



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA
*DIPARTIMENTO DI MEDICINA CLINICA, SANITÀ PUBBLICA,
SCIENZE DELLA VITA E DELL'AMBIENTE*



Corso di Laurea Magistrale in
Scienze delle Professioni Sanitarie della Prevenzione

TESI DI LAUREA

“IL VANTAGGIO COMPETITIVO AZIENDALE:
LA GESTIONE DELLA RISORSA UMANA.
CASO STUDIO”

Relatore
Prof. Carlo ZAMPONI

Laureanda
Marchetti Marianna

Anno Accademico 2014 - 2015

Ai miei genitori

Alle mie sorelle

Ai miei nonni

A Gabriele

INDICE

PREFAZIONE.....	1
CAPITOLO I.....	3
1. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	3
1.1 La Direzione aziendale.....	5
1.2 Alta direzione.....	5
1.3 Il datore di lavoro.....	6
1.4 Il consiglio d'Amministrazione.....	6
1.5 Direzione delle risorse umane.....	7
2. RUOLI, FUNZIONI E RESPONSABILITA'.....	8
3. L'AZIENDA.....	12
3.1 L'organizzazione aziendale.....	12
3.2 Struttura e aspetti logistici.....	12
3.3 Il contesto aziendale.....	14
3.4 Risorse.....	14
3.5 Analisi di mercato.....	16
3.6 Economia aziendale.....	16
3.7 Change management.....	17
3.8 Risk Management.....	17
3.9 La risorsa umana.....	17
3.10 La Performance Improvement.....	18
3.11 La comunicazione interna.....	18
3.12 Il Marketing Management.....	18

3.13 La Customer Satisfaction.....	19
3.14 La gestione aziendale “opportunistica”.....	19
3.15 La Qualità aziendale.....	20
3.16 La tutela dell’Ambiente.....	20
3.17 Informazione – Formazione – Addestramento.....	20
4. MISSION E OBIETTIVI STRATEGICI AZIENDALI.....	21
4.1 La gestione della salute e sicurezza in azienda.....	22
PARTE SPERIMENTALE.....	25
CAPITOLO II.....	25
1. Finalità e strumenti sperimentazione.....	25
2. PROCEDURA DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE.....	27
Adempimenti in materia di Informazione, Formazione Addestramento e Sorveglianza Sanitaria ai sensi del D.lgs. 81/2008 e s.m.i.....	27
2.1 Scopo della procedura.....	27
2.2 Campo di applicazione.....	28
2.3 Riferimenti normativi.....	28
2.4 Team di lavoro.....	30
2.5 Responsabilità e funzioni.....	30
2.6 Definizioni.....	31
2.7 Principi generali.....	35
2.8 Modalità operative di Reclutamento e Selezione del personale.....	35
2.9 Fase di Reclutamento.....	36
2.10 Fase di valutazione.....	39

2.11 Fase di Selezione.....	40
2.12 Fase di Assunzione.....	40
2.13 Fase di Inserimento.....	40
3. OBBLIGHI IN MATERIA DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO AI SENSI DEL D.LGS. 81/2008 E S.M.I. NELLA FASE DI INSERIMENTO DEL PERSONALE.....	41
3.1 Informazione e Formazione.....	41
3.2 Addestramento.....	50
3.3 LA COMUNICAZIONE IN AZIENDA.....	53
3.4 SORVEGLIANZA SANITARIA.....	54
3.4.1 Tipologie visite mediche.....	55
3.4.2 Protocollo Sanitario.....	56
CAPITOLO III.....	58
1. ANALISI CASO STUDIO.....	58
2. LA PROCEDURA DI RECLUTAMENTO DELLO STABILIMENTO PILKINGTON.....	65
2.1 Ricerca del personale, valutazione, selezione ed inserimento in azienda.....	65
2.2 Informazione, Formazione e Addestramento.....	68
2.2.1 Informazione.....	69
2.2.2 Formazione.....	69
2.2.3 Addestramento.....	70
3. SORVEGLIANZA SANITARIA.....	72
4. SURVEY SATISFACTION: “EMPLOYEE SURVEY”.....	73
5. COMUNICAZIONE AZIENDALE INTERNA ED ESTERNA.....	78

CONCLUSIONI.....	81
ALLEGATI.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	99
SITOGRAFIA.....	100

"Se non si misura, non si può controllare. Se non si può controllare, non si può gestire. Se non si può gestire, non si può migliorare. Se non si può migliorare, si mettono a rischio la stabilità e competitività".

H. J. Harrington

Rivolgo un doveroso ringraziamento al mio professore Carlo Zamponi che mi ha seguita e guidata per la stesura della mia tesi e nel mio percorso universitario.

Un riconoscimento lo porgo anche all'ingegner Cetto Borrone, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione dello stabilimento Pilkington, il quale mi ha dato la possibilità e la disponibilità di appoggiarmi all'azienda, al fine di sviluppare il mio caso studio.

Ringrazio anche per la disponibilità e la collaborazione: il dottor Claudio Porreca, Responsabile dell'Ufficio delle Risorse Umane; la dottoressa Patrizia Mascetra, Responsabile dei Processi di Comunicazione aziendale; la dottoressa Roberta Moreschi, Responsabile della Satisfaction.

PREFAZIONE

La crisi economica e il processo di globalizzazione, perduranti oggi, hanno costretto molte imprese a effettuare numerosi cambiamenti, che hanno comportato consistenti tagli nei budget del personale.

Allo stesso tempo molte organizzazioni hanno cercato di sviluppare nuovi modelli e pratiche di management, attente ai principi etici, rispettose dell'ambiente e capaci di dare un contributo alla comunità da cui traggono le risorse finanziarie, fisiche ed umane necessarie per competere, caratterizzati da maggiore efficienza, ma anche da sostenibilità.

Sottolineare il concetto di "valore" per un'azienda significa dare inclusione non solo ai profitti, ma anche alla crescita e alla soddisfazione delle persone, lo sviluppo di nuove opportunità d'impiego, la protezione dell'ambiente e i contributi ai programmi della comunità locale.

I manager assumono decisioni che riguardano l'allocazione delle risorse alle diverse funzioni aziendali, come il marketing, la produzione, la finanza, la contabilità, i sistemi informativi e le risorse umane, e si preoccupano di assicurarsi che tutte contribuiscano al conseguimento degli obiettivi strategici. Tutte le funzioni aziendali sono valutate per la loro capacità di rispondere alle sfide aziendali e di aggiungere valore, e la gestione delle risorse umane non può fare eccezione.

Le professioni nel campo della gestione delle risorse umane stanno vivendo una fase di profonda trasformazione. Una gestione efficace del personale è essenziale per la competitività di un'azienda. La gestione del personale contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione e contribuisce a migliorare la qualità e l'efficacia dei prodotti e dei servizi.

Il mio lavoro di tesi nasce dall'idea di analizzare uno degli aspetti caratterizzanti la gestione delle risorse umane: il reclutamento del personale ed il suo inserimento nel contesto lavorativo. Fondamentale risulta anche in questa fase l'assolvimento agli obblighi dettati dal Decreto Legislativo n° 81/2008 in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, in particolare per ciò che concerne la formazione, l'addestramento e la sorveglianza sanitaria.

Non si può, però, omettere di considerare i principi contenuti negli articoli base fondamentali della Costituzione dai quali partire per fissare degli obiettivi: tutelare la sicurezza e la salute di ogni singolo componente di un'azienda, dal lavoratore all'imprenditore, è un dovere sancito dalla nostra madre legge secondo l'articolo 32 della Costituzione, ma costituisce, anche, in termini materialistici, un ritorno economico ovvero un investimento aziendale - articolo 41 della Costituzione Italiana.

La mia parte sperimentale, infatti, è concentrata sull'esame di un particolare caso studio pratico, con la finalità di analizzare il processo di reclutamento del personale, il grado di soddisfazione del personale all'interno di un'azienda in base ai ruoli rivestiti ed il processo comunicativo interno ed esterno. La sede, presso la quale ho avuto modo di portare avanti questa mia argomentazione è l'azienda della Pilkington, con sede a San Salvo: si tratta di uno stabilimento impiegato nel settore produttivo di lastre di vetro per auto.

La finalità è quella di dimostrare come la risorsa umana sia da considerare una delle componenti principali che dà anima all'azienda, senza la quale sarebbe inutile parlare e servirsi di risorse economiche e strumentali. È necessario, dunque, pensare alla produzione come ad un sistema, e non come produzione a pezzi: tenere sempre in considerazione il concetto di "miglioramento continuo", alla base dei sistemi di gestione.

Nel mondo delle organizzazioni, dunque, la qualità e le competenze delle risorse umane costituiscono un reale vantaggio competitivo per le aziende operanti in tutti i settori: per una gestione efficiente, le organizzazioni devono saper sfruttare al massimo le potenzialità dei propri dipendenti, dato che l'apporto e la produttività che il capitale umano è in grado di dare all'azienda costituiscono il perno attorno al quale ruota il successo di un'impresa.

CAPITOLO I

1. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Questo mio primo capitolo è incentrato sulla descrizione, in ambito aziendale, della gestione delle risorse umane, quale cuore e fulcro della stessa.

Nella stesura di questo paragrafo, mi limiterò alla definizione di *Management delle risorse umane* e definirò la gerarchia che guida l'organizzazione.

La gestione delle risorse umane consiste in tutte quelle attività atte alla valorizzazione del materiale umano, nel corretto indirizzo delle loro prestazioni a vantaggio degli obiettivi aziendali, nello sviluppo di tutte le iniziative di motivazione delle stesse risorse, nel controllo del giusto loro comportamento e delle formazioni indispensabili per lo svolgimento dei compiti assegnati alle risorse dall'organizzazione.

La gestione delle risorse umane ha un ruolo chiave nell'assicurare la sopravvivenza, l'efficacia e la competitività delle imprese. Per competitività, legata all'efficacia, viene intesa la capacità di un'organizzazione di mantenere e guadagnare quote di mercato nel proprio settore, attraverso la realizzazione della propria strategia competitiva e l'offerta dei servizi apprezzati dai clienti: il valore di un prodotto o di un servizio è dettato dalla sua qualità e dalla capacità di soddisfare al meglio le necessità e le attese del cliente, definito *stakeholder*.

La gestione delle risorse umane rappresenta anche l'insieme delle politiche, delle prassi e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti, definite di supporto per il raggiungimento di traguardi e obiettivi aziendali, per questo motivo strategiche.

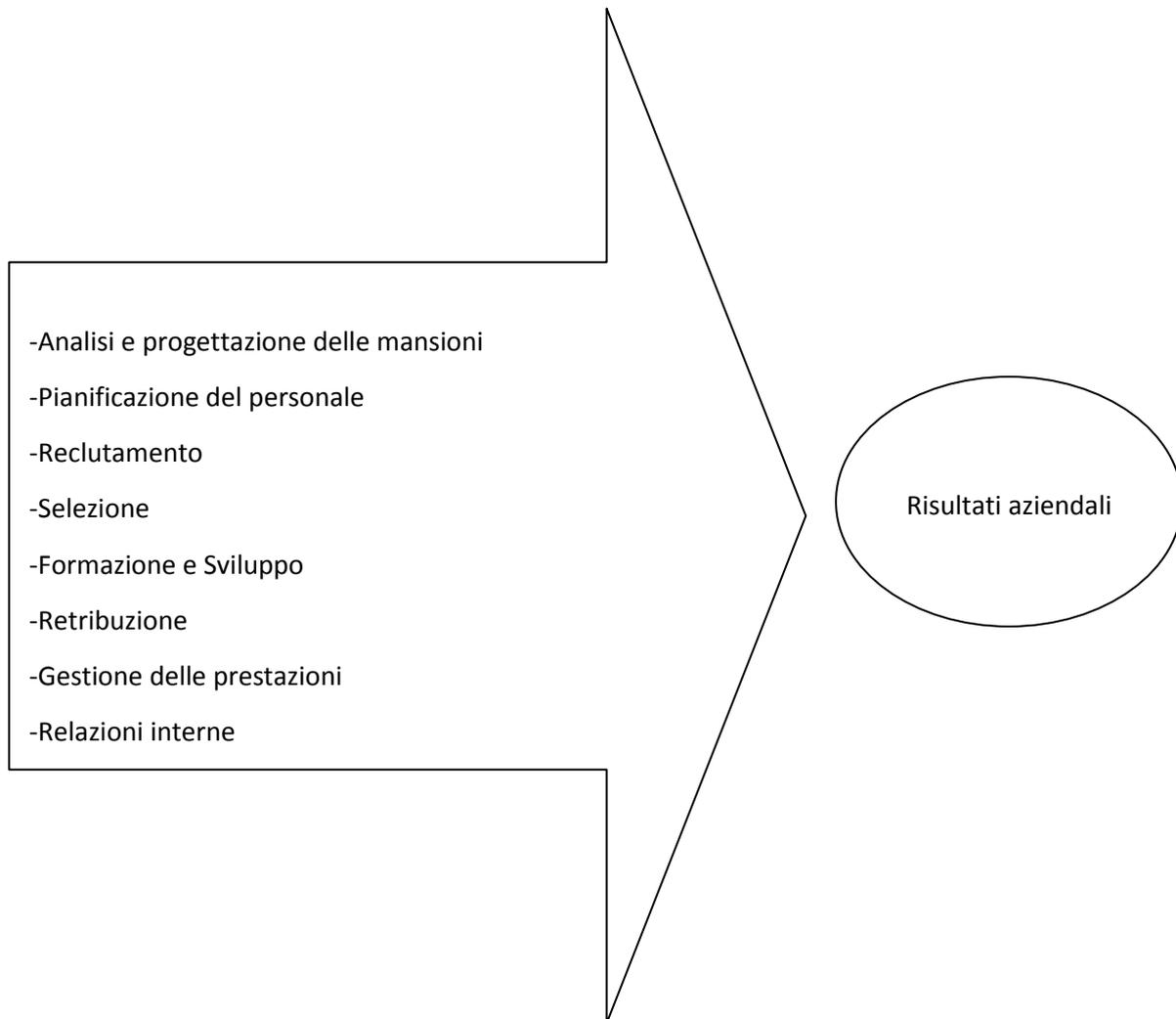
Una valida gestione delle risorse umane consente di migliorare le prestazioni organizzative contribuendo alla soddisfazione sia dei clienti che dei dipendenti, incrementando l'innovazione e la produttività, favorendo lo sviluppo di una reputazione positiva dell'azienda nella sua comunità di riferimento.

Uno dei principi fondamentali è creare un ambiente di lavoro ottimale e trattare tutti con rispetto e dignità. La formazione è essenziale, affinché possa competere con successo in un'economia di crisi. Secondo i risultati di alcuni sondaggi, le opportunità di crescita professionale, apprendimento, sviluppo e svolgimento di compiti entusiasmanti e impegnativi sono tra i fattori che incidono sul coinvolgimento e l'impegno del personale nei confronti dell'impresa.

È importante individuare i dipendenti che desiderano sviluppare le proprie capacità e ambiscono a promozioni per consentire loro di crescere attraverso la formazione e nuove esperienze di lavoro.

Le misure di processo si focalizzano sulla soddisfazione del personale per i sistemi di gestione, che comprendono: la valutazione della prestazione, il sistema di ricompensa e il sistema di sviluppo. Ogni dipendente ha un piano di incentivazione personale che varia in relazione ai risultati organizzativi.

Nel disegno che segue, vengono riportate le principali attività di competenza delle Risorse Umane, che saranno meglio specificate nei paragrafi successivi:



1.1 La Direzione aziendale

Ciascuna azienda necessita e dispone di una direzione aziendale, la quale comporta:

- il coordinamento e la guida di un gruppo di persone, rappresentato dalle risorse umane a disposizione dell'azienda o delle singole unità organizzative sotto la sua responsabilità;
- l'assunzione di decisioni di pianificazione e di gestione per garantire l'ottenimento di risultati in linea con gli scopi aziendali ed in grado di soddisfare i soggetti, quali persone od organizzazioni, portatori di interessi nei confronti dell'azienda.

Nelle imprese di minori dimensioni la relativa funzione è, solitamente, svolta dallo stesso proprietario-imprenditore; quando, invece, le dimensioni aziendali crescono, alcune delle funzioni della direzione aziendale vengono delegate a dei dipendenti, i *dirigenti*. Questa separazione tra proprietà e management risulta più accentuata nelle imprese di grandi dimensioni, strutturate sotto forma di società per azioni, dove i proprietari-azionisti nominano un consiglio di amministrazione il quale, a sua volta, nomina i dirigenti.

Le funzioni della direzione aziendale vengono distinte in base a livelli di responsabilità e autorità:

- Alta Direzione;
- Dirigenza;
- Livello operativo.

1.2 Alta direzione

L'alta direzione comprende quel numero ristretto di persone, quali ad esempio presidente, amministratore delegato, direttore generale, segretario generale, che ha responsabilità e autorità sull'intera azienda.

La dirigenza, invece, al livello immediatamente inferiore, ha responsabilità e autorità sulle varie unità organizzative, risponde all'alta dirigenza e occupa posizioni intermedie tra questa e il livello operativo, sia esso di tipo funzionale o divisionale.

1.3 Il datore di lavoro

Nell'articolo 2 del D.Lgs. 81/2008, viene definito datore di lavoro *“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 [...]”*.

Il datore di lavoro, ovvero Manager, si ritrova, insieme alla sua azienda, ad incontrare degli ostacoli, che gli si pongono come una barriera, davanti al suo percorso gestionale: economie di scala e di scopo, bilancio economico, concorrenza sleale, e molti altri. Deve, inoltre, essere in grado di abituarsi ai cambiamenti improvvisi che possono verificarsi, dati dalle innovazioni tecnologiche, dalle improvvise ed inaspettate distorsioni di mercato e molto altro ancora; deve saper raccogliere tutte le informazioni e farsi bagaglio di tutte le conoscenze ed essere in grado di esaminarle e coordinarle.

Importante e di fondamentale importanza è il dialogo che il datore di lavoro deve instaurare con i propri dipendenti e collaboratori e spingerli all'incoraggiamento, alla motivazione, accrescendo in loro il senso di appartenenza aziendale.

Deve fornire, inoltre, tutte le risorse, economiche, strumentali ed umane, necessarie al controllo della gestione aziendale.

Sono necessarie anche adeguate competenze professionali, acquisite con la formazione e/o con l'esperienza, nonché adeguate capacità gestionali. Queste ultime, diversamente dalle prime, devono essere sviluppate per costruire un percorso graduale capace di formarlo alla conduzione gestionale aziendale.

1.4 Il consiglio d'Amministrazione

La letteratura e le norme in materia di gestione aziendale sottolineano l'opportunità che la dirigenza, ed in particolare l'alta dirigenza, risponda ad un organo collegiale di governo dell'azienda, tipicamente il Consiglio d'Amministrazione, responsabile delle scelte strategiche e della nomina e controllo dei dirigenti.

1.5 Direzione delle risorse umane

In ogni organizzazione la gestione diretta delle risorse umane è affidata alla gerarchia, ovvero ai capi delle unità di cui si compone l'organizzazione. È guidata e monitorata, però, nelle linee dei principi dalla Direzione delle Risorse Umane, tradizionalmente definita "Direzione del Personale".

I soggetti responsabili della gestione del personale, dunque, sono:

- la direzione del personale;
- i manager di line;
- il vertice strategico.

La Direzione delle Risorse Umane garantisce e guida la concretizzazione delle Politiche di Gestione delle Risorse Umane; opera per la loro realizzazione in stretta collaborazione con le altre Direzioni Aziendali che a loro volta sono corresponsabili della gestione operativa delle politiche stesse.

I compiti di ciascun soggetto saranno delineati e descritti, in modo approfondito, nel paragrafo che segue.

2. RUOLI, FUNZIONI E RESPONSABILITÀ

È indispensabile individuare e definire, per ogni azienda, ruoli, funzioni e responsabilità spettanti ad ogni singolo individuo che ne fa parte e che riveste un ruolo attivo all'interno della stessa, per lo svolgimento di attività critiche o operative nell'organizzazione.

Le aziende di una certa entità, in genere, sono strutturate nel modo che descriverò in questo capitolo e che rappresenta il prototipo per eccellenza; è ovvio, però, che ogni azienda decide la sua organizzazione: non esiste, infatti, un'organizzazione che, a prescindere, possa andare bene per tutte le aziende esistenti.

Quali responsabilità e ruoli caratterizzano la funzione Risorse Umane?

La gestione delle risorse umane viene considerata come uno strumento che può contribuire alla redditività, alla qualità e al raggiungimento di altri obiettivi strategici supportando i processi aziendali.

Nello specifico, la Direzione del personale si occupa di stabilire le politiche, procedure, tecniche che riguardano tutto il personale. I Manager di linea sono responsabili dell'applicazione delle decisioni prese dalla Direzione del personale nei confronti del singolo dipendente. A sua volta, ogni azienda decide, in base alle proprie esigenze e alle professionalità disponibili, di attribuire la responsabilità ad uno o più soggetti indicati e definisce le modalità dei loro rapporti, in riferimento al vertice strategico.

A queste figure, sopra citate, si subordinano le responsabilità delle singole unità organizzative che ne fanno parte: Direzione, Servizio e Ufficio risorse umane.

In generale, la funzione risorse umane ha la responsabilità diretta ed esclusiva dei programmi di *outplacement*, ossia sistemazione dei lavoratori in esubero, e deve garantire il rispetto delle leggi sul lavoro, l'aggiornamento degli archivi del personale e l'esecuzione dei compiti di amministrazione del personale. Per le altre attività, quali per esempio lo svolgimento di interviste di selezione, la gestione delle prestazioni e i programmi di miglioramento della qualità e della produttività, essa in genere collabora con le direzioni di linea.

La funzione risorse umane può svolgere vari ruoli e assumere diverse responsabilità in relazione alle dimensioni dell'azienda, alle caratteristiche dell'organismo personale, al settore e al sistema di valori in cui si riconosce la direzione aziendale: in alcune aziende essa esercita una responsabilità piena sulle attività di gestione delle risorse umane, mentre in altre si trova a doverla condividere con i manager di altre funzioni aziendali quali per esempio la finanza, la produzione e i sistemi informativi. In alcune aziende la direzione del personale viene consultata dall'Alta Direzione; in altre prende autonomamente decisioni su aspetti come le assunzioni, la formazione e la retribuzione in base alle politiche decise dai vertici.

La funzione risorse umane si dedica ad assicurarsi che siano in atto cinque processi:

- visione comune dei valori e degli obiettivi della missione aziendale;
- individuazione di aspettative chiare tra i dipendenti e la dirigenza attraverso il processo di gestione delle prestazioni;
- rispetto delle leggi, mantenimento di un alto livello di entusiasmo tra i dipendenti;
- disponibilità delle capacità e delle tecnologie richieste per offrire un contributo significativo all'azienda.

Più nel dettaglio, il Direttore delle Risorse Umane esplica un ruolo “funzionale” nell'individuare le politiche di gestione delle risorse in coerenza agli obiettivi strategici definiti dall'Alta Direzione e all'organizzazione approvata.

Ciascuna unità organizzativa, in collaborazione con la Direzione Risorse Umane, ha le seguenti articolazioni:

- Amministrazione del Personale
- Organizzazione e Formazione
- Relazioni Industriali e contrattualistica
- Sviluppo Carriere – Reclutamento delle risorse umane - Valutazione delle performances
- Comunicazione

L'Amministrazione del personale è il reparto che è responsabile dell'esecuzione di tutti gli adempimenti amministrativi relativi alle risorse umane: l'amministrazione degli stipendi, la gestione dei benefit, la tenuta degli archivi del personale, l'espletamento di pratiche burocratiche.

La struttura organizzativa è un mosaico per la cui costruzione occorrono delle competenze specifiche dei processi, flussi tra i reparti, relazionali, in funzione degli obiettivi strategici ed operativi definiti dall'Alta Direzione Aziendale, la quale definisce le linee guida dell'organigramma e le comunica a tutte le Direzioni ed in funzione delle proposte di organizzazione avanzate.

Il Reparto Formazione ha il compito di coordinare le attività di formazione, dall'analisi dei bisogni formativi alla elaborazione dei piani formativi e alla verifica finale del buon esito della formazione. Le suddette attività sono sempre eseguite in collaborazione con le varie Direzioni interessate e le decisioni sono egualmente condivise.

Un altro compito della Direzione delle Risorse umane è quello di provvedere all'individuazione di una corretta ed efficiente politica di gestione delle carriere. La politica di sviluppo delle carriere prevede step di sviluppo condizionati ad obiettivi conseguiti periodicamente: a ciascun dipendente di ciascuna unità organizzativa vengono assegnati obiettivi aziendali coerenti alla mansione svolta a da conseguire in un periodo determinato; di seguito, si analizzano i risultati della prestazione per l'eventuale variazione della posizione del dipendente.

Elemento fondamentale per rendere efficace ed efficiente un'organizzazione è una gestione attenta e coordinata dei flussi comunicativi sia interni che esterni all'Azienda. Dare il giusto peso alla comunicazione equivale a completare il processo della gestione delle risorse umane, e contribuisce concretamente al conseguimento degli obiettivi Aziendali evitando la diffusione di messaggi distorti e anticipando la risoluzione di problemi.

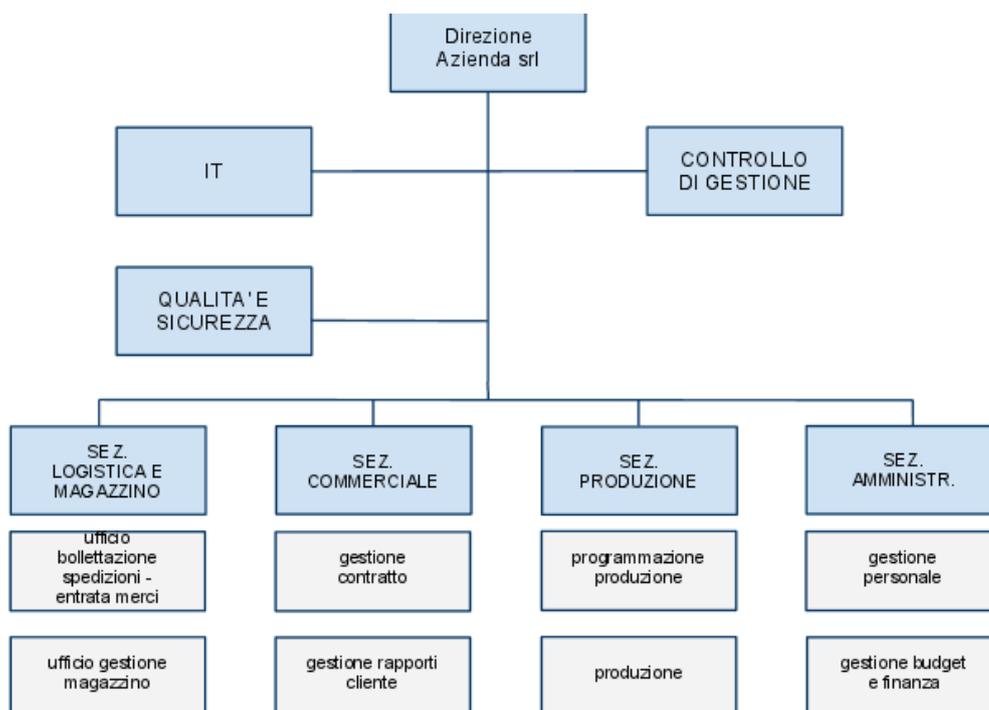
Questo concetto assume una grande importanza anche per una corretta gestione del rischio, per la quale è necessario identificare compiti, figure e responsabilità. L'elemento da anteporre all'assegnazione delle responsabilità è l'analisi del contesto manageriale: comprendere dove opera la funzione di risk management diventa un elemento chiave per la definizione di specifici e chiari ruoli organizzativi per lo svolgimento efficace dei piani gestionali aziendali.

Il risk manager, insieme al suo team, dovrà supportare il management ad individuare i rischi, comprendere ed utilizzare i metodi e gli strumenti necessari a gestire il processo di risk management, responsabilizzare il personale riguardo specifiche politiche di presidio del rischio e assicurarsi che la cultura del rischio venga diffusa internamente all'organizzazione.

Le forti interrelazioni tra ruoli gestionali e funzioni di controllo sono necessarie per definire, monitorare e migliorare il sistema aziendale con politiche del rischio appropriate alle situazioni differenti che l'organizzazione si trova ad affrontare.

La gestione del rischio, i controlli interni e le funzioni di audit forniscono canali di informazione affidabili per il consiglio di amministrazione e per monitorare l'efficacia della gestione dei rischi e dei sistemi di controllo interno.

Ogni azienda è, dunque, organizzazione e l'organigramma costituisce la sua rappresentazione visiva. Esso permette di identificare i ruoli, in modo che essi siano riconoscibili all'interno e all'esterno, definisce le responsabilità relative alle diverse aree di attività, evidenzia le relazioni gerarchiche, funzionali o consultive.



3. L'AZIENDA

3.1 L'organizzazione aziendale

Il termine “*Organizzazione*”¹ definisce un gruppo di persone formalmente unite per raggiungere uno o più obiettivi comuni, difficilmente raggiungibili in modo individuale.

L'organizzazione aziendale costituisce il presupposto fondamentale perché un'azienda nasca e abbia un seguito di sopravvivenza, non solo per il raggiungimento dell'obiettivo di efficienza della produzione, ma per permettere la nascita e la coltivazione dello spirito di collaborazione: è indispensabile, dunque, come ho già detto nel precedente paragrafo, definire ruoli, funzioni e responsabilità delle varie figure protagoniste, con un ruolo attivo nell'azienda.

L'organizzazione aziendale esprime un concetto diverso da *direzione aziendale* o *management*². Quest'ultima consiste nella guida della gestione aziendale mediante la definizione delle strategie aziendali, degli obiettivi aziendali e delle azioni gestionali volte al loro perseguimento, quali l'assunzione delle decisioni sull'impiego delle risorse disponibili e, in particolare, delle risorse umane.

3.2 Struttura e aspetti logistici

Tutte le aziende sono costituite da un “*complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa*”³ [...]”.

Azienda e impresa sono due concetti distinti: per azienda viene inteso il complesso dei beni impiegati nel processo produttivo aziendale da parte dell'imprenditore; l'impresa, invece, è l'attività legata all'azienda da un rapporto di mezzo a fine.

La logistica aziendale ha l'obiettivo di massimizzare il livello di servizio ai clienti interni ed esterni in termini di rapidità, qualità e personalizzazione.

¹ derivazione dalla parola greca *ὄργανον* – *organon*: “strumento”

² dal termine in lingua inglese “to manage”: “gestire, coordinare”

³ art. 2555 Codice Civile

Essa governa i flussi fisici e informativi dei materiali all'interno e all'esterno dell'azienda e fornisce il servizio ai clienti interni (i reparti produttivi, i depositi, ecc...) o alla rete esterna (fornitori e clienti) attraverso un sistema articolato e complesso, costituito da due componenti fondamentali:

- *componente strutturale*: ovvero l'insieme degli spazi, delle strutture, delle attrezzature e degli strumenti necessari per la conservazione e la gestione fisica dei materiali (per esempio unità di carico, sistemi di stoccaggio, carrelli elevatori, automazioni, veicoli, ecc...) e per la relativa gestione informativa (sistemi software, sistemi hardware, ecc...);
- *componente organizzativa e gestionale*: ovvero l'insieme delle metodologie e delle procedure necessarie per la gestione e l'organizzazione delle risorse umane, dei materiali, dei fornitori di servizi e degli elementi costituenti la componente strutturale.

La logistica aziendale deve garantire, da una parte, il rispetto del livello di servizio richiesto dal cliente (tempi, modalità, qualità), dall'altra efficienza e sicurezza.

Un sistema logistico performante è costituito da un mix organico ed equilibrato tra le componenti strutturali e organizzative/gestionali, le quali devono essere ben armonizzate.



Nel momento in cui un gruppo di persone si mette assieme per svolgere una qualunque attività, la prima decisione è di stabilire “chi fa che cosa”: questo si chiama “organizzazione del lavoro”.

L'organizzazione è il processo di suddivisione del lavoro in singole mansioni o in gruppi di mansioni correlate tra loro. Il principio che ne è alla base è che la suddivisione del lavoro in più specializzazioni aumenta la produttività.⁴

⁴ Prima fonte storica è la costruzione delle piramidi in Egitto

La mansione o funzione, rappresenta invece, la più piccola divisione del lavoro assegnata ad un singolo individuo: essa comprende l'elencazione dei compiti da eseguire per una determinata mansione (dettati dal "mansionario"), la descrizione delle responsabilità che competono a ciascuna di esse e la relazione con altre mansioni ("job description").

Organizzare funzionalmente un'azienda significa raggruppare compiti (mansioni) simili in reparti.

Le relazioni e le gerarchie tra le singole funzioni, che devono risultare integrate nel sistema, vengono riportate e descritte nell'organigramma.

Secondo il tipo di relazione, si può avere:

- organizzazione funzionale;
- organizzazione per prodotto/servizio;
- organizzazione geografica;
- organizzazione a matrice.

La *line* è rappresentata da tutte quelle funzioni direttamente coinvolte nella realizzazione dei fini aziendali primari, quali ad esempio reparti di produzione e reparti commerciali.

Lo *staff* è rappresentato dagli organi consultivi o di supporto, quali ad esempio reparti finanziari, reparto personale, uffici studi, formazione, ufficio acquisti, ecc...

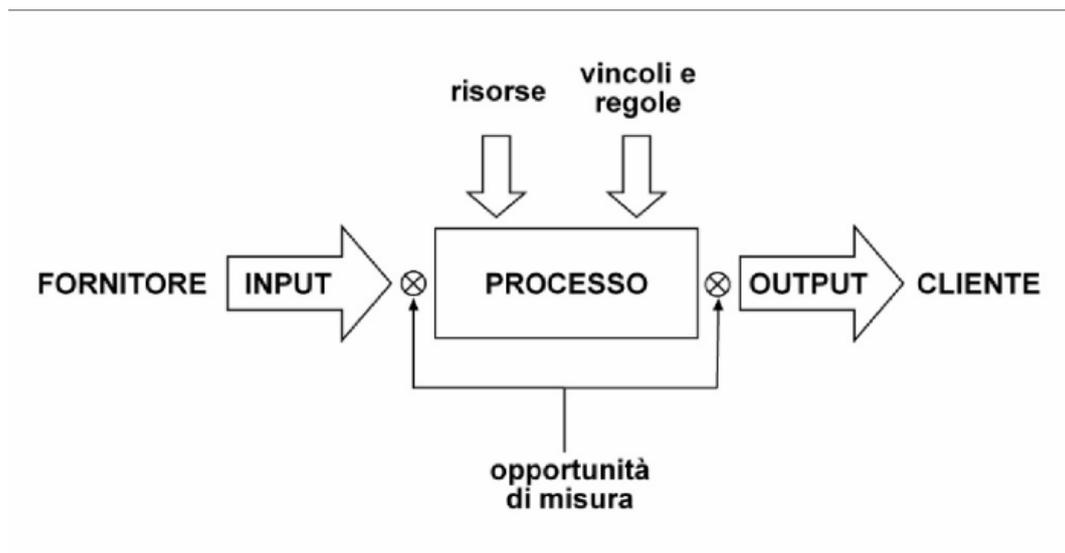
3.3 Il contesto aziendale

Per contesto aziendale viene inteso il contesto ambientale in cui si colloca l'azienda. Rappresenta un presupposto fondamentale e iniziale nella fase dell'organizzazione: consente, infatti, di individuare gli aspetti sia diretti che indiretti delle attività aziendali e dei suoi prodotti e servizi offerti nei confronti delle attività limitrofe in modo da poter stabilire e controllare eventuali compatibilità.

3.4 Risorse

Ogni azienda, di qualsiasi dimensione ed a prescindere da cosa produce e/o offre, ha queste necessità primarie:

- *risorse* = quelle economiche ed umane messe a disposizione dal management aziendale;
- *processi* = in che modo l'azienda produce beni/servizi;
- *mezzi* = il patrimonio aziendale ovvero con cosa l'azienda produce (attrezzature, sostanze, ecc...) e dove la stessa produce (luoghi fisici, aree lavorative).



Una volta definite le risorse, i processi e quindi i mezzi disponibili, è consequenziale definire il processo produttivo: dalle fasi di ingresso (input) alle fasi di uscita del bene/servizio offerto al cliente (output), considerando le risorse disponibili ed i vincoli entro i quali l'Azienda deve produrre (contrattuali, temporali, contesti socio – economico di riferimento).

Il valore di un'azienda è dato da tre tipi di risorse essenziali per fornire beni e servizi:

- *risorse finanziarie o economiche*: liquidità ed azioni;
- *risorse fisiche o strumentali*: immobili, impianti, attrezzature;
- *risorse intangibili o umane*: capitale umano, capitale cliente, capitale sociale e capitale intellettuale.

Le risorse intangibili sono preziose quanto le risorse finanziarie e fisiche, ma difficilmente possono essere riprodotte o imitate. È stato dimostrato che esiste una relazione, in quanto il vantaggio competitivo di un'azienda può essere determinato dalle risorse intangibili.

Le prassi di gestione delle risorse umane come la formazione, la selezione, la gestione delle prestazioni e la retribuzione determinano un'influenza diretta sul capitale umano e sul capitale sociale attraverso l'impatto sul servizio ai clienti, il know-how e la competenza professionali, e i rapporti lavorativi.

È necessario, ovviamente, anche tenere in considerazione e analizzare altri parametri, quali l'analisi di mercato e l'economia aziendale.

3.5 Analisi di mercato

È propedeutico a qualsiasi altra attività. La domanda e l'offerta risultano imprescindibili, in particolare conoscere le preferenze del cliente, orientandosi alla cosiddetta “*customer satisfaction*”, divenuta l'idea e la forza motrice di ogni azienda.

3.6 Economia aziendale

Il termine organizzazione può avere diverse accezioni:

1. processo attraverso il quale l'insieme di persone che, con il loro lavoro, partecipano direttamente allo svolgimento dell'attività dell'azienda la quale viene strutturata secondo i principi di divisione del lavoro e coordinamento, in modo da acquisire una struttura e diventare un sistema;
2. la funzione aziendale che svolge detto processo;
3. il risultato di detto processo.

Il termine organizzazione può essere considerato sinonimo di azienda.

L'azienda viene considerata un sistema “socio-tecnico”, costituito da persone (risorse umane) e dall'insieme delle tecnologie (mezzi strumentali e *know how*) che la compongono. In funzione delle opportunità fornite dall'ambiente esterno, l'azienda definisce i propri obiettivi.

Dall'interazione tra risorse umane e tecnologie deriva il comportamento aziendale, rivolto al raggiungimento degli obiettivi che produce dei risultati. Il comportamento è funzione sia delle variabili ambientali, esterne al sistema organizzativo e relative ad aspetti socio-economici, giuridici e culturali dell'ambiente in cui esso opera, sia delle variabili di contesto, interne al sistema organizzativo.

È questione abbastanza difficile fornire alla stessa un solido assetto organizzativo/gestionale, tenendo conto delle singole problematiche di interesse aziendale. Un'adeguata organizzazione deve essere creata all'interno dell'azienda stessa.

3.7 Change management

Il “change management”, definito anche “gestione del cambiamento” riguarda tutte quelle attività correlate al cambiamento organizzativo. Gestire i cambiamenti non è un compito facile, in particolar modo se l’evoluzione che l’impresa si trova ad affrontare è tecnologica e/o culturale e perlopiù radicale: tale fenomeno, certamente, comporterà dei rischi per il Manager, ma anche un adeguamento sostanziale delle risorse umane alle nuove esigenze. Per raggiungere l’obiettivo prefissato, e quindi il successo, ci deve essere la compartecipazione di tutti i livelli aziendali, definendone appropriatamente l’organigramma funzionale, al fine di essere in grado di prendere adeguate decisioni in ciascuna circostanza richiesta.

3.8 Risk Management

Il “Risk Management” si occupa di classificare le varie tipologie di rischi aziendali, di determinarne la priorità e di decidere sia le strategie sia le tecniche con cui affrontarli.

Il rischio al quale ciascuna azienda viene esposta viene definito come “rischio d’impresa”, situazione di esposizione complessa ed incerta. Attraverso la valutazione dei rischi⁵, è possibile individuare i pericoli, dunque qualificare e quantizzare i rischi conseguenti, al fine di definire le misure preventive e protettive.

È evidente che le soluzioni migliori ai problemi che possono sopraggiungere, vengono trovate da coloro i quali vivono direttamente le realtà aziendali e sono i protagonisti ogni giorno, contribuendo alla risoluzione delle non conformità apportando utili suggerimenti.

3.9 La risorsa umana

La risorsa umana costituisce l’anima dell’azienda, parte integrante di essa: se essa non è presente oppure risulta carente di alcuni aspetti fondamentali, è inutile fornire risorse economiche e strumentali. Le persone costituenti un’azienda devono sentirsi parte della stessa e partecipare al raggiungimento degli obiettivi che essa si prefissa.

⁵ di cui all’art. 17, 28 e 29 D.Lgs. 81/2008, integrato e modificato dal D.Lgs. 106/2009

3.10 La Performance Improvement

La “performance improvement” ha la funzione di apportare le migliori risorse e le giuste conoscenze che permettano di migliorare le capacità di prestazioni individuali e collettive. Per mantenere costante e/o migliorare il proprio posizionamento competitivo, un’azienda ha il dovere morale di prefissare degli obiettivi mirati che stimolino costantemente i propri collaboratori al raggiungimento di nuovi margini di miglioramento.

La “proprietà aziendale” diventa non più del solo imprenditore ma diventa di tutti, anche dell’ultimo collaboratore appena assunto, infondendo in loro il “senso di appartenenza”.

3.11 La comunicazione interna

Un’efficace comunicazione interna è un presupposto indispensabile. Essa è necessaria per:

- far conoscere e spiegare ai collaboratori gli obiettivi aziendali;
- organizzare i processi aziendali;
- definire le fasi di cambiamento delle strutture organizzative (fusioni, ristrutturazioni, acquisizioni, modifiche di processi, ecc...);
- capire se tra i collaboratori regnano l’armonia e l’affiatamento.

3.12 Il Marketing Management

Il “Marketing Management” è la disciplina che si occupa di strategie, analisi di mercato e concorrenza, ma anche di relazioni pubbliche, eventi e comunicazione interattiva definibile come la finestra aziendale aperta sul mondo che permette all’imprenditore di verificare ed anticipare i tempi per i futuri cambiamenti di strategia aziendale. Si tratta, dunque, di comunicazione esterna all’azienda.

L’azienda che è maggiormente in grado di attirare attenzione sul suo prodotto, unitamente alla qualità del prodotto offerto, avrà garanzia di sopravvivenza; il non saper vendere un prodotto, impedirà lunga vita ad essa.

3.13 La Customer Satisfaction

La vera missione aziendale è soddisfare il cliente, obiettivo raggiunto con la competizione e l'appropriatezza sul mercato.

Per cliente viene inteso colui che:

- opera all'interno dell'azienda stessa;
- richiede la prestazione (servizio / prodotto);
- risulterà pienamente soddisfatto del prodotto fornitogli (consumatore finale).

La piena soddisfazione del cliente viene raggiunta nel momento in cui si riesce a fornire un prodotto non solo garantito e conforme, ma anche certificato nella sua qualità. Il tutto pensato, ovviamente, nella logica del rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In tal modo il concetto di qualità si sposta dalla valutazione finale del prodotto reso, alla struttura che lo produce. La struttura si trasforma in un unico sistema organizzato e globalmente coinvolto nel raggiungimento dell'unico obiettivo qualità, non in compartimenti frammentati. Questa è la vera rivoluzione generata dal "Sistema di Gestione Aziendale" che tende a garantire non più solo il prodotto finito ma l'intera linea di produzione, coinvolgendo tutti a lavorare per lo stesso fine, in modo partecipativo e corresponsabile. La scelta di lavorare in qualità diventa una strategia che parte dal management ma deve essere pienamente condivisa dagli operatori che intervengono con uguale dignità in tutte le fasi di processo.

Il cuore e l'anima di queste attività sono scritte indistinte nel documento di valutazione dei rischi.

3.14 La gestione aziendale "opportunistica"

La gestione dell'impresa può essere intrapresa solamente dopo aver verificato e analizzato il contesto socio-economico nel quale essa opererà, dopo aver acquisito le competenze proprie dell'imprenditore e dopo aver creato un clima di "benessere organizzativo".

L'azienda ha lo scopo di raggiungere anche altri interessi, e non solo il benefit fatto esclusivamente di immagine: il successo della "gestione nella gestione aziendale" riguarda tutti i campi di interesse. Il compito fondamentale è quello di trovare soluzioni nuove per rendere la propria organizzazione più snella, operando in maniera flessibile e reattiva, al fine di rispondere velocemente a qualsivoglia cambiamento.

Il vantaggio competitivo, per l'appunto, sarà proprio di quelle organizzazioni che prima saranno in grado di cogliere i mutamenti e gestire in modo "opportunistico" qualsiasi nuova situazione.

Per ottenere un ritorno di business, il management deve investire, in particolar modo, sulle preziose competenze dei propri collaboratori e quindi essere in grado di valorizzare la conoscenza e le capacità degli stessi.

"Al management spetta trasformare i dati in conoscenza; la conoscenza in azione; l'azione in valore".

3.15 La Qualità aziendale

La qualità è considerata un elemento competitivo da sviluppare necessariamente nel mercato: costituisce l'insieme di caratteristiche date ad un prodotto o ad un servizio, per garantire la soddisfazione del cliente.

Se da un lato, nella fase di implementazione del Sistema Qualità in Azienda vi è, da parte dei collaboratori, una certa diffidenza dovuta alla necessità di operare e quindi favorire una certa impostazione mentale; dall'altro, durante la fase di mantenimento, vi è un vantaggio dovuto al fatto che tutti i processi lavorativi vengono costantemente monitorati e quindi tenuti sotto controllo. Questo facilita la ricerca di spunti di miglioramento, considerata la compartecipazione e la condivisione della "mission aziendale".

3.16 La tutela dell'Ambiente

Il senso della gestione ambientale dovrebbe consistere nel soddisfare i bisogni occorrenti all'azienda nel tempo presente, senza compromettere quelli delle generazioni future e correndo ai ripari prima che si verifichi un evento lesivo.

3.17 Informazione – Formazione – Addestramento

Il datore di lavoro deve assicurare che ciascun lavoratore riceva una formazione adeguata e sufficiente in materia di salute e sicurezza, anche rispetto alle conoscenze linguistiche.

I primi fautori della sicurezza sono i lavoratori stessi, i quali devono essere messi al corrente dei rischi che corrono nell'ambiente di lavoro.⁶

⁶ rif. artt. 10-36-37-73-164-168-169-177-184-195-227 D.Lgs. 81/2008

4. MISSION E OBIETTIVI STRATEGICI AZIENDALI

Il compito fondamentale del Manager/Imprenditore è quello di formulare e raggiungere degli obiettivi aziendali attraverso un investimento adeguato di risorse.

Una organizzazione viene definita come un *“insieme di risorse orientate al perseguimento di una finalità comune in un costante rapporto con l’ambiente di riferimento”*⁷, tenuto in considerazione per poter raggiungere i propri obiettivi e modificato, ogniqualvolta necessario, per il raggiungimento della “mission aziendale”. Tutto deve essere pensato e realizzato nella logica del “miglioramento continuo”, che permetterà all’azienda di preservare una posizione di leadership all’interno del mercato d’interesse.

Il Manager si occupa della conversione delle risorse (Input) in risultati (Output) e la sua produttività è legata all’uso ottimale delle risorse.

I risultati sono gli obiettivi aziendali da raggiungere, quali per esempio obiettivi di vendita, di spesa, di profittabilità, di immagine, di salute e sicurezza, e molti altri.

La Mission è la cornice operativa nella quale l’azienda intende operare. La mission definisce:

- il settore di attività;
- la definizione del mercato;
- le scelte strategiche.

Gli Obiettivi specificano i traguardi che l’azienda si pone per avere successo agendo in quella cornice operativa. Le strategie aziendali definiscono “come” raggiungere quegli obiettivi (ad esempio con quali risorse).

⁷ (ISMO – 2007)

4.1 La gestione della salute e sicurezza in azienda

L'adeguamento aziendale alle normative cogenti sulla sicurezza e tutela dei lavoratori viene visto dagli imprenditori come un obbligo ed un costo, piuttosto che come un investimento: questo è dovuto, principalmente, a mancata cultura, che dovrebbe sia essere impartita preliminarmente nel percorso educativo di ciascuna persona, sia coltivata rendendoli partecipi ai corsi di informazione e formazione previsti dal punto di vista legislativo⁸.

Tutelare la salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro oltre ad essere un dovere sancito nella Costituzione Italiana, per il datore di lavoro costituisce un ritorno economico ovvero un investimento aziendale: esiste, dunque, un rapporto sinallagmatico tra l'articolo 32 e l'articolo 41 della Costituzione.

Nell'articolo 32 della Costituzione viene ribadito il concetto di tutela della salute:

“La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti [...]”;

e dell'articolo 41, nel quale si dà enfasi e si ribadisce il concetto di sicurezza:

“L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana [...]”.

Il costo di un infortunio sul lavoro prevede dei costi aggiuntivi per l'azienda, quali “costi diretti e costi indiretti”, da sostenere nel medio-lungo periodo.

L'evoluzione della normativa in materia di sicurezza ed igiene nei luoghi di lavoro ha condotto ad un approccio di tipo gestionale, introducendo il principio della “valutazione del rischio” e della programmazione degli interventi, enfatizzando l'aspetto organizzativo, formativo e quindi della corresponsabilizzazione dei soggetti coinvolti nella gestione della sicurezza.

In più, l'evoluzione tecnologica, la crescente cultura della sicurezza e della salute, la maggiore coscienza prevenzionale, ha permesso l'introduzione dei principi dell'autocontrollo e della misura delle prestazioni. Sono nati strumenti, dunque, più efficienti, più efficaci e più appropriati, per una corretta gestione aziendale.

⁸ ai sensi degli artt. 36 e 37 del D.Lgs. 81/2008

Il management, infatti, per il conseguimento degli obiettivi prefissati, ha definito nel tempo, in Azienda, un sistema attraverso:

- un approccio per processi;
- lo sviluppo di specifiche procedure;
- un applicazione di programmi specifici coerenti con gli obiettivi prefissati;
- la motivazione, il coinvolgimento e l'accrescimento del senso di appartenenza di tutti i collaboratori a qualsiasi livello;
- l'assegnazione di chiari livelli di responsabilità e di mansioni lavorative;
- la conduzione, attraverso Audit interni, di periodiche revisioni del sistema in uso di autocontrollo aziendale.

La gestione della salute e sicurezza, dunque, diventa parte integrante dell'organizzazione generale di un'azienda. È contenuta nel modello organizzativo e definisce le modalità di individuazione delle responsabilità, delle procedure, dei processi e delle risorse per la realizzazione ottimale della politica aziendale di prevenzione, migliorando così i livelli di salute e sicurezza nei contesti lavorativi.

Il Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro è un sistema organizzativo aziendale finalizzato a garantire il raggiungimento degli obiettivi di salute e sicurezza, cercando, attraverso la strutturazione e la gestione, di massimizzare i benefici, minimizzando, al contempo, anche i costi.

L'azienda non è un'identità astratta ma un'entità formata da persone organizzate fra loro che hanno un obiettivo comune, verso il quale, insieme, si dirigono.

Il processo valutativo viene definito come percorso decisionale che aiuta ad evidenziare gli effetti dei potenziali pericoli presenti in azienda. La valutazione dei rischi è uno degli elementi di più grande rilevanza contenuta nella legislazione vigente in materia. Per “valutazione del rischio” è da intendersi:

1. l'individuazione delle possibili fonti di pericolo per la sicurezza e la salute dei lavoratori;
2. l'identificazione dei lavoratori potenzialmente esposti a rischio;
3. la valutazione dell'entità dell'esposizione.

Essa viene considerata, dunque, come uno strumento finalizzato alla programmazione delle misure di prevenzione e alla organizzazione della funzione e del sistema prevenzionale aziendale.

Il “risk assessment” non porta automaticamente al “risk management”, cioè alla risoluzione o al contenimento dei problemi evidenziati, ma ha il vantaggio di portarli alla luce e farne oggetto di valutazione sociale, di studio, di programmi articolati.

Valutare un rischio significa:

- stimare la probabilità che si verifichi un evento dannoso;
- stimare il danno che può derivare da quell’evento;
- approntare i mezzi con i quali si può ridurre al minimo la probabilità che l’evento si verifichi (es. sostituzione di macchine o di materie prime, cambiamenti nell’organizzazione lavorativa, ...); ove risulti impossibile eliminare il rischio, intervenire per contenere quanto più possibile il danno (es. uso di D.P.I., formazione dei lavoratori, ...).

PARTE SPERIMENTALE

CAPITOLO II

1. Finalità e strumenti sperimentazione

I due capitoli che seguono saranno completamente dedicati alla descrizione della mia attività di sperimentazione configuratasi in campo, al fine di trovare un riscontro pratico di quanto è stato oggetto del mio studio e di approfondimento durante la preparazione di questa tesi.

Nello specifico, la mia tesi ha avuto come finalità l'applicazione di un caso studio relativo alle modalità e al processo di reclutamento nello stabilimento della Pilkington, dimensione leader per la produzione di vetro per auto ed altri prodotti.

Il mio lavoro sperimentale, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo sopra specificato, ha previsto la creazione di una procedura tipo che possa essere presa a riferimento e guida per l'analisi del processo di reclutamento del personale in un'azienda qualsiasi di piccole, medie o grandi dimensioni; l'organizzazione del management e la gestione delle risorse umane. Ho analizzato, in particolare, le varie fasi che caratterizzano questo processo, ossia la fase di ricerca del personale, valutazione, selezione, assunzione e successivo inserimento in azienda. L'obiettivo principale e caratterizzante del mio lavoro è stato quello di dare rilievo agli adempimenti in materia di Informazione, Formazione, Addestramento e Sorveglianza Sanitaria ai sensi del D.lgs. 81/2008 e s.m.i..

Il capitolo successivo, invece, ha visto lo sviluppo del caso studio riferito al processo di reclutamento adottato dallo stabilimento Pilkington. Nel dettaglio, ho provveduto all'elaborazione di un questionario, suddiviso in quattro sezioni fondamentali, ognuna delle quali riferita alle principali figure rilevanti e partecipanti al processo: il Responsabile del Sistema Integrato Gestione Qualità, Ambiente e Sicurezza, il Responsabile della Gestione delle Risorse Umane, il Responsabile della Survey Satisfaction, il Responsabile dei processi di Comunicazione.

In seguito alla somministrazione del questionario e la raccolta delle risposte, ho avuto modo di incontrare e interloquire con le persone deputate a queste funzioni di area: le stesse hanno provveduto ad informarmi riguardo ai processi che intercorrono ai fini del reclutamento del personale per la loro azienda, degli strumenti di comunicazione che adottano ai fini della comunicazione aziendale sia interna che esterna, alle modalità di analisi e miglioramento del grado di soddisfazione dei dipendenti.

Questi sono gli strumenti di cui mi sono fornita per il raggiungimento del mio obiettivo.

Segue il capitolo descrittivo della procedura tipo relativa al processo di reclutamento di personale.

2. PROCEDURA DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

Adempimenti in materia di Informazione, Formazione Addestramento e Sorveglianza Sanitaria ai sensi del D.lgs. 81/2008 e s.m.i.

2.1 Scopo della procedura

Lo scopo della seguente procedura è quello di definire e disciplinare il reclutamento del personale dipendente in una qualsiasi azienda di piccole, medie e grandi dimensioni, la descrizione dei criteri e delle modalità per la ricerca, la selezione, l'assunzione e la gestione del personale, al fine di:

- regolamentare l'operatività aziendale con la finalità di assicurare i principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità;
- rappresentare una guida di riferimento e di supporto per l'Ufficio Risorse Umane coinvolto nel processo di selezione del personale - Health & Safety;
- definire i principi e/o obblighi in materia di informazione, formazione e sorveglianza sanitaria ai sensi del D.lgs. 81/2008 per tutti i neoassunti.

2.2 Campo di applicazione

La seguente procedura è applicata a tutto il personale dell'azienda e/o stabilimento.

2.3 Riferimenti normativi

- D.lgs. 81/2008 e s.m.i. (Testo coordinato con il D.lgs. n. 106/2009) “*Attuazione dell’articolo 1 della Legge 3 agosto 2007, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*”
- Accordo Stato Regioni 21 Dicembre 2011 “*Accordo tra il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, il Ministro della Salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano per la formazione dei lavoratori ai sensi dell’articolo 37, comma 2, del D.lgs. 81/2008*”
- Accordo 22 Febbraio 2012 “*Accordo ai sensi dell’articolo 4 del Decreto Legislativo 28 agosto 1997, n. 281 tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano concernente l’individuazione delle attrezzature di lavoro per la quale è richiesta una specifica abilitazione degli operatori, nonché le modalità per il riconoscimento di tale abilitazione, i soggetti formatori, la durata, gli indirizzi e i requisiti minimi di validità della formazione, in attuazione dell’articolo 73, comma 5, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche e integrazioni*”
- ASR 26 Gennaio 2006 “*Accordo tra il Governo e le Regioni e Province autonome attuativo dell’articolo 2, commi 2, 3, 4 e 5 del decreto legislativo 23 giugno 2003, n. 195, che integra il decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626, in materia di prevenzione e protezione dei lavoratori sui luoghi di lavoro*”
- Decreto Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministro della Salute 6 Marzo 2013 “*Criteri di Qualificazione della figura del Formatore per la salute e sicurezza sul lavoro*”
- Accordo 21 Dicembre 2011 “*Accordo tra il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, il Ministro della Salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano sui corsi di formazione per lo svolgimento diretto, da parte del datore di lavoro, dei compiti di*

prevenzione e protezione dai rischi, ai sensi dell'articolo 34, commi 2 e 3, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n.81"

- *Accordo Stato Regioni del 25/07/2012 "Adeguamento e linee applicative degli accordi ex art. 34, comma 2, e art. 37 comma 2 del D.lgs. 81/08 e successive modificazioni e integrazioni"*
- *Circolare Regionale n. 7 del 17/09/2012 "Indicazioni in ordine all'applicazione dell'Accordo tra il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, il Ministero della Salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, sui corsi di formazione per lo svolgimento diretto da parte del datore di lavoro dei compiti di prevenzione e protezione dai rischi ai sensi dell'art. 34, commi 2 e 3 del d.lgs. 81/08 (rep. Atti n. 223/esr del 21 dicembre 2011) e per la formazione dei lavoratori ai sensi dell'art. 37, comma 2 del d.lgs. 81/08 (rep. Atti n. 221/esr del 21 dicembre 2011)"*
- *Circolare Regionale n. 17 del 29/07/2013 "Indicazioni in ordine ai criteri di realizzazione di corsi di formazione a distanza in modalità e-learning e avvio della sperimentazione in coerenza con le indicazioni delle linee applicative della conferenza stato regioni degli accordi ex art. 34 comma 2, e 37, comma 2, del D.lgs. 81/08 e s.m.i. - Nota del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 02/09/2013 avente per oggetto "pre-requisito formatore sicurezza e salute sul lavoro"*
- *Codice Civile*

2.4 Team di lavoro

Il team di lavoro per la revisione e/o variazione della presente procedura è formato da:

- Direttore / Dirigenti / Preposti
- Responsabile del Servizio del Sistema Integrato
- Servizio di Prevenzione e Protezione
- Medico Competente
- Ufficio Risorse Umane

2.5 Responsabilità e funzioni

Le responsabilità vertono in capo ai datori di lavoro, ma anche in capo al Medico Competente e al Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, al fine di garantire un iter trasparente di selezione di nuovo personale e gli adeguati adempimenti in merito a informazione/formazione (art. 37-38 D.lgs. 81/2008) e sorveglianza sanitaria (art. 41 D.lgs. 81/2008).

Il Datore di lavoro ha il compito di:

- disporre l'applicazione della presente procedura.

Il RSPP ha il compito di:

- distribuire la procedura alle funzioni interessate;
- verificare che la procedura sia conosciuta, rispettata ed attuata;
- tenere aggiornata la presente procedura;
- gestire l'avvio della procedura.

Il Medico Competente ha il compito di:

- tenere aggiornata la seguente procedura ai fini della sorveglianza sanitaria.

L'Ufficio Risorse Umane ha il compito di:

- verificare che sia rispettato l'iter di reclutamento e selezione del personale ivi descritto.

2.6 Definizioni

- **Lavoratore:** 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, esclusi gli addetti ai servizi domestici e familiari. Al lavoratore così definito è equiparato: il socio lavoratore di cooperativa o di società, anche di fatto, che presta la sua attività per conto delle società e dell'ente stesso; l'associato in partecipazione di cui all'articolo 2549 e seguenti del Codice civile; il soggetto beneficiario delle iniziative di tirocini formativi e di orientamento di cui all'articolo 18 della Legge 24 giugno 1997, n. 196 e di cui a specifiche disposizioni delle Leggi regionali promosse al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro o di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro; l'allievo degli istituti di istruzione ed universitari e il partecipante ai corsi di formazione professionale nei quali si faccia uso di laboratori, attrezzature di lavoro in genere, agenti chimici, fisici e biologici, ivi comprese le apparecchiature fornite di videoterminali limitatamente ai periodi in cui l'allievo sia effettivamente applicato alla strumentazioni o ai laboratori in questione; i volontari del Corpo nazionale dei Vigili del Fuoco e della Protezione Civile; il lavoratore di cui al decreto legislativo 1° dicembre 1997, n. 468 e successive modificazioni (art. 2 comma 1 *lettera a* D.lgs. 81/2008);
- **Datore di lavoro:** 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.

Nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, per datore di lavoro si intende il dirigente al quale spettano i poteri di gestione, ovvero il funzionario non avente qualifica dirigenziale, nei soli casi in cui quest'ultimo sia preposto ad un ufficio avente autonomia gestionale, individuato dall'organo di vertice delle singole amministrazioni tenendo conto dell'ubicazione e dell'ambito funzionale degli uffici nei quali viene svolta l'attività, e dotato di autonomi poteri decisionali e di spesa.

In caso di omessa individuazione, o di individuazione non conforme ai criteri sopra indicati, il datore di lavoro coincide con l'organo di vertice medesimo (art. 2 comma 1 *lettera b* D.lgs. 81/2008);

- **Dirigente:** persona che, in ragione delle competenze professionali e di 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 (art. 2 comma 1 *lettera d* D.lgs. 81/2008);
- **Preposto:** persona che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, sovrintende alla attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa (art. 2 comma 1 *lettera e* D.lgs. 81/2008);
- **Responsabile del servizio di prevenzione e protezione:** persona in possesso delle capacità e dei requisiti professionali di cui all'articolo 32 designata dal datore di lavoro, a cui risponde, per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi (art. 2 comma 1 *lettera f* D.lgs. 81/2008);
- **Medico competente:** medico in possesso di uno dei titoli e dei requisiti formativi e professionali di cui all'articolo 38, che collabora, secondo quanto previsto all'articolo 29, comma 1, con il datore di lavoro ai fini della valutazione dei rischi ed è nominato dallo stesso per effettuare la sorveglianza sanitaria e per tutti gli altri compiti di cui al presente decreto (art. 2 comma 1 *lettera h* D.lgs. 81/2008);
- **Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza:** persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro; (art. 2 comma 1 *lettera i* D.lgs. 81/2008);
- **Servizio di prevenzione e protezione dai rischi:** insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni all'azienda finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori (art. 2 comma 1 *lettera l* D.lgs. 81/2008);

- **Organismi paritetici:** organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, quali sedi privilegiate per: la programmazione di attività formative e l'elaborazione e la raccolta di buone prassi a fini prevenzionistici; lo sviluppo di azioni inerenti alla salute e alla sicurezza sul lavoro; l'assistenza alle imprese finalizzata all'attuazione degli adempimenti in materia; ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla Legge o dai Contratti collettivi di riferimento (art. 2 comma 1 *lettera ee* D.lgs. 81/2008);
- **Informazione:** complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro (art. 2 comma 1 *lettera bb* D.lgs. 81/2008);
- **Formazione:** 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 (art. 2 comma 1 *lettera aa* D.lgs. 81/2008);
- **Addestramento:** 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 (art. 2 comma 1 *lettera cc* D.lgs. 81/2008);
- **Sorveglianza sanitaria:** 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 (art. 2 comma 1 *lettera m* D.lgs. 81/2008);
- **Appalto:** l'appalto è il contratto con il quale una parte assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio verso un corrispettivo in danaro (art. 1655 Codice Civile);
- **Procedure di reclutamento e selezione del personale:** procedure, finalizzate all'individuazione del soggetto da assumere mediante una delle forme contrattuali di cui sopra;
- **Procedure di valutazione:** procedura, tesa all'individuazione del soggetto cui conferire l'incarico di collaborazione;

- **Candidato:** soggetto che ha manifestato un concreto interesse all'occasione di lavoro offerta;
- **Trasparenza:** conoscibilità da parte del candidato delle modalità di partecipazione, dei criteri di valutazione, delle modalità di reclutamento del personale e/o di scelta dei collaboratori, della documentazione inerente la propria posizione;
- **Pubblicità:** conoscibilità per chi intende candidarsi all'assunzione o ad incarichi di collaborazione delle occasioni di lavoro;
- **Imparzialità:** applicazione di criteri di selezione dei candidati all'assunzione o ad incarichi di collaborazione aggiuntivi;
- **Pari opportunità:** parità di trattamento tra i candidati indipendentemente dal sesso, dalla razza, dalla religione, dalle convinzioni personali, dalle disabilità, dall'età, dall'orientamento sessuale, dall'iscrizione ad un'organizzazione sindacale o a un partito politico.

2.7 Principi generali

L'Azienda deve garantire il rispetto delle norme di legge in materia di lavoro, dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro e pari opportunità a uomini e donne nell'accesso all'impiego, senza discriminazione alcuna per ragioni di sesso, di appartenenza etnica, di nazionalità, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di orientamenti sessuali, di condizioni personali e sociali.

Le modalità di accesso all'impiego nell'Azienda devono essere improntate ai criteri di trasparenza esplicitati nella seguente procedura elaborata, idonei a garantire e verificare adeguata evidenza dei criteri e delle modalità adottate nella selezione delle risorse umane da acquisire.

2.8 Modalità operative di Reclutamento e Selezione del personale

La responsabilità delle procedure di selezione ed inserimento del personale deve essere allocata all'Ufficio Direzione Risorse Umane.

Il reclutamento, la valutazione e la selezione del personale devono essere sviluppati in coerenza con la Pianificazione delle Risorse indicata dal budget e dal Piano delle Assunzioni del personale e delle collaborazioni, in cui individuare il fabbisogno delle risorse umane; essa è effettuata perseguendo la corrispondenza dei profili dei candidati rispetto a quelli attesi e alle esigenze aziendali. È necessario specificare gli elementi di pianificazione degli organici unitamente alla consistenza, alla tipologia, ai costi delle assunzioni programmate, nonché agli oneri derivanti dal Piano di Formazione e Sorveglianza Sanitaria, obbligatori ai fini degli adempimenti ai sensi del D.lgs. 81/2008 e s.m.i. .

Le modalità di selezione e valutazione del personale devono risultare adeguate al profilo professionale delle risorse umane da reperire e prevedere l'utilizzo di metodologie e strumenti di comprovata efficacia e trasparenza.

Nell'ambito delle selezioni del personale, l'Azienda può individuare le tipologie contrattuali più idonee per il miglior impiego delle risorse umane in relazione ai profili richiesti.

Per prevedere i fabbisogni di personale occorrono informazioni accurate sulle competenze richieste per le diverse mansioni, in modo da poter valutare se le risorse disponibili siano sufficienti ad assicurare la copertura di tutte le esigenze organizzative. Nei limiti di quanto programmato e preventivato, l'Azienda ricorre alle risorse umane esterne del lavoro ogni qualvolta le risorse già presenti non risultino sufficienti o adeguate alla gestione d'impresa.

L'Azienda deve perseguire, anche tramite il *turnover*, il costante miglioramento e aggiornamento delle competenze professionali aziendali, la valorizzazione delle risorse umane e la qualità delle prestazioni rese.

L'Azienda può predisporre, nel rispetto della normativa vigente, strumenti di valutazione del personale già presente in azienda e di analisi dei carichi di lavoro in ordine a possibili coperture dei fabbisogni tramite mobilità interna, sia verticale che orizzontale.

2.9 Fase di Reclutamento

Nella fase iniziale deve essere eseguita, inizialmente, l'analisi del contesto aziendale. L'azienda, dunque, qualora ravvisasse il bisogno di forza lavoro, collegato in via esclusiva a specifiche esigenze organizzative, ai fini di garantire la piena e costante copertura delle posizioni lavorative necessarie a garantire i livelli di servizio, potrebbe fare ricorso a:

- *reclutamento interno*: impiego, a seguito della verifica all'interno dell'azienda, di dipendenti che possiedono le caratteristiche richieste;
- *reclutamento esterno*: se la richiesta di nuovo organico avviene semplicemente instaurando un rapporto di subordinazione con persone reclutate all'esterno dell'azienda, le quali hanno presentato una candidatura in risposta ad un annuncio di lavoro formalizzato dall'azienda.

Le attività di ricerca del personale sono progettate in modo da incidere:

- sul numero di persone che si candidano per le posizioni vacanti;
- sul tipo di persone che si propongono;
- sulla probabilità che i candidati accettino le posizioni, una volta offerte.

La ricerca dei candidati deve avere avvio con la procedura selettiva. L'Azienda, al fine di costituire adeguate banche dati contenenti le informazioni di soggetti che abbiano dichiarato la propria disponibilità all'impiego e nel pieno rispetto delle norme in tema di protezione dei dati personali, provvede alla ricezione ed alla acquisizione di curricula e di domande di lavoro attraverso la Direzione Risorse Umane ovvero attraverso la pubblicazione di annunci sui giornali, sul sito aziendale e/o su bacheca. A tal fine e per agevolare la presentazione dei curricula e delle domande di lavoro, l'Azienda dedica un'apposita sezione del proprio sito internet ai fabbisogni di personale ed alle ricerche in corso, assicurando la ricezione on-line di curricula e di domande di lavoro.

Le banche dati interne di aspiranti all'assunzione possono essere fornite, nel rispetto delle norme in tema di protezione dei dati personali, ai soggetti esterni eventualmente incaricati del supporto ai processi di selezione, quali Centri per l'Impiego e/o Agenzie per il lavoro pubbliche e/o private.

Il *website recruiting* indica la presenza, all'interno del sito aziendale, di una sezione espressamente dedicata alle persone che vogliono presentare la loro domanda di lavoro all'impresa. In questa sezione viene inviato il proprio curriculum o viene compilato un modulo in cui devono essere indicate tutte le informazioni che l'impresa utilizzerà in fase di screening.

L'informazione, una volta imputata dal candidato, viene raccolta da un sistema informativo e può rappresentare oggetto di screening immediato.

Nel reclutamento online, inoltre, può essere utilizzato il *job board* ossia una bacheca virtuale che rivolge il proprio servizio alle aziende e ai candidati, raccogliendo le offerte di lavoro delle prime e i curricula dei secondi. Un'altra modalità legata all'uso di Internet come strumento di reclutamento è rappresentata dai siti di *social networking* (per esempio Facebook, LinkedIn, etc...).

L'importante è garantire che:

- il profilo professionale richiesto del candidato sia definito dalla struttura aziendale alla quale le risorse da assumere sono destinate con la collaborazione della Direzione Risorse Umane;
- sia fornita completa informazione sui contenuti della selezione e sui requisiti dei candidati (profilo della posizione, titolo di studio, curriculum ed esperienza maturata, attitudini, categoria generale e condizioni di inquadramento);
- sia verificata e formalizzata, a cura della Direzione Risorse Umane, l'adeguatezza, la trasparenza e le modalità di formazione delle banche dati eventualmente utilizzate per la selezione tanto dall'Azienda quanto dall'eventuale soggetto esterno di supporto;
- sia formalizzata, a cura della Direzione Risorse Umane, la procedura tecnica per la realizzazione della selezione unitamente alle caratteristiche dei test e delle prove attitudinali.

L'Azienda può stipulare apposite convenzioni con le Università finalizzate alla costruzione di percorsi formativi di inserimento, all'assistenza tecnica ai processi di selezione, alla fornitura di elenchi di candidati e allo svolgimento di stage formativi presso le strutture aziendali.

Propedeutica, dunque, all'avvio della ricerca di personale è la definizione del profilo cercato, che deve essere definito sia in termini di caratteristiche del ruolo da ricoprire (*job description*), sia in termini di conoscenze, abilità e competenze della persona che dovrà coprire il posto (*person specification*). Il momento centrale, nel processo di definizione del profilo, è costituito, appunto, dalle fasi del reclutamento e della selezione.

La “*job description*” è il risultato di un'attività di analisi spesso svolta anche ai fini di organizzare e valutare il lavoro. Realizzare una *job description* significa, infatti, descrivere le caratteristiche del ruolo in termini di:

- titolo, ovvero l'etichetta della posizione;
- obiettivi assegnati, di tipo produttivo o di tipo economico-finanziario;
- collocazione organizzativa e definizione delle relazioni interne;
- condizioni ambientali di lavoro;
- relazioni esterne ossia l'insieme di attori esterni all'impresa con cui la posizione entra in contatto e le responsabilità assegnate;
- principali compiti da svolgere;
- livello di autonomia e responsabilità;
- strumenti di lavoro;
- principali requisiti professionali necessari per coprire il ruolo.

La seconda fase, invece, definisce la “*person specification*”, relativa al profilo di conoscenze, competenze e abilità richieste per coprire la posizione. In questa fase sono coinvolti manager di linea che si trovano direttamente a collaborare con la persona e quindi possono più facilmente identificare gli aspetti comportamentali attesi.

La definizione del profilo cercato si chiude con la precisazione di una serie di requisiti specifici derivanti dalla contestualizzazione delle caratteristiche generali della “*job description*” rispetto alle condizioni del mercato del lavoro di riferimento, che possono costituire degli elementi attraverso i quali attivare i canali di reclutamento più adeguati. Tra i requisiti specifici ci sono, ad esempio, il range di età anagrafica, esperienze in settori o in posizioni particolari, titoli di studio e certificazioni necessarie a coprire specifici ruoli, disponibilità alla mobilità e ai trasferimenti, caratteristiche del contratto offerto e del pacchetto retributivo, ecc...

2.10 Fase di valutazione

Una volta acquisiti tutti i curricula, si procede ad un'analisi valutativa.

Gli approcci comunemente adottati sono di tipo:

- *psicometrico*: definisce i requisiti di una determinata posizione e identifica la persona che meglio si sovrappone a tali requisiti; esso prende in considerazione, ad esempio, l'aspetto fisico, l'intelligenza generale, le attitudini speciali, gli interessi;
- *comportamentale*: riguarda, invece, le descrizioni comportamentali come l'impatto sugli altri, qualificazione e conoscenza acquisite, abilità innate, motivazione.

Nello specifico le Risorse Umane (HR) procedono alla valutazione del candidato mediante una fase preliminare di screening ed, in seguito, mediante la somministrazione di test psico-attitudinali; vengono verificati, anche, la conoscenza della lingua e valutate le capacità tecniche specifiche e relative al profilo richiesto per la mansione da attribuire.

I colloqui, i test di abilità generale, i questionari, i curricula, le interviste comportamentali e situazionali, i test di personalità, i test di conoscenza, e il ricorso a molti altri strumenti, devono offrire l'opportunità per valutare: le capacità, le competenze, le attitudini, l'affidabilità del candidato, unitamente al valore professionale aggiunto, desumibile dall'insieme di queste caratteristiche, in funzione degli obiettivi dell'azienda.

Il colloquio è uno strumento di comunicazione in cui i soggetti scambiano determinate informazioni al fine di approfondire quelle ricavate nella fase di screening, chiarire quali sono le aspettative dell'azienda rispetto al ruolo che deve essere coperto da parte del candidato, presentare l'azienda e trasferirne una buona immagine.

In questa attività, dunque, l'azienda individua le persone con un insieme di caratteristiche professionali e personali tali da garantire loro il successo nella posizione per la quale sono selezionati.

2.11 Fase di Selezione

Terminata la fase di ricerca del personale si ha la fase di selezione, in cui l'Ufficio Risorse Umane procede alla scelta dei candidati che sono stati sottoposti a colloquio e disponibili a entrare in contatto con l'organizzazione. Il processo di selezione è finalizzato ad identificare i candidati più qualificati per la copertura delle posizioni vacanti: bisogna determinare i compiti che verranno assegnati ai nuovi assunti, le conoscenze, le competenze e le capacità che essi dovranno possedere per poterli eseguire efficacemente.

La selezione verte esclusivamente sull'esame delle capacità e delle attitudini più qualificate, completata dalla loro valutazione d'insieme, per svolgere la mansione richiesta.

2.12 Fase di Assunzione

Il candidato prescelto viene inquadrato nell'organico. In ogni caso si prevede il periodo di prova previsto dal CCNL vigente al fine di valutare accuratamente la sintonia del nuovo assunto con la struttura organizzativa.

È obbligatorio, inoltre ai sensi del D.lgs. 81/2008, sottoporre il lavoratore ad una visita medica preventiva in fase preassuntiva, al fine di verificare l'idoneità alla mansione.

2.13 Fase di Inserimento

L'ultima fase di questo processo è costituita dall'inserimento degli assunti in azienda e definisce il momento nel quale si delinea il "contratto psicologico" del lavoratore che regola le aspettative reciproche tra persona e organizzazione.

Per questa fase, è previsto un apposito Piano di Inserimento, per l'adeguata integrazione del lavoratore nell'azienda.

Successivamente alla fase di inserimento, il lavoratore viene sottoposto ad attività di formazione ed addestramento, definite ed esplicitate dalla seguente procedura.

L'informazione, in realtà, viene impartita già nelle precedenti fasi del processo.

3. OBBLIGHI IN MATERIA DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO AI SENSI DEL D.LGS. 81/2008 E S.M.I. NELLA FASE DI INSERIMENTO DEL PERSONALE

3.1 Informazione e Formazione

L'Informazione viene intesa come lo scambio di conoscenza tra due o più persone, all'interno di una comunità o nella società: il contenuto dell'informazione deve essere facilmente comprensibile per i lavoratori e deve consentire loro di acquisire le relative conoscenze utili all'identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro.

I contenuti su cui basare l'informazione ai sensi dell'art. 36 del D.lgs. 81/2008 sono i seguenti:

- rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro connessi alla attività della impresa in generale;
- procedure che riguardano il primo soccorso, la lotta antincendio, l'evacuazione dei luoghi di lavoro;
- nominativi dei lavoratori incaricati di applicare le misure di primo soccorso e prevenzione incendi;
- nominativi del responsabile e degli addetti al servizio di prevenzione e protezione e del medico competente;
- rischi specifici cui è esposto in relazione all'attività svolta, le normative di sicurezza e le disposizioni aziendali in materia;
- pericoli connessi all'uso delle sostanze e dei preparati pericolosi sulla base delle schede dati di sicurezza previste dalla normativa vigente e dalle norme di buona tecnica;
- misure e attività di protezione e prevenzione adottate.

La formazione viene definita come un processo educativo teso a preparare una persona a svolgere un'attività, una professione o molto più semplicemente a vivere e, nell'ambito della sicurezza, a trasferire ai lavoratori conoscenze e procedure utili all'acquisizione di competenze.

I contenuti su cui basare la formazione, ai sensi dell'articolo 37, sono:

- concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;
- rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda.

La formazione per i lavoratori, secondo la definizione del D.lgs. 81/2008, rappresenta una parte fondamentale del cammino educativo indirizzato a conseguire “competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e all'identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi connessi allo svolgimento della mansione”; in particolare, essa costituisce per ciascun lavoratore un'insostituibile occasione di acquisizione di consapevolezza, volta a comprendere quanta importanza riveste, per la propria ed altrui salute e sicurezza, l'adozione di comportamenti lavorativi corretti.

Al fine di conseguire una gestione delle risorse umane improntata a principi di valorizzazione, efficienza ed efficacia, nonché in un'ottica di continuo miglioramento del rapporto con il cliente/utente e della sua soddisfazione, l'Azienda, annualmente, deve adottare un Piano di Formazione del personale e aggiornarlo in base ai bisogni formativi rilevati.

L'efficacia della formazione deve essere adeguatamente verificata, allo scopo di indurre e garantire comportamenti lavorativi corretti.

Proprio la strutturazione di un piano di formazione aziendale, che garantisca continuità nel tempo ed efficacia all'azione educativa, rivela l'intenzione di investire sulle conoscenze e competenze dei lavoratori e di puntare così, decisamente, su una corretta attività di prevenzione, soprattutto se è stato condiviso dai vari attori del sistema di prevenzione aziendale.

La formazione e, ove previsto, l'addestramento specifico devono avvenire in occasione:

- della costituzione del rapporto di lavoro o dell'inizio dell'utilizzazione qualora si tratti di somministrazione di lavoro;
- del trasferimento o del cambiamento di mansioni;
- della introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze o preparati pericolosi.

Per addestramento, invece, si intende il complesso di attività, gestite da personale esperto, dirette a far apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale e le procedure di lavoro. L'addestramento viene effettuato da persona esperta e sul luogo di lavoro.

Di seguito vengono riportati degli specchietti relativi ai principali adempimenti riguardo alla formazione:

LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI

La formazione dirigenti sostituisce integralmente quella prevista per i lavoratori



LA FORMAZIONE DEI PREPOSTI

La formazione per il preposto, oltre a quella prevista per i lavoratori, deve essere integrata da una formazione particolare

**Formazione particolare
aggiuntiva 8 ore**

AGGIORNAMENTO

6 ore quinquennali per tutti i macrosettori di rischio

Contenuti della formazione

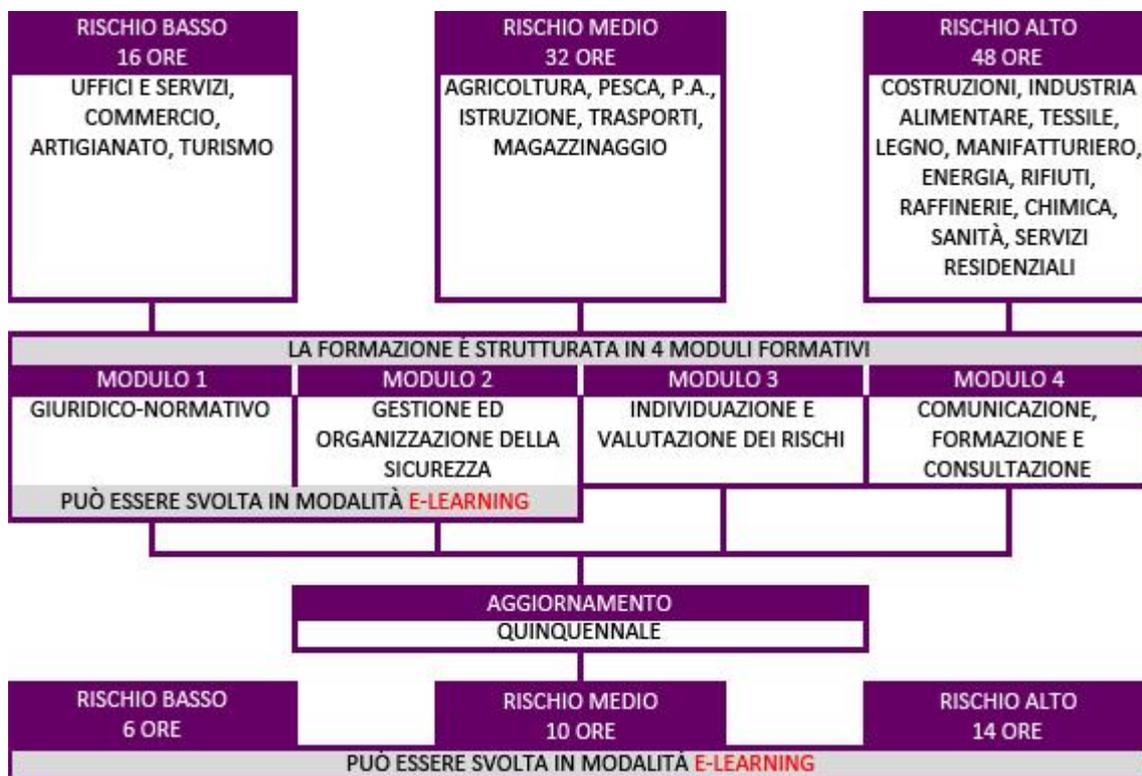
PARTE A: Normativo Giuridico (4 ore)

- 1- I soggetti della prevenzione
- 2- Relazione tra i soggetti della prevenzione
- 3- Fattori di rischio
- 4- Near miss
- 5- Comunicazione

PARTE B: Valutazione dei rischi (4 ore)

- 6- Valutazione dei rischi
- 7- Misure organizzative
- 8- Le responsabilità

FORMAZIONE DEL DATORE DI LAVORO



Ante 1996 (esonerati): obbligo di aggiornamento (6/10/14) entro il 10/01/2014

Corso RSPP (1997-2011): obbligo di aggiornamento (6/10/14) entro il 10/01/2017

FORMAZIONE DEI LAVORATORI



Riassunto della durata minima complessiva dei corsi per i lavoratori, in base alla classificazione ATECO

SETTORI DELLA CLASSE DI RISCHIO

Rischio Basso	
Formazione Generale	4
Formazione Specifica	4
TOTALE ORE	8

Rischio Medio	
Formazione Generale	4
Formazione Specifica	8
TOTALE ORE	12

Rischio Alto	
Formazione Generale	4
Formazione Specifica	12
TOTALE ORE	16

FORMAZIONE LAVORATORI

Formazione Generale + Formazione Specifica

Formazione Generale

Con riferimento alla **lettera a) del comma 1 dell'articolo 37** del D.Lgs. n. 81/08, la durata del modulo generale non deve essere inferiore alle 4 ore, e deve essere dedicata alla **presentazione dei concetti generali** in tema di prevenzione e sicurezza sul lavoro.

Contenuti:

- concetti di rischio,
- danno,
- prevenzione,
- protezione,
- organizzazione della prevenzione aziendale,
- diritti, doveri e sanzioni per i vari soggetti aziendali,
- organi di vigilanza, controllo e assistenza.

Durata Minima: **4 ore per tutti i settori.**

Nota: è consentito l'uso della modalità di apprendimento e-Learning

Formazione Specifica - Contenuti

Rischi infortuni, Meccanici generali, Elettrici generali, Macchine, Attrezzature, Cadute dall'alto, Rischi da esplosione, Rischi chimici, Nebbie - Oli - Fumi - Vapori - Polveri Etichettatura,	Rischi cancerogeni, Rischi biologici, Rischi fisici, Rumore, Vibrazione, Radiazioni, Microclima e illuminazione, Videoterminali, DPI Organizzaz. del lavoro, Ambienti di lavoro, Stress lavoro-correlato,	Movimentazione manuale carichi, Movimentazione merci (apparecchi di sollevamento, mezzi trasporto), Segnaletica, Emergenze, Le procedure di sic.con rifer. al profilo di rischio specifico, Procedure esodo e incendi, Procedure organizz. per il 1° soccorso, Incidenti e infortuni mancati, Altri Rischi.
---	---	---

Durata minima (riferim. all'Allegato II):

- 4 ore** per i settori della classe di rischio basso;
- 8 ore** per i settori della classe di rischio medio;
- 12 ore** per i settori della classe di rischio alto.

FORMAZIONE DEI RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA

Formazione 32 ore

AGGIORNAMENTO

6 ore annue (per imprese che occupano dai 15 ai 50 lavoratori)

8 ore annue (per imprese che occupano più di 50 lavoratori)

FORMAZIONE ASPP/RSPP

SOGGETTO	ORE FORMATIVE PREVISTE		FREQUENZA AGGIORNAMENTO	ORE AGGIORNAMENTO
RSPP/ASPP	Modulo A	28	Non previsto	
	Modulo B	Tra 12 e 68 (in base al settore Ateco di appartenenza)	Ogni 5 anni	40 ore 60 ore 100 ore (In base al settore ATECO di appartenenza)
	Modulo C	24 ore	Non previsto	

FORMAZIONE ADDETTI ANTINCENDIO	
Attività a rischio basso	4 ore
Attività a rischio medio	8 ore
Attività a rischio elevato (effettuata dai Vigili del Fuoco)	16 ore

FORMAZIONE ADDETTI PRIMO SOCCORSO		
	Ore formazione	Ore aggiornamento (triennale)
Aziende gruppo A	16 ore	6 ore
Aziende gruppo B	12 ore	4 ore
Aziende gruppo C	12 ore	4 ore

3.2 Addestramento

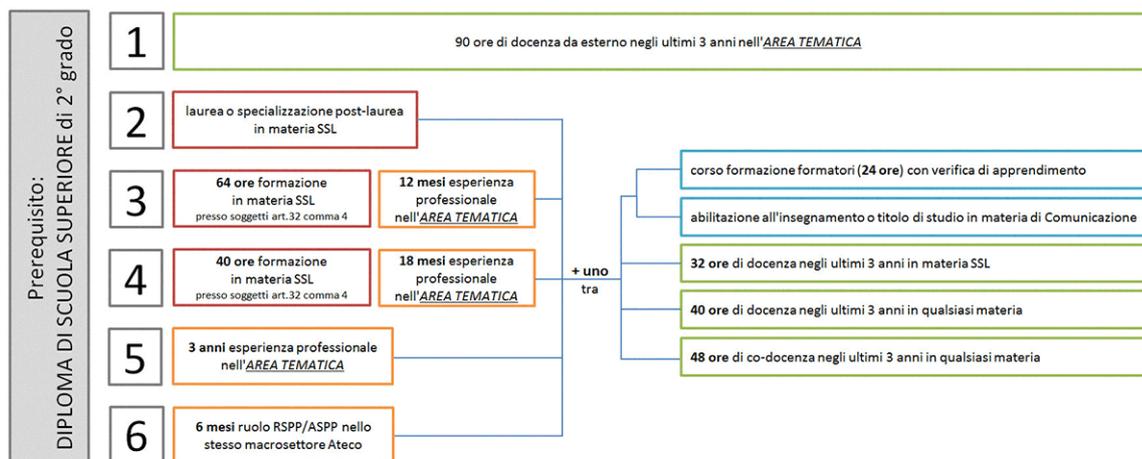
L'addestramento avviene come di seguito specificato:

- articolo 37 commi 4 e 5 D.lgs. 81/2008: l'addestramento viene effettuato da persona esperta e sul luogo di lavoro. Ove previsto, esso deve avvenire in occasione della costituzione del rapporto di lavoro; del trasferimento o cambiamento di mansioni; della introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e preparati pericolosi;
- articolo 77 comma 5 D.Lgs. 81/2008: l'addestramento è indispensabile per ogni DPI che, ai sensi del D.Lgs. 475/1992, appartenga alla terza categoria; per i dispositivi di protezione dell'udito;
- ASR 22 Febbraio 2012:

ATTREZZATURA		CORSO	modulo teorico (ore)	modulo pratico (ore)	totale (ore)	
 TERNE	 CARRELLI ELEVATORI	Piattaforma di Lavoro mobili elevabili (PLE)				
			PLE con stabilizzatori	4	4	8
			PLE senza stabilizzatori	4	8	
		Gru per autocarro (<i>caricatrici idrauliche</i>)	4	8	12	
		Gru a Torre	gru a rotazione in basso	4	12	
			gru a rotazione in alto	4	12	
			<i>entrambi</i>	6	14	
 ESCAVATORI	 GRU AUTOCARRO	Carrelli elevatori semoventi con conducente a bordo	carrelli industriali semoventi	8	4	12
			carrelli a braccio telescopico e rotativo	8	4	12
			<i>entrambi</i>	8	16	
		Conduzione gru mobili	corso base	7	7	14
			corso aggiuntivo (<i>falcone telescopico o brandeggiabile</i>)	+ 4	+4	+8
 AUTOGRU	 PIATTAFORME AEREE	Trattori agricoli o forestali	per trattori a ruote	3	5	8
			per trattori a cingoli	3	5	8
			<i>entrambi</i>	10	13	
 GRU A TORRE	 PALE MECCANICHE	Macchine movimento terra (<i>escavatori, pale caricatrici, terme, autoribaltabili a cingoli</i>)	per escavatori idraulici		6	10
			per escavatori a fune		6	10
			per caricatori frontali	4	6	10
			per terme	4	6	10
			per autoribaltabili a cingoli		6	10
			per escavatori idraulici, caricatori frontali, terme		12	16
		Pompe per calcestruzzo	7	7	14	

Attrezzatura	modulo teorico (ore)	Durata modulo pratico (ore)
Piattaforma di Lavoro mobili elevabili (PLE)	4	4 (PLE con stabilizzatori) 4 (PLE senza stabilizzatori) 6 (PLE con e senza stabilizzatori)
Gru caricatori idrauliche su autocarro	4	8
Gru a Torre	8	4 (gru a rotazione in basso) 4 (gru a rotazione in alto) 6 (gru a rotazione in basso e in alto)
Carrelli elevatori semoventi con conducente a bordo	8	4 (carrelli industriali semoventi) 4 (carrelli semoventi a braccio telescopico) 4 (carrelli elevatori telescopici rotativi)
Conduzione gru mobili (solo per gru mobili su ruote con falcone telescopico o brandeggiabile)	7	7
Trattori agricoli o forestali	3	5 per trattori a ruote 5 per trattori a cingoli
Escavatori, pale caricatori, teme ecc.	4	6 per scavatori idraulici 6 per scavatori a fune 6 per caricatori frontali 6 per teme 6 per autoribaltabili a cingoli 12 per scavatori idraulici, caricatori frontali e a teme
Pompe per calcestruzzo	7	7

I CRITERI DI QUALIFICAZIONE FORMATORE PER LA SICUREZZA



Per la formazione sono predisposti appositi registri, sui quali annotare i nominativi dei partecipanti seguiti da relative firme. Il modulo riporta anche gli argomenti trattati durante il corso di formazione e la firma del relativo docente. Di conseguenza, deve essere verificata l'efficacia della formazione sottoponendo al discente e al docente un questionario di soddisfazione.

Si sta diffondendo l'utilizzo del libretto formativo del cittadino, un documento personale predisposto in formato elettronico e cartaceo sul quale vengono registrate le competenze acquisite durante la formazione in apprendistato, la formazione in contratto di inserimento, la formazione specialistica e la formazione continua del cittadino lavoratore. Esso nasce come strumento istituzionale finalizzato ad agevolare la messa in trasparenza delle competenze individuali acquisite anche in contesti non formali, ed utilizzabile lungo tutto l'arco di vita nell'ambito dei diversi percorsi di apprendimento e di carriera.

Il libretto si presenta in due sezioni così suddivise:

- prima sezione: dati personali, esperienze lavorative/professionali, titoli di istruzione e di formazione, esperienze formative;
- seconda sezione: rilevamento delle competenze tramite tabella, composta delle voci "tipologia", "descrizione", "contesto di acquisizione", "periodo di acquisizione", "evidenze documentali".

Molte delle aziende delle varie regioni italiane hanno già acquisito questo strumento.

La modulistica relativa alla formazione è consultabile in allegato.

3.3 LA COMUNICAZIONE IN AZIENDA

La comunicazione in azienda è importante perché è la chiave del successo di un'organizzazione. La comunicazione interna è rivolta al pubblico interno dell'impresa e permette che il personale venga coinvolto nei confronti degli obiettivi dell'azienda. Una caratteristica importante è che essa incide sui comportamenti e processi decisionali.

È di fondamentale importanza portare a conoscenza dei lavoratori gli eventi (infortuni – near miss) accaduti e gli aggiornamenti, in modo da garantire un adeguato flusso comunicativo, indispensabile per la vita dell'azienda stessa. Questo concetto si ricollega all'importanza dell'informazione ai sensi del D.lgs. 81/2008 come specificato nell'articolo 36.

Le comunicazioni interne hanno un'importanza fondamentale anche per informare il personale aziendale su aspetti organizzativi, ambientali, qualitativi e della sicurezza.

La comunicazione può essere trasmessa mediante supporto visivo e/o cartaceo: affissione su bacheca, strumenti visivi, riunioni aziendali, corsi di formazione in aula o su piattaforme online, ecc...; ogni azienda, insomma, può farsi portavoce dei suoi metodi/strumenti comunicativi.

La comunicazione viene garantita sia all'interno dell'azienda che all'esterno e a proposito vengono create delle procedure.

3.4 SORVEGLIANZA SANITARIA

L'obiettivo della sorveglianza sanitaria è di tutelare lo stato di salute e di sicurezza dei lavoratori attraverso una valutazione della compatibilità tra condizioni di salute e compiti lavorativi assegnati (idoneità alla mansione specifica), l'individuazione di eventuali stati di ipersuscettibilità individuale ai rischi lavorativi e la verifica dell'efficacia delle misure di prevenzione dei rischi attuate; essa viene effettuata, inoltre, per assicurare un idoneo livello di adeguatezza ambientale e sanitaria dei luoghi ove si svolgono le attività lavorative.

Ai fini del soddisfacimento degli obblighi in materia di sorveglianza sanitaria, sono opportuni in fase di inserimento del lavoratore:

- corretta programmazione e gestione delle visite mediche dei lavoratori;
- attivazione del controllo della idoneità fisica dei lavoratori;
- corretta comunicazione tra i soggetti deputati alla attuazione delle norme di prevenzione per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Il medico competente ha il compito di analizzare il processo produttivo e le singole mansioni di cui si compone e raccogliere tutte le informazioni necessarie ai fini della programmazione degli interventi sanitari in base ai rischi individuati, mediante l'elaborazione del protocollo sanitario.

Come sancito dall'art. 25 del D.lgs. 81/2008 il medico competente ha diversi obblighi a cui adempiere:

- effettuazione degli accertamenti sanitari preventivi e periodici, con la compilazione delle cartelle sanitarie e dei rischi ed eventualmente la prescrizione di esami integrativi e visite specialistiche;
- giudizi di idoneità per il lavoratore ed il datore di lavoro;
- comunicazione, in forma anonima e collettiva, al rappresentante dei lavoratori ed al datore di lavoro, delle risultanze della sorveglianza sanitaria, appositamente dettagliate nelle cartelle sanitario di rischio e riportate in un apposito modulo già esistente;
- collaborazione con il datore di lavoro nella pianificazione dei programmi formazione/informazione (ad es. primo soccorso).

Gli accertamenti sanitari hanno lo scopo fondamentale di esprimere un giudizio d'idoneità alla mansione specifica assegnata al lavoratore da parte del datore di lavoro; essi sono svolti in relazione ai risultati relativi ai livelli di esposizione al rischio dei lavoratori comunicati dal Datore di Lavoro; gli accertamenti prevedono tipologie differenziate a seconda del livello di rischio e anche l'esecuzione di esami strumentali, effettuati sulla base dei rischi professionali a cui sono esposti i lavoratori ed individuati in collaborazione con il datore di lavoro ed il responsabile del servizio di prevenzione e protezione.

L'Ufficio del Personale, prima della firma del rapporto lavorativo con il neo assunto comunica al RSPP l'incarico/il servizio al quale il lavoratore verrà destinato e viene programmata una specifica visita medica.

3.4.1 Tipologie visite mediche

La sorveglianza sanitaria, come previsto dall'articolo 41 del D.lgs. 81/2008, comprende:

- a) visita medica preventiva intesa a constatare l'assenza di controindicazioni al lavoro cui il lavoratore è destinato al fine di valutare la sua idoneità alla mansione specifica;
 - b) visita medica periodica per controllare lo stato di salute dei lavoratori ed esprimere il giudizio di idoneità alla mansione specifica. La periodicità di tali accertamenti, qualora non prevista dalla relativa normativa, viene stabilita, di norma, in una volta l'anno. Tale periodicità può assumere cadenza diversa, stabilita dal medico competente in funzione della valutazione del rischio. L'organo di vigilanza, con provvedimento motivato, può disporre contenuti e periodicità della sorveglianza sanitaria differenti rispetto a quelli indicati dal medico competente;
 - c) visita medica su richiesta del lavoratore, qualora sia ritenuta dal medico competente correlata ai rischi professionali o alle sue condizioni di salute, suscettibili di peggioramento a causa dell'attività lavorativa svolta, al fine di esprimere il giudizio di idoneità alla mansione specifica;
 - d) visita medica in occasione del cambio della mansione onde verificare l'idoneità alla mansione specifica;
 - e) visita medica alla cessazione del rapporto di lavoro nei casi previsti dalla normativa vigente.
- e-bis) visita medica preventiva in fase preassuntiva;

e-ter) visita medica precedente alla ripresa del lavoro, a seguito di assenza per motivi di salute di durata superiore ai sessanta giorni continuativi, al fine di verificare l' idoneità alla mansione.

2-bis. Le visite mediche preventive possono essere svolte in fase preassuntiva, su scelta del datore di lavoro, dal medico competente o dai dipartimenti di prevenzione delle ASL. La scelta dei dipartimenti di prevenzione non è incompatibile con le disposizioni dell' articolo 39, comma 3 [...].

Nel caso in cui un lavoratore venga sottoposto a cambio di mansione è d' obbligo prevedere una nuova visita medica ai fini della sorveglianza sanitaria e ripetere nuovamente la formazione e l' addestramento specifici per i nuovi rischi che presenta quella mansione assegnata a quel lavoratore.

3.4.2 Protocollo Sanitario

Il protocollo sanitario deve essere elaborato dal medico competente sulla base dell' analisi delle mansioni e della definizione dei relativi rischi.

Nel protocollo sanitario vengono specificati e definiti i seguenti elementi:

- anno di riferimento;
- tipologia di accertamento;
- gruppi omogenei o categorie di lavoratori a cui si applicano le distinte attività di sorveglianza sanitaria;
- segnalazioni di sorveglianza sanitaria particolare per categorie protette o con limitazioni sul lavoro.

Il protocollo sanitario è parte integrante del Documento di Valutazione dei Rischi.

Modifiche al protocollo sanitario possono rendersi necessarie qualora a seguito di un sopralluogo o di comunicazione da parte del Datore di Lavoro è accertata, dal Medico competente, la presenza di un nuovo rischio.

La modulistica relativa è disponibile in allegato.

Il concetto fondamentale da sottolineare è l'importanza di dare informazione ai lavoratori dei risultati della sorveglianza sanitaria: questo è un presupposto fondamentale per non interrompere il flusso comunicativo.

CAPITOLO III

1. ANALISI CASO STUDIO

In questo capitolo trova analisi e argomentazione il caso studio preso a riferimento per lo sviluppo della parte sperimentale della mia tesi: il processo di reclutamento del personale utilizzato dallo stabilimento Pilkington, l'analisi del grado di soddisfazione del personale ed il processo comunicativo interno ed esterno all'azienda.

Il mio lavoro ha avuto inizio, dapprima, mediante la strutturazione di un questionario suddiviso in quattro sezioni, ognuna delle quali riferita ad una specifica area di management aziendale e rivolta alla figura rappresentativa di competenza:

- *Sezione I - Sistema Integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza*

Per questa sezione sono state formulate domande al fine di comprendere il ruolo del Responsabile della Qualità per il processo di selezione ed inserimento dei candidati; è stato interrogato, inoltre, il suo grado di compartecipazione e la sua gestione della risorsa umana;

- *Sezione II – Risorse Umane*

In questa parte le domande sono state formulate mirando alla conoscenza delle fasi da considerare più critiche ai fini del reclutamento; i requisiti maggiormente influenti nella fase selettiva; le motivazioni che spingono a preferire un reclutamento di tipo interno; le caratteristiche di una performance; la strategia adottata per favorire lo sviluppo competitivo dell'azienda.

- *Sezione III – Survey Satisfaction*

Questa sezione è dedicata all'indagine delle metodologie utilizzate per rilevare il grado di soddisfazione dei dipendenti e le varie fasi che compongono il processo di Satisfaction.

- *Sezione IV – Comunicazione aziendale*

In questa parte vengono indagati gli strumenti utilizzati per la garanzia del processo di comunicazione interna aziendale; la modalità con cui i lavoratori vengono resi partecipi dell'organizzazione aziendale e del processo comunicativo.

Di seguito viene riportato il questionario da me elaborato:

SEZIONE I: SISTEMA INTEGRATO QUALITÀ, SICUREZZA E AMBIENTE

1. In che modo è garantita la compartecipazione del Responsabile di Qualità al processo di reclutamento del personale?

- Affiancamento al Responsabile delle Risorse Umane durante il colloquio del candidato
- Giudizio riguardo alla formazione posseduta dal candidato per il ruolo futuro
- Definizione requisiti personali/professionali da reclutare
- Nessun ruolo assegnato in questa fase
- Altro (specificare) _____

2. Durante il processo di reclutamento che importanza riveste il ruolo del Responsabile di Qualità?

- Garanzia di un processo comunicativo e interattivo tra le varie Figure partecipanti al processo
- Rilievo solo nella fase di inserimento del neoassunto nell'organizzazione
- Scarto dei candidati che non sono valutabili in ottica di Sistema Qualità, Ambiente e Sicurezza
- Altro (specificare) _____

3. Come viene gestita la risorsa umana prendendo in considerazione il Sistema Integrato Qualità, Sicurezza, Ambiente?

4. Che ruolo ha il RdQ nella fase di inserimento della Risorsa Umana?

- Riveste un ruolo fondamentale per l'illustrazione dell'organizzazione al neoassunto
- Dà un contributo rilevante ai fini della programmazione dei corsi di formazione
- E' il primo a garantire il rispetto degli obblighi ai sensi del D.lgs. 81/2008
- Altro (specificare) _____

SEZIONE II: RISORSE UMANE

5. Nell'ambito del proprio ruolo, quali ritiene le fasi più critiche e da gestire al meglio ai fini di un soddisfacente reclutamento?

- Reclutamento
- Valutazione
- Selezione
- Inserimento

Spiegare la motivazione:

6. Quali sono, in ordine di rilevanza, i requisiti maggiormente tenuti in considerazione dalla vostra azienda (ordinare con una scala da 1 a 4)?

- _ Età anagrafica
- _ Esperienza in settori o posizioni particolari
- _ Titolo di studio necessario a ricoprire uno specifico ruolo
- _ Collocazione geografica

7. In caso di posizione vacante o area di attività scoperta, 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): _____

8. Quanto queste caratteristiche, a suo giudizio, 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"/>

9. 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
- Altro (specificare): _____

SEZIONE III: SURVEY SATISFACTION

10. Quali sono le metodologie utilizzate per la raccolta dati in una Survey Satisfaction?

- Test
- Questionari
- Altro (specificare): _____

11. 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

12. Per i lavoratori quale rilevanza ha la ricerca di questi dati?

- Coinvolgimento e partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, fruizione e valutazione del servizio
- Proposte ai fini del miglioramento continuo
- Supportare strumenti di controllo e valutazione
- Altro (specificare): _____

13. Quale viene considerato il momento più critico per l'indagine Satisfaction?

- Fase iniziale: identificazione obiettivi
- Analisi gap tra aspettative e percezioni
- Fase finale: proposta di interventi migliorativi
- _____

SEZIONE IV: COMUNICAZIONE AZIENDALE

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

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

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

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

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

- Assolutamente sì
- In parte

Spiegare la motivazione:

17. 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

Oltre alla somministrazione del questionario ho avuto modo di interloquire direttamente con i responsabili delle varie aree di competenza e, quindi, di ricavare delle informazioni e delle nozioni preziose per l'elaborazione e lo sviluppo del mio caso studio.

Nei paragrafi seguenti passerò in rassegna i dati e le informazioni ricavate da questi colloqui, indispensabili ai fini dell'analisi e dello sviluppo del caso studio in questione.

2. LA PROCEDURA DI RECLUTAMENTO DELLO STABILIMENTO PILKINGTON

2.1 Ricerca del personale, valutazione, selezione ed inserimento in azienda

L'azienda ricorre al processo di reclutamento di personale nel momento in cui si presentino tali esigenze:

1. necessità di ricoprire un ruolo nell'azienda: una posizione di lavoro già esistente diventa vacante a causa di scoperture per dimissioni e/o pensionamenti;
2. modifica dell'organizzazione: si evidenzia l'esigenza di integrare nuove figure professionali, dunque nuove assunzioni.

Viene, dunque, a generarsi un rapporto di causa-effetto tra i bisogni dell'organizzazione e l'assorbimento di nuovo organico. Importante e fondamentale è la disponibilità di risorse economiche per l'azienda con attenzione ai costi.

Il tipo di reclutamento ritenuto più agevole per l'azienda è il reclutamento interno: è auspicabile e preferibile la ricognizione del personale che è presente in azienda; esso, infatti, è valutato qualora risponda ai requisiti richiesti dall'azienda per ricoprire nuove posizioni. Questo non è sempre possibile, soprattutto nel caso in cui si necessita di risorse con esperienza specialistica (Middle Management) e/o di posizioni apicali: il tipo di reclutamento, in questo caso, è esterno e prevede una modalità selettiva.

Preliminarmente si fa riferimento alle candidature spontanee a disposizione, secondo due modalità:

1. classica: CV pervenuti tramite posta ordinaria ovvero su sito Web Pilkington. Una volta pervenuti e raccolti, i curricula vengono recepiti, letti e archiviati a seconda delle richieste dei profili ed esperienza maturata. Questo primo canale a cui si fa riferimento è a costo zero ma non sempre si rivela esaustivo;
2. reclutamento esterno: nel caso in cui la prima modalità sopra descritta risulti insufficiente e/o insoddisfacente; l'azienda, dunque, decide di utilizzare canali/organi esterni per la selezione dei candidati. Si tratta di fornitori esterni, enti che si occupano specificamente di ricerca del personale, come le Agenzie specializzate, head hunter, ecc., con il compito di fornire candidati che rispondano ai requisiti richiesti dalla posizione.

Alcuni anni fa si ricorreva alle inserzioni sui quotidiani nazionali, oggi si utilizzano i canali web.

L'azienda delega/incarica solamente la ricerca di candidature idonee.

Si tratta di un processo di selezione gestito direttamente dall'interno (importante coinvolgimento sia del committente interno e sia HR).

La selezione viene considerata sempre un processo "condiviso". La funzione dedicata alla Selezione, facente parte della Direzione risorse umane, coordina l'attività e fornisce l'apporto tecnico-specialistico.

Fondamentale è l'individuazione e la stesura di una job description, la definizione del profilo ricercato in termini di conoscenze, abilità e competenze.

L'attività selettiva si fonda sull'intervista individuale e la somministrazione di questionari di personalità/test attitudinali. Fondamentali sono la conoscenza della lingua tecnica ed il possesso di specifiche abilità tecniche.

Le attività principali della posizione di lavoro e i requisiti oggettivi possono essere di vario tipo: titolo di studio, età, prossimità geografica, conoscenza lingua inglese, attinenza delle esperienze pregresse maturate (questo ultimo requisito vale per gli apicali).

Dal pacchetto candidature viene effettuata un'ulteriore verifica dei requisiti.

La selezione avviene attraverso colloquio individuale. Un primo colloquio viene gestito in prima fase dallo specialista HR: è indispensabile per effettuare una scrematura ed è volta a presentare al committente interno le candidature più appropriate.

Per accelerare i tempi di selezione il primo colloquio può coinvolgere congiuntamente Responsabili della Funzione e HR.

Lo specialista HR si preoccupa di focalizzare l'analisi su caratteristiche personali e motivazionali.

Il Responsabile della funzione concentra in particolare l'attenzione sulle abilità professionali ed esperienze maturate, rapportandole a quelle tratteggiate nella job description e disponibili.

Vengono valutate le caratteristiche personali/inclinazioni.

Nella prima fase viene condotta l'analisi preliminare delle posizioni con l'individuazione dei requisiti che la persona deve avere, mediante la somministrazione di questionari attitudinali che costituiscono un supporto alle informazioni venute fuori dal colloquio. Attraverso il questionario il candidato fornisce un'auto-descrizione relativamente alle proprie preferenze/inclinazioni in ambito lavorativo. Per alcune posizioni di lavoro vengono effettuati anche specifici test e prove pratiche.

Per la ricerca di un responsabile non si somministrano test, come succede invece per neolaureati e diplomati.

L'ufficio del Personale, come già sottolineato, non è l'unico a procedere alla scelta del candidato: si tratta di una scelta condivisa. La decisione che ne scaturisce, dunque, viene considerata corale.

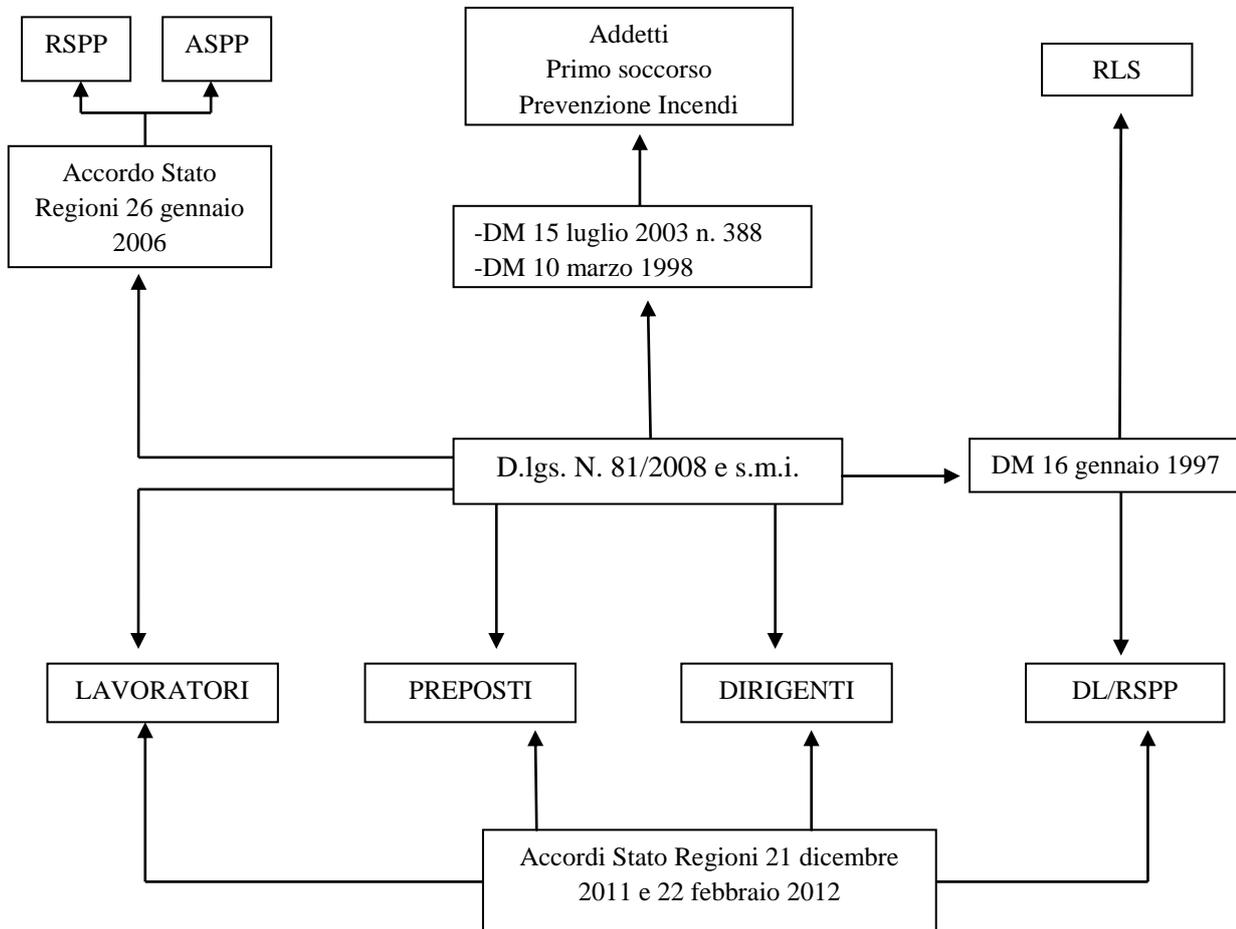
Nel momento in cui il candidato è stato selezionato, si procede all'assunzione. In fase preassuntiva viene effettuata la visita medica per l'idoneità alla mansione specifica.

La fase di inserimento seguente consiste in una serie di appuntamenti durante la prima/seconda settimana dalla data di assunzione: vengono programmati incontri con i responsabili delle varie funzioni aziendali per l'illustrazione dell'organizzazione e dei processi di lavoro.

Uno dei primi appuntamenti è quello che riguarda la sicurezza sul lavoro: ad esempio fornitura dei DPI, visite agli impianti produttivi, ecc...

2.2 Informazione, Formazione e Addestramento

Ai sensi dell'Accordo Stato Regioni del 21 Dicembre 2011 e D.lgs. 81/2008 e s.m.i., i Responsabili e i dipendenti dello stabilimento Pilkington devono assolvere ai seguenti obblighi formativi, come specificato nelle tabelle che seguono:



Nelle pagine che seguono sono specificati e descritti i principali adempimenti in materia di Informazione/Formazione e Addestramento.

2.2.1 Informazione

Il processo di informazione, generalmente, ha già inizio durante le varie fasi che strutturano il processo di selezione.

Lo stabilimento garantisce l'informazione ai sensi dell'articolo 36 del D.lgs. 81/2008 mediante la distribuzione di opuscoli informativi e mediante l'affissione di fogli comunicativi: ad esempio, fondamentali sono la comunicazione e la spiegazione della dinamica dei *near miss* verificatisi in azienda, il riepilogo delle istruzioni operative per l'utilizzo di un'attrezzatura o per le procedure di emergenza, l'informativa sui principali pericoli connessi all'impiego di una sostanza e molti altri esempi ancora.

2.2.2 Formazione

Lo stabilimento di San Salvo rappresenta un grande centro produttivo. I settori di produzione sono costituiti dalle "Prime Lavorazioni" (dalla materia prima, sabbia silicea, alla lastra di vetro) e dalle "Seconde Lavorazioni" (la lastra, dopo appositi trattamenti, diviene vetro per auto). I processi sono essenzialmente tre: Float, Accoppiato e Temperato, per la produzione di parabrezza, vetrate laterali e lunotti.

Secondo la classificazione delle attività economiche ATECO, dunque, si tratta di un macro-settore a rischio elevato. Per tale motivazione, la formazione ha durata prevista per le attività inquadrare come rischio alto.

Lo stabilimento si riserva di effettuare internamente la formazione per quanto concerne alcune delle figure previste per la sicurezza (formazione dei lavoratori, preposti, addetti primo soccorso); per altre, la formazione viene effettuata da enti/organi esterni (formazione dei dirigenti, datore di lavoro, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, primo soccorso).

2.2.3 Addestramento

Oltre alla formazione erogata secondo l'Accordo Stato Regioni 22 Febbraio 2012 per le attrezzature di lavoro e l'addestramento previsto per i DPI di III categoria ai sensi degli articoli 37 e 77 del D.lgs. 81/2008, è previsto l'affiancamento addestrativo anche per:

- POS – Procedure Operative di Sicurezza: elaborate per le operazioni descritte anche nel documento di valutazione dei rischi;
- ≠ ASR 22 Febbraio 2012, dunque specifica per attività particolari da ricoprire:

Corsi di Formazione Specifica

PES (Persona Esperta) – PAV (Persona Avvertita)

	CONOSCENZE TEORICHE		CONOSCENZE PRATICHE		QUALIFICA CONSEGUIBILE
	MODULO	DURATA	MODULO	DURATA	
PERSONA CON ESPERIENZA CHE GIÀ OPERA SUGLI IMPIANTI ELETTRICI	1A	10 ORE			PES/PAV
	2A	4 ORE			PEI
PERSONA CHE NON OPERA SUGLI IMPIANTI ELETTRICI	1A	10 ORE	1B	4 ORE	PES/PAV
	2A	4 ORE	2B	4 ORE	PEI

CORSO SPECIFICO	DURATA
Conduttore di caldaie a vapore/generatori di vapore	42 ore
DPI III categoria	8 ore
Spazi confinati	16 ore
Gas Tossici SO ₂ e Cl ₂	8 ore

Per la formazione sono predisposti appositi registri, sui quali annotare i nominativi dei partecipanti seguiti da relative firme. Il modulo riporta anche gli argomenti trattati durante il corso di formazione e la firma del relativo docente. Di conseguenza, deve essere verificata l'efficacia della formazione sottoponendo al discente e al docente un questionario di soddisfazione.

3. SORVEGLIANZA SANITARIA

Il processo produttivo dello stabilimento Pilkington comprende la lavorazione del vetro per auto ed edilizia. Le fasi principali di lavorazione possono essere così sottodistinte: la preparazione della miscela vetrificabile, la fusione, la lavorazione a caldo in fornace, la ricottura o tempera e la rifinitura a freddo.

Mediante la valutazione dei rischi vengono individuati i principali rischi ad essi connessi, ai quali i lavoratori dello stabilimento si trovano esposti durante il processo produttivo.

A prevenzione degli stessi, il medico competente redige un protocollo sanitario per le visite mediche periodiche da effettuare.

È da sottolineare l'importanza conferita all'informazione durante questa fase: i risultati della sorveglianza sanitaria devono essere trasmessi non solo al datore di lavoro, ma anche ai lavoratori stessi.

4. SURVEY SATISFACTION: “EMPLOYEE SURVEY”

Il clima aziendale e la sua percezione da parte delle persone ha un'importanza strategica in qualsiasi realtà organizzativa e ha effetti rilevanti sulla capacità dell'organizzazione di impiegare e sfruttare al meglio le risorse.

Un buon clima contribuisce positivamente al conseguimento degli obiettivi strategici.

È indispensabile, quindi, intercettare e spiegare determinate dinamiche e raccogliere elementi che permettano di definire efficaci piani di azione e di miglioramento, qualora si rilevino delle criticità.

Un'analisi di clima, attraverso l'utilizzo di strumenti appropriati, restituisce questo tipo di informazioni, e permette alle aziende di prendere consapevolezza circa la soddisfazione e la fedeltà dei propri dipendenti.

Un buon clima aziendale è, infatti, uno degli elementi che contribuisce a migliorare e favorire non solo la qualità complessiva dell'ambiente di lavoro ma è in grado, anche, di sostenere il processo di miglioramento delle prestazioni aziendali ed il conseguente miglioramento dei risultati economici.

Per questo tipo di indagine, nello stabilimento Pilkington, viene utilizzata la Survey, considerata uno strumento di monitoraggio e modalità di ancoraggio e confronto rispetto alle precedenti e successive indagini.

La Survey rappresenta un'indagine aziendale volta alla stima particolareggiata delle principali dimensioni psicologico-sociali vigenti nei contesti organizzativi comunemente indicate come clima psicologico, clima organizzativo, cultura, grado di interesse e soddisfazione dei lavoratori, stress e pressione lavorativa, coinvolgimento, commitment, ambiente lavorativo, leadership e management, sviluppo professionale, organizzazione del lavoro, riconoscimenti, identità e valori.

La ricerca dei dati viene assicurata mediante la somministrazione a tutti i lavoratori dello stabilimento di un “Questionario Employee Survey”, strutturato prendendo in esame i dati globali che si confanno all'azienda e, dunque, alla loro successiva implementazione e stratificazione.

Il questionario, di cui viene garantito l'anonimato e consultabile in allegato, risulta stratificato in più sezioni:

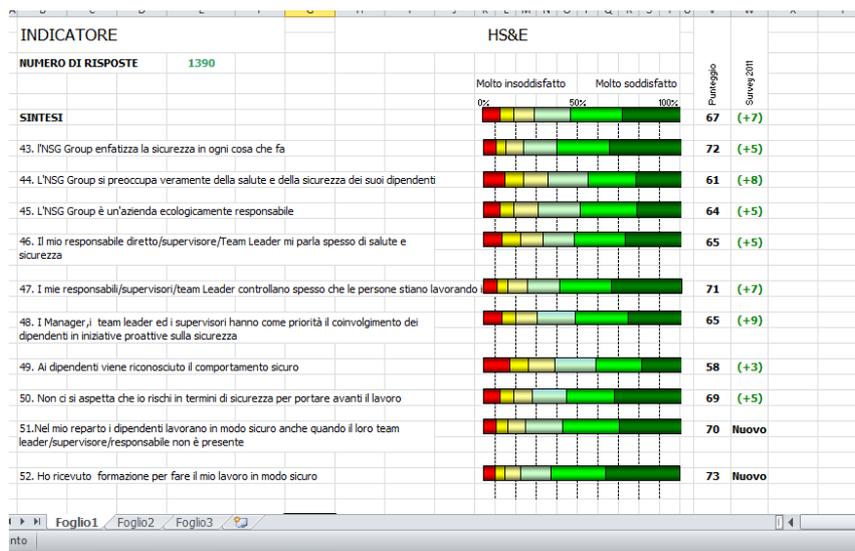
- **Sezione Introduttiva - Informazioni di base**
Questa sezione sarà utilizzata per garantire l'analisi dei risultati per livello, linea di business, funzione, anzianità di servizio, area di lavoro, processo, ecc...;
- **Sezione I - Opinione sul gruppo**
Soddisfazione e motivazione, reputazione del gruppo, comprensione/recepimento principali punti della strategie aziendali;
- **Sezione II – Comunicazione**
Grado e livello di comunicazione interna aziendale;
- **Sezione III - Gestione e motivazione**
Valutazione del supervisore/team leader, livello di collaborazione nella sede di lavoro, condizioni di lavoro (aspetti relativi all'attività quotidiana, retribuzione e benefit);
- **Sezione IV - Sviluppo personale e formazione**
Sviluppo personale, modo di lavorare, formazione, addestramento;
- **Sezione V - Salute, Sicurezza ed Ambiente**
Atteggiamento del Management, dei supervisori e dei colleghi di lavoro riguardo alla Salute, Sicurezza e Ambiente;
- **Sezione VI – Qualità**
Qualità dei prodotti, qualità dei servizi (interni ed esterni), qualità del lavoro, reportistica, lavoro su progetti, soluzione dei problemi;
- **Sezione riservata ai commenti.**

L'esame dei risultati provenienti da tali indagini aziendali rappresenta un metodo per ottenere preziose informazioni di cui si necessita per far progredire l'azienda e i suoi profitti, con l'obiettivo principale di miglioramento: particolare importanza assume questo ai fini della comunicazione aziendale. Nella fase di elaborazione dei dati, si procede anche al confronto degli ultimi dati attuali con quelli ottenuti dalle indagini precedenti.

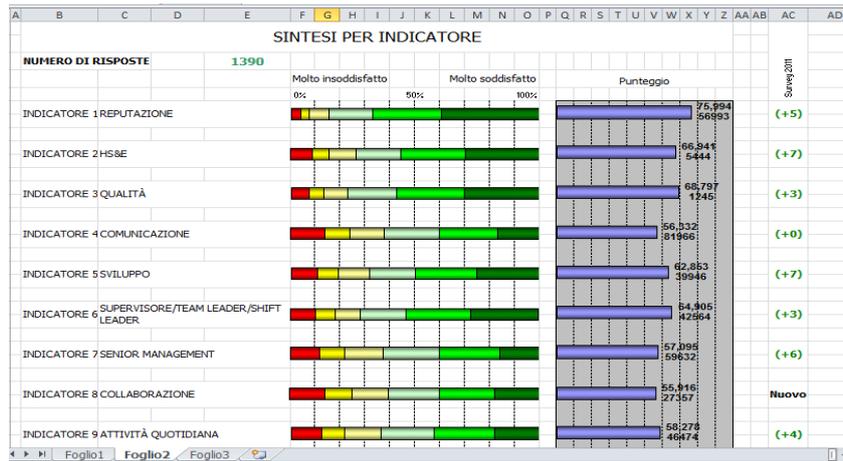
Si procede all'analisi attraverso tecniche statistiche innovative per condurre un'accurata lettura e identificare con chiarezza suggerimenti e risultati. Nello specifico, i dati raccolti vengono riportati in un file Excel e vengono costruiti dei grafici, per poi procedere successivamente alla stesura di un Report.

Viene elaborata, infine, una mappa delle Priorità che evidenzia le varie aree indagate (ad esempio Top Management, Igiene del Lavoro, etc...) e definisce quale area/contesto presenta deficienze e/o lacune, che necessitano di intervento e/o miglioramento: individua, dunque, il campo di azione in base alle priorità rilevate al fine di intervenire efficacemente.

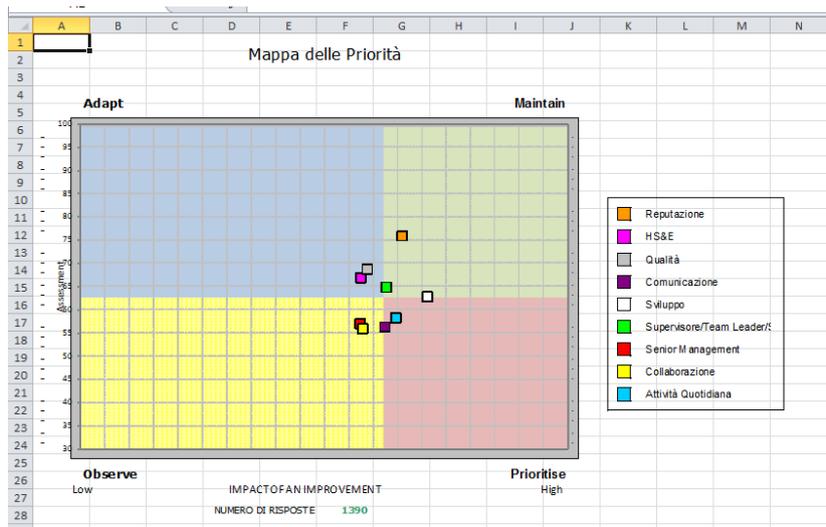
Di seguito viene riportato uno screenshot esemplificativo estratto da un file Excel che rielabora le risposte dei lavoratori della "Employee Survey", somministrata per il biennio 2014-2015: le varie sezioni del questionario vengono riportate come indicatori; ad ogni domanda viene affiancato un grafico che riporta il punteggio di soddisfazione in base alle risposte analizzate. In una colonna vengono riportati i risultati, in percentuale, delle risposte del biennio precedente.



Questo tipo di analisi e rielaborazione viene effettuata per ciascun indicatore, quindi per ogni sezione del questionario, provvedendo ad una sintesi finale.



Questa sintesi è fondamentale per l'elaborazione finale della Mappa della Priorità, individuando dunque le aree in cui si ritiene opportuno un intervento e/o un miglioramento.



È possibile, a questo punto, definire un Piano di Azione sulla base dell'evidenziata capacità di ritenzione e soddisfazione dell'azienda: è possibile programmare ciò che si vuole realizzare, entro quale periodo di tempo e soprattutto identificare il Responsabile del piano; di questa pianificazione se ne deve dare conto alla Direzione Aziendale, la quale ne prende riferimento a livello globale. Per garantire la massima efficacia della Survey è importante garantire supporto all'attività di comunicazione interna.

Il questionario viene somministrato ai dipendenti dello stabilimento ogni due anni, nel corso dei quali bisogna mettere in atto un sistema di monitoraggio al fine di vedere garantita la buona riuscita del Piano di Azione. Questo sistema valutativo viene adottato per tutti gli stabilimenti che fanno parte del gruppo NSG, dislocati nei vari Paesi Europei ed Extraeuropei. Importante è il confronto dei dati tra le indagini effettuate nei vari stabilimenti e quelli provenienti dalle Survey dei bienni precedenti.

I risultati vengono affissi sulle bacheche aziendali, al fine di informarne i dipendenti.

È importante, dunque, contribuire ad un buon clima aziendale, al fine di migliorare e favorire la qualità complessiva degli ambienti di lavoro e ad aumentare il senso di impegno, di partecipazione attiva, di attaccamento aziendale e di efficacia del Personale.

È uno strumento sia di analisi che di coinvolgimento, in quanto la misurazione viene percepita anche come segnale di ascolto e interessamento da parte del Management aziendale.

5. COMUNICAZIONE AZIENDALE INTERNA ED ESTERNA

L'informazione, ai sensi dell'articolo 36 del D.lgs. 81/2008, viene interpretata a fini comunicativi. La comunicazione è un processo importantissimo, da coltivare e mantenere sempre attivo all'interno di un'azienda.

Per quanto concerne il riferimento al mio caso studio, essa viene garantita attraverso vari strumenti:

- **FLASH MEETING** = cinque minuti ad inizio turno vengono dedicati all'informazione, non appena radunati tutti. Con apposite check list si vanno a valutare: la presenza di equipaggiamento (indosso dei dispositivi di protezione individuale); le modalità dello svolgimento dell'attività lavorativa (ad esempio l'installazione di barriere di protezione indispensabili, il corretto deposito del vetro, l'aggiornamento sui near miss, ecc...); gli andamenti produttivi; le criticità; i particolari successi. Tutti gli output vengono raccolti e trasmessi nel meeting successivo;
- **INFORMAZIONI SU BACHECA** (aziendali e di linea), **MURI, PORTE**: report, ad esempio, pubblicati in bacheca su tipi di incidenti accaduti come ad esempio episodi di vetro rotto a terra (Safety Warning); fogli e/o opuscoli informativi al fine di dare riferimenti e procedure di intervento in caso di emergenza sanitaria e antincendio;
- **ROUND TABLE** = riunione tra gli operatori (riunione lunga, generalmente quattro giorni lavorativi);
- **DAILY MEETING** = riunione di capituono a breve termine;
- **MEETING SETTIMANALI** = più riunioni di tutto lo stabilimento ogni giovedì pomeriggio di almeno un'ora sugli andamenti generali e le criticità emergenti e comunicazione agli operatori di tecniche, formative e avvisi di ogni genere;
- **BRIEFING A CASCATA**: ogni team leader si fa carico di aggiornare e divulgare queste informazioni;
- **STRUMENTI VISIVI**: touch screen presso i vari *plant* (aree di produzione di suddivisione dello stabilimento), schermi in tempo reale predisposti nelle mense aziendali (**DATA ANALYST**).

Viene attribuito un ruolo fondamentale all'informazione ottenuta con strumenti visivi, quali touch screen e schermi mensa.

Nell'ambito del tema della comunicazione sono stati proposti e sviluppati diversi progetti.

Recentemente ha avuto avvio il progetto "Visual Factory": esso ha previsto l'inserimento di led-semafori nei plant, al fine di ottenere informazioni di aggiornamento lungo la linea di lavoro:

- informazioni su linea;
- informazioni su stabilimento;
- touch screen informativi (a carattere generale).

Importanza viene data alla fisicità dell'impatto visivo del punto elettronico di informazione interattivo: il semaforo rosso che si accende evidenzia un problema a livello di qualità; dunque questo metodo ha un riscontro positivo. L'installazione dei semafori è importante nelle varie fasi di preparazione del vetro ed è effettuata sulle varie linee produttive comprese nel CRS (lunotti, vetri, parabrezza, ecc...): in tal modo il manager può intervenire istantaneamente nel CRS. Il semaforo ha l'obiettivo di evidenziare la performance dell'ultima ora, stato di lampeggiamento mostrante lo stato istantaneo (Implementation Team).

È installato un contatore che registra le varie fasi per avere un andamento di questi tempi e dati in tempo reale, disponibili su Pc e/o apparecchi mobili.

L'importanza di questo mezzo di comunicazione consiste nel feedback che è in grado di restituire: se non funzionante, viene immediatamente segnalato.

Un sistema di regolari comunicazioni garantisce che tutti i dipendenti ricevano sempre gli aggiornamenti sugli obiettivi, sui target e sulle best practice sia a livello centrale che dei singoli business. Inoltre, NSG Group è a disposizione di tutti i dipendenti sulla rete Intranet del Gruppo.

Nell'ambito della comunicazione, inoltre, sono stati creati e sviluppati due progetti:

- MADO INTERNAZIONALE;
- MADO ITALIA.

Il personale riceve una copia di MADO in lingua locale: si tratta di periodici informativi sul management aziendale e monitoraggio delle attività intraprese, con la pubblicazione di tre numeri ogni anno; rappresenta una finestra sul mondo ed uno strumento diretto per fare ammirare tutti i risultati.

Dato che la catena NSG Group detiene 28 stabilimenti in 30 Paesi del mondo (per la produzione di auto, edilizia, vetro tecnico, ricambi, solar), questo periodico viene pubblicato periodicamente in 20 lingue sui più svariati argomenti (anche storie esemplari di qualche dipendente, giochi, nuove cariche, ecc...).

Importanti e caratteristiche sono le varie iniziative che vengono intraprese a livello aziendale ai fini del miglioramento:

- Premiazione Kaizen: premi ambiente, salute e sicurezza, piccoli progetti a zero spese che facilitano le attività delle persone che lavorano sulla linea, anche dal punto di vista tecnico;
- Premi a: dipendenti per anzianità; ai bambini (banditi concorsi sui disegni);
- Safety Day annuale: giornata dedicata alla sicurezza;
- Corso di guida sicura;
- Visite aziendali concesse ai familiari dei dipendenti: sono programmate tre visite l'anno per accrescere il senso di appartenenza.

Grande rilevanza riveste il rispetto del Codice Etico di comportamento, implementato ai fini del contrasto delle tangenti e della corruzione.

CONCLUSIONI

Come anche enfatizzato nella sezione relativa alle modalità operative di reclutamento e selezione del personale, importante e fondamentale è la coerenza con la pianificazione delle Risorse indicate dal budget.

Il reclutamento interno viene preferito nel caso in cui in azienda sia presente un dipendente con aderenza ai requisiti richiesti dalla posizione. Esso ha il vantaggio principale di favorire la stabilità dei rapporti di lavoro ed incentivare le carriere interne anche se necessita della presenza di un sistema di monitoraggio delle professionalità sempre più dinamico. È previsto comunque il ricorso al reclutamento esterno quando quelle presenti in azienda non risultano sufficienti o adeguate alla gestione dell'impresa.

Le fasi ritenute più critiche e da gestire meglio ai fini di un soddisfacente reclutamento sono la selezione e l'inserimento: la prima deve assicurare accuratezza e imparzialità; la seconda deve fornire al neoassunto tutte le informazioni necessarie ad integrarsi nel nuovo contesto.

I requisiti maggiormente tenuti in considerazione nella fase di valutazione sono l'esperienza in settori o posizioni particolari, il titolo di studio necessario a ricoprire uno specifico ruolo, l'età anagrafica e la collocazione geografica. A fronte dell'approccio di tipo psicometrico e comportamentale lo stabilimento Pilkington enfatizza e valuta la conoscenza della lingua inglese e le specifiche abilità tecniche. Le caratteristiche, inoltre, che possono influenzare positivamente la performance di un candidato durante il colloquio sono la coscienziosità e la disponibilità, ma anche in misura minore l'estroversione, la stabilità emotiva e l'apertura mentale.

Il rischio consiste nel privilegiare la conservazione della cultura aziendale esistente che può essere fonte di coesione in condizioni di stabilità e di sviluppo, ma anche fonte di rigidità e di resistenza al cambiamento in situazioni in mutamento.

Mercato interno ed esterno, comunque, non si escludono a vicenda, dal momento che anche per le medesime posizioni possono essere attuate entrambe le fonti di ricerca.

Nel processo di reclutamento esterno, ci sono dei costi da sostenere legati a:

- raccolta e diffusione di informazioni;
- attività di reclutamento, i cui costi sono tanto più elevati quanto più ampi sono i segmenti di mercato del lavoro interessati;
- attività di selezione, i cui costi tendono ad aumentare al crescere del numero dei candidati o del grado di affinamento dei meccanismi di selezione;
- costi amministrativi di gestione dei flussi in entrata ed in uscita;
- costi di formazione ed inserimento nuovi entranti.

Dal punto di vista del lavoratore, il reclutamento ha un forte impatto sulla motivazione e sul commitment attraverso strategie che generano opportunità interessanti per le persone che l'impresa intende trattenere.

Nel processo di feedback è fondamentale anche il riconoscimento che viene dato al dipendente quando svolge prestazioni efficaci in modo da rinforzare la sua motivazione stimolando la ripetizione di determinati comportamenti. Collaborare con il dipendente significa anche che i manager devono identificare le cause dei problemi e suggerire delle azioni correttive in modo da stabilire degli obiettivi di miglioramento, fissando degli incontri successivi con il dipendente in cui analizzare i progressi raggiunti. In questo modo si incentiva ulteriormente il dipendente a dedicare le proprie energie alle linee di azione concordate.

A ciò contribuisce anche la somministrazione della Survey Satisfaction al fine di identificare e indirizzare azioni migliorative attraverso gruppi di miglioramento della performance aziendale, mediante l'individuazione di priorità. I risultati della Survey Satisfaction possono avere un ruolo determinante per la ridefinizione del processo comunicativo e per le modalità di interazione dei lavoratori nell'organizzazione aziendale.

La configurazione del processo di reclutamento può variare notevolmente in relazione alla natura degli obiettivi che l'organizzazione gli assegna. Tali obiettivi possono essere:

- obiettivi di medio-lungo in riferimento alla qualità del rapporto tra persone ed organizzazione (soddisfazione dei lavoratori, performance, ecc...);
- obiettivi di breve misurabili non appena la persona inizia a lavorare nell'organizzazione (costo del reclutamento, numero di selezionati, ecc...);
- obiettivi di processo che riguardano tipicamente *outcome* che precedono il processo di selezione (numero di candidati, la loro qualità, la diversità dei profili, ecc...)

La strategia di gestione delle risorse umane che viene adottata in prevalenza per favorire lo sviluppo competitivo dell'azienda riguarda il feedback frequente sul grado di creazione e perseguimento degli obiettivi.

Al fine di verificare il funzionamento del percorso metodologico per l'applicazione della procedura di reclutamento, è auspicabile l'elaborazione e l'utilizzo di una check list. Gli elementi da tenere in considerazione sono i seguenti:

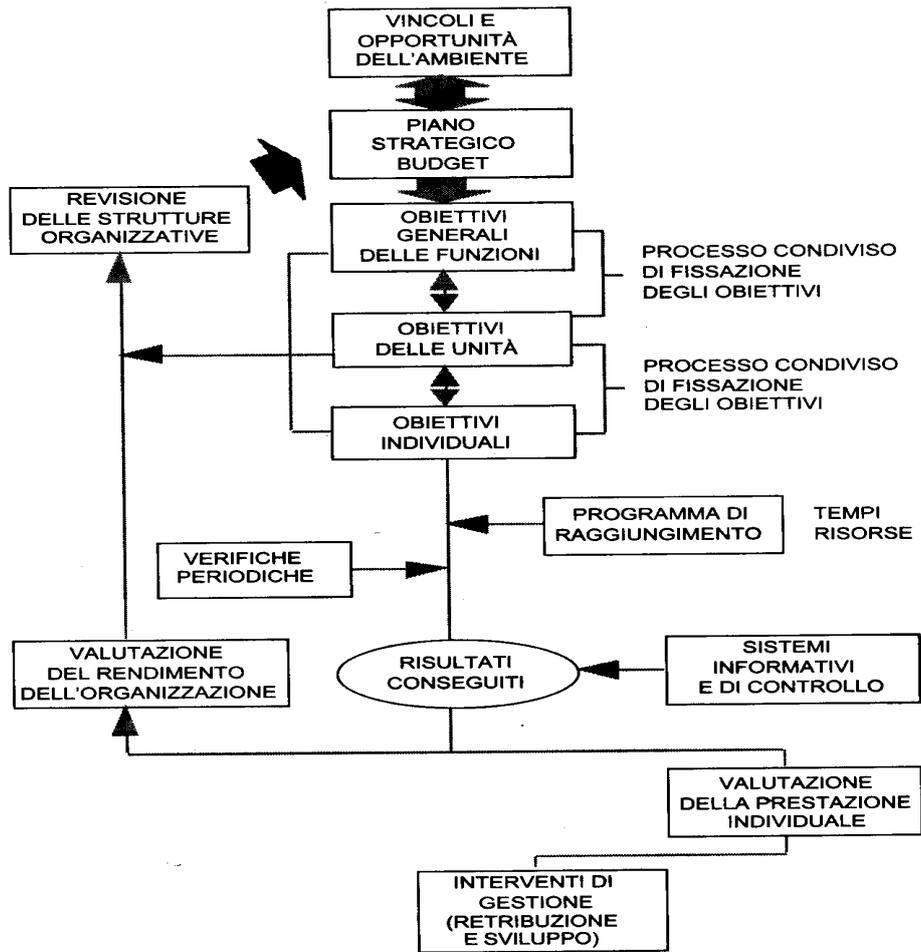
- Definizione e Comunicazione obiettivi;
- Pianificazione a medio e lungo termine;
- Analisi organizzativa;
- Organizzazione;
- Comunicazione;
- Verifica, controllo e valutazione;
- Sviluppo (Formazione – Coaching - Tutoring);
- Partecipazione dei dipendenti al raggiungimento dell'obiettivo.

CHECK LIST VERIFICA PERCORSO METODOLOGICO**RECLUTAMENTO RISORSE UMANE**

	Sì	No	Note
Obiettivi			
Gli obiettivi del processo di reclutamento sono stati adeguatamente definiti? Vi è adeguato livello di consenso organizzativo rispetto ad essi?			
Analisi del contesto organizzativo			
Si è proceduto a valutare l'impatto atteso del processo di reclutamento sull'organizzazione?			
L'azienda ha formalmente organizzato i compiti del suo personale?			
L'azienda ha stabilito una strategia per il personale?			
Reclutamento			
L'azienda applica la procedura per il reclutamento di nuovi dipendenti?			
Esiste un documento che mostra i risultati del reclutamento?			
Selezione			
I responsabili del processo di reclutamento sono in grado di informare anche le altre linee che potrebbero prendere parte al processo?			
Vengono utilizzati strumenti quali colloqui, interviste, questionari?			

Sono stabiliti dei requisiti minimi da possedere per un'eventuale selezione? Sono formalizzati?			
Formazione			
Vengono implementati dei programmi di formazione?			
Valutazione del personale			
L'azienda ha una politica definita che concerne la revisione formale su almeno una base annuale delle competenze del personale professionista, della qualità del lavoro e dello sviluppo?			
Al personale viene somministrato un questionario di valutazione?			
Vengono garantiti i flussi comunicativi e l'informazione?			

È indispensabile, per verificare il corretto funzionamento del percorso metodologico, garantire il monitoraggio di ogni singola fase che compone il processo di reclutamento. È possibile in tal modo ottenere dei risultati e provvedere al miglioramento.



ALLEGATI

- NSG GROUP Employee Survey 2014
- Libretto Formativo del Cittadino
- Registro Individuale di Formazione e Addestramento
- Trasmissione del giudizio di idoneità alla mansione specifica
- Scheda Destinazione Lavoro

INFORMAZIONI DI BASE

L'informazione di questa sezione sarà utilizzata per consentire l'analisi dei risultati per livello, linea di business, funzione ecc. Le risposte non saranno utilizzate per identificare il tuo questionario in nessuna delle fasi dell'analisi, e sarà garantita la riservatezza delle tue risposte.

(a) Livello

- Direttore/Manager/Group Leader
- Supervisore/Team Leader
- Operatore/Tecnico
- Impiegato tecnico/amministrativo
- Somministrato/Apprendista

(b) Anzianità di servizio

- Meno di 1 anno
- da 1 a 5 anni
- da 6 a 10 anni
- da 11 a 15 anni
- da 16 a 20 anni
- Oltre i 20 anni

(c) Unità di Business / Funzione Globale

- Funzioni di Gruppo
- AGR Auto
- Automotive OE
- Vetro Edilizia - AG Upstream
- Vetro Edilizia - AG Downstream
- Vetro Tecnico - Separatori di Batterie per Auto
- Vetro Tecnico - Prodotti funzionali
- Vetro Tecnico - Schermo
- Vetro Tecnico - Componenti Informatici
- Vetro Tecnico - Altro Vetro Tecnico

SEZIONE 1 - LA MIA OPINIONE SU NSG GROUP

BARRARE SOLTANTO UNA CASELLA (X) PER OGNI RIGA

Valuta quanto sei soddisfatto/a e motivato/a nel contesto lavorativo:

	Molto insoddisfatto 1	2	3	4	5	Molto soddisfatto 6	Non so
1. Quanto sei soddisfatto/a della tua sede di lavoro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Completamente in disaccordo 1	2	3	4	5	Completamente d'accordo 6	Non so
2. Mi sento motivato/a per il lavoro che svolgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Non vedo l'ora di andare a lavorare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mi piacerebbe continuare a lavorare per l' NSG Group anche tra due anni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Raramente mi informo di altre possibilità di lavoro in aziende che non siano nell' NSG Group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mostro entusiasmo per la mia Azienda e per il mio lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Spesso cerco, identifico e propongo miglioramenti relativi al mio lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valuta la reputazione dell'NSG Group. Per "reputazione" si intende come gli altri vedono l'NSG Group. Indica in che misura tu condividi o meno le seguenti affermazioni:

	Completamente in disaccordo 1	2	3	4	5	Completamente d'accordo 6	Non so
8. L' NSG Group ha una buona immagine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. NSG Group mantiene standard etici elevati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sono orgoglioso/a di dire agli altri dove lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sono certo/a che l' NSG Group avrà successo in futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sono certo/a che nella mia sede di lavoro avremo successo anche in futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. In generale valuto molto positivamente l' NSG Group come datore di lavoro rispetto ad altre aziende della zona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A maggio 2014 NSG Group ha annunciato la sua nuova Visione Strategica per essere riconosciuto come "Azienda Vetraria a Valore Aggiunto" insieme al Piano a Medio Termine (MTP) che stabilisce i principali punti della strategia del Gruppo per realizzare questa Visione.

	Completamente in disaccordo 1	2	3	4	5	Completamente d'accordo 6	Non so
14. Ho capito il Piano a Medio Termine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Il MTP è stato comunicato in modo chiaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Capisco come il lavoro che svolgo contribuisce al raggiungimento del MTP di NSG Group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEZIONE 3 - GESTIONE E MOTIVAZIONE

BARRARE SOLTANTO UNA CASELLA (X) PER OGNI RIGA

Valuta il tuo Supervisore/Team Leader:

	Completamente in disaccordo		3	4	Completamente d'accordo		Non so
	1	2			5	6	
25. Il giudizio complessivo che ho del mio responsabile diretto / supervisore / team leader è buono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Le capacità manageriali del mio responsabile diretto / supervisore / team leader sono buone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Le competenze tecniche/professionali del mio responsabile diretto / supervisore / team leader sono buone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Il mio responsabile immediato / supervisore / team leader riconosce il mio contributo personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il Senior Management è un gruppo di Dirigenti che, a livello globale o regionale, trasmette le linee guida e le strategie dell' NSG Group. Valuta il Senior Management:

	Completamente in disaccordo		3	4	Completamente d'accordo		Non so
	1	2			5	6	
29. La mia opinione in generale sul Senior Management è buona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ho fiducia che il senior management prenda le giuste decisioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. La capacità del Senior Management di comunicare con i dipendenti è buona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valuta il livello di collaborazione nella tua sede di lavoro:

	Completamente in disaccordo		3	4	Completamente d'accordo		Non so
	1	2			5	6	
32. Abbiamo una cultura organizzativa che incoraggia il lavoro di team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Le persone con cui lavoro si aiutano a vicenda anche se questo significa fare lavoro in più al di fuori delle loro attività usuali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valuta le tue condizioni di lavoro. Considera gli aspetti relativi alla tua attività quotidiana, alla tua retribuzione e benefits:

	Completamente in disaccordo		3	4	Completamente d'accordo		Non so
	1	2			5	6	
34. Il mio lavoro è stimolante ed interessante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Nel mio lavoro c'è un buon equilibrio del carico di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. La mia postazione di lavoro, dal punto di vista ambientale, è buona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. La certezza del posto di lavoro è buona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Nella mia sede di lavoro abbiamo stipendi e benefits che sono competitivi rispetto a quelli di altre aziende della zona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEZIONE 6 - QUALITA'

BARRARE SOLTANTO UNA CASELLA (X) PER OGNI RIGA

In questa sezione considera la Qualità nel suo senso più ampio pensando alla qualità dei prodotti, alla qualità dei servizi (interni ed esterni) ed alla qualità del tuo lavoro, che può includere reportistica, lavoro su progetti, soluzione dei problemi, ecc.

	Completamente in disaccordo					Completamente d'accordo		Non so
	1	2	3	4	5	6		
53. L' NSG Group enfatizza la qualità in ogni attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Il mio responsabile diretto/ supervisore / team leader mi parla spesso di qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Il mio reparto cerca attivamente di comprendere le richieste e le aspettative dei clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Il mio reparto riceve i feedback sulla soddisfazione del cliente in merito al lavoro che facciamo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Proviamo a prevenire i problemi di qualità piuttosto che risolverli nel momento in cui si verificano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Se ho problemi di qualità nel mio lavoro, so cosa fare per cercare di risolverli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se hai ulteriori commenti, riportali qui di seguito

Grazie per il tuo aiuto e la collaborazione nel completare il questionario

Libretto Formativo del cittadino

RILASCIATO DA ... (soggetto abilitato/autorizzato)

NELLA REGIONE/PROVINCIA.....

DATA DI PRIMO RILASCIO

DATA DI ULTIMO AGGIORNAMENTO

SEZIONE 1

1. INFORMAZIONI PERSONALI

Nome e Cognome

Codice Fiscale

Sesso

Data di nascita ____/____/____

Comune (o Stato estero) di nascita

Provincia

Nazionalità

Comune di residenza _____ CAP _____ Provincia _____

Indirizzo di residenza _____

Comune di domicilio _____ CAP _____ Provincia _____

Indirizzo di domicilio _____

Numero di telefono cellulare

Numero di Telefono

Numero di Fax

Indirizzo di posta elettronica

2. ESPERIENZE LAVORATIVE / PROFESSIONALI (*)

Tipologia contrattuale

Data di inizio del rapporto di lavoro ____/____/____

Data di cessazione del rapporto di lavoro ____/____/____

Mansione svolta (qualifica SIL) _____

Settore economico (codice ISTAT) _____

Principali attività svolte

Nome del datore di lavoro

Indirizzo del datore di lavoro

(*) da ripetersi per ogni esperienza citata

3. TITOLI DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE (*)

Titolo di studio _____

(se in apprendistato, indicare se:
apprendistato per il diritto dovere
apprendistato per l'alta formazione

Anno di conseguimento _____

Nome dell'Istituto Scolastico/Ente/Università _____

Sede dell'Istituto Scolastico/Ente/Università _____

votazione conseguita (numeratore/denominatore) ____/____ cum laude ____

ultimo anno frequentato (se abbandonato) ____

anno di frequenza (se in corso) ____

nr. esami sostenuti (se abbandonato o in corso) ____

tirocinio/stage Durata _____

ente/azienda ospitante _____

(*) da ripetersi per ogni esperienza citata

4. ESPERIENZE FORMATIVE (*)

Titolo attività formativa _____

- se ottenuto in apprendistato indicare:
apprendistato per il diritto dovere
apprendistato professionalizzante
apprendistato per l'alta formazione

- indicare se ottenuto in contratto di inserimento

Soggetto che ha erogato l'attività formativa _____

Sede soggetto erogatore (comune o stato estero) _____

concluso nel _____

durata (specificare se in ore/giorni/mesi) _____

attestazione/ certificazione rilasciata o validata dall'ente pubblico _____

altre attestazioni _____

tirocinio/stage Durata _____

ente/azienda ospitante _____

(*) da ripetersi per ogni esperienza citata

SEZIONE 2 –

Competenze acquisite in percorsi di apprendimento

Tipologia (*)	Descrizione	Contesto di acquisizione (in quale percorso/situazione sono state sviluppate le competenze indicate)	Periodo di acquisizione (anno/i in cui sono state sviluppate le competenze indicate)	Tipo di evidenze documentali a supporto dell'avvenuta acquisizione delle competenze descritte

(*) In caso di competenze acquisite nell'ambito di percorsi di apprendimento formale, specificare l'articolazione in relazione alle tipologie di competenze individuate dall'accordo in Conferenza Unificata del 28.10.2004: competenze di base, competenze tecnico-professionali e trasversali. Per le Competenze di base derivanti da percorsi di istruzione e formazione si farà riferimento alle aree individuate dall'Accordo in Conferenza Unificata del 15.01.04: Area dei linguaggi, Area tecnologica, Area scientifica, Area storico-socio-economica.

	Registro Individuale di Formazione e Addestramento	
--	---	--

CID	COGNOME	NOME	AREE FORMAZIONE	AREE ADDESTRAMENTO	TOT ORE	VALUTAZIONE EFFICACIA	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		SI	NO
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		SI	NO
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		SI	NO
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		SI	NO
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		SI	NO
DATA	FIRMA OPERATORE	FIRMA DOCENTE	ARGOMENTO		ORE EFFETTUATE		
VALUTAZIONE EFFICACIA			NOTE:				
La valutazione dell'efficacia è eseguita dal TL a distanza di circa 1 mese per verificare l'acquisizione delle conoscenze e delle abilità operative specifiche della formazione ricevuta							

	TRASMISSIONE DEL GIUDIZIO DI IDONEITA' ALLA MANSIONE SPECIFICA <input type="checkbox"/> consegna a mano <input type="checkbox"/> raccomandata del _____
--	---

VISITA MEDICA <input type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/> PERIODICA <input type="checkbox"/> idoneità alla mansione <input type="checkbox"/> cambio mansione <input type="checkbox"/> rientro da lunga malattia <input type="checkbox"/> cessazione rapporto di lavoro <input type="checkbox"/> su richiesta <input type="checkbox"/> minore (DLgs 345/99- DLgs 262/2000)
--

Il lavoratoremat./ nato il

reparto e mansione:

in data è stato sottoposto alla visita medica per esposizione a:

Fattori di rischio ⁽²⁾	Valori	Esposizione	Fattori di rischio ⁽²⁾	Valori	Esposizione
<input type="checkbox"/> MMC			<input type="checkbox"/> VDT		
<input type="checkbox"/> Sovraccarico biomeccanico arti superiori			<input type="checkbox"/> ROA (IR - UV - Visibili - Laser)		
<input type="checkbox"/> Chimico: fumi - vapori - gas - nebbie - polveri			<input type="checkbox"/> Campi elettromagnetici		
<input type="checkbox"/> Rumore (Lex _{8h})			<input type="checkbox"/> Lavoro notturno		
<input type="checkbox"/> Vibrazioni meccaniche <input type="checkbox"/> HAV <input type="checkbox"/> WBV			<input type="checkbox"/> Microclima sfavorevole caldo/freddo		
<input type="checkbox"/> Biologico: uso non deliberato \ deliberato			<input type="checkbox"/> Posture incongrue		
<input type="checkbox"/> Cancerogeni:			<input type="checkbox"/> Impegno visivo in controlli q/t		
<input type="checkbox"/> Amianto			<input type="checkbox"/> Sostanze allergizzanti:		
<input type="checkbox"/> Silice			<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Lavori in quota			<input type="checkbox"/> Conduzione mezzi		
<input type="checkbox"/> D.Lgs. 81/08 Art. 41 comma 4: verifica condizioni di alcol dipendenza/ di assunzione di sostanze psicotrope e stupefacenti					

Note: (1) I dati di questa sezione sono forniti dal datore di lavoro. (2) Per gli agenti cancerogeni indicare anche il numero di CAS, il tipo ed il valore dell'esposizione.

GIUDIZIO DI IDONEITA'

Idoneo Inidoneo permanentemente Inidoneo temporaneamente ;

Idoneo con prescrizioni e/o limitazioni:

- no si Obbligo dell'uso di lenti correttive
- no si Obbligo di DPI se esposto a rumore con LEX 8h >..... dB(A) ; Controindicata l'esposizione a rumore con LEX 8h >..... dB(A) ;
- no si Controindicate le attività che comportano: sovraccarico biomeccanico del rachide /arto superiore /
- no si

ULTERIORI PROVVEDIMENTI:

PERIODICITA' VISITA SUCCESSIVA (mesi): 12 24 36 60

ACCERTAMENTI SANITARI: come da protocollo sanitario spirometria audiometria esami ematochimici ECG rx torace (ILO/BIT) visita OCL

IBE/altro:

Data _____

Il medico competente

Il lavoratore dichiara:

- 1) a. di essere stato informato che avverso il giudizio del medico competente entro il termine di 30 giorni dalla data di comunicazione è ammesso ricorso all'organo di vigilanza territorialmente competente; b. di essere stato informato dei risultati e del significato della sorveglianza sanitaria e sulla necessità di sottoporsi ad accertamenti sanitari anche dopo la cessazione della attività che comporta l'esposizione ad agenti con effetti a lungo termine (Art. 25 comma 1 lettera h).
- 2) "usare idonei D.P.I.(protezioni acustiche, delle vie aeree, cutanee, mucose e a protezione degli occhi) ed effettuare idonea informazione e formazione in merito alle procedure ed al loro corretto uso, nel rispetto e attuazione delle misure tecniche, organizzative e procedurali per la salute relative alla mansione specifica."

Per ricevuta:

il lavoratore _____

il datore di lavoro _____

BIBLIOGRAFIA

- **CARLO ZAMPONI** - “La gestione e l’organizzazione della sicurezza e la salute in azienda” , AIFOS (2014)
- **RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECK, BARRY GERHART, PATRICK M. WRIGHT** - “Gestione delle risorse umane”, Apogeo Editore (2012)
- **HENRY L.TOSI, MASSIMO PILATI**, “Comportamento organizzativo”, Egea editore
- Quaderno AIFOS “Accordo Stato-Regioni. Formazione dei lavoratori, dirigenti, preposti, datori di lavoro”

SITOGRAFIA

- www.wikipedia.org
- www.aifos.it
- www.puntosicuro.it
- www.lavoro.gov