Together
Building the future of worker participation in health service sector

MATERIALE FORMATIVO

del Progetto

"TOGETHER BUILDING THE FUTURE OF WORKER PARTICIPATION IN HEALTH SERVICE SETTOR"

With support from the European Union

TEMA N. 1: Diritti e sistemi di partecipazione al processo decisionale dei lavoratori riguardo alla salute sul posto di lavoro

I.- Normativa europea sul diritto di partecipazione dei lavoratori al processo decisionale nelle loro imprese

Per istituire il diritto di partecipazione dei lavoratori nell'Unione europea, partiamo dai due antecedenti: La *Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori del 1989* (denominata *Carta sociale*) che sottolinea che: *"è desiderabile promuovere la partecipazione dei lavoratori*"; anche se tali "desideri" non saranno concretizzati fino al *Trattato di Amsterdam e* una prima direttiva importante (94/95/CE), relativa al Comitato aziendale europeo.

Il secondo antecedente troviamo nella *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, che riconosce i diritti collettivi di partecipazione dei lavoratori come:

- Libertà di riunione e associazioni, sia politiche che sindacali (art. 12)
- Diritto all'informazione e alla consultazione dei lavoratori all'interno dell'impresa o del settore professionale, che si realizza attraverso i rappresentanti dei lavoratori o dei sindacati (art. 27)
- Diritto alla negoziazione e all'azione collettiva, ai livelli adeguati, con la inclusione del diritto di sciopero (art. 28)

Inoltre, il *Trattato di Funzionamento dell'Unione europea* (TFUE) regola tutto quello che concerne la partecipazione dei lavoratori al processo decisionale attraverso i sistemi di informazione e consultazione, nel Titolo X, sulla Politica Sociale (art. 151 a 161).

In conformità con questo, il Parlamento europeo ha approvato diverse Direttive e Risoluzioni in cui chiede che si garantisca ai lavoratori il loro diritto a partecipare al processo decisionale sulle imprese e sui posti di lavoro, sia nelle imprese nazionali che nelle transnazionali, e sulle varie questioni. Queste Direttive sull'informazione, sulla consultazione e sulla partecipazione dei lavoratori al processo decisionale nelle proprie imprese si possono raggruppare in tre blocchi, in funzione del trattamento dei diversi aspetti che realizzano.

a) Informazione e consultazione nell'ambito nazionale: Questo primo blocco, formato da tre direttive, riguarda il diritto dei lavoratori a essere informati e consultati nell'ambito nazionale in relazione a una serie di questioni collegate con il reddito economico e i futuri piani di sviluppo delle imprese, che possono influire, fondamentalmente, sull'impiego.

- ***Direttiva 98/59/CE*** del Consiglio, del 20 luglio 1998, riguardante i licenziamenti collettivi, (che modifica e revoca le Direttive 92/56/CE e 75/129/CE del Consiglio), in conformità con cui, nel caso di licenziamenti

massicci, il datore di lavoro deve iniziare le negoziazioni con i lavoratori al fine di determinare la forma e il modo di evitarli o di ridurre il numero dei lavoratori colpiti.

La direttiva istituisce il concetto di licenziamento collettivo *in funzione del numero di licenziamenti*, anche se la sua definizione rimane alla discrezione di ogni Paese membro e si regolano gli obblighi del datore di lavoro (e, dall'altra parte, i diritti del lavoratore, tramite i suoi rappresentanti) prima di procedere a realizzare i detti licenziamenti:

- Il datore di lavoro procurerà per iscritto, ai rappresentanti dei lavoratori, tutte le informazioni necessarie del progetto di licenziamenti: motivi per i licenziamenti; categorie e lavoratori che sarebbero licenziati; criteri di selezione dei candidati e calcoli delle indennità; e comunicherà tali informazioni anche all'autorità pubblica competente.

- Il datore di lavoro dovrà consultare i rappresentanti dei lavoratori con l'obiettivo di raggiungere un accordo per evitare o ridurre i licenziamenti; o mitigare le conseguenze di essi applicando le misure sociali di riadattamento o riconversione dei lavoratori licenziati.

- ***Direttiva 2001/23/CE*** del Consiglio, del 12 marzo 2001, relativa al dovere di informare i lavoratori nelle situazioni delle cessioni aziendali e del mantenimento dei diritti in tali ipotesi.

- ***Direttiva 2002/14/CE*** del Parlamento europeo e del Consiglio, del 11 marzo 2002, con la quale si **istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori nella Comunità Europea**, fissando le norme minime di procedimento in materia di protezione di tali diritti alle quali ci riferiamo più concretamente di seguito.

Queste tre direttive sono state valutate dal *Fitness Check del* 2013, che ha determinato che tutte sono: "*rilevanti, efficaci e coerenti e si rafforzano mutuamente*"; anche se si riconoscono i punti deboli come:

- Mancanza di applicazione alle Amministrazioni Pubbliche, alle PEMES e al personale delle navi marittime; e

- Bisogno di promuovere una cultura dell'informazione e della consultazione nei Paesi con le tradizioni meno sviluppate, per potenziare l'efficacia di queste direttive, valutando i fattori come: il Paese e il suo sistema di rapporti di lavoro; la grandezza della sede centrale di lavoro; la cultura del dialogo sociale; e l'atteggiamento degli interlocutori sociali o l'appoggio dei lavoratori e il settore di attuazione.

b) Informazione e consultazione con un componente transnazionale:

- ***Direttiva 2009/38CE*****,** che modifica la Direttiva *94/45/CE*, riguardo alla costituzione dei comitati aziendali europei e all'implementazione delle norme generali per garantire l'informazione e la consultazione dei lavoratori riguardo alle questioni come i risultati, le prospettive o le pratiche lavorative dell'impresa o le sue politiche di ristrutturazione e le risorse umane e l'ambiente di lavoro.

- ***Direttiva 2004/25/CE***, del 21 aprile, relativa alle offerte pubbliche di acquisizione nelle società, che implementa le norme generali dell'informazione e della consultazione in materia di offerta di lavoro.

- ***Direttiva 2011/35/UE***, del 5 aprile, relativa alle fusioni delle società anonime.

c) Informazione e Consultazione riguardo ai diritti parziali di partecipazione con un componente transnazionale: In questo terzo blocco sono integrate le altre tre direttive che introducono le diverse forme di partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali delle imprese:

- ***Direttiva 2001/86/CE***, dell'8 ottobre, dalla quale si completa lo statuto della società autonoma europea in quello che riguarda il coinvolgimento dei lavoratori, non solo mediante l'informazione e la consultazione, ma anche nella prevista partecipazione dei lavoratori ai consigli di amministrazione.

- ***Direttiva 2003/72/CE***, del 22 luglio, dalla quale si completa lo statuto delle società cooperativa europea in quello che riguarda il coinvolgimento dei lavoratori.

- ***Direttiva 2005/56/CE***, del 26 ottobre, relativa alle fusioni transfrontaliere delle società di capitale e in cui sono contenute le norme relative alla partecipazione dei lavoratori alle stesse.

Insieme a tali Direttive, e come complemento di esse, esistono gli accordi intersettoriali degli interlocutori sociali (come la Direttiva 97/81/CE sul lavoro a sul tempo parziale; la Direttiva 1999/70/CE sul lavoro a tempo determinato; o la Direttiva 2008/104/CE relativa al lavoro tramite le agenzie di lavoro temporaneo), con le disposizioni implicite in materia dell'informazione e della consultazione, come l'obbligo dell'impresa di informare i lavoratori con il contratto a tempo determinato riguardo ai liberi posti di lavoro permanenti.

Infine, nel presente ripasso normativo che stiamo realizzando, dobbiamo menzionare il ***Pilastro Europeo dei Diritti Sociali***, composto da 20 misure dotate di un carattere "obbligatorio" per l'intera Unione, il cui obiettivo è servire come guida per raggiungere i risultati sociali e di lavoro efficaci, e per garantire una miglior regolazione e applicazione dei diritti sociali. In tal senso, esso determina nel suo Principio 8º:

il diritto di tutti i lavoratori di qualsiasi settore a essere informati o consultati riguardo al loro interesse, particolarmente riguardo al trasferimento, alla ristrutturazione e alla fusione di imprese e riguardo ai licenziamenti collettivi, con l'obiettivo di migliorare la protezione dei lavoratori in tali situazioni.

Questo *Pilastro*… va oltre all'attuale patrimonio dell'Unione, visto che è applicabile indipendentemente dal numero dei lavoratori coinvolti, e prevede il diritto dei lavoratori non solo a ricevere informazioni, ma anche a essere consultati riguardo a questo tipo di operazioni aziendali.

II.- Applicazione dei sistemi di partecipazione, informazione e consultazione, attraverso la Direttiva 2002/14

La *Direttiva 2002/14/CE*, entrata in vigore il 23 marzo 2002 che doveva essere recepita entro il 23 marzo 2005, è il riferimento riguardo la partecipazione dei lavoratori al processo decisionale, perché incorpora i sistemi di informazione e consultazione come elementi di tale partecipazione, nei termini seguenti (cfr. commi f) e g) dell'articolo 2º della Direttiva):

- L'**Informazione** si definisce come ***la trasmissione dei dati dal datore di lavoro ai rappresentanti dei lavoratori affinché possano familiarizzarsi con il tema trattato ed esaminarlo;*** e riguarda: politiche di personale; evoluzione delle retribuzioni e del lavoro; evoluzione del settore economico dell'impresa, ecc.

- La **Consultazione** è ***lo scambio di opinioni e l'apertura di un dialogo tra i rappresentanti dei lavoratori e il datore di lavoro***; e riguarda l'organizzazione dell'attività lavorativa e professionale dei lavoratori: ristrutturazioni dell'organico, riduzioni dell'orario di lavoro, traslochi totali o parziali, processi di fusione e incorporazione, piani di formazione professionale, ecc.

[Le stesse regolazioni riguardo all'informazione e alla consultazione sono riprodotte in altre Direttive che abbiamo già citato: 2001/86/CE, 2003/72/CE e 2009/38/CE].

Per ambedue i sistemi di partecipazione si introduce un quadro generale con le seguenti regole di procedimento:

- Sia l'informazione che la consultazione sono realizzate riguardo agli aspetti come la situazione economica dell'impresa; la struttura e l'evoluzione probabile del lavoro; e le decisioni che possano causare cambiamenti sostanziali nell'organizzazione di lavoro o nei rapporti contrattuali.

  Esso, senza pregiudizio del disposto nel comma 3) dell'articolo 9 che determina che "*La presente Direttiva non supporrà il danno agli altri diritti di*

informazione, consultazione e partecipazione, esistenti nelle legislazioni nazionali".

- Il momento di realizzazione dell'informazione e della consultazione deve essere adeguato affinché possa avvenire un dibattito sul tema

- L'informazione fornita dal datore di lavoro deve permettere ai rappresentanti dei lavoratori conoscere la situazione e redigere una risposta (fase di consultazione) sul tema proposto.

- L'informazione e la consultazione si realizzano attraverso i rappresentanti dei lavoratori (delegazioni dell'impresa e organi di rappresentazione dei funzionari pubblici) o, direttamente, attraverso i sindacati.

- L'obiettivo della consultazione è raggiungere un accordo riguardo alle decisioni che potrebbero portare ai cambiamenti sostanziali della forma di organizzazione di lavoro o dei rapporti contrattuali; è obbligatorio realizzarla in: *ristrutturazione dell'organico; riduzioni dell'orario di lavoro; totale o parziale traslochi di stabilimenti; processi di fusione o incorporazione; misure che influiscono sul volume di lavoro; piani di formazione; revisioni dei sistemi di organizzazione; implementazione di incentivi e valorizzazione dei posti di lavoro.*

Inoltre, la Direttiva si propone di garantire la riservatezza dell'informazione che il datore di lavoro offre ai sindacati, introducendo l'**obbligo di riservatezza e informazione confidenziale**, per cui i rappresentanti dei lavoratori e i loro consulenti non devono pubblicare nessuna informazione che abbiano ricevuto, in modo riservato, dall'impresa. Inoltre, i datori di lavoro non devono informare o consultare i rappresentanti quando esso comprometta gravemente le operazioni della ditta.

Partecipazione, informazione e consultazione in materia di sicurezza e salute sul posto di lavoro:

In materia di sicurezza e salute sul lavoro troviamo anche una serie delle disposizioni normative che regolano i procedimenti di partecipazione dei lavoratori e che citiamo di seguito:

- ***Direttiva Quadro dell'Unione europea 89/391/CEE***, *relativa all'applicazione delle misure per promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul lavoro* che include:

  - Informazione dei lavoratori (art. 10), in funzione dello stabilito nelle legislazioni, nelle usanze e nelle tradizioni nazionali e riguardo all'esistenza di rischi, alla valutazione e alle misure di protezione e/o prevenzione
  - Consultazione dei lavoratori o dei loro rappresentanti (art. 11)

- Partecipazione equilibrata in conformità con le legislazioni nazionali (art. 11), e
- Formazione adeguata e sufficiente dei lavoratori in materia di sicurezza e salute; in particolare: informazione e istruzioni (art. 12)

Inoltre, definisce il concetto di *rappresentante dei lavoratori* ai fini della sicurezza e della salute dei lavoratori come:

> *"qualsiasi persona eletta, nominata o designata, in conformità con le legislazioni e/o le usanze nazionali, come delegato dei lavoratori per i problemi di protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori sul lavoro*"

A questi rappresentanti è conferita la condizione di essere interlocutori nella fase delle consultazioni in materia di protezione lavorativa, determinando garanzie (congedo sufficiente, senza perdere il salario, e tutti i mezzi necessari per svolgere le proprie funzioni) per svolgere tali funzioni e riconoscendo il suo diritto a chiedere dal datore di lavoro che prenda le misure adeguate per diminuire i rischi per i lavoratori e a rivolgersi all'autorità competente se considera che non si adottino le misure necessarie da parte del datore di lavoro.

Inoltre, questa *Direttiva Quadro* obbliga il datore di lavoro a garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti collegati con il lavoro, determinando, a tal fine, i seguenti principi di prevenzione:

- *Valutare i rischi che si possono evitare; ed evitarli*
- *Combattere i rischi nella loro radice e fornire ai lavoratori i necessari dispositivi di protezione individuale (DPI)*
- *Adattare il posto di lavoro al lavoratore; selezionare i DPI e i metodi di lavoro per attenuare il lavoro monotono e ripetitivo e ridurre gli effetti sulla salute*
- *Pianificare la prevenzione* integrando la tecnica, l'organizzazione di lavoro, le condizioni di lavoro, i rapporti sociali e i fattori ambientali
- *Dare le dovute istruzioni, informazioni e formazione ai lavoratori*
- *Istituire le misure di protezione in materia di pronto soccorso, lotta antincendio ed evacuazione dei lavoratori*
- *Realizzare i controlli periodici e volontari della salute dei propri lavoratori*

- Il ***Quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2014-2020***, nel quale si determinano le seguenti considerazioni riguardo alla partecipazione dei lavoratori [questo *Quadro…* sarà sostituito nei prossimi mesi da uno nuovo per il periodo 2021-2027, che mantiene gli stessi pareri sul tema che stiamo trattando]:

- *Il pieno coinvolgimento, partecipazione e rappresentanza dei lavoratori nelle imprese e l'impegno della direzione sono straordinariamente importanti per il successo della prevenzione dei rischi sul posto di lavoro.*

- E' necessario "*rafforzare le competenze dei rappresentanti e dirigenti nell'ambito di salute e sicurezza, conformemente alle leggi e alle pratiche nazionali*".

  E chiede dai Paesi membri: "*di appoggiare la partecipazione attiva dei lavoratori all'applicazione delle misure preventive in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di garantire che i rappresentanti competenti in materia di salute e sicurezza possano ricevere una formazione che non si limiti ai moduli di base*".

- Indica che le modificazioni della legislazione si devono fare: "in *modo trasparente e democratico";* con il coinvolgimento degli interlocutori sociali"; garantendo gli attuali livelli di salute e sicurezza sul lavoro*;* e tenendo presente i cambiamenti effettuati sul posto di lavoro *come conseguenza del progresso tecnologico.*

- Sottolinea che *la partecipazione dei lavoratori e degli interlocutori sociali a tutti i livelli, conformemente alla legislazione e alle pratiche nazionali, è un requisito necessario per l'applicazione sodisfacente della legislazione riguardo alla salute e alla sicurezza sul lavoro,* e *considera necessario rafforzare il ruolo degli interlocutori sociali*.

Infine, dobbiamo riferirci a tre Direttive specifiche per i lavoratori del settore sanitario, che includono la prescrizione sul diritto di partecipazione al processo decisionale da parte dei lavoratori, che toccano i diversi aspetti professionali:

- ***Direttiva 2010/32/UE,*** *del 10 maggio**,** riguardo la prevenzione delle lesioni acute nel settore ospedaliero e sanitario, che implementa l'Accordo Quadro sulla prevenzione delle lesioni acute nel settore ospedaliero e sanitario stipulato da HOSPEEM (European Hospital and Healthcare Employers´ Association) ed EPSU (European Federation of Public Services Unions)**.***

  Sia l'Accordo che si implementa, che la propria Direttiva *"si applica a tutti i lavoratori del settore ospedaliero e sanitario, e a tutti quelli che sono sotto la direzione e la supervisione dei datori di lavoro";* e in essa si determinano:

  - <u>Principi in materia di partecipazione dei lavoratori</u> (clausola 4ª)**,** dove si richiede la collaborazione tra i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori per proteggere la salute dei lavoratori, prevenire i rischi o la selezione dei dispositivi di protezione individuale, per citare alcuni.

- Elementi di informazione e formazione dei lavoratori (clausole 7ª e 8ª), secondo i quali il datore di lavoro deve fornire ai lavoratori l'informazione e le istruzioni d'uso degli strumenti affilati in materia di rischi, la legislazione su essi, o le buone pratiche preventive.

- ***Direttiva 200/54***, *del 18 settembre, riguardo la protezione dei lavoratori contro i rischi collegati con la esposizione agli agenti biologici durante il lavoro*; che si applicherà alle attività in cui i lavoratori siano o possano essere esposti agli agenti biologici a causa della natura delle loro attività professionale, tra le quali si trovano sia i lavori di assistenza sanitaria, che i lavori nei laboratori clinici, veterinari o diagnostici

  In materia di consultazione e partecipazione dei lavoratori, il suo articolo 12 rimanda a che esse si realizzeranno in conformità con lo stabilito nella Direttiva 89/391/CEE, alla quale ci siamo già riferiti.

  In materia di informazione e formazione dei lavoratori (art. 9), si determina che il datore di lavoro prenderà le misure appropriate al fine di garantire ai lavoratori e/o ai loro rappresentanti nell'impresa o nella sede centrale di lavoro, una formazione sufficiente e adeguata, basata su tutti i dati disponibili riguardo ai potenziali rischi per la salute, alle precauzioni, all'uso di DPI, alle buone pratiche di igiene, ecc.

- ***Direttiva 90/269***, *del 29 maggio, riguardo alle disposizioni minime di sicurezza e di salute relative alla manipolazione manuale di carichi che comporti i rischi, in particolare dorso-lombari, per i lavoratori*; che determina che cosa si intende per manipolazione manuale di carichi, che includono la mobilizzazione di persone o di animali.

  Questa direttiva richiede dal datore di lavoro che prenda le misure organizzative adeguate, o che utilizzi i mezzi adeguati, particolarmente i dispositivi meccanici, al fine di evitare che sia necessaria la manipolazione manuale di carichi dai lavoratori, valutando le condizioni di lavoro e facendo gli sforzi per evitare o ridurre i rischi, particolarmente dorso-lombari.

  Sia in materia di consultazione e partecipazione dei lavoratori, che in materia di informazione e formazione dei lavoratori, si rimanda allo stabilito nella Direttiva 89/391/CEE, già commentata.

DOMANDE SUL TEMA 1

[Ogni domanda fatta può avere più di una risposta corretta]

1.- L'Unione europea regola l'informazione e la consultazione dei lavoratori attraverso:

* **Trattato di Funzionamento**
* Carta europea dei diritti
* Direttive dell'Unione europea
* Sono regolate nelle legislazioni nazionali

2.- Il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali fa un passo avanti nella partecipazione dei lavoratori, determinando che:

* Il Pilastro dei diritti sociali non istituisce alcuna normativa riguardo alla partecipazione dei lavoratori.
* Istituisce il diritto dei lavoratori a essere informati e consultati con carattere obbligatorio dalle imprese
* **Prevede il diritto non solo a ricevere le informazioni, ma anche a essere consultati riguardo al trasferimento, alla ristrutturazione, alla fusione di imprese e ai licenziamenti collettivi**
* Regola i diritti di informazione e consultazione per tutti i Paesi membri dell'UE con carattere vincolante

3.- I principi generali riguardo ai diritti minimi in materia di informazione e consultazione sono determinati in:

* Direttiva 94/95
* **Direttiva 2002/14**
* Carta Europea dei Diritti Sociali
* Articolo 153 del Trattato di Funzionamento dell'Unione europea
* Articolo 156 del TFUE e sono sviluppati nella Direttiva 2009/38

4.- Per informazione intendiamo:

* Trasmissione di qualsiasi dato collegato con la produttività dell'impresa
* Dialogo stabilito tra il datore di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori per garantire che i lavoratori partecipino al processo decisionale
* Trasmissione ai rappresentanti dei lavoratori dei dati sull'evoluzione delle attività dell'impresa una volta eseguite
* **Trasmissione dei dati dal datore di lavoro ai rappresentanti dei lavoratori, affinché si familiarizzino con un tema e possano trattarlo**

5.- Delle seguenti affermazioni concernenti l'informazione e la consultazione come sistemi di partecipazione, quale o quali è/sono corretta/e?

* **Le eseguono i lavoratori tramite i comitati dell'impresa o, direttamente, tramite le proprie organizzazioni sindacali**
* **Contribuiscono a mitigare i conflitti, creare un clima più cooperativo sul posto di lavoro e promuovere la competitività**
* **Devono garantire la loro efficacia con un coinvolgimento effettivo dei rappresentanti dei lavoratori**
* La consultazione deve eseguirsi in un momento e un modo adeguato, mentre l'informazione si può realizzare in qualsiasi momento, incluso una volta avvenuta l'attività dell'impresa
* **La consultazione consiste nell'emissione di un parere che sia utile per il processo decisionale**
* La Carta dei diritti fondamentali dell'UE solo riconosce l'informazione come elemento di partecipazione dei lavoratori all'impresa

TEMA Nº 2: Importanza della partecipazione/del coinvolgimento dei lavoratori nel settore sanitario al/nel processo decisionale sui propri posti di lavoro

Quando parliamo della *partecipazione* dei lavoratori, ci riferiamo anche a un altro concetto che ci è strettamente connesso e che possiamo considerare complementare del *coinvolgimento* dei lavoratori nel processo decisionale delle loro imprese o dei posti di lavoro; una cosa che abbiamo potuto verificare nell'analisi delle Direttive commentate nel tema 1º e sul quale influiremo sottolineando la sua importanza.

I.- Processo decisionale sul posto di lavoro: importanza del coinvolgimento dei lavoratori

> *L'efficacia di qualsiasi organizzazione dipende, in larga misura, della sua capacità per procedere, in forma soddisfacente, con i processi di generazione e trasmissione dell'informazione, sia all'interno dell'organizzazione, che verso l'esterno; convertendola così in un fattore strategico del nostro lavoro, che rivalorizza la nostra attività, e che deve essere integrata in una concezione globale.*

Il processo *decisionale* è un processo attraverso il quale si identifica un bisogno di decisione, si determinano alternative, si analizzano, e si sceglie una di esse, si implementa la scelta e si valutano i risultati.

Dobbiamo realizzare queste "operazioni" attraverso un "gruppo o team lavorativo", per approfittare delle conoscenze e dell'esperienza di un maggior numero di persone che ci aiuta a prendere le migliori decisioni. In questo "team lavorativo" dobbiamo collocare il coinvolgimento dei lavoratori alla quale ci riferiamo.

Quando i lavoratori partecipano al processo decisionale, se sentono più impegnati a raggiungere i risultati desiderati, e convertono tale coinvolgimento in un potente stimolo che dà luogo alla comparsa di un elemento così importante come l'intelligenza emozionale"; cioè: adottano un atteggiamento aperto e responsabile di cooperazione che adattano alle norme e ai modi di lavorare del suo posto di lavoro.

Pertanto è specialmente importante cercare la partecipazione dei lavoratori nel processo decisionale, visto che è molto rara una decisione che possa essere presa da un'organizzazione, che non influisce, di una o altra forma, sulla dinamica quotidiana dei lavoratori. Assolutamente tutte le decisioni hanno un impatto sul futuro dell'organizzazione e sui suoi componenti, per cui è conveniente evitare tale situazione di malcontento che, quasi sempre, provocano le decisioni imposte.

With support from the European Union

Così, dal punto di vista del datore di lavoro, il fatto di coinvolgere i lavoratori nel processo decisionale della loro organizzazione è fondamentale per il successo dell'entità e, con esso, i concetti di motivazione e di sfida personale continuano a mantenere il proprio valore, come vedremo nel tema 3ª.

Vantaggi e svantaggi del coinvolgimento nel processo decisionale

Di solito, i datori di lavoro si lamentano della mancanza di efficienza e rendimento dei propri lavoratori; però: Si sono chiesti perché è così? Hanno considerato che i lavoratori non rendono perché non si identificano con la direzione che gli hanno imposto? Hanno pensato che, forse, sia necessario considerare come reagirebbe (il datore di lavoro) davanti a tali decisioni imposte?

Per intentare determinare tale valore del coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale, è necessario indicare sia i vantaggi che alcune inconvenienze che possiamo trovare in tale coinvolgimento. Se ci riferiamo ai vantaggi, possiamo indicare i seguenti:

- Maggior concentrazione di conoscenze, esperienze e informazioni
- Esistenza di una maggior varietà di punti de vista
- Si facilita l'accettazione della soluzione finale
- Si riducono i problemi di comunicazione.
- Si consegue un maggior coinvolgimento del lavoratore nel compito dell'impresa, o
- Si riducono le situazioni di litigiosità interna

Però, ci possono essere anche gli svantaggi che dobbiamo minimizzare costruendo il nostro sistema di partecipazione; per esempio:

- Pressione sociale generata
- Predominanza esercitata dai capi informali del gruppo sopra gli altri
- Intenti nascosti che, molte volte, influiscono sulle opinioni: interessi personali, interessi politici, ecc., o
- Manipolazione dell'impegno, al fine di arrivare a una decisione più velocemente

II.- *Consultazione* e *negoziazione collettiva* come strumenti del processo decisionale sul posto di lavoro

Abbiamo già commentato come la ***consultazione*** cerca di mettere in contatto le parti (lavoratori e datore di lavoro), per ottenere e scambiare opinioni, per trasmettere informazioni o per affrontare insieme un certo assunto, convertendosi in uno dei procedimenti di partecipazione dei lavoratori al processo decisionale delle loro sedi centrali di lavoro (o imprese).

With support from the European Union

Anche se la consultazione non istituisce l'obbligo di aprire un processo di negoziazione, esso si può propiziare e dare luogo all'adozione degli accordi collettivi; convertendosi, in molti casi, nel preludio dell'apertura di un dialogo social, con lo scambio di opinioni tra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione della sede centrale di lavoro, che accadrà in un momento, in un modo e con un contenuto che permettono ai rappresentanti dei lavoratori pubblicare un parere partendo dall'informazione fornita dal datore di lavoro riguardo alle misure proposte in base alle quali si realizza tale consultazione.

In questo senso, ricordiamo:

- Che i procedimenti di partecipazione dei lavoratori, di informazione e di consultazione si definiranno e applicheranno in modo in cui si garantisce la sua effettività e si permette un processo decisionale efficace dell'impresa o del gruppo di imprese.

- Che l'informazione e la consultazione dei lavoratori si effettueranno al livello pertinente alla direzione e alla rappresentanza, in funzione del tema trattato; e

- Che la direzione della sede centrale e i rappresentanti dei lavoratori stabileranno tale dialogo con lo spirito di cooperazione, rispettando i loro diritti e i loro obblighi reciproci.

La consultazione, così, nasce come un sistema di cogestione o codecisione che permette l'azione congiunta dei lavoratori e datori di lavoro nella ricerca delle soluzioni adottate in questo quadro di decisione congiunta. Inoltre, la *Direttiva 2001/86* fa un passo avanti in questo sistema di partecipazione dei lavoratori, mediante l'integrazione dei rappresentanti dei lavoratori negli organi di amministrazione o direzione dell'impresa, all'interno dei quali si discutono le questioni che influiscono, direttamente, sul buono funzionamento dell'impresa e, se del caso, si adottano le decisioni opportune che influiscono sui lavoratori e sulle loro condizioni di lavoro.

<u>Negoziazione collettiva: sistema di partecipazione al processo decisionale.-</u>

Abbiamo detto che, di volta in volta, *il dialogo sociale, o la negoziazione collettiva*, può essere il risultato finale di un periodo di consultazioni, dal momento in cui la negoziazione si sviluppa, liberamente, dalle parti legittimate per esso, prendendo in considerazione il grado di regolazione legale esistente in ogni Paese.

La negoziazione collettiva è un postulato basico dell'*Organizzazione Internazionale del Lavoro*, OIT, insieme alla libertà sindacale, istituito nel 1919, riaffermato nel 1944 e sviluppato nei suoi Accordi 151 e 154, e presentato come un procedimento per risolvere i conflitti sul lavoro.

Secondo l'articolo 2º dell'Accordo 154:

With support from the European Union

> *"le negoziazioni si svolgono al fine di: fissare le condizioni di lavoro e impegno*; *regolare i rapporti tra datori di lavoro e lavoratori, e*; *regolare i rapporti tra datori di lavoro e organizzazioni dei lavoratori.*

Inoltre, determina una serie delle misure di promozione di tale negoziazione collettiva, tra le quali possiamo sottolineare:

- *Che sia per tutti i datori di lavoro e per tutte le categorie dei lavoratori*
- *Che si estende, in modo progressivo, a tutte le materie di condizioni di lavoro*
- *Che i procedimenti di risoluzione dei conflitti contribuiscono alla promozione della negoziazione collettiva*
- *Che la negoziazione si sviluppa a qualsiasi livello: aziendale, regionale e nazionale, e*
- *Che le parti nella negoziazione dispongano dell'informazione necessaria per negoziare conoscendo il caso*

Negoziazione collettiva nell'ambito europeo:

Nell'ambito europeo, la negoziazione collettiva si riconosce come diritto nell'art. 28 della *Carta dei diritti fondamentali dell'UE*; e il suo procedimento regolano gli articoli 152, 154 e 155 del *Trattato di funzionamento dell'Unione europea* (TFUE). Questa breve normativa regola un conciso quadro giuridico per la negoziazione collettiva che, anche se minimo, è considerato sufficiente per la pratica attuale, dagli interlocutori sociali.

Concretamente, l'art. 152 del TFUE prescrive il rispetto dell'autonomia collettiva e della libertà sindacale e legittima degli interlocutori sociali per regolare i rapporti di lavoro a cui partecipano, convertendo la negoziazione collettiva en un modo alternativo di produzione delle norme giuridiche, e abbandonando il suo ruolo iniziale di essere solo un modo complementare in questa materia.

Da parte sua, l'articolo 155 del TFUE, riconosce, nel suo comma1º, che:

> "*Il dialogo tra gli interlocutori sociali nell'ambito dell'Unione potrà portare, si loro lo desiderano, all'instaurazione dei rapporti convenzionali, accordi inclusi*".

Seguendo questa considerazione, possiamo distinguere due processi di negoziazione:

- Il processo che chiameremo *negoziazione* collettiva informale, in cui la negoziazione sarà regolata dalle regole redatte dai propri soggetti negozianti, al margine della regolazione legale che potrebbe esistere, e in cui si determina anche la portata degli accordi che, se del caso, potrebbero essere raggiunti.

- Il processo che chiameremo *negoziazione* collettiva formalizzata, che è quello che si realizza in modo regolato, prendendo in considerazione regole generali per tutti, nell'ambito che corrisponda e il cui effetto di solito è accordo collettivo, al quale riconosciamo l'efficacia normativa e il vincolo per tutte le parti coinvolte.

With support from the European Union

DOMANDE SUL TEMA 2

[Ogni domanda fatta può avere più di una risposta corretta]

1.- L'efficacia di un'organizzazione si basa su:

* Avere un capo che prende le decisioni
* **Scommettere sulla presa delle decisioni mediante i gruppi lavorativi**
* **Procedere con i processi interni di consultazione**
* Imporre le decisioni personali, a patto che queste siano corrette, per migliorare la produzione dell'impresa
* **Analizzare la situazione di un tema concreto e ascoltare le opinioni dei lavoratori**

2.- Delle seguenti affermazioni, indichi quali possono considerarsi "vantaggi" all'ora di introduzione di un sistema del processo decisionale con la partecipazione dei lavoratori:

* **Aiuto al successo dell'organizzazione**
* Si perde molto tempo innecessario
* **Si ottiene maggior efficacia nella gestione aziendale**
* **Si genera maggior fiducia tra i lavoratori**
* Si genera una pressione tra i lavoratori che è buona per la competitività
* **Ci sono più punti di vista**
* Se la decisione che si adotta non è corretta, la responsabilità sarà dei lavoratori
* **Si riducono i conflitti sul posto di lavoro**

3.- Che crede che dobbiamo intendere per codecisione?

* Procedimento speciale di informazione e consultazione
* Implementazione di una negoziazione transnazionale
* **Integrazione dei rappresentanti dei lavoratori negli organi di amministrazione dell'impresa**
* Modo in cui i sindacati influiscono sulla partecipazione nell'impresa
* **Creazione di un sistema di consultazioni per istituire la partecipazione dei lavoratori**
* **Creazione di una commissione negoziante tra il datore di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori**

With support from the European Union

4.- Quale o quali delle seguenti affermazioni è corretta se ci riferiamo alla consultazione?

* **E' lo scambio di opinioni tra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione dell'impresa.**
* **Deve essere presieduta dalla cooperazione e il rispetto dei diritti di ogni parte.**
* Si esegue almeno due volte all'anno.
* **Deve permettere un processo decisionale efficace nell'impresa.**
* E' uno strumento che dobbiamo utilizzare prima di iniziare un processo di negoziazione con il datore di lavoro.
* **I rappresentanti dei lavoratori pubblicano un parere in base dell'informazione fornita dal datore di lavoro.**

5.- La negoziazione collettiva nell'ambito europeo è un procedimento del processo decisionale regolato in:

* **Trattato di Funzionamento dell'Unione europea**
* **OIT nei suoi articoli 151 a 155**
* **Articolo 28 della Carta dei diritti fondamentali dell'UE**
* Nessuna risposta precedente è corretta.

With support from the European Union

TEMA Nº 3: Partecipazione dei lavoratori al processo decisionale delle loro imprese come elemento de motivazione

I.- Motivazione e soddisfazione personale dei lavoratori del settore sanitario

La motivazione e il suo collegamento con la prestazione individuale (la soddisfazione dell'individuo e la produttività dell'organizzazione), è un fenomeno altamente complesso, e non è un compito semplice definirlo, anche se alcune delle affermazioni seguenti potrebbero avvicinarci a quello che cerchiamo quando ci riferiamo alla *motivazione*:

- E' un processo mediante il quale si inizia, si sostiene e si dirige una condotta per raggiungere una motivazione che soddisfa un'esigenza importante in tal momento per l'individuo.
- E' uno stato interiore che provoca una condotta.
- E' un processo che porta alla soddisfazione delle esigenze.
- E' la forza che spinge il soggetto ad adottare una condotta determinata.
- Sono le forze che influiscono sull'individuo o che partono da esso per iniziare e orientare la sua condotta.

Non è facile cercare di spiegarla nel suo vincolo con lo svolgimento di un'attività professionale, perché ci sono varie teorie che gareggiano per farlo; anche se tutte esse coincidono su unire due termini per conseguirlo: motivazione e soddisfazione.

Motivazione sul lavoro

La ***motivazione sul lavoro*** possiamo immaginare come un processo mediante il quale si mette in funzione, si mantiene e si dirige la condotta verso il conseguimento di certi obiettivi che soddisfino le esigenze importanti dell'individuo, da un lato; e, allo stesso tempo, permette il conseguimento degli obiettivi dell'impresa (conseguiamo così il vincolo al quale ci siamo riferiti).

Pertanto, sembra che la motivazione è un aspetto che non dovrebbe mancare mai nel rapporto tra datori di lavoro e lavoratori visto che suppone un cambiamento qualitativo all'ora di svolgere una professione; però, inoltre, è percepita come una forma di mantenere un ambiente gradevole e proattivo. Così, uno dei benefici più importanti della motivazione lavorativa è impegno. Per un datore di lavoro, avere i lavoratori motivati facilmente si tradurrà nei lavoratori impegnati e con voglia di guadagnare.

Invece, la motivazione dei lavoratori sul lavoro non esisterà se non parte dal datore di lavoro che deve mostrare la sua capacità di mantenere coinvolti i propri lavoratori per ottenere da loro il massimo rendimento e, in conseguenza, gli obiettivi aziendali segnati, il che sarà il suo obiettivo in ultima istanza.

With support from the European Union

Affinché il datore di lavoro riesca a mantenere tale coinvolgimento dei propri lavoratori e, conseguentemente, la loro motivazione, ci sono vari fattori che possono considerarsi, come:

- Esistenza di un posto di lavoro dove il lavoratore si senta comodo e possa svilupparsi professionalmente;
- Clima lavorativo con buoni rapporti tra i lavoratori;
- Condizioni di lavoro (retribuzioni, giornata lavorativa, vacanze, equilibrio tra vita professionale e vita privata, ecc.) adeguate; e, certo,
- permettere al lavoratore che partecipi al processo decisionale della sua sede centrale di lavoro.

Tipi di motivazione sul lavoro

Anche se nel corso della storia sono comparse le numerose teorie e autori che parlano della motivazione relativa al mondo lavorativo, la maggioranza di essi sono d'accordo che la motivazione è costituita da tutti i fattori capaci di provocare, mantenere e dirigere la condotta verso un obiettivo; e, in base a questo, sono determinati tre tipi di motivazione lavorativa:

- ❑ Motivazione estrinseca: In questo tipo, quello che motiva è il beneficio ottenuto come risultato dello svolgimento di un'attività. Questo tipo di motivazione cerca un risultato soddisfacente e si propone di evitare le conseguenze sgradevoli.

- ❑ Motivazione intrinseca: In questo tipo di motivazione si parte dalla soddisfazione che producono la condotta o un compito concreto realizzato. Pertanto, nasce del proprio individuo e si consolida nel miglioramento che può provare il lavoratore quando conta con gli attrezzi adeguati, un ambiente fisico e umano favorevole, o quando percepisce i risultati.

- ❑ Motivazione trascendente: Il terzo tipo di motivazione è quello che si raggiunge per il beneficio o soddisfazione che ottiene un terzo, o perché si evita qualcosa di negativo per lui. Questo tipo di motivazione copre i lavori che si realizzano di forma volontaria, o in forma di volontariato.

Finalmente, ci sono tre tipi di motivazione che non sono isolati, ma sono correlati e dipendono da ogni tipo di persona, di ogni lavoratore, per stabilire ciascuno di essi in ogni caso particolare.

Conseguenze della demotivazione nell'impresa

Se, come vediamo, la motivazione sul lavoro è importante sia per i lavoratori che per il datore di lavoro, per l'impresa, anche la demotivazione ha le proprie conseguenze e, anche se dipende dai fattori e dalle circostanze differenti, mantiene un elemento

With support from the European Union

comune: la demotivazione lavorativa è uno dei comportamenti più “tossici” per la salute di un’impresa

La mancanza di soddisfazione lavorativa porta, come conseguenza, alla perdita di rendimento dei lavoratori, e provoca il calo della produttività dell’impresa. L'insoddisfazione porta alla demotivazione, alla mancanza di interesse per il lavoro, il che può portare il lavoratore all’apatia, a non svolgere le sue funzioni abituali, il che finirà con il cattivo clima lavorativo, perché è più facile generare i conflitti tra i propri lavoratori e quelli con i loro “ordini intermediari”, i capi dei dipartimenti, ecc.

Inoltre, questa mancanza di motivazione del lavoratore può generare, per l’impresa, altri effetti avversi come:

- Maggiori costi di assenteismo;
- Minore produttività;
- Più rotazione del personale; e
- Costi di immagine e di reputazione.

Tutti questi sono effetti “esterni” che non sempre possiamo percepire negli ambiti professionali, come il settore sanitario, nel suo ambito di settore pubblico, che è un servizio essenziale per i cittadini, dove non sempre sono misurabili tali situazioni dal punto di vista’’ aziendale”.

II- Partecipazione dei lavoratori come elemento de motivazione nel centro di lavoro

Una maggior partecipazione, coinvolgimento, dei lavoratori al/nel processo decisionale sul loro posto di lavoro, è uno degli elementi più importanti di motivazione nell’impresa.

Per conseguire che la partecipazione sia un fattore chiave nella motivazione dei lavoratori, il datore di lavoro deve evitare le strutture gerarchiche in cui il potere dirigenziale è concentrato sull’apice della piramide; e scommettere sulle strutture più flessibili, agili e meno burocratiche; e, fondamentalmente, deve implementare una comunicazione fluida con i rappresentanti dei lavoratori, i veri architetti della partecipazione.

Il datore di lavoro deve comprendere la base della partecipazione, come elemento di motivazione, nel quale c’è più capacità di decisione condivisa con i lavoratori. Con la partecipazione dei lavoratori, o dei loro rappresentanti (dei sindacati), è conseguita una cultura di collaborazione che renderà possibile la comprensione, la cogestione e la risoluzione dei conflitti che possano nascere sul posto di lavoro.

Di seguito, proponiamo alcuni comportamenti che potrebbero svolgersi, da parte del datore di lavoro, indipendentemente dall'esistenza dei diritti di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori ai quali ci siamo già riferiti, per rafforzare tale partecipazione dei lavoratori e avanzare nella motivazione lavorativa nei lavoratori:

- Realizzare riunioni periodiche con i lavoratori: Queste riunioni devono servire per organizzare il lavoro e sviluppare una comunicazione diretta tra lavoratore e datore di lavoro dal punto di vista professionale, conseguendo inoltre, il miglioramento del clima lavorativo.

  Le riunioni di lavoro permettono di cercare le soluzioni nello svolgimento delle attività professionali e possono aiutare a rilevare i conflitti dando la opzione per risolverli al più presto possibile.

- Incoraggiare i lavoratori a mostrare la loro opinione e le loro idee: è importante costruire uno spazio di fiducia he aiuti a risolvere le situazioni di ansietà lavorativa causata dallo stress o dal carico di lavoro.

  E' essenziale che il datore di lavoro faccia vedere ai lavoratori che le loro idee sono importanti per esso e che saranno prese in considerazione. Allo stesso modo, è importante congratularsi con i lavoratori per i loro contributi. Il senso di appartenenza è fondamentale nella motivazione lavorativa.

- Motivare i lavoratori senza provocare concorrenze; cioè: creare incentivi che non generino concorrenze tra i lavoratori, ma favoriscano la cooperazione; e dove non si promuovono gli individualismi, ma il conseguimento comune di un obiettivo: ricompensare tutti i membri di un gruppo (dipartimento, sede centrale di lavoro, etc.) se sono raggiunti gli obiettivi precedentemente stabiliti, per esempio.

Infine, facciamo una breve nota sulla ***motivazione del gruppo lavorativo*** visto che, alla fine, la partecipazione dei lavoratori è nient'altro che un lavoro in gruppo.

La motivazione lavorativa, compresa come una partecipazione al gruppo, permette di avere un gruppo coerente di persone che lavorano gomito a gomito; pertanto, dobbiamo mantenere tutti i loro membri soddisfatti, motivati, affinché sviluppano l'intero loro potenziale. La cosa principale affinché un gruppo sia motivato è che i bisogni dell'organizzazione e i bisogni individuali si trovano allo stesso livello.

Pertanto è certo che la motivazione individuale può aumentarsi o diminuirsi in funzione di una serie dei fattori condizionanti ai quali dobbiamo prestare attenzione e tra i quali si trovano:

- Dobbiamo determinare l'obiettivo del gruppo in modo chiaro.

- Tale obiettivo deve presupporre una sfida, che possa stimolare i membri del gruppo.
- I gruppi devono essere equilibrati (con conoscenze tecniche e umane), visto che i rapporti interpersonali tra i membri del gruppo sono importanti per mantenere un clima lavorativo corretto.
- E' importante che ogni membro del gruppo abbia una responsabilità, definendo che cosa si può fare e come farlo.
- Dobbiamo fare attenzione alla crescita personale. Sentire che si sta avanzando e si imparano i concetti nuovi ampliando le abilità delle quali già si dispone, migliora l'autostima e aiuta a mantenere la motivazione del lavoratore.

III- Alcuni fattori chiave per conseguire la motivazione sul lavoro.

Mantenere una motivazione alta sul lavoro non sempre risulta facile, e la possibilità di soffrire delle malattie psicosomatiche come conseguenza delle emozioni negative e stress aumenta, esponenzialmente, quando l'ambiente sul lavoro non è adeguato.

Già abbiamo commentato gli effetti positivi dell'essere motivato sia sul lavoratore, che sul datore di lavoro. In questo ultimo comma, indicheremo, da un lato, alcuni fattori chiave affinché il lavoratore possa migliorare la sua motivazione sul proprio posto di lavoro; e, dall'altro lato, determineremo alcuni atteggiamenti che il datore di lavoro può implementare nella sua impresa o nella sede centrale di lavoro per facilitare la motivazione dei suoi lavoratori.

Sette fattori chiave per mantenere la motivazione sul lavoro.-

- Ricorda quali sono i tuoi obiettivi: Il mondo si muove per gli obiettivi che ci segnaliamo a medio e lungo termine, e che ci aiutano a lavorare duramente fino a conseguirli.

  Se perdiamo di vista i nostri obiettivi, la motivazione può ridursi.

- Smetti di lamentarti: E' uno dei fattori chiave per essere felici. Il miglior modo di vincere la battaglia con la frustrazione è smettere di pensare costantemente di quello che ti piacerebbe avere e non ce l'hai.

  Un certo grado di ambizione è buono, però con controllo, per non cadere nell'insoddisfazione.

- Valorizza te stesso e premia il conseguimento degli obiettivi: Già basta con rimproveri. La responsabilità obbliga ad accettare i possibili errori quando ci siano, però dobbiamo essere giusti: se fai le cose correttamente devi anche riconoscertelo e ricompensare il tuo lavoro.

With support from the European Union

Concederti uno sfizio che rafforzi i successi conseguiti risulta fondamentale: tu vali molto.

- Crea il tuo spazio sul lavoro: trascorriamo molte ore sul nostro posto di lavoro e perciò è importante sentirci comodi. Converte il tuo "angolo" di lavoro in un luogo piacevole, che inviti alla concentrazione.

Essere motivato è una questione di atteggiamento: perseveranza.

- Prenditi cura dei rapporti con i tuoi compagni: godere di un buon ambiente sul lavoro è uno dei fattori che più influiscono sul benessere dei lavoratori. Cerca di dedicare un po' di tempo a conoscere le persone con cui lavori, imparare i loro nomi e sapere qualcosa di più di loro, esso migliora l'ambiente di lavoro e la dinamica del gruppo.

- Cambiamenti? Benvenuti: I cambiamenti ci aiutano a imparare e a continuare ad avanzare. E' possibile che durante il tuo percorso professionale tu debba lottare con le situazioni che non aspettavi. E' un errore spaventarsi davanti ai cambiamenti e lasciarsi vincere dall'incertezza che provocano; la miglior cosa è mostrarsi aperto e ricettivo davanti a tutto quello buono che può portare il nuovo.

Impara e avanza.

- Converti l'ottimismo nella tua bandiera: il buon umore è contagioso, e perciò circondati delle persone positive, vitali ed entusiasti; esso migliorerà il tuo stato d'animo e il modo di affrontarti alla giornata lavorativa.

Credi in te stesso: *Yes, I can*.

Comportamenti del datore di lavoro per migliorare la motivazione dei suoi lavoratori.-

- Dota i tuoi lavoratori di una maggior autonomia: cedi loro più potere decisionale per realizzare i loro compiti, concedendo loro tali capacità di autonomia negli aspetti concreti delle loro funzioni.

- Fa' che si sentano riconosciuti per il loro lavoro, valorizzando il buono svolgimento dei loro compiti, dei loro risultati e degli obiettivi conseguiti.

- Offri gli incentivi ai tuoi lavoratori ogni tanto: ricompense salariali, premi, bonus, benefici sociali, ecc.

- Mostra interesse per quello che fanno: chiedi i lavoratori riguardo ai loro compiti, ascolta le loro proposte e appoggia loro nelle loro decisioni.

With support from the European Union

- Offri le opportunità di promozione nell'impresa: rendi possibile ai tuoi lavoratori di essere promossi nella loro attività professionale. Il lavoratore si sentirà valorizzato e comprenderà che il suo lavoro e il suo sforzo hanno senso e ricompensa.

- Forma i tuoi lavoratori: la formazione ricevuta da un lavoratore suppone una motivazione aggiuntiva, visto che un nuovo apprendimento rende possibile uno sviluppo professionale, acquisire le nuove abilità e conoscenze e, infine, presenta una prospettiva di miglioramento mediante la sua promozione nell'impresa.

- Determina un salario adeguato: anche se non deve essere l'elemento principale per un lavoratore, un salario adeguato che riconosca il lavoro sviluppato valorizza e motiva i lavoratori.

- Ogni lavoratore sul posto che gli corrisponde. Assegna a ogni lavoratore il posto di lavoro più adeguato al suo profilo professionale, affinché lui si senta ad agio e tu ottenga da lui i migliori risultati possibili.

- Migliora le loro condizioni di lavoro. Non è soddisfacente non disporre degli attrezzi idonei al lavoro, né godere degli spazi minimi di riposo durante la giornata lavorativa, per esempio. Un posto di lavoro ben allestito e buoni attrezzi di lavoro rendono tutto molto più semplice e piacevole.

DOMANDE SUL TEMA 3

[Ogni domanda fatta può avere più di una risposta corretta]

1.- Delle seguenti, quali crede che siano condizioni per mantenere la motivazione sul lavoro?

* **Migliorare le condizioni di svolgimento delle proprie funzioni sul posto di lavoro**
* **Determinare obiettivi lavorativi**
* **Essere ricompensato se si raggiungono gli obiettivi progettati**
* **Creare il proprio spazio sul lavoro**
* **Essere riconosciuto per lo svolgimento del proprio lavoro**
* **Mantenere un buon rapporto con i propri colleghi**

2.- Delle seguenti affermazioni, quali crede che siano corrette?

* **La motivazione e la soddisfazione personale sono strettamente collegate.**
* La soddisfazione personale sul lavoro si consegue solo con buone retribuzioni salariali.
* **Un buon ambiente di lavoro può essere un elemento motivante per il lavoratore.**
* Le condizioni di lavoro non rappresentano la base per essere motivati sul lavoro.
* L'insoddisfazione lavorativa non influisce sulla produttività dell'impresa.
* **Spetta al datore di lavoro determinare gli elementi che permettano ai lavoratori di essere motivati.**
* Se il mio datore di lavoro non mi motiva, può chiederlo in Tribunale.

3.- Quali delle affermazioni seguenti sono i comportamenti per conseguire una maggior motivazione sul lavoro?

* **Dotare i lavoratori di maggior autonomia**
* **Offrire incentivi ai lavoratori**
* **Fornire opportunità di promozione nell'impresa**
* **Formare i lavoratori**
* **Retribuire in modo corretto il lavoro svolto**

4.- Come possono favorire la motivazione dei lavoratori l'informazione e la consultazione come elementi di partecipazione dei lavoratori all'impresa?

* **Perché permettono che il lavoratore esprima le sue idee davanti al datore di lavoro.**

With support from the European Union

* L'informazione e la consultazione risolvono conflitti lavorativi, però non favoriscono la motivazione dei lavoratori.
* **Perché possono servire per rilevare i problemi organizzativi che causano frustrazioni.**
* **Essere informati dell'evoluzione e della pianificazione dell'impresa permette stabilire una comunicazione fluida che aiuti a soddisfare le esigenze.**
* Se l'informazione non è accompagnata da un sistema di consultazione o di negoziazione collettiva, non serve per motivare.
* **Perché attraverso la consultazione si possono migliorare le condizioni di lavoro.**
* Soltanto sono elementi di motivazione se l'informazione finisce con la firma di un accordo collettivo.

5.- Segnare quale delle affermazioni seguenti è corretta:

* **La motivazione del lavoratore influisce positivamente sulla produttività dell'impresa.**
* La partecipazione dei lavoratori alla sede centrale di lavoro non è un elemento di motivazione.
* **La motivazione è un processo che porta alla soddisfazione delle esigenze.**
* L'unico tipo di motivazione valido nell'ambito lavorativo è la motivazione intrinseca.
* **Una conseguenza di mancanza della motivazione lavorativa, per l'impresa, è il costo di assenteismo.**
* La motivazione lavorativa si focalizza su una buona remunerazione e su buone condizioni di lavoro.

With support from the European Union