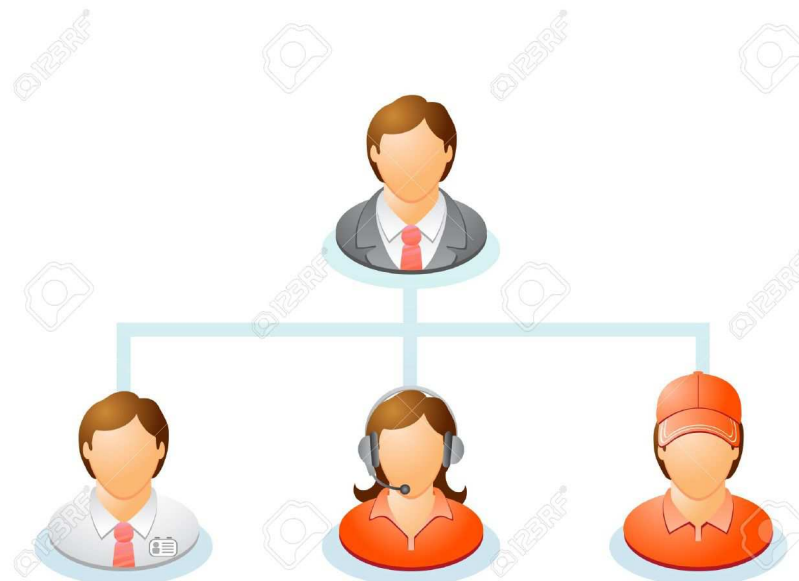
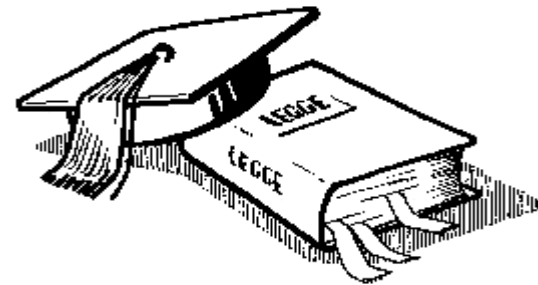


Organizzazione del Lavoro

Percorso di Formazione
della FP CGIL



Organizzazione del lavoro



Il testo unico sulla sicurezza introduce con forza e in modo rivoluzionario il tema dell'organizzazione del lavoro quale fattore determinante al pari dell'ambiente di lavoro, di potenziali rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori (art. 15 comma 1 lett. B d.lgs. 81/2008).

Organizzazione del lavoro

.....Organizzazione del lavoro

insieme di obblighi e diritti attribuiti al singolo
lavoratore o a gruppi di lavoratori.

Organizzazione del lavoro

Dalle scelte di organizzazione del lavoro derivano le cosiddette microstrutture di un'organizzazione, ovvero le strutture di base che concorrono a realizzare i processi operativi.



Organizzazione del Lavoro

Divisione e assegnazione del lavoro.

Nella progettazione delle fasi lavorative, si devono considerare sia le caratteristiche delle attività da organizzare, definendo quindi i criteri di divisione e di assegnazione del l., sia le relazioni tra i diversi tipi di l. da eseguire al fine di individuare le modalità più efficaci per coordinarli operativamente e aggregarli.

microstruttura

- Quali e quanti compiti è opportuno assegnare ad una persona?
- In quale misura definire modalità, tempi, strumenti di svolgimento?
- In quale misura separare l'esecuzione del lavoro e la direzione/controllo
- Quali capacità/conoscenze richiedere per ogni compito?

Organizzazione del Lavoro

È necessario, per una maggiore comprensione, introdurre i concetti di compito, mansione, e sistema primario di lavoro.

Il compito è definito come un insieme di operazioni elementari, necessariamente collegate per ragioni di natura tecnica o psicologica.

Organizzazione del Lavoro

La dimensione tecnica si riferisce all'impossibilità, o alla non convenienza, di separare alcune attività in relazione agli strumenti utilizzati e alle conoscenze necessarie per svolgerle in modo efficiente.

Organizzazione del Lavoro

La dimensione psicologica riguarda la percezione soggettiva dei lavoratori, che apprezzano in modo diverso (in relazione alle loro motivazioni, competenze e aspirazioni) il contenuto e la tipologia dei l. svolti

Organizzazione del Lavoro

- L'insieme ordinato dei compiti assegnati a una persona indica la sua mansione.



Organizzazione del Lavoro

Si definisce, infine, sistema primario di lavoro un complesso di operazioni interdipendenti (in senso sia orizzontale sia verticale), che portano a un risultato identificabile in termini di prodotto o di servizio e che, contenendo sia le attività operative sia quelle di supporto, è in grado di autoregolarsi.

Organizzazione del Lavoro

Valutiamo brevemente due approcci:

Approccio economico

Seguendo un approccio di stampo taylorista, la divisione del l., e quindi la parcellizzazione delle mansioni, può essere convenientemente spinta fino al punto consentito:

dalla tecnologia, cioè dalla divisibilità tecnica del l., che definisce un limite oltre il quale il l. non è materialmente divisibile;

dalle dimensioni del mercato, dato che all'aumentare della domanda può crescere il grado di divisione del l., ottenendo, contemporaneamente, economie di specializzazione (maggiore destrezza dell'operatore) ed economie di scala (saturazione del lavoratore).

Organizzazione del Lavoro

Approccio motivazionale

Questo tipo di approccio parte dall'assunto che il lavoratore sia portatore di bisogni, che non appartengono esclusivamente alla sfera economica (nel consumo), ma anche a quella emotiva e sociale (bisogni di appartenenza e di *status*) e alla sfera dell'ego (per l'autorealizzazione). È un approccio che va oltre la semplice considerazione dell'efficienza e dei costi (e quindi delle economie di specializzazione e di scala). Le esigenze di ordine superiore si manifestano via via che sono state soddisfatte, in misura accettabile, quelle di ordine inferiore. La varietà del l., il grado di autonomia e di responsabilità sono fattori che consentono all'individuo di identificarsi nelle funzioni che gli sono assegnate. Il loro svolgimento diventa fonte di soddisfazione e di utilità.

Organizzazione del Lavoro

Approccio motivazionale

Questo tipo di approccio parte dall'assunto che il lavoratore sia portatore di bisogni, che non appartengono esclusivamente alla sfera economica (nel consumo), ma anche a quella emotiva e sociale (bisogni di appartenenza e di *status*) e alla sfera dell'ego (per l'autorealizzazione). È un approccio che va oltre la semplice considerazione dell'efficienza e dei costi (e quindi delle economie di specializzazione e di scala). Le esigenze di ordine superiore si manifestano via via che sono state soddisfatte, in misura accettabile, quelle di ordine inferiore. La varietà del l., il grado di autonomia e di responsabilità sono fattori che consentono all'individuo di identificarsi nelle funzioni che gli sono assegnate. Il loro svolgimento diventa fonte di soddisfazione e di utilità.

Organizzazione del Lavoro

Nascono da qui l'esigenza e la convenienza, per le imprese che vogliono utilizzare questa caratteristica del comportamento lavorativo, di cambiare l'organizzazione del l., superando i principi di massima specializzazione, di ripetitività, di limitazione dell'autonomia individuale, tipici del taylorismo, e che spesso sono alla base dell'alienazione, della bassa produttività e della rigidità comportamentale.

Rischi psico-sociali nei luoghi di lavoro

L'organizzazione Internazionale (1986) del lavoro ha definito i rischi psicosociali in termini di interazione tra contenuto del lavoro, gestione e organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative da un lato, competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti dall'altro.

I rischi psicosociali possono essere definiti come *“quegli aspetti di progettazione del lavoro e di organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni fisici e psicologici”*.

Acquisire strumenti atti all'identificazione dei rischi psicosociali all'interno dei luoghi di lavoro può permettere ai R.L.S. di gestire i rischi rilevati e di prevenirne altri.

Mobbing e burn-out

E' importante conoscere e distinguere ciò che spesso viene confuso e sottovalutato.

Infatti, sono fenomeni in espansione ma non ancora del tutto conosciuti e considerati, spesso per la difficoltà di provarli e perché la vittima non sempre si rende conto di quello che gli succede.

Bisognerà riuscire a catalogarli e a identificarli per poi trasmetterli e ri-trasmetterli di generazione in generazione affinché si possano affrontare con più serenità i contesti lavorativi.

Mobbing e burn-out

Il termine **Mobbing** deriva da quello inglese “to mob”, che vuol dire aggredire, accerchiare, assalire in massa, malmenare;

l'Ispesl (Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro) definisce il mobbing come una

“forma di violenza psicologica intenzionale, sistematica e duratura, perpetrata in ambiente di lavoro, volta alla estromissione fisica o morale del soggetto/i dal processo lavorativo o dall'impresa”.

La Sindrome di **burn-out** (*letteralmente “bruciato”, “scoppiato”, “esaurito”*), è stato introdotto per identificare un quadro sintomatologico affaticamento, logoramento, insoddisfazione con perdita di entusiasmo e affaticamento per la propria attività lavorativa riscontrato prevalentemente in soggetti che svolgono attività professionali nell'ambito sociale dal cui operato può dipendere il benessere di altri soggetti.

Coping e problem solving

la capacità di **coping** (fronteggiamento) si riferisce non soltanto alla risoluzione pratica dei problemi, ma anche alla gestione delle proprie emozioni e dello stress derivati dal contatto con i problemi.

Il processo di coping può essere suddiviso in:
gestione dei problemi
gestione delle emozioni

il fronteggiamento efficace comprende sia la soluzione del problema che la gestione dello stress e l'impatto emozionale

Problem Solving significa letteralmente “risolvere problemi”

Coping e problem solving

Può risultare utile

stimolare la capacità di riconoscere tutte le situazioni problematiche riguardanti il singolo, il gruppo e/o l'azienda;

stimolare il confronto con il gruppo;

individuare linee comportamentali funzionali al miglioramento o alla risoluzione della situazione problematica, basate su strategie di coping attive;

sviluppare abilità di gestire in modo pratico il problema;

sviluppare abilità di gestire le emozioni scaturite dal problema.

Bisogna trovare un giusto equilibrio tra la volontà dei lavoratori e la possibilità di gestire situazioni problematiche nel contesto in cui si lavora.