

Prof. Bernardino Manzocchi

Roma

Prof.ssa Loredana Varveri

Palermo

Percorso formativo

Finalità: trasferimento di **competenze** nell'ambito della Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo

Contenuti: il focus procederà dall'individuo al gruppo e dal gruppo all'organizzazione, in termini di processi e flussi

- 
- INDIVIDUO** Personalità, atteggiamenti, valori, percezione, competenze, motivazioni: definizioni, teorie di riferimento e ricadute sulla condotta lavorativa
- GRUPPO** Tipologie e dinamiche di gruppo: comunicazione, ruoli, leadership, obiettivi
- ORGANIZZAZIONE** Strutture e funzionamento organizzativo, gestione delle risorse umane e meccanismi di coordinamento e integrazione tra le diverse unità organizzative, cultura e cambiamento



Lezioni, ricevimento e contatti

LEZIONI:

- Mercoledì ore 9.00 – 12.00

RICEVIMENTO:

Al termine della lezione o da concordare tramite mail

CONTATTI:

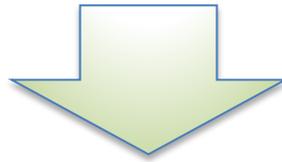
l.varveri@lumsa.it | b.manzocchi@lumsa.it



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

La materia «Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo» si sostanzia dei contributi della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane



**Attenzione alle variabili psicologiche e sociali,
oltre alle dimensioni oggettive del lavoro**



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Psicologia del lavoro: definizione 1

La «PSICOLOGIA DEL LAVORO» si occupa del rapporto dell'uomo con il lavoro. → come la Psicologia delle risorse umane (p. 22)

1° definizione: la psicologia del lavoro è un settore della psicologia volto a “capire, analizzare e modificare la natura dell'attività lavorativa in differenti condizioni di attuazione.

L'attenzione viene posta, da un lato, sulle prescrizioni del compito e del ruolo lavorativo, sulle condizioni di esecuzioni, sull'ambiente tecnico, fisico e sociale e, dall'altro, sulla persona come agente che persegue scopi, che apprende, che interagisce, che comunica, che subisce determinati effetti infra o extralavorativi, che prova emozioni, che nutre interessi e motivazioni” (G. Sarchielli, 1998).



Psicologia del lavoro: definizione 2

2° definizione: La psicologia del lavoro si “occupa dei sentimenti delle persone, dei loro atteggiamenti, delle loro condotte, dei processi socio-psicologici che le sostengono e delle prestazioni lavorative [...].

Si considera nello stesso tempo la persona ed il suo ambiente di vita, facendo riferimento ai vari aspetti che caratterizzano il lavoro, all’ambiente lavorativo, alle interazioni nel gruppo di lavoro, alla struttura organizzativa, al sistema di regole sociali e tecniche, al contesto culturale interno ed esterno all’impresa, al sistema di direzione [...].” (N. Chmiel, 2008).



FATTORE UMANO



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

→ L'OGGETTO DI STUDIO è l'uomo produttivo

TEMI/ASPETTI:

- il carico di lavoro
 - gli atteggiamenti verso l'attività lavorativa
 - l'ambiente di lavoro
 - l'adattamento dei compiti alle caratteristiche del soggetto umano - l'apprendimento della prestazione
 - le interazioni tra vita lavorativa ed extra-lavorativa

L'apporto della psicologia del lavoro potrà essere di aiuto per scegliere i lavoratori, per formarli, per definire le condizioni di lavoro, le strutture di produzione, i rapporti tra vita lavorativa e vita al di fuori del lavoro, lo stile di inquadramento, le modalità di consegna e di conservazione degli strumenti di lavoro, delle macchine , ecc.



Psicologia delle organizzazioni

La «PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI»

studia gli individui ed i gruppi nell'organizzazione e, quindi, i sistemi di interdipendenza tra individui ed organizzazione che permettono il conseguimento di obiettivi comuni, le relazioni all'interno del gruppo di lavoro e tra gruppi diversi, i comportamenti individuali, sociali e sistemici che sono generati dalla convivenza e dalla integrazione tra le diverse componenti del sistema organizzativo.

Il "fine" della psicologia delle organizzazioni è il miglioramento dell'integrazione tra il lavoratore ed il sistema di cui fa parte in modo che entrambi i soggetti raggiungano al massimo livello possibile i loro obiettivi con il massimo livello di soddisfazione per entrambi i soggetti.



→ L'OGGETTO DI STUDIO è l'uomo sistemico:

l'individuo è visto principalmente come "membro di una data organizzazione", all'interno di un sistema di interdipendenze con altri individui e gruppi, sistema che deve raggiungere alcuni risultati.

TEMI/ASPETTI:

- dinamiche di potere e di influenzamento
- processi di negoziazione
- il conflitto e la sua gestione
- le decisioni, stabilità e cambiamento nel funzionamento delle organizzazioni
- funzionamento dei gruppi di lavoro e i rapporti intergruppo



Psicologia delle risorse umane

si occupa del rapporto dell'uomo con il lavoro

→ L'individuo è visto principalmente come «elemento che fa parte temporaneamente di un sistema organizzativo», con particolare attenzione alle fasi in cui l'interazione con l'organizzazione si instaura, si consolida e finisce.

TEMI/ASPETTI:

- selezione del personale
- addestramento
- valutazione delle prestazioni - sistemi di remunerazione



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Si esplica in due funzioni complementari:

- La gestione amministrativa
adempimenti legali, contratti e paghe
- La gestione delle risorse umane:
 1. Pianificazione del personale
 2. Reclutamento, selezione e inserimento in azienda
 3. Formazione
 4. Valutazione
 5. Motivazione al lavoro
 6. Definizione dei percorsi di carriera
 7.



.... alcuni compiti...

- Si occupa di selezione e reclutamento del personale.
- Organizza le attività e i carichi di lavoro, definendo gli strumenti e le procedure per la loro realizzazione.
- Stabilisce e/o comunica i criteri di lavoro che le risorse umane devono seguire
- Unifica le procedure e le modalità di lavoro del gruppo
- Conduce le riunioni interne, durante il quale promuove la comunicazione e la partecipazione
- In situazioni di crisi agisce seguendo linee guida chiare e univoche
- Si assicura che ognuno e il gruppo di lavoro sviluppi un lavoro di qualità
- Valuta la qualità del lavoro del gruppo e quando rileva delle criticità interviene per correggerle
- Coinvolge il gruppo nel lavoro da portare avanti: spiega cosa fare, come e perché
- Distribuisce i compiti che le persone dovranno svolgere ciascuna in base alla propria capacità e alla propria disponibilità di tempo in quel momento
- Delega i compiti alle risorse umane sulla base delle capacità possedute da ciascuno e verificate in precedenza
- Definisce il gruppo di lavoro più adeguato a conseguire gli obiettivi
- Fa in modo che tutti abbiano una visione unitaria e coesa del Servizio
- Riconosce i meriti sia del gruppo di lavoro che quelli individuali.
-
-



TANTE COMPETENZE RICHIESTE



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un "clima interno" sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Tratto da: Ministero dell'Istruzione
Ministero dell'Università e della Ricerca



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

PROGRAMMA

1. **Il lavoro: concetto nel tempo e “traiettorie” possibili**
2. **Cenni di psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane:**
 - 2.a. organizzazione: teorie e modelli; 2.b. ruolo, strutture e processi;
 - 2.c. le motivazioni al lavoro; 2.d. la comunicazione nelle organizzazioni;
 - 2.d. la gestione del personale; 2.e. l'organizzazione basata sulle competenze;
 - 2.f. il capitale intellettuale e il capitale umano;
3. **La psicologia e la Qualità del lavoro:**
 - 3.a. le persone e le organizzazioni con i Sistemi di gestione per la Qualità [ISO 9001; TQM];
4. **Il benessere organizzativo e le patologie delle organizzazioni:**
 - 4.a. sicurezza sul lavoro e rischi connessi con lo “stress lavoro-correlato”;
 - 4.b. ergonomia del lavoro; 4.c. burn-out, mobbing; 4.d. “rimedi”: coping e resilienza;
5. **Due modelli organizzativi «esemplari»:**
 - 5.a. Regola Benedettina
 - 5.b. Just in Time;
6. **La “psicologia del non lavoro”:**
 - 6.a. l'importanza del lavoro, della sua perdita o della sottoccupazione;
 - 6.b. il fenomeno dei NEET: tra accidia ed esclusione sociale;
7. Approfondimenti seminariali.



OBIETTIVI FORMATIVI

- Conoscere i mutamenti intervenuti nel mondo del lavoro e nel ruolo dei lavoratori;
- Conoscere le basi ed i modelli applicativi della psicologia del lavoro e delle organizzazioni;
- Conoscere i modelli e gli strumenti di gestione e di sviluppo delle risorse umane;
- Conoscere le regole per assicurare il funzionamento efficace delle organizzazioni (anche del terzo settore);
- Conoscere le modalità di cambiamento della vita delle/nelle organizzazioni con la Qualità e l' Eccellenza;
- Conoscere gli strumenti per realizzare e misurare il benessere organizzativo e la qualità della vita lavorativa;
- Individuare gli strumenti per rapportarsi con le nuove categorie degli esclusi dal mondo del lavoro (in particolare dei Neet e degli Hikikomori) e per la proposizione di interventi mirati.

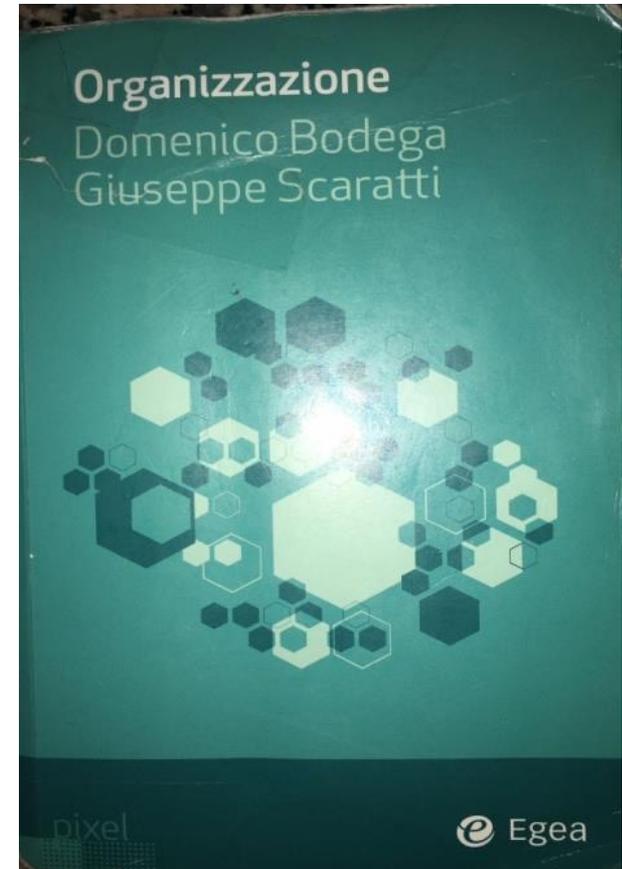


Testi per frequentanti

→ Dispensa del prof Bini:
Bini Sergio,
Gestione delle risorse umane e del
benessere organizzativo (appunti
dalle lezioni)
[versione elettronica sulla pagina del docente →
www.lumsa.it/sergio-bini/]

→ Materiale didattico fornito dal
docente in sede: slide e documenti

→ Bodega D., Scaratti G.,
ORGANIZZAZIONE EGEA Edizioni.



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

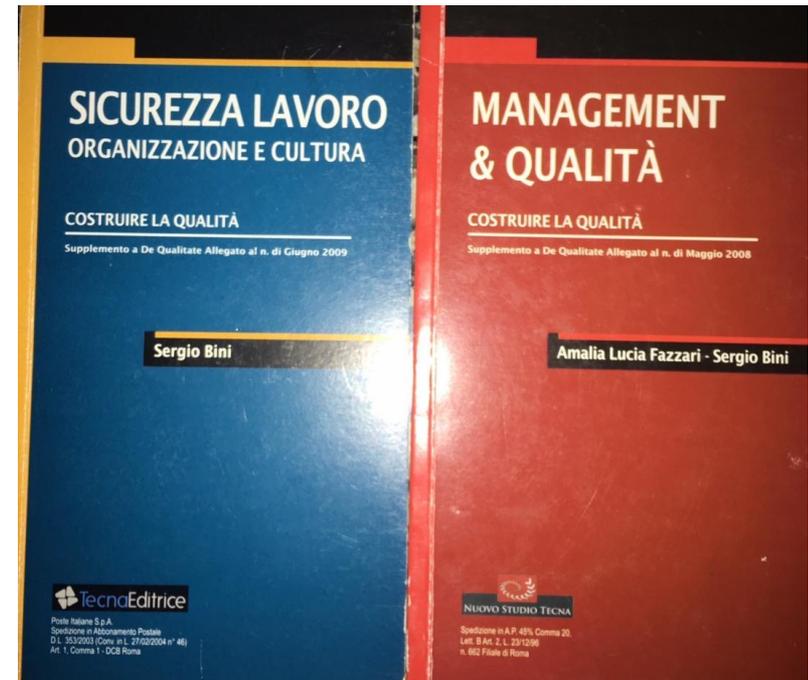
Testi per NON frequentanti

Per gli studenti non frequentanti (e per gli studenti che avranno frequentato meno del 70 % delle ore di lezione) è richiesto lo studio anche dei seguenti due testi:

•> Sergio BINI, SICUREZZA LAVORO – organizzazione e cultura, Tecna Editrice, Roma, 2009;

•> Amalia Lucia FAZZARI e Sergio BINI, MANAGEMENT & QUALITÀ: Le intangibilità competitive, Nuovo Studio Tecna, Roma, 2008.

[entrambi i testi sono disponibili in formato elettronico liberamente sul sito:
www.lumsa.it/sergio-bini/]



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Cosa produrrete?

UNA “TESINA”:

E' consigliata la redazione di una tesina per approfondire e/o sviluppare gli argomenti affrontati durante le lezioni
La tesina verrà discussa in sede di esame finale.

L'elaborato, pertanto, andrà inviato via mail al docente almeno 15 giorni prima della data fissata per l'esame. In occasione dell'esame, l'allievo dovrà portare con sé due copie della tesina in formato cartaceo per poterla illustrare e consegnarne una al docente.



ARGOMENTI:

A. I GIOVANI, GLI ANZIANI & IL MONDO DEL LAVORO

- A.1. la generazione NEET e gli Hikikomori;
- A.2. il ruolo dell'età nel mondo del lavoro [e gli over-50];
- A.3. il mercato del “non lavoro” [per giovani e per gli espulsi dal mondo del lavoro];
- A.4. i nuovi “modelli” di occupazione [la GIG Economy; i “riders”];
- A.5. la certificazione e l'aggiornamento permanente delle “competenze”
- A.6.



B. L'ORGANIZZAZIONE CREA LA COMUNITA'

- 1.B.1. il paradigma gestionale della Regola di San Benedetto;
- 2.B.2. il Sistema di gestione per la qualità ISO 9001;
- 3.B.3. il Sistema Toyota o Just in Time
- 4.B.4. i modelli organizzativi
- 5.B.5. “moda” e “Dress Code” utili per rappresentare la reputazione professionale dei giovani professionisti (in particolare gli Assistenti Sociali)
- 6.B.6.



C. LA QUALITA' DEL LAVORO PER LA QUALITA' DELLA VITA

- 1.C.1. La qualità del lavoro;
- 2.C.2. dalla qualità del lavoro alla qualità della vita;
- 3.C.3. Il benessere organizzativo;
- 4.C.4. la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori;
- 5.C.5. il BES: il Benessere Equo e Sostenibile
- 6.C.6.



D. IL MALESSERE ORGANIZZATIVO

- 1.D.1. lo stress da lavoro-correlato;
- 2.D.2. Il Mobbing;
- 3.D.3. il burn-out;
- 4.D.4. l'embitterment;
- 5.D.5. il fattore umano nell'infortunistica sul lavoro;
- 6.D.6. la qualità del lavoro e la dignità dei lavoratori nella "Dottrina Sociale della Chiesa" [in particolare nelle Encicliche: Caritas in Veritate & Laudato Si'];
- 7.D.7.



E. LA COMUNICAZIONE

- 1.E.1. la comunicazione nelle e per le organizzazioni;
- 2.E.2. Il “nudging”
- 3.E.3. lo “storytelling”
- 4.E.4. la “propaganda”
- 5.E.5. la comunicazione “simbolica”
- 6.E.6.

F. LA SOCIETÀ COME ORGANIZZAZIONE

- 1.F.1. il lavoro nelle Organizzazioni del terzo settore;
- 2.F.2. monitoraggio e analisi dati dei fenomeni oggetto del programma [fonti: OCSE, EUROSTAT, ISTAT, ecc.];
- 3.F.3. Corporate Social Responsibility;
- 4.F.4. il “suicidio” per “motivi economici”;
- 5.F.5. modelli per la misura della “Qualità della vita”
- F-6.



STRUTTURA della TESINA:

- Frontespizio
- Indice
- Premessa
- Elaborato (distinto in paragrafi)
- Conclusioni (con focus sulla figura dell'Assistente Sociale Specialista)
- Bibliografia

STANDARD della TESINA:

Il documento non dovrà superare le 14 pagine, esclusa la copertina;

FONT: Times New Roman, corpo 12 e interlinea 1,5;

MARGINI: sup 3,5/inf-dx-sin 3,0.



Cos'è il lavoro (1 di 3)

La parola “**LAVORO**” deriva dal latino **LABOR** (fatica, pena, sforzo) riconducibile al verbo **LABARE** (vacillare sotto un peso).

Nella lingua spagnola il vocabolo “**TRABAYO**” significava originariamente mettere al mondo, essere partoriente, ma da molte fonti viene ricondotto al latino “**TRIPALIUM**” - strumento di tortura composto da tre pali -

In greco antico deriva dal verbo *λαμβάνω* (*lambano*) che esprime l'idea di *afferrare, prendere, ottenere* (anche in sanscrito).



LAVORO

Cos'è il lavoro (2 di 3)

**LAVORO COME:
FATICA, DISAGIO,
PESO, SOFFERENZA,
DOVERE, PENA**

**LAVORO COME:
ESPRESSIONE DELLE
POTENZIALITA'
INDIVIDUALI**

□ Il lavoro: significati

- ◆ Il lavoro è per l'uomo
 - ◆ l'ambito privilegiato nel quale **esprimere capacità e potenzialità**
 - ◆ in cui intesse ed intrattiene **relazioni sociali**
 - ◆ in cui inventa e sperimenta nuove forme di **adattamento e nuovi comportamenti**



Il significato di Lavoro

La parola “LAVORO” – come il corrispondente vocabolo inglese “LABOUR” - deriva dal latino LABOR (fatica, pena, sforzo) riconducibile al verbo LABARE (vacillare sotto un peso).

In Francia – intorno al XII secolo – compaiono due termini:

◇ LABEUR = attività agricole; → OUVRIER = dal latino operaius

L'attuale TRAVAIL – apparso nell'XI secolo – si afferma nell'attuale significato solo verso la fine del XVII secolo.

Nella metà del XV secolo si inizia ad utilizzare la parola

- SALAIRE (razione di sale, poi indennità sostitutiva della razione destinata all'acquisto del sale)
- PROLÉTAIRE (da proletarius) → cittadino che conta solo per la sua discendenza (proles).

Questi termini assumeranno il loro significato moderno solo verso la fine del XVII secolo.

Nella lingua spagnola il vocabolo “TRABAYO” significava originariamente mettere al mondo, essere partoriente, ma da molte fonti viene ricondotto al latino “TRIPALIUM” - strumento di tortura composto da tre pali –
Pàè.-ò [Avallone, p. 23]

In greco antico deriva dal verbo λαμβάνω (lambano) che esprime l'idea di afferrare, prendere, ottenere (anche in sanscrito).

Quindi potremmo dire che il lavoro, pur essendo una fatica, ci può permettere di ottenere quello a cui miriamo, quindi di dare alla luce qualcosa, proprio come accade, per le donne, con la fatica del parto.



Ed è altrettanto interessante riflettere sul fatto che **il rapporto, positivo o negativo, che riusciamo ad instaurare con la parola lavoro**, oggi come ieri, **prescinde**, in realtà, **dal lavoro specifico che si compie**, dal livello sociale, dal contesto di vita, da quanto si è remunerati.

Ad esempio ci sono state epoche in cui i contadini, pur facendo un lavoro fisico ed indubbiamente faticoso, lo vedevano come una benedizione, tanto che sono nati proprio nella civiltà contadina ed artigiana i Santi protettori e **quasi tutti noi, se ci pensiamo bene, abbiamo avuto dei nonni o bisnonni che concepivano**

il loro lavoro come una missione e che si sentivano importanti e degni di avere un ruolo nella società proprio grazie al loro lavoro.

Proprio su questa scia può essere utile sapere, che i primi lavori manuali, in tutte le civiltà antiche, erano svolti soprattutto da uomini non liberi, ma che tali lavori, avendo un'importanza fondamentale per la società, erano chiamati “**ministerium**” che significa “**servizio**” e **da cui discende la parola “mestiere”**. Chi ha un mestiere, quindi, si mette al servizio o compie un servizio per gli altri.

Sempre a partire dall'antichità si sono poi iniziati ad affermare, in contrapposizione ai lavori manuali, i lavori di tipo intellettuale ed intorno all'anno Mille, in concomitanza con la nascita delle università, si iniziarono ad affermare le “professioni”.

La parola “**professione**” deriva dal latino “**profiteor**” che come verbo significa “**affermo pubblicamente**”, quindi i professionisti si sono affermati come coloro che rivendicavano pubblicamente di possedere un determinato status sociale.

In sostanza, a partire dall'origine dei nomi, si è creata una situazione, che permane tuttora, in base alla quale se chiediamo a qualcuno “Che professione fai?” il sottotitolo è del tipo “che ruolo ti vanti di avere nel sistema” mentre se chiediamo “Che mestiere fai?” sottintendiamo qualcosa di più pratico del tipo “che servizio svolgi”.

Altrettanto interessante è riflettere sulla parola “**occupazione**” che è un altro modo che utilizziamo ancora oggi per indicare il lavoro.

Questa ha un'origine militare che indica: **controllo, supremazia, presa di possesso di un territorio.**

In questo senso **avere un'occupazione significa avere qualcosa che occupa “militarmente” il nostro tempo di vita e lo sottrae al piacere, al tempo libero.**

La storia del rapporto dell'uomo con la parola lavoro sembra dirci che il lavoro, oltre che ad una dimensione di fatica, può, e forse deve, avere anche una dimensione identitaria positiva che permetta ad ognuno di noi di “generare” qualcosa di positivo ed utile per noi stessi e per la società in cui viviamo.

Quello che oggi sta accadendo, anche come risultato della crisi economica, politica e sociale che stiamo vivendo, è proprio che **si sta perdendo la visione**, progressivamente conquistata nel passato e forse culminata nella generazione dei nostri nonni, **in cui il lavoro era, oltre che fatica, anche una fondamentale espressione di identità sociale e come tale, fonte di autostima, di soddisfazione e di riconoscimento.**

Il sociologo Richard Sennett ha scritto un libro, “L'uomo artigiano”, in cui viene esaltato il “lavoro fatto a regola d'arte”, proprio come lo svolgono gli artigiani, che hanno tutto l'interesse di fare le cose con precisione, con assoluta dedizione per rendere l'”oggetto” il più preciso possibile, il più bello possibile.

Saper fare bene le cose per il proprio piacere: una regola di vita semplice e rigorosa che ha consentito lo sviluppo di tecniche raffinatissime e la nascita della conoscenza scientifica moderna. Fabbri, orafi, liutai univano conoscenza materiale e abilità manuale: mente e mano funzionavano rinforzandosi, l'una insegnava all'altra e viceversa. Ma non è il solo lavoro manuale a giovare della sinergia tra teoria e pratica. Perché chi sa governare se stesso e dosare autonomia e rispetto delle regole, sostiene Sennett, non solo saprà costruire un meraviglioso violino, un orologio dal meccanismo perfetto o un ponte capace di sfidare i millenni, ma sarà anche un cittadino giusto.

Definizione di Lavoro

LAVORO è «l'applicazione delle potenzialità psicofisiche dell'uomo diretta alla produzione di un bene o di un servizio o, comunque, ad acquisire un risultato tangibile di utilità individuale o collettiva».

Il LAVORO, quindi, viene concepito come un "processo dinamico":

- è un MOVIMENTO che si conclude con un prodotto/servizio;
- è un MEZZO DI ESPRESSIONE DELLE RISORSE (fisiche, intellettuali ed emotive dell'individuo);
- è un INTERVENTO DI CAMBIAMENTO (sia dell'oggetto, che del soggetto);
- è una SEQUENZA PRODUTTIVA (finalizzata a conseguire un risultato utilizzabile/consumabile, direttamente/indirettamente)
- è un territorio nel quale si attivano RAPPORTI E STILI DI RELAZIONE E DI CONVIVENZA [Avallone, p. 24].

Ancora, il lavoro è l'insieme delle richieste di un'organizzazione/contesto espresse sotto forma di ruoli lavorativi, compiti e mansioni assegnati alle persone in uno specifico ambiente tecnico e fisico (DIMENSIONE OGGETTIVA).

Ma è anche l'insieme di caratteristiche, aspettative, emozioni, desideri e progetti della persona stessa, dei gruppi e dell'organizzazione (DIMENSIONE SOGGETTIVA).

La dimensione oggettiva e quella soggettiva del lavoro sono in costante interazione, determinando poi la performance di ognuno.

Cos'è la dimensione psicosociale del lavoro

Lo Human Relations Movement (Movimento delle Relazioni Umane) è una corrente di ricerca e intervento della Psicologia del lavoro che si è affermata intorno agli anni 20-30 del Novecento, grazie al lavoro di ricerca svolto da Elton Mayo, psicologo e docente alla Harvard Graduate School of Business.

La scuola psicosociologica di Mayo nasce contemporaneamente a quella classica, ma in contrapposizione con i principi del Taylorismo. Infatti, l'attenzione viene posta sull'elemento umano, quasi trascurato nella visione scientifica del processo produttivo tipica del Taylorismo.

Da un lato, l'ipotesi di Taylor consisteva essenzialmente nel supporre l'esistenza di un "unico miglior modo" ("one best way") per compiere una qualsiasi operazione (invece di ritmi lenti e cento maniere). Questo portò alla cosiddetta standardizzazione dei prodotti, nonché ad una costante riflessione sulle attività.

Il suo metodo prevedeva lo studio accurato dei singoli movimenti del lavoratore per poter ottimizzare il tempo di lavoro (**ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO**)

- il potere personale e l'arbitrio dei capi-reparto scompaiono, sostituiti dal metodo scientifico (Misurazione Tempi e Metodi)
- selezione e addestramento scientifico della manodopera
- Cordiale collaborazione tra direzione e manodopera
- Distribuzione uniforme del lavoro tra amministrazione e manodopera.

Nella sua organizzazione del lavoro, Taylor scomponere i compiti in operazioni elementari per trovare la sequenza ritenuta più efficace ed economica e non comprometteva la logica intellettuale della loro realizzazione.

I principi (positivi) di Taylor, tuttavia, si tradussero in effetti (negativi) del taylorismo:

per evitare le perdite di tempo, di spazio e le perturbazioni sulla linea, bisogna che gli operai svolgano, per ogni postazione di lavoro, un numero di operazioni il cui tempo e spazio di esecuzione si avvicini più possibile al tempo del ciclo. A questo fine, le operazioni vanno considerate indipendenti l'una dall'altra e distribuite in modo aleatorio tra le postazioni di lavoro. L'operatore è quindi costretto a memorizzare delle operazioni senza nessun legame tra di loro. Stiamo parlando della drammatica STANDARDIZZAZIONE DELLA CATENA DI MONTAGGIO.

Elton Mayo, al contrario, nella sua "Teoria delle relazioni umane" (Human Relations) evidenzia l'importanza del "clima organizzativo" sul rendimento dei lavoratori, nonché degli aspetti motivazionali e relazionali legati ai "fattori umani" sul posto di lavoro.

In una serie di ricerche, che Mayo effettuò negli Stati Uniti presso la Western Electric Company di Hawthorne, emerse che le operaie che lavoravano in condizioni ambientali migliori (sia come ambiente, sia dal punto di vista dei rapporti relazionali) avevano un rendimento nettamente maggiore.

Mayo si accorse che **I FATTORI DI ORDINE PSICOSOCIALE POSSONO FAR CAMBIARE I LIVELLI DI PRODUTTIVITÀ:**

- **la produttività dipende dall'atteggiamento delle persone verso il proprio lavoro;**
- **la motivazione è condizionata dal morale;**
- **il morale è influenzato dai legami/relazioni prevalenti nell'ambito del piccolo gruppo.**

L'analisi del lavoro

L'analisi del lavoro porta a due principali tipi di output:

- la **descrizione del lavoro** (compiti, tempi, complessità e difficoltà, obiettivi, integrazione con altre mansioni, responsabilità assegnate, modalità, procedure, standardizzazione, discrezionalità, condizioni di lavoro, risultati attesi e relativi standard di riferimento);
- **descrizione delle caratteristiche del lavoratore** (job knowledge, skills, abilities).

Le analisi per conoscere **come si svolge** il lavoro e quali requisiti richiede perché sia eseguito al meglio e con effetti positivi sulle persone possono essere più o meno approfondite e, pertanto, si distinguono in **task analysis** e **job analysis**.

La Task **analysis** (dall'inglese "compito", inteso come raggruppamenti di azioni elementari), è lo studio di quello che un lavoratore (o gruppo) deve fare in termini di azioni per raggiungere gli obiettivi dati.

Analisi di notevole approfondimento perché focalizzata su operazioni e azioni elementari (un lavoro può avere svariati compiti). Attenzione sul lavoratore e sulle sue prestazioni.

La Job analysis (dall'inglese Job: insieme di mansioni) è l'analisi dei comportamenti lavorativi, degli strumenti usati e dei contesti. L'attenzione è su come il lavoro deve essere svolto e sui risultati che produce.

Parlare di Descrizione del lavoro, necessariamente riconduce al **RUOLO**.

Cos'è il lavoro (3 di 3)

Le richieste di un'organizzazione/contesto espresse sotto forma di **ruoli** lavorativi, *compiti e mansioni* assegnati alle persone in uno specifico ambiente tecnico e fisico
+
l'insieme di caratteristiche, aspettative, emozioni, desideri e progetti della persona stessa, dei gruppi e dell'organizzazione



DIMENSIONE
OGGETTIVA



in costante
interazione



DIMENSIONE
PSICOSOCIALE



Cambiamento del concetto di lavoro

Dal tecnicismo taylorista alle Relazioni umane



Frederick Winslow
TAYLOR (1856-1915)

L'ipotesi di Taylor consisteva essenzialmente nel supporre l'esistenza di un "unico miglior modo" ("**one best way**") per compiere una qualsiasi operazione (invece di ritmi lenti e cento maniere)
standardizzazione dei prodotti e riflessioni sulle attività

Il suo metodo prevedeva lo studio accurato dei singoli movimenti del lavoratore per poter ottimizzare il tempo di lavoro (**ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO**)



- il potere personale e l'arbitrio dei capi-reparto scompaiono, sostituiti dal metodo scientifico (Misurazione Tempi e Metodi)
- selezione e addestramento scientifico della manodopera
- Cordiale collaborazione tra direzione e manodopera
- Distribuzione uniforme del lavoro tra amministrazione e manodopera 18

I principi (positivi) di Taylor si traducono in effetti (negativi) del taylorismo

Nella sua organizzazione del lavoro, Taylor **scomponeva i compiti in operazioni elementari** per trovare la sequenza ritenuta più efficace ed economica e **non comprometteva la logica intellettuale della loro realizzazione**

Nella sua applicazione pratica ("**fordismo**"), accadde questo: per evitare le perdite di tempo, di spazio e le perturbazioni sulla linea, bisogna che gli operai svolgano, per ogni postazione di lavoro, un numero di operazioni il cui tempo e spazio di esecuzione si avvicinino più possibile al tempo del ciclo. A questo fine, le operazioni vanno considerate indipendenti l'una dall'altra e distribuite in modo aleatorio tra le postazioni di lavoro. L'operatore è quindi costretto a memorizzare delle operazioni senza nessun legame tra di loro.



STANDARDIZZAZIONE DELLA CATENA DI MONTAGGIO



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Interesse verso la dimensione psicosociale del lavoro: Scuola delle Relazioni Umane

La dimensione sociale del lavoro venne individuata dagli studi sulla produttività di **Elton Mayo** presso gli stabilimenti Hawthorne della *Western Electric* ([Chicago](#))



I FASE (1924-1927): Esperimenti sugli effetti provocati dai cambiamenti nell'illuminazione sul posto di lavoro

IPOTESI

tanto migliori sono l'illuminazione e la luce,
tanto di più si dovrebbe riuscire a produrre

*gruppo
sperimentale*

A



illuminazione
**CRESCENTE GIORNO
PER GIORNO**



**LA PRODUZIONE
AUMENTA**

*gruppo
di controllo*

B



illuminazione
COSTANTE



**LA PRODUZIONE
AUMENTA**
*pur avendo mantenuto le
stesse condizioni*



... apparenti incongruenze...



Effetto Hawthorne

L'incremento di produttività era attribuibile al ruolo di supervisione svolto dai ricercatori.

Il miglioramento quantitativo dell'output durante gli esperimenti veniva quindi attribuito all'attenzione dimostrata ai lavoratori, la quale aveva generato un impegno addizionale degli stessi per "soddisfare" i ricercatori e dimostrare la propria abilità.



II FASE (1927-1931): Ulteriori esperimenti sulle relazioni tra condizioni di lavoro e produttività

Nella prima serie di esperimenti, Mayo "prelevò" sei donne dalla linea d'assemblaggio, le isolò dal resto dello stabilimento e le mise a lavorare alla presenza di un supervisore che più che altro era un osservatore amichevole e non ricopriva quindi la figura di supervisore autoritario.

Mayo apportò frequenti cambiamenti alle condizioni lavorative (pause, orari), e lo fece sempre discutendo e spiegando i cambiamenti preventivamente con le componenti stesse del gruppo.



MODIFICHE

Si introducono due pause di 5 minuti ciascuna, una alle 10 l'altra alle 14.

Le pause sono portate a 10 minuti ciascuna.

Sei pause di 5 minuti. Gli operai dicono che si interrompe il ritmo del lavoro.

Ferme restando le condizioni precedenti, le operaie terminano alle 16.30 anziché alle 17.

Il termine della giornata lavorativa è fissato alle 16.

....

Nessuna pausa, niente colazione, settimana di 48 ore suddivise in 6 giorni lavorativi.

Si ripristinano le pause stabilite con il 7° periodo. La mattina, l'azienda offre soltanto una bevanda calda.

EFFETTI

Il rendimento è in aumento (2500 relè).

Il rendimento cresce sensibilmente.

Il rendimento diminuisce leggermente.

Il rendimento è in aumento.

Il rendimento è stazionario.

Il rendimento supera la quota 2900.

Il rendimento raggiunge la quota massima di 3000.

Il fattore che permise un aumento di produttività in condizioni svantaggiose:
la formazione, nel corso della ricerca, di un **GRUPPO**

1. Quando le ragazze furono "isolate" dal resto dei lavoratori per effettuare l'esperimento, ciò accrebbe la propria autostima;
2. quando fecero esperienza di un rapporto amichevole con il proprio supervisore, ciò le rese più felici sul lavoro;
3. quando egli discuteva preventivamente i cambiamenti con loro, ciò accrebbe il loro senso di appartenenza a un "team" allargato;
4. quando ritornarono le condizioni iniziali, meno positive, si era formato un GRUPPO che aveva deciso di cooperare...

(Le ragazze tra di loro parlavano, scherzavano, e cominciarono a frequentarsi anche al di fuori del posto di lavoro).



IN CONCLUSIONE

Gli studi di Elton Mayo portano ad una conclusione dal punto di vista manageriale:

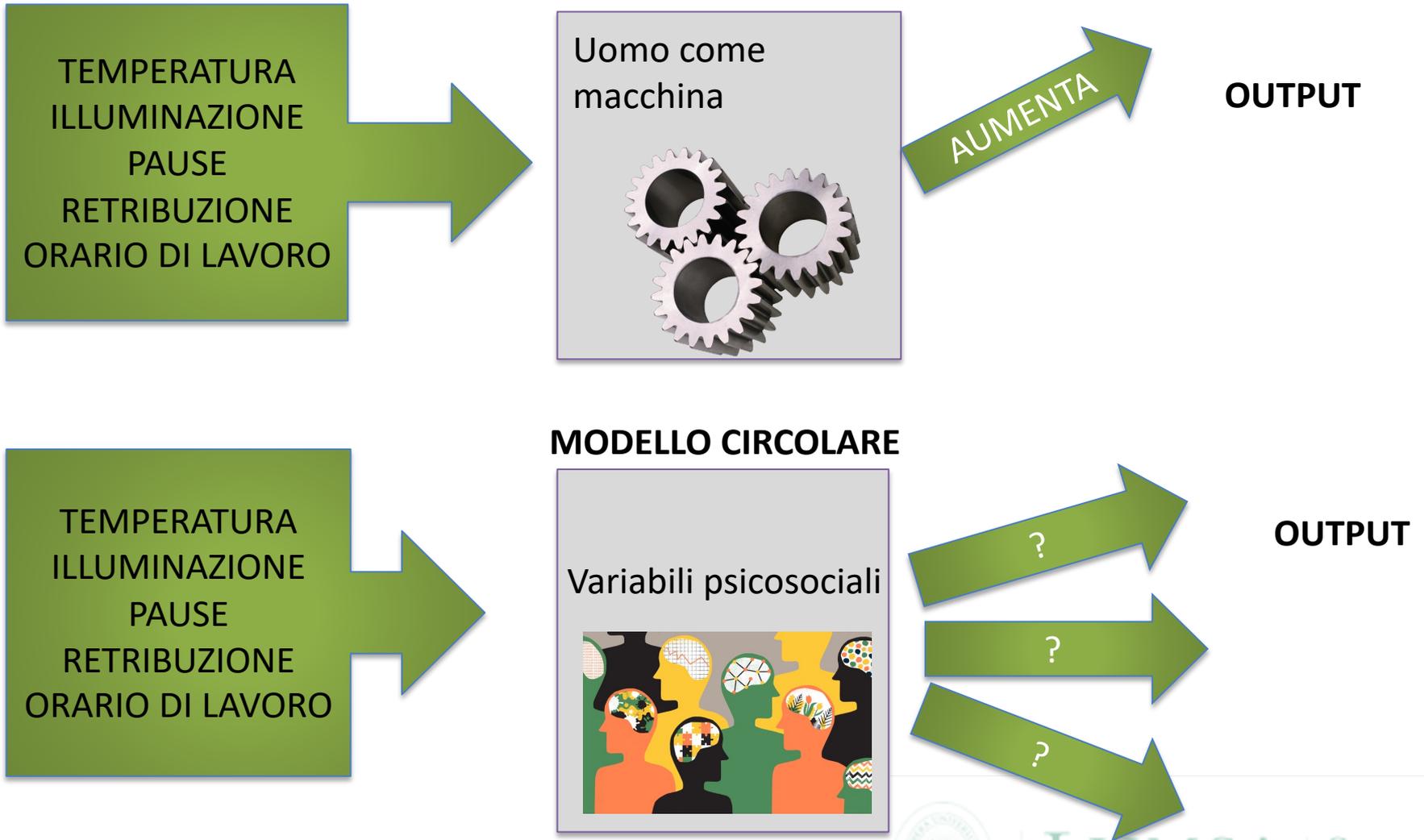


I FATTORI DI ORDINE PSICOSOCIALE POSSONO FAR CAMBIARE I LIVELLI DI PRODUTTIVITÀ:

- la produttività dipende dall'atteggiamento delle persone verso il proprio lavoro;
- la motivazione è condizionata dal morale;
- il morale è influenzato dai legami/relazioni prevalenti nell'ambito del piccolo gruppo.



Dal tecnicismo taylorista alle Relazioni umane



Cos'è il lavoro (3 di 3)

Le richieste di un'organizzazione/contesto espresse sotto forma di **ruoli** lavorativi, *compiti e mansioni* assegnati alle persone in uno specifico ambiente tecnico e fisico
+
l'insieme di caratteristiche, aspettative, emozioni, desideri e progetti della persona stessa, dei gruppi e dell'organizzazione



DIMENSIONE
OGGETTIVA



in costante
interazione



DIMENSIONE
PSICOSOCIALE



Ruolo

- Insieme di comportamenti che ci si aspetta da chiunque si trova data posizione sociale
- È una unità del sistema / non è un attributo della persona
- Assume significato nella relazione con gli altri
- Comprende anche gli aspetti soggettivi non solo quelli previsti dal sistema
- Agisce sulle persone e ne influenza il comportamento

p. 50-51-53

Si specifica in:

- sapere - conoscenze Area Cognitiva
- saper fare - abilità Area Tecnico-Operativa
- «saper essere» - attitudini, valori Area Trasversali



COMPETENZE



Unità di analisi del lavoro: diversi gradi di dettaglio

- **Task analysis**

Task: compito (raggruppamenti di azioni elementari)

lo studio di quello che un lavoratore (o gruppo) deve fare in termini di azioni per raggiungere gli obiettivi dati.

Analisi di notevole approfondimento perché focalizzata su operazioni e azioni elementari (un lavoro può avere svariati compiti). Attenzione sul lavoratore e sulle sue prestazioni... utilizzata, ad esempio, per la Formazione

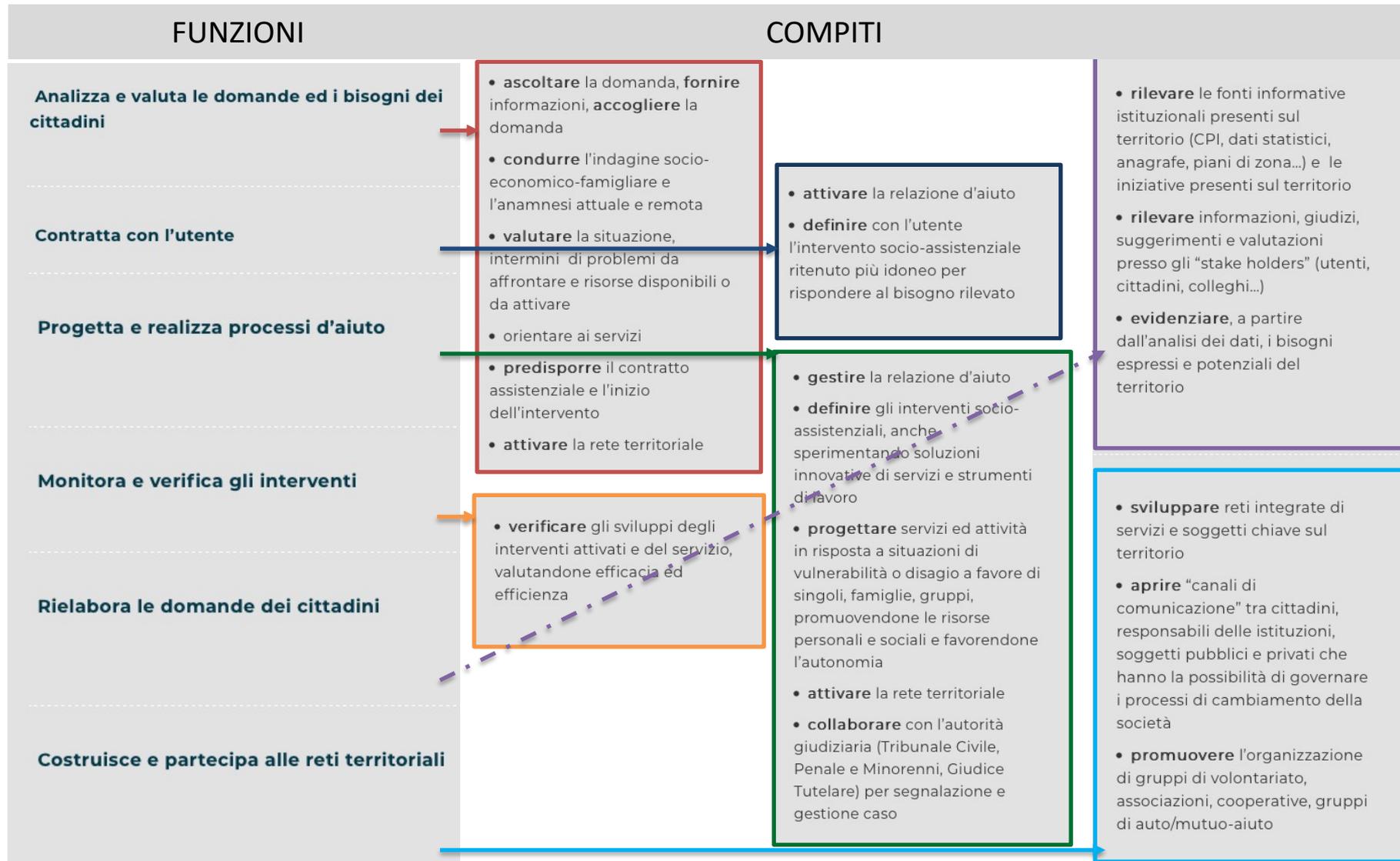
- **Job analysis / Job description**

Job: insieme di mansioni

Analisi dei comportamenti lavorativi, degli strumenti usati e dei contesti. Attenzione su come il lavoro deve essere svolto e sui risultati che produce.... utilizzata, ad esempio, per la Selezione del personale

Job analysis dell'Assistente sociale specialista

Si occupa di tutte le funzioni e i compiti dell'assistente sociale (sez. B dell'albo) e, in più, si sostanzia di altre funzioni e compiti ben precisi (VEDI SLIDE SUCCESSIVA)



Ruolo dell'Assistente sociale specialista

Il ruolo dell'A.S. Specialista si sostanzia delle seguenti altre FUNZIONI:

- a) elaborazione e ***direzione*** di programmi nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- b) ***pianificazione, organizzazione**** e ***gestione manageriale*** nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- c) ***direzione*** di servizi che gestiscono interventi complessi nel campo delle politiche e dei servizi sociali; esperto dell'organizzazione del lavoro (*organizzazione si declina anche in: programmare il numero di risorse umane; definire le competenze di cui deve essere dotato il personale; selezionare; definire ruoli e funzioni; delineare i processi organizzativi; ecc);
- d) ***analisi e valutazione della qualità*** degli interventi nei servizi e nelle politiche del servizio sociale;
- e) ***supervisione*** dell'attività di tirocinio degli studenti dei corsi di laurea specialistica;
- f) ricerca sociale e di servizio sociale;
- g) attività didattico-formativa connessa alla programmazione e gestione delle politiche del servizio sociale.

COMPITI

Es.: GESTIONE
DELLE RISORSE
UMANE

.....

.....



Funzioni dirigenziali secondo Fayol

Secondo [Henri Fayol](#), fondatore della Scuola dell'Amministrazione (1916) (una Teoria organizzativa), la dirigenza consiste in cinque funzioni:

[pianificazione](#), volta a preparare l'organizzazione al futuro, cercando di anticiparlo e predisponendo il conseguente piano d'azione

[organizzazione](#), volta a predisporre le risorse, comprese quelle [umane](#), dell'organizzazione

[guida](#), volta ad assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'organizzazione

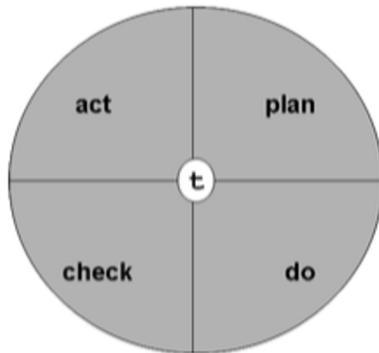
[coordinamento](#), volto ad assicurare l'allineamento e l'armonizzazione degli apporti delle varie componenti dell'organizzazione

[controllo](#), volto ad assicurare che le attività e i processi dell'organizzazione si svolgano in accordo con le regole e gli obiettivi stabiliti

Il ciclo P.D.C.A.

(ciclo di Deming o ciclo di Shewhart)

a tutti i processi può essere applicata la metodologia conosciuta come "Plan-Do-Check-Act" (PDCA):



| | |
|-------------------------------|---|
| PLAN pianificazione | pianificare, preparare a fondo |
| DO realizzazione | fare ciò che si è deciso di fare nella prima fase |
| CHECK Verifica | verificare i risultati, confrontandoli con ciò che si è pianificato |
| ACT intervento | Decidere di mantenere o di correggere o di migliorare |

... tante competenze...

Competenze professionali

- Sono multifattoriali nel senso che mettono insieme diversi elementi (conoscenze, capacità/abilità, valori e atteggiamenti, immagine di sé → Modello quadridimensionale)
- Sono finalizzate, ovvero messe in opera rispetto ad uno scopo
- Sono apprese (tramite il lavoro, la formazione, l'esperienza non lavorativa)
- Sono inferibili dalle prestazioni (ma non si esauriscono nel solo comportamento osservato)

