, eseguita in apposita cabina sperimentale, viene svolta su motori di scooter e moto prelevati dalla produzione di serie.

Di seguito sono riportati, separatamente, i diagrammi di flusso delle attività svolte per la produzione rispettivamente di motori (Fig. 7) e di scooter/motocicli (Fig. 8).

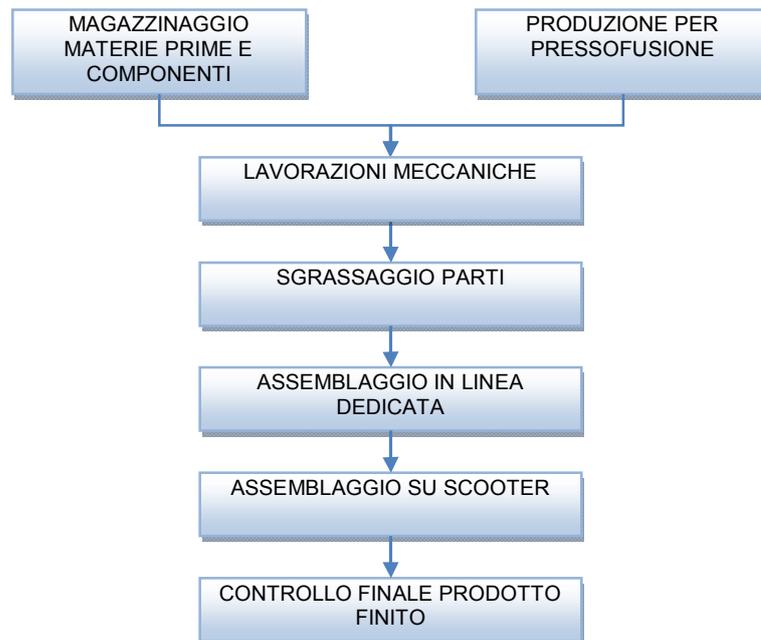


Fig. 7 : Diagramma di flusso della produzione di motori

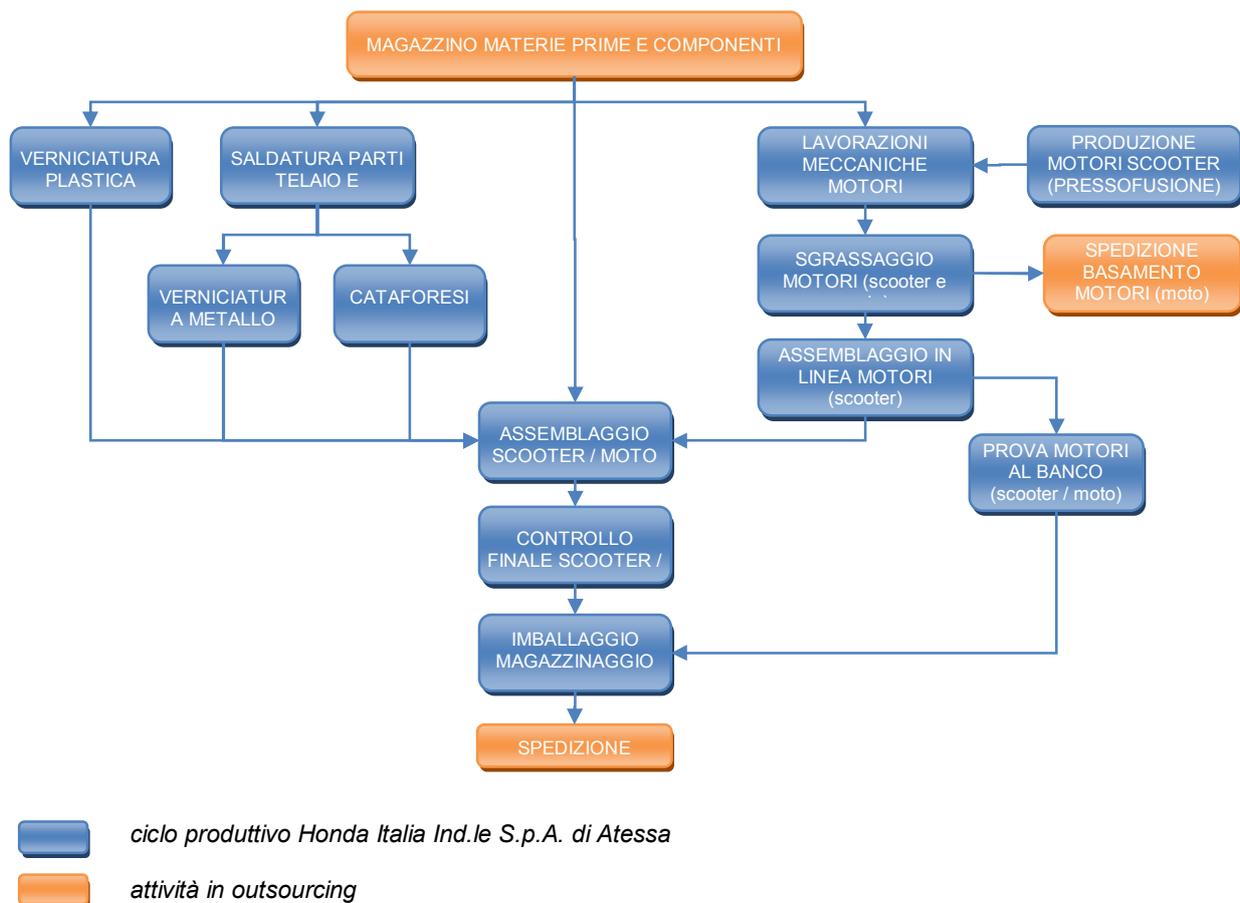


Fig. 8 : Diagramma di flusso della produzione di scooter/moto

4.1.2 Organizzazione dello stabilimento

Nel capitolo 1.1.4 è stato introdotto il concetto di organigramma aziendale, il quale costituisce una rappresentazione visiva dell'organizzazione dell'azienda, pertanto, consente di identificare le responsabilità relative alle diverse aree di attività dell'organizzazione e di evidenziare le linee di dipendenza gerarchica e funzionale esistenti.

Di seguito è rappresentato l'organigramma generale dello stabilimento Honda.

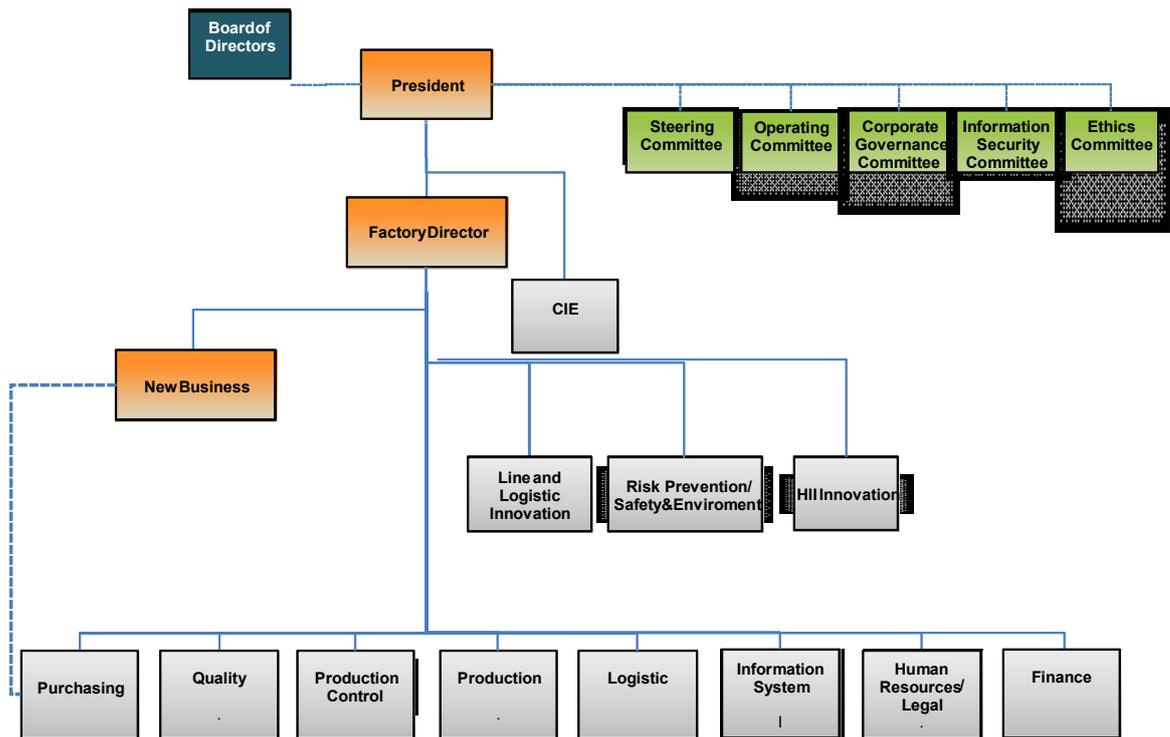


Fig. 9 : Organigramma generale dello stabilimento Honda

Inoltre, è importante esaminare come sono organizzati il Servizio di Prevenzione e Protezione (Fig. 10) e il Sistema di Gestione della Qualità (Fig. 11), in quanto, quest'ultimi partecipano alla Gestione della Risorsa Umana, oggetto della presente tesi.

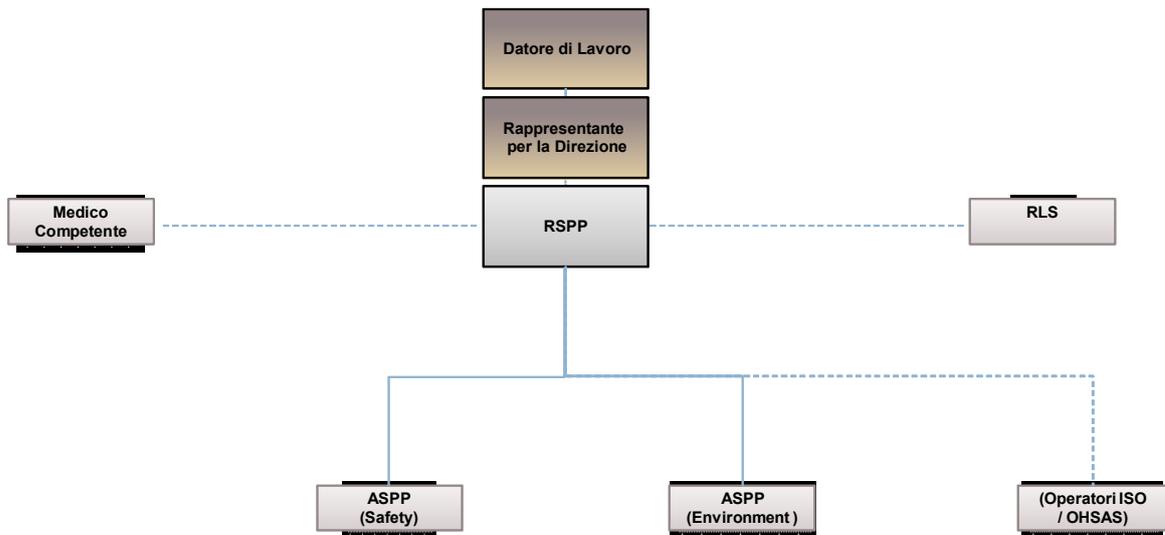


Fig. 10 : Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione

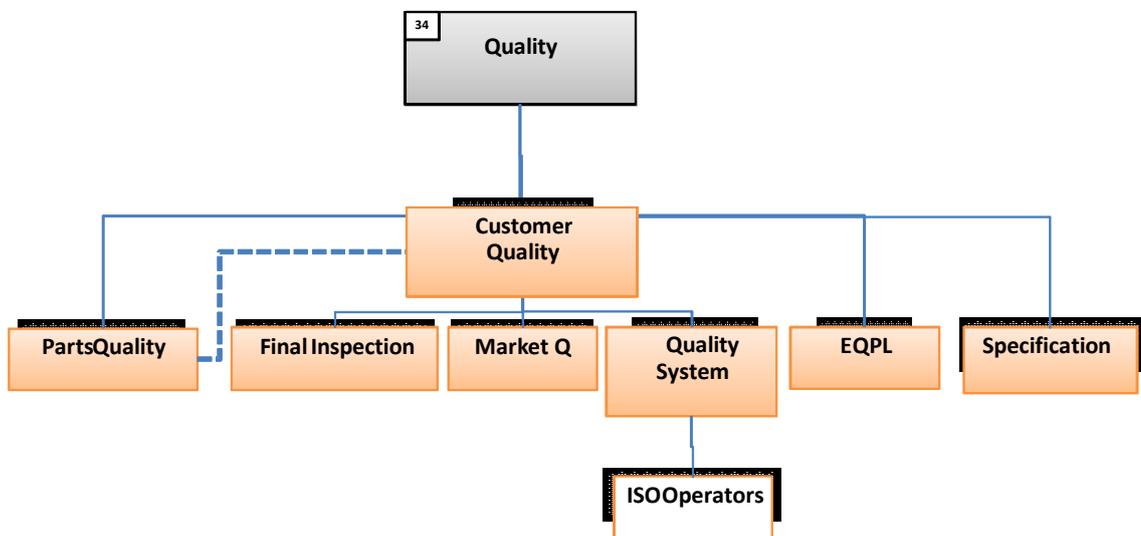


Fig. 11 : Organizzazione del Sistema di Gestione della Qualità

4.1.3 Certificazioni possedute e loro scopi

Honda Italia Industriale S.p.A. è in possesso di certificazioni che attestano l'adozione e l'attuazione dei Sistemi di Gestione della qualità, dell'ambiente e della sicurezza.

Tali certificazioni si identificano in:

- **ISO 9001 – Qualità**

Lo standard internazionale ISO 9001 definisce i requisiti per la realizzazione, in una organizzazione, di un “**sistema di gestione della qualità**”, al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio ed ottenere ed incrementare la soddisfazione del cliente.

Honda Italia Industriale S.p.A., quindi, si propone di :

- realizzare prodotti (motocicli, motori) conformi ed affidabili;
- accrescere la soddisfazione del cliente;
- migliorare su base costante le competenze dei propri lavoratori;
- rafforzare la comunicazione e la condivisione delle informazioni;
- rispettare e salvaguardare l'ambiente.

- **ISO 14001 – Ambiente**

Lo standard internazionale ISO 14001 fissa i requisiti per la realizzazione di un “**sistema di gestione ambientale**” in una qualsiasi organizzazione.

Questo standard, che si ispira in modo esplicito al Ciclo di Deming, può essere utilizzato per la certificazione, per una auto-dichiarazione oppure semplicemente come linea guida per stabilire, attuare e migliorare un sistema di gestione ambientale.

Honda Italia Industriale S.p.A. si propone di assicurare la salvaguardia dell'Ambiente prevenendo i rischi e gli impatti ambientali.

- **REG. EMAS CE 1221/2009**

Il Regolamento (CE) n. 1221/2009 riguarda l'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (*EMAS*). Eco-Management and Audit Scheme (*EMAS*) è uno strumento volontario creato dalla Comunità europea al quale possono aderire volontariamente le organizzazioni per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni sulla propria gestione ambientale.

Lo scopo prioritario dell'*EMAS* è contribuire alla realizzazione di uno sviluppo economico sostenibile, ponendo in rilievo il ruolo e le responsabilità delle imprese.

- **OHSAS 18001 – Sicurezza**

L'acronimo OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) identifica uno standard internazionale che definisce i requisiti per la realizzazione, in una organizzazione di un "**sistema di gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori**".

La certificazione OHSAS 18001 attesta l'applicazione volontaria, all'interno di un'organizzazione, di un sistema che permette di garantire un adeguato controllo riguardo alla sicurezza e alla salute dei lavoratori, oltre al rispetto delle norme cogenti. Honda Italia Industriale S.p.A., pertanto, si pone l'obiettivo di garantire l'incolumità e la salute dei propri dipendenti prevenendo tutti i tipi di rischi lavorativi e fornendo un ambiente di lavoro sano.

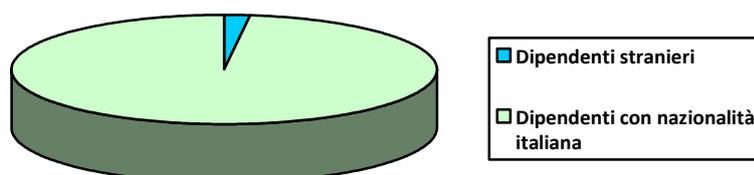
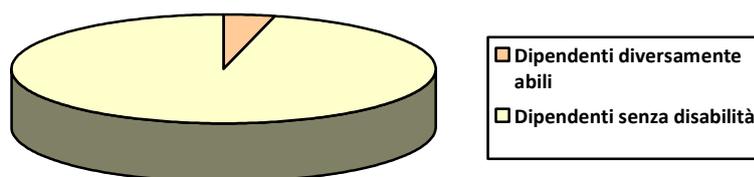
Tali norme, quindi, rappresentano degli standard certificabili, ovvero è possibile ottenere da un organismo di certificazione accreditato, che operi entro determinate regole, attestazioni di conformità ai requisiti in esse contenuti.

Essendo norme non cogenti, la loro adozione non è obbligatoria, ma è frutto della scelta volontaria dell'azienda che decide di stabilire, attuare, mantenere attivo e migliorare un proprio sistema di gestione.

4.1.4 Contesto aziendale

N° DIPENDENTI	353
N° DIPENDENTI DIVERSAMENTE ABILI (%)	4 %
N° DIPENDENTI STRANIERI (%)	1,4 %

L'azienda ha nel suo organico il 4% di lavoratori diversamente abili ed ha nel totale il 1,4% di lavoratori stranieri. Quest'ultimo aspetto, rappresenta una scelta strategica dettata da motivazioni culturali, ovvero si preferisce avere in seno aziendale lavoratori di nazionalità italiana, in quanto essi hanno implementato e radicato una coscienza prevenzionale maggiore rispetto ai lavoratori di altri Paesi. La nostra Nazione, infatti, ha nel suo DNA la cultura della salvaguardia della salute e della sicurezza propria ed altrui. Dai grafici seguenti è possibile osservare meglio i risultati ottenuti.

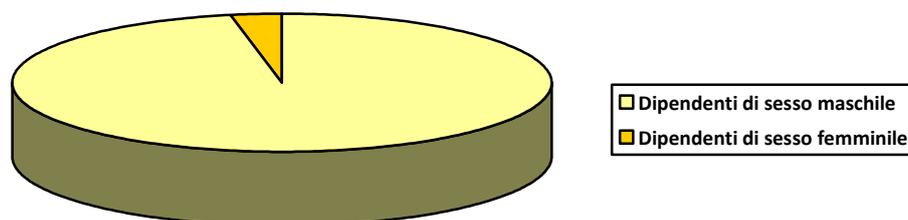


4.1.5 Differenze di genere

GENERE (%)	
<i>Maschio</i>	<i>Femmina</i>
97 %	3 %

Per quanto concerne le differenze di genere, dalle percentuali dei risultati ottenuti, si può dedurre che l'azienda preferisce assumere lavoratori di sesso maschile (97%) anziché di sesso femminile (3%), in quanto la presenza di alcuni rischi lavorativi, in particolare la Movimentazione Manuale dei Carichi, la presenza di movimenti ripetuti e lo stazionamento in posizione eretta, risultano, da un punto di vista della idoneità psicofisica del lavoratore, meglio gestiti su di una popolazione di lavoratori di genere maschile.

Di seguito, tale risultato è illustrato mediante un grafico.



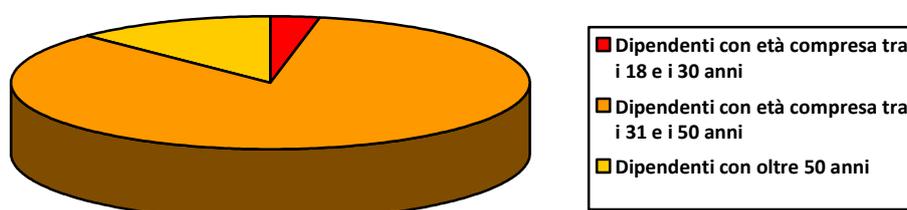
4.1.6 Età lavorativa

ETÀ LAVORATORI (%)		
<i>Dai 18 ai 30 anni</i>	<i>Dai 31 ai 50 anni</i>	<i>Oltre 50 anni</i>
3 %	84,4 %	12,6 %

A riguardo dell'età lavorativa dei dipendenti, si può notare che la maggioranza dei lavoratori ha un'età compresa tra i 31 e i 50 anni (84,4%) e a seguire ci sono i lavoratori con un'età superiore a 50 anni (12,6%).

Quindi, al momento, la scelta aziendale è quella di avere una popolazione di lavoratori che ha raggiunto una età media favorevole, da un punto di vista psicofisico, allo svolgimento delle mansioni lavorative, anche se la politica aziendale è quella di cercare di fidelizzare il lavoratore cercando di evitare il più possibile il turn over per evidenti ragioni di formazione / addestramento, sorveglianza sanitaria e innalzamento delle competenze e delle capacità lavorative. Solo una piccola parte di lavoratori ha un'età compresa tra i 18 e i 30 anni (3%).

Di seguito è riportato il grafico relativo a tale risultato.

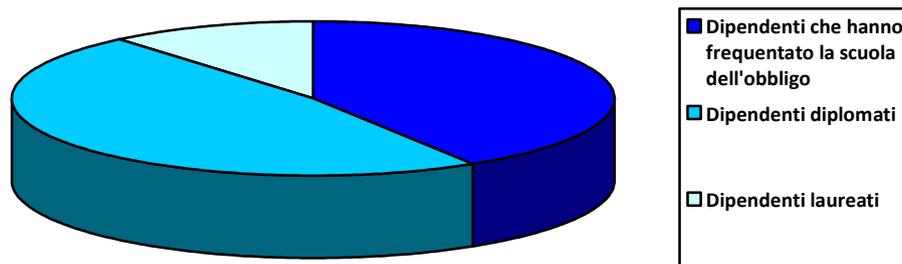


4.1.7 Grado di istruzione dei lavoratori

GRADO DI ISTRUZIONE (%)		
<i>Scuola dell'obbligo</i>	<i>Diplomati</i>	<i>Laureati</i>
41 %	48 %	11 %

L'azienda presenta un numero ridotto, rispetto al totale, di dipendenti laureati (11%) a differenza dei dipendenti diplomati (48%) e dei dipendenti che hanno frequentato la scuola dell'obbligo (41%), in quanto, il titolo di studio che viene richiesto dal management al lavoratore è strettamente correlato allo specifico ruolo che quest'ultimo deve ricoprire.

Dal grafico seguente è possibile osservare meglio i risultati ottenuti.



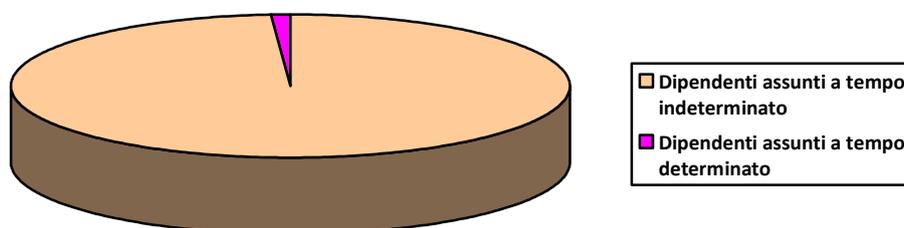
4.1.8 Tipologia contrattuale

TIPOLOGIA CONTRATTUALE (%)			
<i>Tempo indeterminato</i>	<i>Tempo determinato</i>	<i>Interinale</i>	<i>Altra tipologia contrattuale</i>
99 %	1 %	0 %	0 %

Per quanto riguarda la tipologia contrattuale, dalla tabella si deduce che la quasi totalità dei dipendenti ha un'assunzione a tempo indeterminato (99%), mentre, solo una piccolissima parte è assunta a tempo determinato (1%); ciò da un punto di vista gestionale risulta essere il meglio che ci si possa aspettare dall'azienda.

Il lavoratore assunto a tempo indeterminato si sente maggiormente parte in causa della vita aziendale e, pertanto, vive l'azienda in modo più sereno e consapevole; tutto questo si ripercuote, in senso positivo, non solo in azienda nella difficile gestione dello stress lavoro correlato ma anche nella sua vita privata.

Di seguito, tale risultato è illustrato mediante un grafico.



4.1.9 Orario di lavoro

ORARIO DI LAVORO					
Luogo	Un turno	Due turni	Tre turni (anche notturno)	Turni festivi	
				si	no
Area/settore/reparto	Amministrativi	Produzione	Produzione (Verniciatura) Manutenzione		X

L'azienda organizza l'attività lavorativa su tre turni; più precisamente, essa opera su un turno centrale per quanto riguarda gli uffici, su due turni giornalieri per quel che riguarda la produzione, e su tre turni giornalieri (*anche notturno*) per quanto concerne le attività di manutenzione e una specifica lavorazione della produzione, ovvero la verniciatura. Inoltre, non vengono effettuati turni festivi.

4.1.10 Infortuni

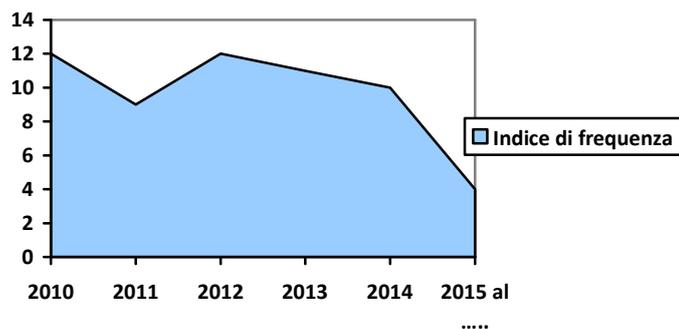
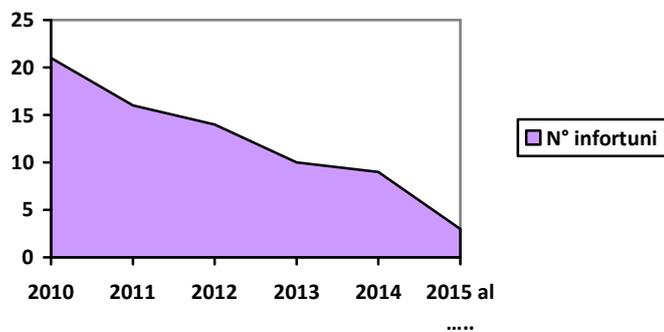
INFORTUNI						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015 al
N° infortuni	21	16	14	10	9	3
Indice di frequenza	12	9	12	11	10	4
Indice di gravità	0,26	0,22	0,20	0,17	0,40*	0,48*
Durata media	21	25	17	16	39*	123*
Settori maggiormente colpiti : reparti produttivi						

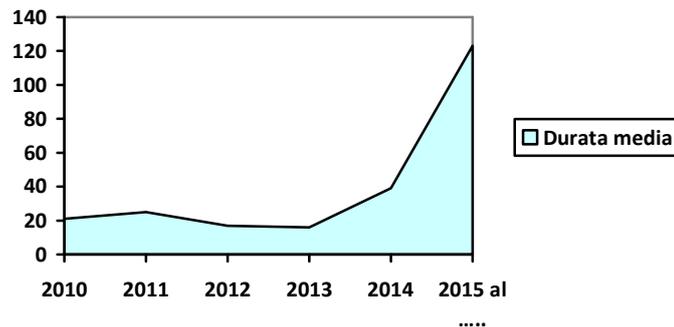
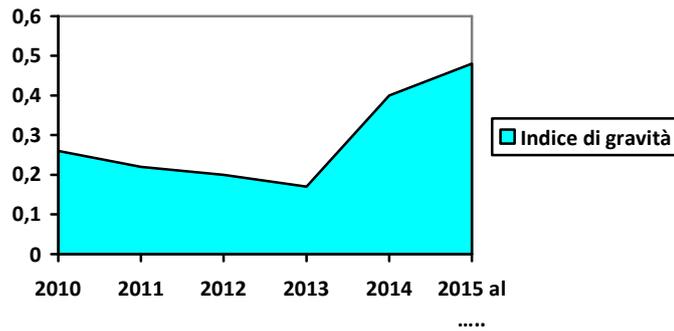
* tali risultati negativi sono stati influenzati da infortuni in itinere particolarmente gravi

Dalla tabella è possibile notare come il numero degli infortuni è progressivamente diminuito negli anni, così come l'indice di frequenza. Per quanto riguarda, invece, l'indice di gravità e la durata media degli infortuni, inizialmente si può notare una loro riduzione, mentre negli ultimi anni (2014 – 2015) si ha un aumento sproporzionato di tali valori, influenzato da infortuni in itinere particolarmente gravi.

L'azienda, per evitare, o ridurre la probabilità di accadimento di questo tipo di infortuni potrebbe pianificare ed effettuare un corso di “*guida sicura*” per i suoi dipendenti.

Dai seguenti grafici è possibile osservare meglio i risultati ottenuti.



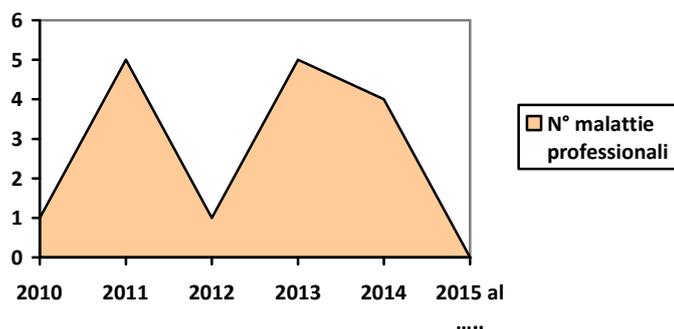


4.1.11 Malattie professionali

MALATTIE PROFESSIONALI						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
N° malattie professionali	1	5	1	5	4	0
Malattia prevalentemente denunciata: ipoacusia e problemi muscolo - scheletrici						
Settori maggiormente colpiti : linee di assemblaggio						

Dai risultati ottenuti è possibile notare che l'azienda non presenta un numero molto elevato di malattie professionali, le quali hanno un andamento irregolare. Le ipoacusie e i problemi muscolo - scheletrici, derivanti da posture incongrue e da microtraumi, sono le malattie prevalentemente denunciate dai lavoratori; i numeri delle malattie professionali, raffigurati in tabella, fanno riferimento alle domande presentate all'INAIL negli ultimi 5 anni.

Di seguito è riportato il grafico relativo a tale risultato.



4.1.12 Umore aziendale

UMORE AZIENDALE	
<i>Presenza di vertenze sindacali, procedimenti disciplinari, procedimenti sanzionatori, lamentele / disagi formalizzati, ecc.</i>	
<i>SI</i> NO	
<i>Area di lavoro</i>	
<i>Mansione</i>	

N. B. : esemplare il fatto che il processo di riorganizzazione di 3 anni fa è stato portato a termine senza un'ora di sciopero.

L'azienda non accusa la presenza di vertenze sindacali, procedimenti disciplinari, procedimenti sanzionatori, lamentele / disagi formalizzati, ecc., in quanto, nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, l'organizzazione non considera il lavoratore come un mero fattore di produzione, ma come una risorsa, per cui attua delle efficaci strategie di compartecipazione e di condivisione della stessa per poter conseguire i risultati sperati. Pertanto, le relazioni industriali in azienda sono caratterizzate da toni particolarmente collaborativi.

4.1.13 Sintomi aziendali

SINTOMI AZIENDALI			
<i>Interruzione / sabotaggio / danni a macchine / sversamenti sostanze</i>			
<i>Mai</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	
<i>100 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	
<i>Area di lavoro</i>			
<i>Postazione di lavoro</i>			
<i>Cause</i>			
<i>Vetustà</i>	<i>Mancanza manutenzione ordinaria / straordinaria</i>	<i>Utilizzo improprio di macchine / sostanze, non adeguato da personale non autorizzato</i>	<i>Altro</i>

L'azienda non lamenta la presenza di sintomi aziendali, quali: interruzioni, sabotaggi, danni a macchine, sversamenti di sostanze, ecc., in quanto, essa è riuscita ad infondere nei propri dipendenti un senso di appartenenza alla stessa; in questo modo, il lavoratore diventa parte integrante dell'organizzazione aziendale.

4.2 Sezione I: i processi di selezione ed inserimento dei candidati. I ruoli e le funzioni aziendali

1. Chi partecipa al processo di reclutamento del personale?

RSPP RdQ Responsabile Risorse Umane Direttore Stabilimento
 Altre figure *Responsabile funzione richiedente (produzione/qualità/logistica)*

2. Chi definisce preventivamente i requisiti personali / professionali che il candidato deve possedere?

RSPP RdQ Responsabile Risorse Umane Direttore Stabilimento
 Altre figure _____

3. Chi esprime un giudizio sul CV del candidato riguardo alla formazione / competenze possedute dallo stesso in funzione del ruolo / mansione che dovrà occupare, qualora assunto?

RSPP RdQ Responsabile Risorse Umane Direttore Stabilimento
 Altre figure _____

4. Chi affianca il Responsabile delle Risorse Umane durante il colloquio del candidato?

RSPP RdQ Direttore Stabilimento
 Altre figure *Responsabile funzione richiedente (produzione/qualità/logistica)*

5. Che ruolo ha il RdQ nella fase di inserimento della Risorsa Umana in Azienda?

Accoglie il nuovo assunto, presenta l'Azienda, illustra l'organizzazione ed accompagna il lavoratore presso il luogo di assegnazione
 Pianifica e programma, unitamente al RSPP i corsi di formazione
 Nessun ruolo assegnato in questa fase
 Altro (specificare) _____

6. Che ruolo ha il RSPP nella fase di inserimento della Risorsa Umana in Azienda?

Accoglie il nuovo assunto, presenta l'Azienda, illustra l'organizzazione ed accompagna il lavoratore presso il luogo di assegnazione

Nessun ruolo assegnato in questa fase

Altro (specificare) *Svolge il corso di formazione sulla Sicurezza*

7. All'atto dell'assunzione, come viene gestita la risorsa umana?

Arrivata nello stabilimento, viene sottoposta a: pratiche amministrative (lettera di assunzione), corsi di formazione, consegna degli indumenti da lavoro e armadietto e, infine, accompagnamento nel luogo di lavoro.

8. Quali sono le fasi più critiche da gestire durante il reclutamento del personale?

Reclutamento

Valutazione

Selezione

Inserimento

Gestione

Spiegare la/e motivazione/i:

Nella nostra zona è difficile trovare risorse con specifiche competenze e conoscenza della lingua inglese.

9. Quali sono, in ordine di rilevanza, i requisiti maggiormente tenuti in considerazione dalla vostra azienda? (ordinare con una scala da 1 a 5)

4 Età anagrafica

2 Esperienza in settori o posizioni particolari

1 Titolo di studio necessario a ricoprire uno specifico ruolo

5 Collocazione geografica

3 Fidelizzazione

___ Conoscenza diretta

___ Segnalazione

___ Altro (specificare) _____

10. In caso di posizione vacante, quali sono le motivazioni che possono spingere a preferire una soluzione interna senza ricorrere al mercato esterno del lavoro?

- Minori costi di selezione e inserimento rispetto al mercato esterno
- Conservazione e rafforzamento degli elementi di stabilità che caratterizzano il mercato interno
- Conoscenza del lavoratore e conseguente riduzione del rischio di selezione avversa
- Altro (specificare) _____

11. Quanto queste caratteristiche, in base alle esperienze vissute, possono influenzare positivamente la performance di un candidato durante la fase di valutazione?

	POCO	ABBASTANZA	MOLTO
- Estroversione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
- Disponibilità	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Coscienziosità	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stabilità emotiva	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Apertura mentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

12. Quanto queste caratteristiche, in base alle esperienze vissute, possono influenzare negativamente la performance di un candidato durante la fase di valutazione?

	POCO	ABBASTANZA	MOLTO
- Estroversione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Disponibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Coscienziosità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stabilità emotiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Apertura mentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Queste caratteristiche non influenzano negativamente la performance del candidato.

4.3 Sezione II: la gestione e la valorizzazione della risorsa umana. La soddisfazione del cliente interno

1. Quale strategia di gestione delle risorse umane viene adottata in prevalenza per favorire lo sviluppo competitivo dell'azienda?

- Attrazione, trattenimento e motivazione dei lavoratori più qualificati
- Feedback frequente sul grado di creazione e perseguimento degli obiettivi
- Riconoscimenti per le competenze dimostrate e la performance assicurata
- Riconoscimenti per la performance assicurata
- Altro (specificare) _____

2. Quali sono le metodologie utilizzate per la raccolta dati del grado di soddisfazione dei clienti interni (dipendenti - Survey Satisfaction)?

- Test
- Questionari
- Punti di ascolto
- Bachecca / cassetta postale
- Altro (specificare) _____

3. Quale finalità ha la raccolta dati per la Survey Satisfaction?

- Indirizzare / Ideare azioni migliorative attraverso gruppi di miglioramento della performance aziendale
- Programmazione di interventi formativi
- Riprogettazione obiettivi / Mission aziendale
- Individuare priorità in relazione a linee di intervento da programmare
- Individuare i fabbisogni formativi
- Individuare malumori / mancato senso di appartenenza aziendale

4. Per i lavoratori quale rilevanza ha la ricerca dei dati indicati nella domanda 2 e 3 di questa sezione?

- Coinvolgimento e partecipazione
- Proposte ai fini del miglioramento continuo
- Supportare strumenti di controllo e valutazione
- Implementazione coscienza aziendale e senso di appartenenza
- Altro (specificare) *Evidenziare aree e processi aziendali critici*

5. Quale, in base alle esperienze vissute, viene considerato il momento più critico per l'indagine Satisfaction?

- Identificazione obiettivi su cui indagare
- Analisi gap tra aspettative e percezioni
- Determinazione delle proposte di interventi migliorativi da eseguirsi a seguito della valutazione dei dati raccolti
- Comunicazione degli interventi preventivi o correttivi da porre in essere per il raggiungimento di un determinato obiettivo
- Altro (specificare) _____

6. In che modo viene garantito il processo di comunicazione aziendale?

1. Assistenza e disponibilità del personale operativo
2. Facilità a mettersi in contatto con il personale a qualsiasi livello dell'organizzazione
3. Tempestività della comunicazione ai vari livelli organizzativi
4. Condivisione informazioni e conoscenze all'interno dell'azienda
5. Altro (specificare) _____

Delle risposte sopra indicate, in base alla esperienza acquisita, quale di queste è quella più frequentemente praticata? Indicare il numero **4**

7. In che modo si rendono partecipi i lavoratori all'organizzazione aziendale?

- Consultazione in luogo di riunioni
- Accettazione suggerimenti / Incoraggiamento iniziative
- Scambi di informazioni
- Altro (specificare) _____

8. I risultati della Survey Satisfaction possono avere un ruolo determinante per la ridefinizione del processo comunicativo?

- Assolutamente sì
- In parte

Spiegare la motivazione:

Perché evidenziano eventuali lacune.

9. Quale strumento viene considerato più influente, per comunicare a livello interno obiettivi futuri, progetti, strategie di gruppo, novità del mercato di riferimento, piani di sviluppo professionale, etc.?

- Bachecca
- Strumenti visivi
- Pubblicazioni aziendali
- Posta elettronica
- Riunioni
- Sito Internet

CONCLUSIONI

Così come esplicito nel caso studio, precisamente nel capitolo 4.2 (*Sezione I: i processi di selezione ed inserimento dei candidati. I ruoli e le funzioni aziendali*), il processo di reclutamento dei candidati e la successiva fase di selezione e valutazione rappresentano per il management aziendale le fasi più critiche da gestire.

Tali fasi, gestite direttamente dal management aziendale, vengono pianificate ed organizzate attraverso la collaborazione con altre figure, quali il Responsabile delle Risorse Umane, il Responsabile della Sicurezza Aziendale, il Rappresentante della Direzione della Qualità ed i Responsabili di Produzione. Gli stessi, per la copertura di una specifica mansione lavorativa, di concerto fra loro e ciascuno per la propria competenza, procedono alla definizione sia dei requisiti personali sia delle specifiche competenze professionali che i candidati da assumere dovranno possedere. Di norma, dopo aver verificato il Curriculum Vitae, il Responsabile delle Risorse Umane unitamente al Responsabile della funzione richiedente (*produzione, qualità, logistica*) sottopone a colloquio il candidato.

Dalle fasi valutative è possibile riscontrare che la scelta del candidato più idoneo non è legata unicamente all'esperienza maturata o al possesso di specifiche competenze professionali, ma vengono presi in considerazione, per quanto possibile, anche dati antropometrici e non (*età anagrafica, sesso, altezza, provenienza, religione, ecc.*).

L'azienda, quindi, tende a soggettivare il posto di lavoro attraverso un processo di reclutamento del personale altamente selettivo, in quanto, conoscendo a monte l'ergonomia della postazione ed avendone valutati i potenziali rischi lavorativi, si cerca di appropriare il più possibile la risorsa umana alla postazione alla quale è destinata.

In questo modo si tenta di prevenire a monte potenziali danni a carico del lavoratore dovuti ad una postazione lavorativa non idonea, come delineato nel capitolo 4.1.5 (*Differenze di genere*), in cui l'azienda, da un punto di vista della idoneità psicofisica del lavoratore, in relazione ai rischi che comportano le varie mansioni previste nelle fasi lavorative, preferisce assumere lavoratori di sesso maschile.

Inoltre, in seguito al reclutamento del personale, l'organizzazione aziendale deve provvedere alla fase successiva all'assunzione, ovvero alla gestione del lavoratore. L'azienda, come illustrato nel capitolo 4.3 (*Sezione II: la gestione e la valorizzazione della risorsa umana. La soddisfazione del cliente interno*), per favorire il suo sviluppo competitivo, dopo aver assunto il lavoratore, avente le caratteristiche sopra descritte, attua delle efficaci strategie di compartecipazione e di condivisione dello stesso nella realtà aziendale; essa, per di più, tende a soddisfare il lavoratore attraverso il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze possedute, la condivisione degli obiettivi aziendali, la coltivazione dei talenti e la creazione di condizioni di lavoro in grado di attrarlo e mantenerlo all'interno dell'impresa.

Per valutare il grado di soddisfazione del cliente interno, l'organizzazione aziendale utilizza dei questionari che hanno la finalità di individuare le priorità in relazione alle linee di intervento da programmare, i malumori e il mancato senso di appartenenza; in questo modo, vengono rilevate le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e i lavoratori hanno la possibilità di presentare proposte ai fini del miglioramento continuo ed evidenziare aree e processi aziendali critici. Così facendo, l'azienda fonda le sue maggiori attenzioni sul benessere organizzativo e mira ad infondere, in seno ai propri collaboratori, il senso di appartenenza cercando, per quanto più possibile, di fidelizzarli al proprio lavoro facendoli in tal modo, sentire e diventare parte integrante dell'organizzazione aziendale.

Per assicurare tutto ciò, l'azienda ha preso in considerazione alcune variabili, quali:

- le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, cercando di renderlo il più salubre, confortevole ed accogliente possibile;
- la chiarezza degli obiettivi organizzativi e la coerenza tra enunciati e pratiche organizzative;
- il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze dei propri collaboratori;
- la comunicazione intraorganizzativa circolare;
- la divulgazione delle informazioni;
- il clima relazionale franco e collaborativo;
- la scorrevolezza operativa e il supporto verso il raggiungimento degli obiettivi.

Nella gestione e nella valorizzazione della risorsa umana, quindi, le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia e la sicurezza degli ambienti di lavoro, sono elementi di fondamentale importanza sui quali l'Azienda ha investito come una sorta di lungimiranza organizzativa.

In conclusione, è possibile dedurre che le aziende, nella difficile gestione della risorsa umana, devono attivarsi, oltre che per raggiungere gli obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il **benessere fisico e psicologico** delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni. Dunque, bisogna creare un ambiente lavorativo dove esiste un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale, ed offrire ai lavoratori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro.

Pertanto, è opportuno adottare misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo; infatti, le aziende devono valutare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando efficaci misure di miglioramento al fine di:

- valorizzare le risorse umane;
- aumentare la motivazione dei collaboratori;
- migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori;
- accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori;
- rendere attrattive le aziende per i talenti migliori;
- migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'azienda;
- diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento;
- realizzare sistemi di comunicazione interna;
- prevenire i rischi psico-sociali.

Contemporaneamente al miglioramento delle condizioni di benessere dei lavoratori, l'azienda deve saper motivare il personale, di qualsiasi grado gerarchico esso sia, ad eseguire l'attività quotidiana attraverso il **coinvolgimento** dello stesso nella gestione, organizzazione e finalità del lavoro, tutelando, in modo sempre più marcato, la sicurezza e la salute del lavoratore.

Di conseguenza, la formazione, l'informazione, la comunicazione e la collaborazione con i lavoratori devono essere intensificate e rese più incisive; perciò, bisogna investire sulle persone e sul "**gruppo di lavoro omogeneo**", sapendone valorizzare l'operato, e riuscendo a coinvolgere e stimolare tutte le risorse umane, su obiettivi chiari, comuni e condivisi.

Nel determinare il comportamento dei lavoratori, il “*gruppo*” assume un’importanza rilevante, in quanto, è in grado di condizionare il singolo lavoratore; si pensi ad un lavoratore che inizia a lavorare in un’azienda per la prima volta e che sicuramente vorrà essere accettato dal gruppo di colleghi, stringere amicizia o semplicemente non essere infastidito o discriminato: il modo più comune e facile per raggiungere questo obiettivo è conformarsi agli altri. Dunque, è più facile che sia il lavoratore ad adattarsi alla cultura aziendale piuttosto che il contrario.

Per tale motivo, per apportare cambiamenti significativi su atteggiamenti sfavorevoli alla sicurezza sul lavoro, l’attività formativa non può essere svolta sporadicamente e per pochi gruppi alla volta, in modo molto diluito nel tempo, ma deve essere programmata per coinvolgere tutti i lavoratori dell’organizzazione aziendale, affinché tutti inizino a parlare lo stesso linguaggio, esercitando, quindi, una sorta di pressione sociale.

La pressione sociale rappresenta un fattore che può incidere sul cambiamento degli atteggiamenti, i quali, possiedono alcune caratteristiche che ci permettono di comprendere come affrontarli.

Capire il cambiamento degli atteggiamenti dal punto di vista cognitivista significa conoscere le modalità di elaborazione delle informazioni della mente umana e conoscere le leggi del pensiero può significare anche poter intervenire su un fattore per modificare il risultato.

Dunque, l’implementazione di corrette politiche preventive e organizzative basate sul coinvolgimento dei lavoratori, permette che si possano risolvere i problemi agendo sulle cause e non sugli effetti, con ritorni economici, qualitativi e professionali. Questo approccio attuato dall’azienda, inoltre, è necessario per prevenire l’insorgenza di umore aziendale (*capitolo 4.1.12*) e sintomi aziendali (*capitolo 4.1.13*).

Infine, coinvolgere i lavoratori significa anche avviare un sistema partecipativo, oramai fondamentale in un'azienda moderna, che consideri l'adattamento delle macchine, degli strumenti e dei metodi di lavoro alle capacità fisiologiche, sensoriali e psicologiche del lavoratore; pertanto, come ampiamente descritto precedentemente, il management aziendale tende a soggettivare il posto di lavoro attraverso un processo di reclutamento del personale altamente selettivo.

In questo modo, l'azienda evidenzia un concetto di fondamentale importanza: ***è la macchina che deve essere adattata all'uomo e non viceversa.***

BIBLIOGRAFIA

- CARLO ZAMPONI - "La gestione e l'organizzazione della sicurezza e della salute in azienda", AIFOS (2014)
- CARLO ZAMPONI - "La gestione integrata: l'opportunità aziendale", PuntoSicuro del 24 settembre 2015
- CARLO ZAMPONI - "Documento di Valutazione dei Rischi", PuntoSicuro del 30 settembre 2015
- CARLO ZAMPONI - "I sistemi di gestione e i modelli di organizzazione e gestione aziendale", PuntoSicuro del 13 ottobre 2015
- LUCA FIORENTINI - "I Sistemi di Gestione per la sicurezza. OHSAS 18001, Rischi Rilevanti, Antincendio, Sistemi di Gestione Integrati ", EPC Editore (2011)
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECK, BARRY GERHART, PATRICK M. WRIGHT - "Gestione delle risorse umane", Apogeo Editore (2012)
- MARCO CAPOZZO - "Dare vita alle strategie aziendali. Implementare con efficacia le strategie aziendali attraverso la valorizzazione delle risorse umane", Franco Angeli (2007)
- ISL - "Igiene e Sicurezza del Lavoro", Wolters Kluwer Italia s.r.l. (2010)
- Rivista mensile "Prevenzione e Sicurezza" - n. 2/2014

SITOGRAFIA

- www.wikipedia.org
- www.organizzazioneaziendale.net
- www.psicologiadellavoro.org
- www.risorseumanehr.com
- www.infonotizia.it
- www.economia-aziendale.it
- www.focusmarketing.it
- www.lavoro.gov
- www.anfos.it
- www.governo.it
- www.aifos.it
- www.puntosicuro.it
- www.gazzettaufficiale.it
- www.accademiadellasicurezza.org