



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.5/2004

GENNAIO 2004

ORGANIZZAZIONE E CONDIZIONI DI LAVORO NELLO STABILIMENTO ELECTROLUX-ZANUSSI DI FORLI'

A CURA DI M.MELOTTI (IRES Emilia-Romagna)

GENNAIO 2004

ORGANIZZAZIONE E CONDIZIONI DI LAVORO NELLO STABILIMENTO ELECTROLUX-ZANUSSI DI FORLÌ

A CURA DI M.MELOTTI (IRES Emilia-Romagna)

Sommario

La ricerca è stata condotta da un gruppo di lavoro composto da P.Amanti, M.Barzanti, T.Gentilini, M.Melotti, S.Tugnoli.

La presente ricerca sullo stabilimento Electrolux-Zanussi di Forlì è stata realizzata su richiesta della **FIOM-CGIL** regionale e della **FIOM** territoriale con l'obiettivo di metterne in evidenza gli aspetti di politica industriale. Compito della ricerca era da un lato quello di verificare quanto la competitività aziendale sia basata sulla qualità e l'innovazione di prodotto e di processo e quanto sulla mera riduzione dei costi. D'altro lato obiettivo della ricerca era anche quello di valutare l'equilibrio tra i fattori strategici aziendali, l'organizzazione del lavoro e le condizioni di vita lavorativa degli addetti.

0. IL PROGETTO DI RICERCA

La presente ricerca sullo stabilimento Electrolux-Zanussi di Forlì è stata realizzata su richiesta della FIOM-CGIL regionale e della FIOM territoriale con l'obiettivo di metterne in evidenza gli aspetti di politica industriale. Compito della ricerca era da un lato quello di verificare quanto la competitività aziendale sia basata sulla qualità e l'innovazione di prodotto e di processo e quanto sulla mera riduzione dei costi. D'altro lato obiettivo della ricerca era anche quello di valutare l'equilibrio tra i fattori strategici aziendali, l'organizzazione del lavoro e le condizioni di vita lavorativa degli addetti.

L'impostazione adottata è stata improntata alla ricerca del massimo coinvolgimento e alla partecipazione degli attori interessati.

Dopo il tentativo non riuscito di fare partecipi l'azienda e gli altri sindacati, il progetto di ricerca di seguito illustrato è stato realizzato da un gruppo di lavoro composto da lavoratori, rappresentanti sindacali aziendali, dalla FIOM territoriale e dall'IRES.

La ricerca ha avuto tempi più lunghi del previsto per la criticità di alcune scadenze sindacali come il rinnovo del contratto nazionale di lavoro e le relative difficoltà unitarie.

Sono state individuate ed utilizzate le risorse di seguito indicate.

- a) Le pubblicazioni divulgative aziendali "L'angolo cottura" e "Informazioni Electrolux"
- b) Il materiale aziendale fornito alle organizzazioni sindacali in occasione degli incontri periodici sulle informazioni previsti dal contratto
- c) Verbali della contrattazione aziendale di 2° livello
- d) Informazioni provenienti dalle interviste ai lavoratori
- e) Informazioni provenienti dai questionari distribuiti ai lavoratori

Sono stati messi in secondo piano gli approfondimenti sugli indicatori di politica industriale di tipo tradizionale come gli investimenti nel prodotto e nel processo, le politiche di comunicazione e di promozione a favore di una focalizzazione sugli indicatori di seconda generazione come la qualità della organizzazione, la coesione sociale, la politica delle risorse umane indirizzata alla partecipazione, alla formazione e alla qualità del lavoro. La letteratura organizzativa indica infatti questi fattori, cosiddetti immateriali, come elementi fondamentali di politica industriale, sullo stesso piano dei fattori tradizionali.

Sono stati analizzati i fattori di competitività seguendo il criterio della catena del valore (Porter) per classificare e analizzare le varie attività. Secondo questo criterio in ogni settore industriale le attività realizzate da una impresa possono essere suddivise in categorie raggruppate in due classi fondamentali: le attività primarie e quelle di supporto. Le prime riguardano la creazione materiale del prodotto, il marketing, la gestione dei materiali fino alla vendita ed all'assistenza post-vendita esse sono la logistica interna, le attività operative, la logistica esterna, marketing e vendita e assistenza post-vendita. Le seconde, di supporto, includono le funzioni e le infrastrutture che consentono lo svolgimento ottimale delle attività produttive: infrastruttura dell'impresa, gestione delle risorse umane, sviluppo delle tecnologie, approvvigionamenti. Queste funzioni sono analizzate sia sotto il profilo strategico sia sotto quello organizzativo.

La peculiarità di questa ricerca consiste nel considerare l'impresa come un sistema e nel mettere in relazione, per una verifica di congruità, le dinamiche di prodotto/mercato, la organizzazione del lavoro, il sistema contrattuale e la condizione di lavoro. L'impresa è stata analizzata non come la somma dei singoli elementi o individui che la compongono ma come un unico diverso da un semplice aggregato di elementi che la compongono. Il contratto di lavoro è considerato anche come uno strumento di gestione dell'impresa da considerarsi in stretta relazione con il modello organizzativo.

Il percorso di ricerca delineato ha previsto diverse e distinte fasi di lavoro.

La prima fase ha riguardato lo studio e la sistemazione della documentazione raccolta.

La seconda è consistita nell'analisi in dettaglio dei processi aziendali. Una volta disaggregato il processo produttivo in fasi ed operazioni unitarie¹ sono state raccolte informazioni attraverso interviste ai lavoratori relative a:

1. *le tecnologie* impiegate (di processo, di movimentazione/manipolazione, di gestione dei dati e di comunicazione); *i prodotti* (semilavorati) di ogni singola fase di trasformazione;
2. *gli skills ed i contenuti del lavoro*;
3. *gli input* che convergono nel processo (informazioni, materiali, manutenzione, formazione, flussi comunicativi, ecc.) per verificare attraverso queste vie l'efficacia e/o l'efficienza delle funzioni *di servizio*;

¹ In ogni impresa come in ogni fase del processo si può riconoscere un flusso di materiali e di servizi in cui si ha un fornitore, una trasformazione interna e un cliente finale. Questo flusso va misurato e controllato affinché venga indirizzato in armonia con gli obiettivi strategici e operativi dell'azienda

4. *le varianze* che si verificano in ciascuna fase, cercando anche di ricostruire il modo in cui ogni specifica varianza è stata assorbita e gli eventuali costi dell'assorbimento o del mancato assorbimento².
5. Il clima organizzativo, lo stile di leadership ed i livelli gerarchici.

Questa strumentazione ha permesso di misurare lo scostamento tra assetto organizzativo ed obiettivi strategici ed di verificare il governo della flessibilità³.

La terza fase ha riguardato una ricerca sociologica con questionario distribuito ai lavoratori. L'obiettivo è stato quello di comprendere la composizione e le caratteristiche della forza lavoro da un lato e dall'altro di verificare su un campione ampio di lavoratori gli effetti delle scelte aziendali e del modello organizzativo sulle condizioni di lavoro emerse dall'analisi del modello organizzativo.

1. INFORMAZIONI GENERALI SULL'AZIENDA

Lo stabilimento di Forlì, oggetto del nostro studio, fa parte del gruppo Electrolux-Zanussi Italia produttore di elettrodomestici, il quale a sua volta è parte della multinazionale Electrolux. Questo gruppo è il più importante produttore mondiale di elettrodomestici con 55.000.000 di pezzi prodotti, 80.000 dipendenti, 150 paesi consumatori⁴.

In Italia il gruppo Electrolux-Zanussi⁵ è presente con quindici stabilimenti produttivi e circa 13.000 addetti (vedi tabella seguente).

² Una corretta analisi delle varianze permette di ottenere una diagnosi del grado di controllo dell'organizzazione sul processo. In questo modo vengono messi in luce i deficit organizzativi nella gestione del processo produttivo nelle fasi critiche che si determinano appunto al verificarsi delle varianze. Allo stesso tempo la diagnosi fornisce orientamenti per la riprogettazione organizzativa.

³ La *flessibilità* è intesa come capacità di governo della complessità e riguarda tutti i fattori dell'impresa, dalle preliminari indagini di mercato fino alla assistenza post-vendita. La flessibilità deve essere intesa non come puro adattamento del fattore lavoro alle diverse contingenze di mercato, ma come capacità strategica dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti continui esterni ed interni. Essa riguarda, inoltre, la capacità della struttura, in tutte le sue articolazioni, di adeguarsi ai cambiamenti strategici intervenendo sui modelli organizzativi e di conseguenza sul sistema di governo dell'impresa e sui processi di apprendimento. Per ultimo, essa concerne la capacità di adattare le risorse disponibili alle variazioni della strategia e della struttura, e quindi il suo grado di polivalenza e mobilità.

⁴ Fonte: Notizie Electrolux, luglio 2003 -N° 1

⁵ Fonte: Electrolux, materiali di informazione al sindacato, 2002

**Livelli occupazionali gruppo Electrolux Zanussi
al 31.01.2001**

Elettrodomestici	8.375	Holding	225
		Porcia	2782
		Susegana	2112
		Firenze	689
		Solaro	1073
		Forlì	1231
		Zanit	222
		Inter/al	41

Professional	4.142	Professional	1014
		P.C.M.	19
		Z.Elettrom.	1600
		Z.Metall.	637
		In.F.A	142
		Sole	730

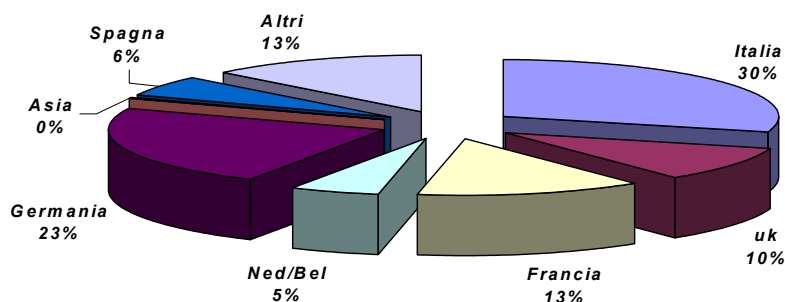
Altre	161	Distrilux	103
		Veneta Factoring	32
		Propria	6
		P&O	20

Totale	12.678
---------------	---------------

Le dinamiche di prodotto/mercato. I volumi attualmente prodotti nello stabilimento di Forlì equivalgono a circa 8.000 pezzi il giorno che corrispondono a 1.800.000 pezzi l'anno⁶. Lo stabilimento di Forlì è produttore unico per il gruppo Electrolux delle apparecchiature per cottura a gas destinato alle utenze domestiche: piani di cottura, cucine tradizionali free-standing e forni da incasso.

⁶ Fonte: "L'angolo cottura", N° 2, 2002

Mercato produzione interna

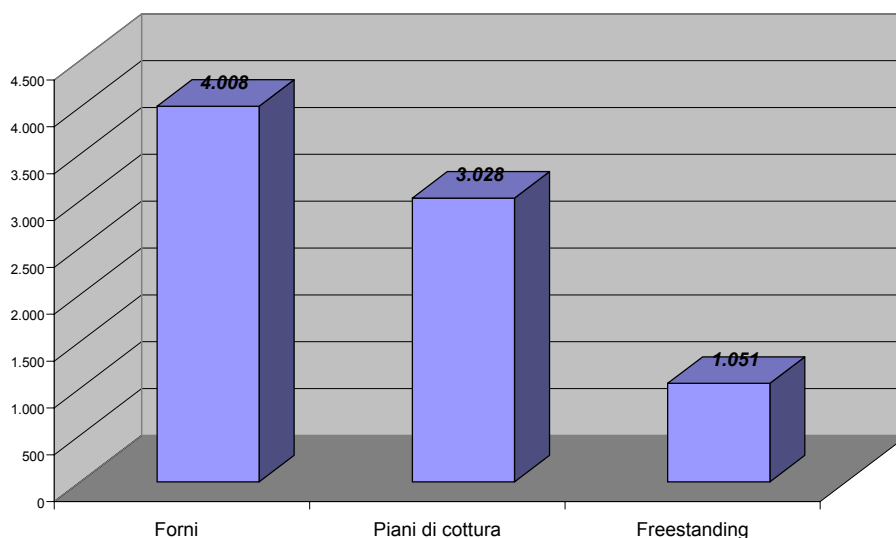


Il mercato di riferimento⁷ è costituito per il 30% dal mercato italiano, per il 57% dai paesi della comunità europea e per il resto da altri paesi fuori della comunità europea.

La produzione giornaliera⁸, rilevata al 31.3.2002, è composta di 4.008 forni da incasso (49,7% dei pezzi prodotti, da 3.028 (37,4%) piani di cottura e 1.051 (12,9%) free-standing. La produzione attuale si caratterizza per il mix elevato, 843 modelli in produzione, tempi di consegna molto ristretti, personalizzazione con lotti produttivi molto ridotti, elevati standard qualitativi.

I fattori di criticità che l'azienda deve tenere sotto controllo sono quindi cambiati ed aumentati con incremento di complessità rispetto alla produzione standardizzata ed al mix produttivo che aveva caratterizzato la produzione fino agli anni settanta-ottanta.

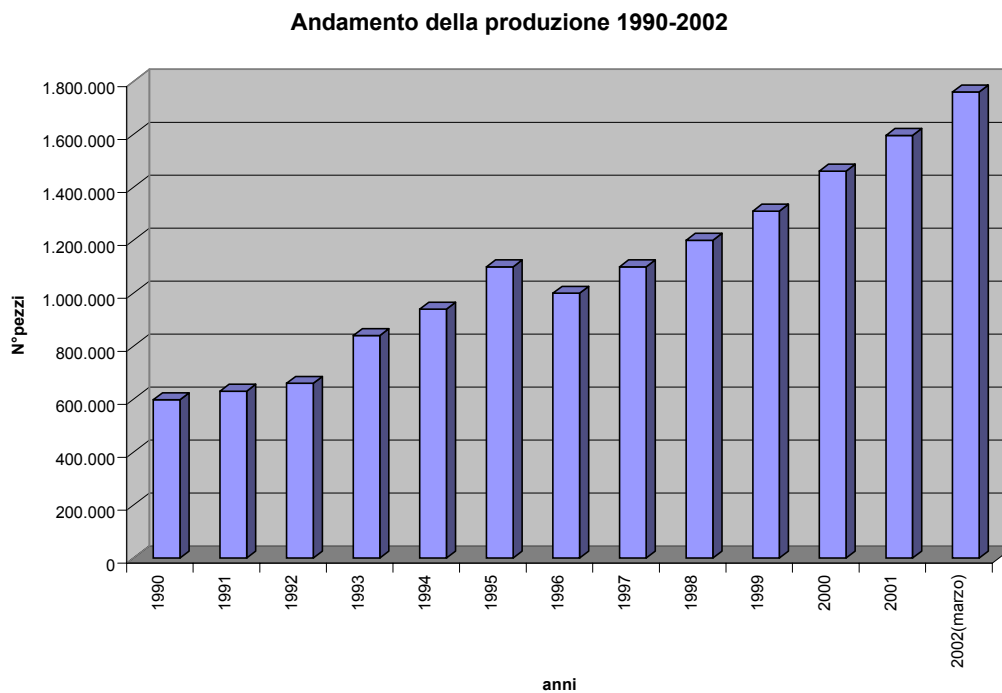
Volumi produttivi a marzo 2002



⁷ Fonte: "L'angolo cottura", N° 2, 2002

⁸ Fonte: "L'angolo cottura", N° 2, 2002

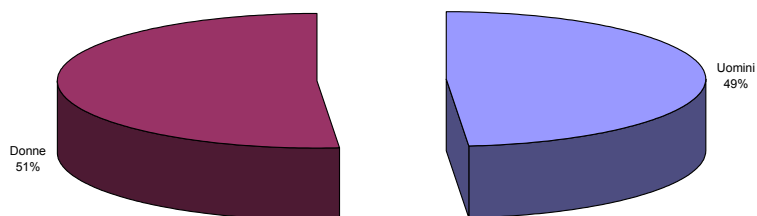
Lo stabilimento di Forlì, dal 1990, ha avuto un forte incremento produttivo⁹. La sua produzione è passata dai 600.000 pezzi annui prodotti nel 1990 agli attuali 1.800.000.



Il quadro occupazionale al 28/2/2002 ricavato dalle informazioni di fonte aziendale era il seguente¹⁰.

Gli addetti a marzo 2002 sono 1340 di cui il 51,5% composto da occupazione femminile ed il 48,5% maschi.

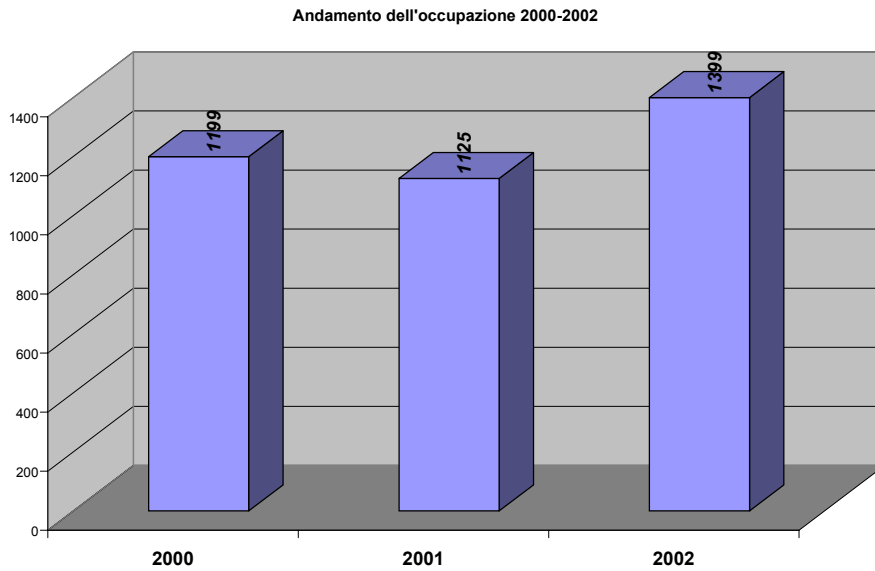
Addetti (al 28/2/2002) 1340



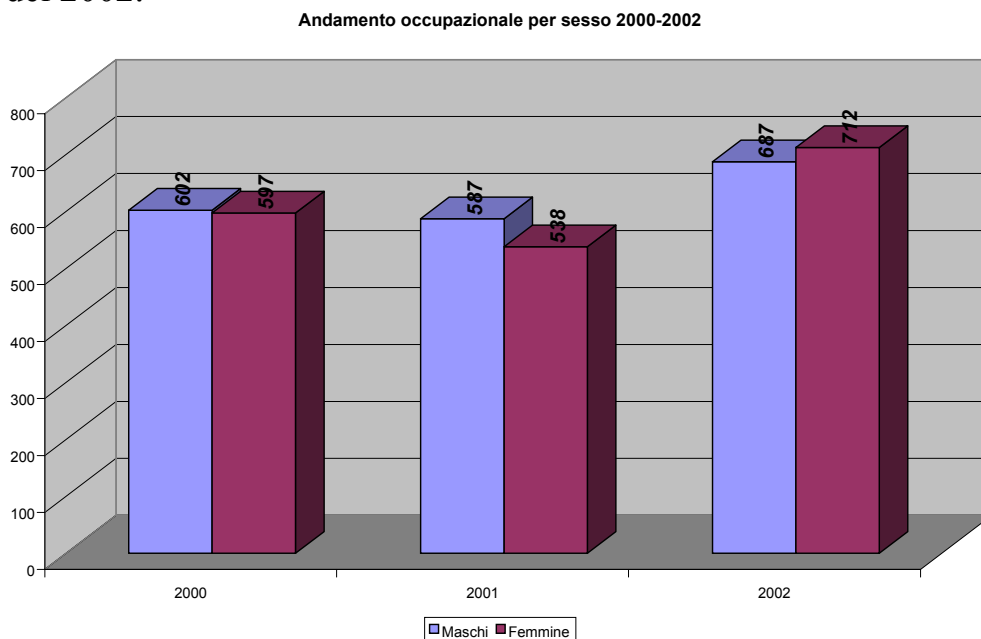
⁹ Nostra elaborazione da "L'angolo cottura", N°1, 2001 e N° 2 2002

¹⁰ Fonte: "L'angolo cottura" N° 2, 2002

Dal 2000 al 2002 l'occupazione è cresciuta del 17%¹¹ rispetto ad un incremento della produzione del 25,6 % misurato dai dati aziendali tra la produzione a consuntivo del 1999 e la capacità produttiva registrata a marzo 2002. La mancanza dei dati occupazionali e retributivi dal 1990 non ci permette di mettere in relazione gli andamenti occupazionali e retributivi con gli andamenti produttivi.



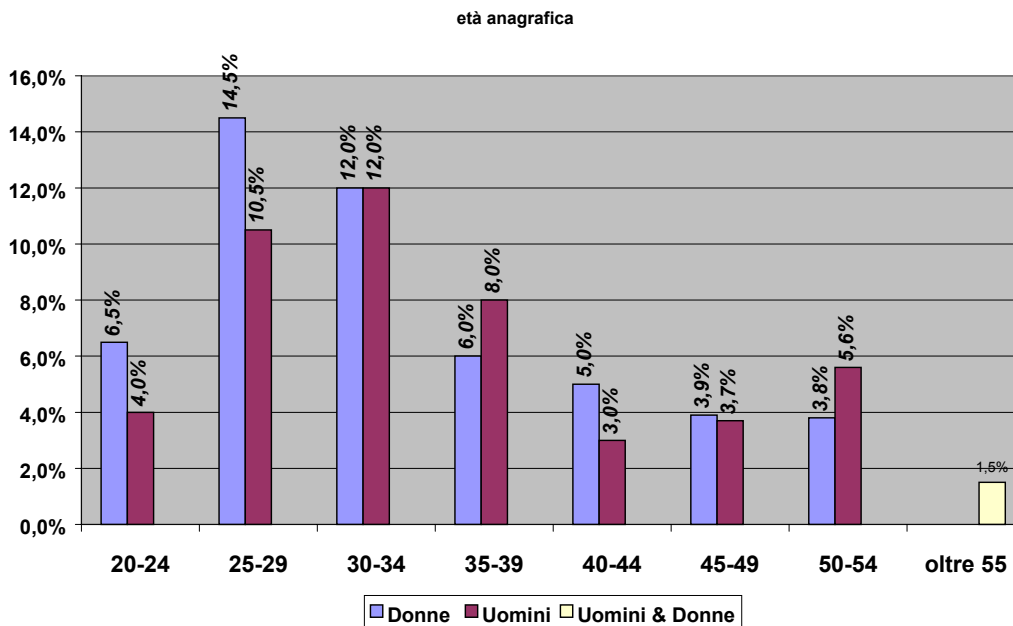
L'andamento occupazionale per sesso dal 2000¹² vede un incremento in percentuale dell'occupazione femminile rispetto a quella maschile che passa dal 49,7% del totale al 50,9% del 2002.



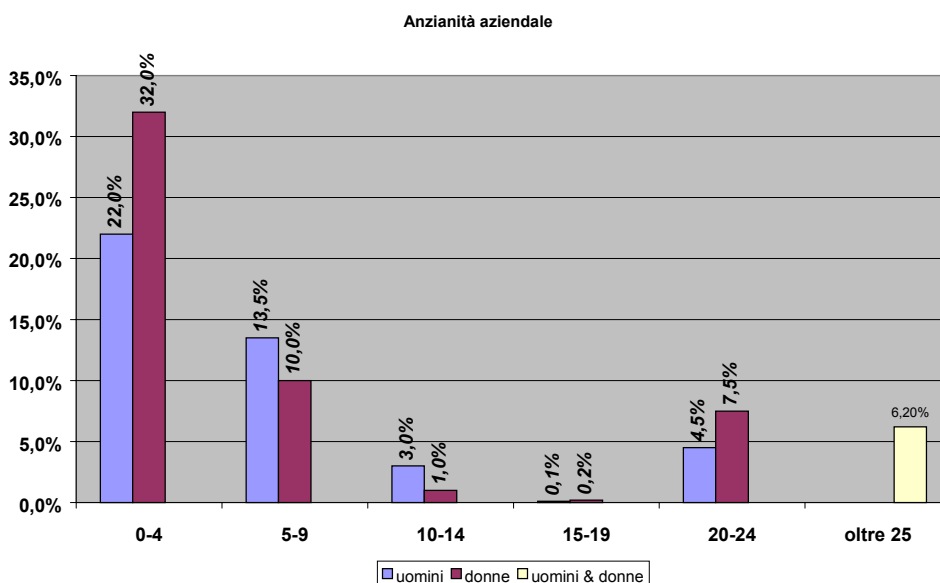
¹¹ Fonte: i dati relativi agli anni 2000 e 2001 sono stati presi dalla relazione sul personale ex art.9 legge 125/91, i dati sull'occupazione del 2002 ci sono stati forniti dalla FIOM di Forlì.

¹² Fonte: Rapporto sulla situazione del personale ex art.9 legge 125/91

L'età anagrafica¹³ della forza lavoro è decisamente bassa. Per 59,5% degli addetti è sotto ai 35 anni ed il 73,5% è sotto ai 40 anni. Nelle fasce di età comprese tra i 20 ed i 30 anni l'occupazione è superiore a quella maschile 21% rispetto 14,5%. Questo sta ad indicare che le assunzioni sono rivolte prevalentemente verso occupazione femminile.



L'anzianità aziendale¹⁴ è anch'essa molto bassa. Il 54% degli addetti ha meno di 4 anni di permanenza in stabilimento. Il 77,5% degli addetti ha meno di 10 anni di anzianità aziendale.

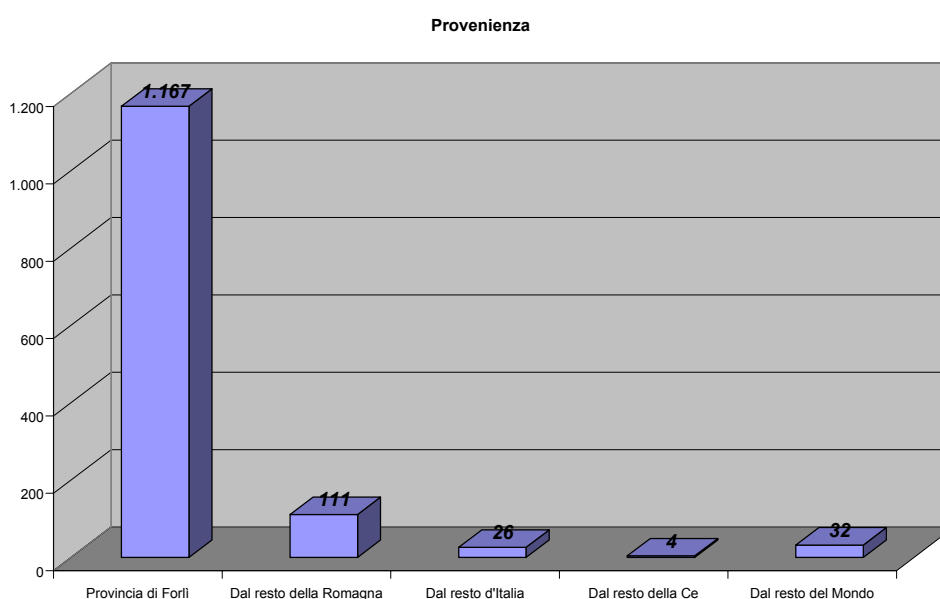


¹³ Fonte: nostra elaborazione da "L'angolo cottura" N° 2, 2002

¹⁴ Fonte: nostra elaborazione da "L'angolo cottura" N° 2, 2002

I dati concernenti l'età anagrafica, l'anzianità aziendale e la crescita occupazionale indicano che nell'ultimo decennio c'è stato un pressoché totale ricambio generazionale. Se a questi dati si aggiunge il fatto che le dimissioni rappresentano circa il 13%-15 % della forza lavoro totale si deduce che esiste una “*alta mortalità del lavoro*”.

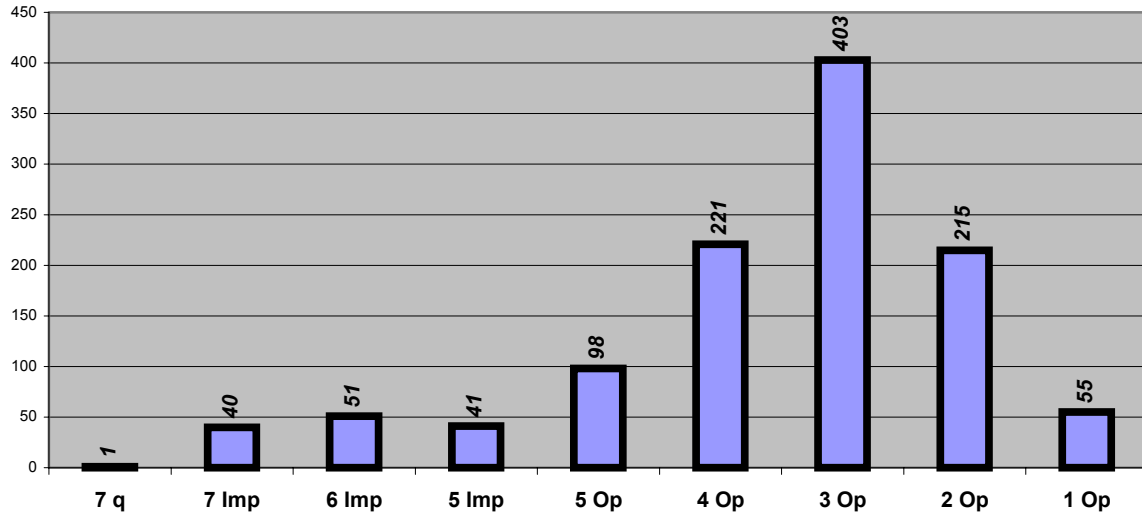
La forza lavoro è prevalentemente locale ma è in atto una tendenza che i dati aziendali non rendono del tutto evidente. Essa è rappresentata dal fatto che il mercato del lavoro locale è ormai esaurito per questi tipi di lavoro a bassa qualificazione, per questo l'azienda si orienta verso l'assunzione di lavoratori provenienti da paesi fuori dell'unione europea e dal sud dell'Italia. Questo fatto, unitamente alla precarizzazione del rapporto di lavoro, sta dando origine a fenomeni nuovi come la sistemazione provvisoria in appartamenti condivisi con altri colleghi od altre persone come fanno normalmente gli studenti, determinando problemi inediti per la gestione della città.



Il personale è inquadrato prevalentemente ai livelli bassi¹⁵ della classificazione contrattuale. Il 39,9% degli addetti è collocato al 3[^] livello, il 19,1% al 2[^], il 4,9% al 1[^] livello. Il 63,9% della forza lavoro è collocata ai tre livelli più bassi dell'inquadramento. Gli impiegati di livello medio-alto 6[^], 7[^] e 7q rappresentano l'8,2% del totale degli addetti.

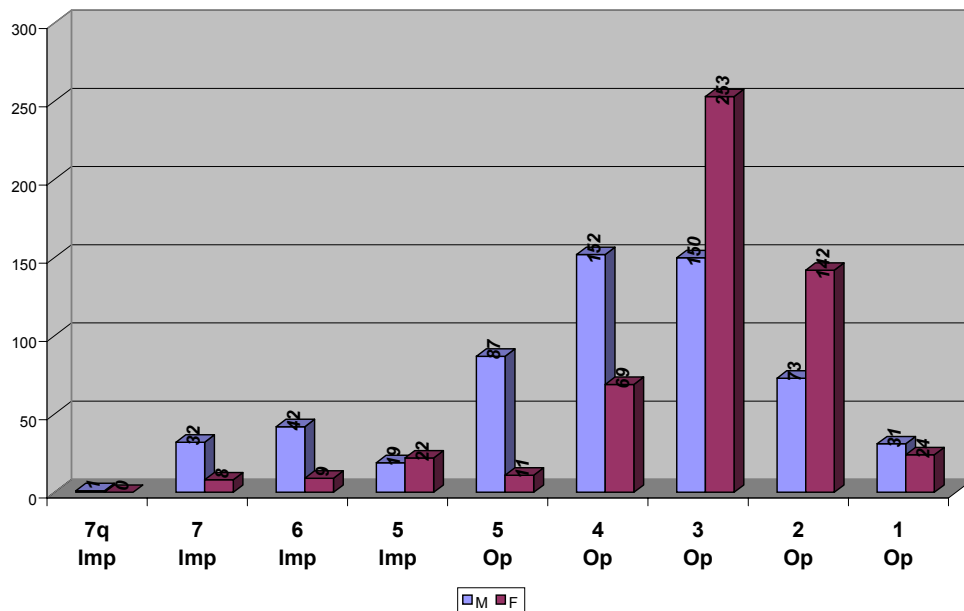
¹⁵ Fonte: rapporto sulla situazione del personale ex art.9 legge 125/91

Classificazione dei lavoratori per qualifica professionale (anno 2001)



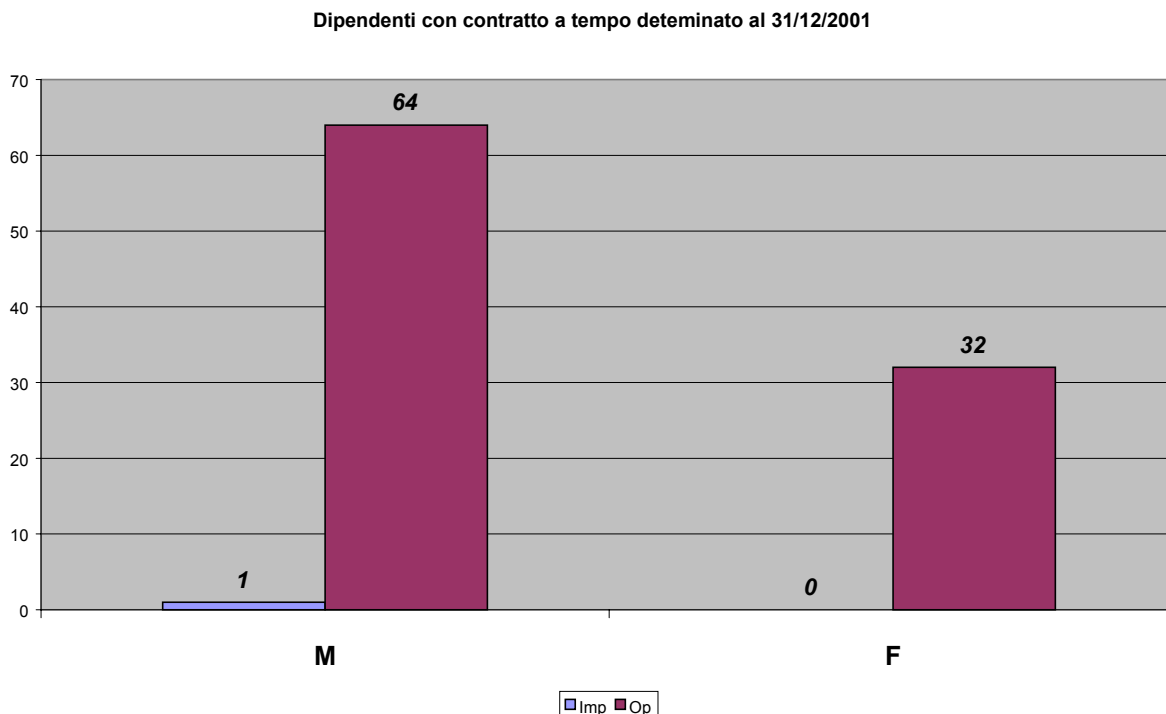
La percentuale di occupazione femminile¹⁶ è significativamente più elevata ai livelli bassi (1[^],2[^],3[^]) rispetto a quella maschile.

Classificazione del personale per sesso e qualifica professionale anno 2001

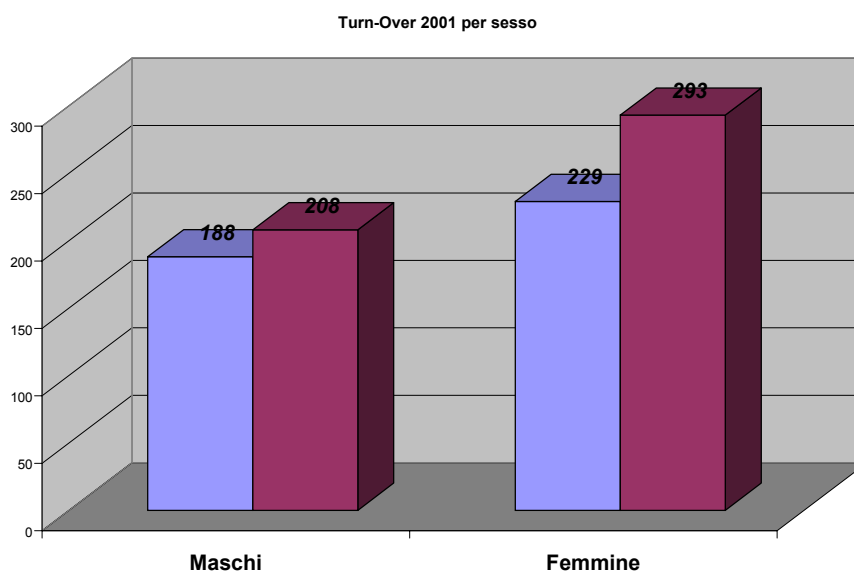


¹⁶ Fonte: rapporto sulla situazione del personale ex art.9 legge 125/91

La tipologia contrattuale¹⁷, classificata tra gli addetti con contratto a termine e gli addetti a tempo determinato, nel 2001 era rispettivamente del 91,7% degli addetti con contratto a tempo indeterminato e dell'8,3% con contratto a tempo determinato.



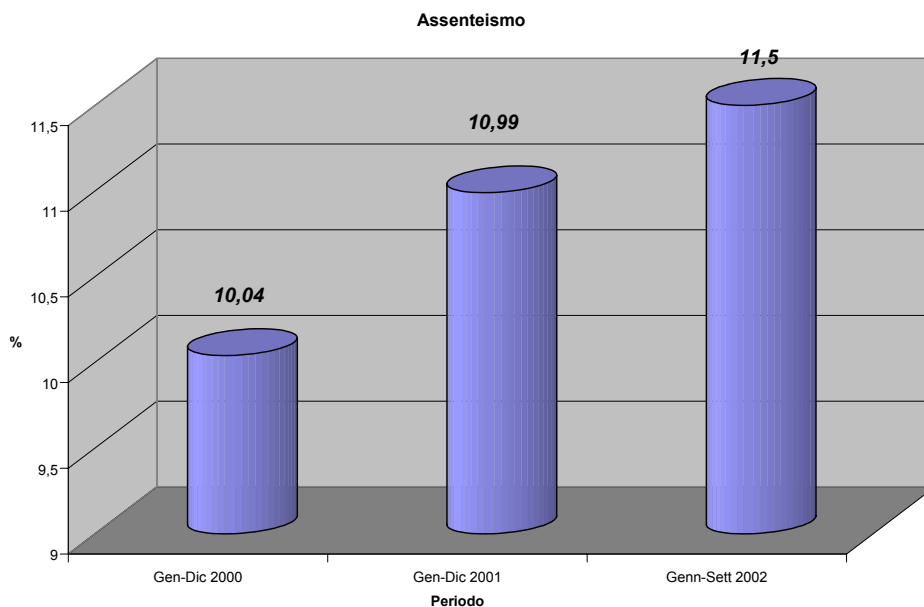
Nel 2001 sono stati assunti 417 lavoratori e le dimissioni sono state 501¹⁸. Questi dati sono comprensivi dei contratti di lavoro a tempo determinato trasformati a contratti a tempo indeterminato. Le dimissioni effettive volontarie sono state 155 di cui 32 per pensionamento pari al 13,8% degli addetti.



¹⁷ Fonte: rapporto sulla situazione del personale ex art.9 legge 125/91

¹⁸ Fonte: rapporto sulla situazione del personale ex art.9 legge 125/91

“L’assenteismo”¹⁹ è piuttosto elevato con trend in crescita ed è da mettere in relazione al peggioramento delle condizioni di lavoro e del clima organizzativo di seguito descritti.



L’orario di lavoro settimanale è quello stabilito dal contratto collettivo nazionale di lavoro ripartito ed articolato come dalla seguente tabella.

Orario di lavoro settimanale

Reparti di montaggio (AGI)

Turni alternati

06-14

14-22

con 1/2 retribuita per il pasto

08-12 13-17 Turno centrale

Reparti tecnologici (stampaggio lamiera)

Turni alternati

06-14

14-22

22-06 (con circa 60 addetti interessati al turno di notte)

con 1/2 retribuita per il pasto

08-12 13-17 Turno centrale

Part-Time

95 Addetti di cui 80% part-time orizzontale e 20% part-time verticale

Gli addetti delle restanti aree aziendali fanno normalmente l'orario giornaliero 8-12 13-17

¹⁹ Fonte: "L'angolo cottura" N°2, 2002

2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Lo scopo dell'indagine sull'organizzazione del lavoro è stata quella di: a) individuare le caratteristiche del modello organizzativo adottato dall'azienda, b) verificare la congruenza del modello organizzativo rispetto alle dinamiche di prodotto/mercato, c) rendere evidente gli effetti che il modello organizzativo adottato ha sulle condizioni di lavoro, d) verificare la congruenza del sistema contrattuale rispetto al modello organizzativo ed alle condizioni di lavoro.

L'organizzazione dello stabilimento si caratterizza per l'approccio tayloristico²⁰ classico di tipo gerarchico-funzionale.

E' una classica organizzazione di "stabilimento" alla quale sono demandate esclusivamente le funzioni produttive. Funzioni strategiche come marketing, ricerca e sviluppo, logistica in uscita ed acquisti²¹ sono collocate all'esterno dello stabilimento, a livello di gruppo.

La variante rispetto al modello tayloristico tradizionale consiste nel fatto che le funzioni di programmazione, indirizzo e controllo della produzione che normalmente rispondono direttamente alla direzione generale sono invece collocate nei reparti alla dirette dipendenze del capo reparto.

Lo stabilimento risente in maniera sensibile della mancanza di spazi sufficienti alla movimentazione dei materiali e questo fatto incide in modo importante sulla fluidità del processo di produzione. Le difficoltà della logistica si evidenziano soprattutto al montaggio finale e riguardano la qualità dei componenti e la tempistica dei rifornimenti alle linee di montaggio.

²⁰ L'organizzazione del lavoro contraddistinta dal modello tayloristica consiste, come è noto, nella netta separazione tra attività di programmazione, esecutiva e di controllo. I principi operativi fondamentali sono i seguenti:

- a) il processo di produzione industriale viene ridotto a singole unità di operazione, ricondotte a movimenti fondamentali entro i quali scegliere, di volta in volta, quello ottimale;
- b) si cronometra il tempo standard di ogni operazione, ed il tempo così stabilito costituisce un obiettivo che ogni lavoratore deve raggiungere e mantenere;
- c) il lavoratore può essere istruito sul metodo migliore per arrivare allo standard mediante addestramento di esclusiva competenza della direzione;
- d) il lavoratore deve concentrarsi sullo sviluppo delle sue capacità manuali, mentre la pianificazione ed il controllo spettano alla direzione;
- e) il lavoratore accetta questi metodi ed acquisisce le relative capacità stimolato da incentivi economici, principalmente il cottimo.

Il processo produttivo si fonda su una preventiva azione di standardizzazione degli utensili, delle operazioni e dei movimenti, sullo studio dei tempi e del c.d. *one best way*: esiste e deve essere adottato l'unico metodo ottimale per realizzare quel particolare prodotto finale. Nell'organizzazione tayloristica, la produttività è un fatto individuale, quantitativo e misurabile con indicatori caratteristici orientati alla rilevazione della produttività del fattore lavoro. riguarda il salario incentivante sotto forma di cottimo ed il controllo dei tempi di lavoro, mentre contenuti del lavoro e sue modalità sono di esclusiva pertinenza aziendale (Veneto, 1974).

²¹ Gli acquisti che sono gestiti a livello di stabilimento, sono quelli di minore entità ed entro budget definiti

Descrizione dei reparti produttivi²²

Stampaggio lamiera.

Effettua lo stampaggio della lamiera grezza per la produzione dei componenti destinati al montaggio.

Gli impianti presenti sono i seguenti e vi operano circa 120 addetti:

- Impianto "*Manzoni*" costituito è da 5 presse completamente automatiche per la produzione dei piani da incasso
- "*Linea olma*" dedicata alla produzione della muffola del forno da incasso e alla nuova cucina free-standing
- *Presse automatiche* costituite da 12 presse per lo stampaggio delle leccarde, gli schienali, le facciate ed i supporti di varia natura e la minuteria
- *Presse manuali* 13 presse per lo stampaggio dei piani e dei coperchi per le cucine tradizionali.

L'orario di lavoro è distribuito su tre turni.

Il fabbisogno dei componenti di stampaggio è soddisfatto prevalentemente dalla produzione interna.

Va segnalato il fatto che le funzioni maggiormente qualificati (il know-how di processo) della funzione di stampaggio quali la progettazione, la produzione e la manutenzione straordinaria degli stampi sono prevalentemente esternalizzate.

Le criticità evidenziate sono sostanzialmente di tre tipi:

Varianze dovute al deficit manutentivo degli impianti e degli stampi (che si ripercuotono anche sul montaggio per la difficoltà di assemblaggio dei componenti) "*ci sono degli stampi che sono veramente usurati*" "*Ci sono molti problemi elettrici a livello di impianto*"

Varianze dovute alla logistica interna per la disponibilità degli stampi e della lamiera "*Manca lo stampo perché è in attrezzeria*"... "*Ho montato lo stampo ma manca la lamiera*"

²² Fonte: informazioni ricavate da "l'angolo cottura n° 1, 2002"

Varianze dovute alla mancanza strutturale di spazio che causa problemi ai carrellisti (movimentazione molto critica) ed intralcio alla produzione nei cambi stampo.

Poiché la gestione delle varianze che intervengono nel processo è normalmente esterna al lavoro diretto comporta tempi di assorbimento molto lunghi.

La manutenzione interna interviene nei cambi stampo, nella manutenzione ordinaria di primo livello e funge da interfaccia tra il reparto e la struttura esterna.

Smalteria.

In questo reparto si effettua la smaltatura dei componenti di lamiera destinati al montaggio. Vi lavorano 145 addetti con orario articolato su due turni giornalieri. Gli impianti sono in via di sostituzione per l'introduzione di una nuova tecnologia di processo.

Siliconatura

addetti 40 circa. Montaggio in automatico e manuale di semilavorati per tutte le tipologie di prodotto. Capacità produttiva di oltre 10.000 componenti giornalieri.

Montaggi (AGI forni – AGI piani – AGI free-standing)

Gli addetti complessivi ai montaggi sono circa 800. E' organizzato per linee di prodotto, cucine tradizionali (*free-standing*), piani da incasso, forni da incasso.

Questi reparti hanno la funzione di assemblaggio finale del prodotto.

Le operazioni di assemblaggio avvengono su linee di produzione organizzate in relazione alle diverse tipologie del prodotto.

Il lavoro nel reparto è rigidamente diviso tra le attività di esecuzione dell'assemblaggio dei componenti che sono estremamente parcellizzate e dalle attività di pianificazione e controllo del lavoro diretto. Queste si dividono in attività di rifornimento dei materiali alle linee di produzione ed alle singole fasi, in attività di controllo a loro volta divise tra controllo quantitativo e controllo qualitativo.

Magazzino componenti

Gli addetti sono circa 50. Si occupa della gestione dei componenti provenienti dalla subfornitura destinati alle linee di montaggio.

Magazzino distribuzione (DISTRILUX). Questa funzione è esternalizzata ad una società del gruppo e si occupa della logistica in uscita.

Di seguito vengono presentate osservazioni su contenuti e condizioni di lavoro, struttura gerarchica e modello sociale, clima organizzativo e sistema di relazioni sindacali derivate dai colloqui con i lavoratori.

3. CONTENUTI E CONDIZIONI DI LAVORO DI LAVORO ALLE LINEE DI MONTAGGIO

Nel reparto forni da incasso il montaggio dei componenti per la realizzazione del prodotto finito è organizzato in due diverse modalità. Una modalità di lavoro su linee “corte” e “lunghe” ed una modalità su linee “automatiche”. Nella prima modalità i montaggi avvengono in circa 15/20 fasi con tempi di fase di 3/5 minuti, le linee sono strutturate a polmone ed ogni postazione di lavoro ha una relativa autonomia rispetto alle altre. Nella seconda modalità sulle “linee automatiche” sono previste fasi con lavorazioni molto più parcellizzate che consistono nel montaggio di uno o due particolari e con tempi di fase inferiori al minuto o a due minuti. Sono *denominate “automatiche”* perché a differenza delle altre linee di produzione il posizionamento dei componenti più pesanti ed ingombranti per l’assemblaggio avviene automaticamente e non manualmente come per le altre linee. Queste linee sono strutturate ad isola con polmonatura tra le isole. Ogni isola di lavoro è composta da 3 o 4 addetti. All’interno dell’isola il lavoro è vincolato. Tra le diverse isole invece la polmonatura permette un margine, ristretto, di autonomia. Quest’ultima modalità rappresenta la tendenza in atto nell’azienda com’è confermato dall’allestimento dell’ultima linea messa in produzione.

Gli addetti alle linee (lavoratori diretti) svolgono esclusivamente lavori di montaggio di particolari in base alle cartelle dei tempi e dei metodi (livellamento) preparate dall’ufficio “tempi e metodi”.

Il sistema adottato per l’analisi e la definizione dei tempi e le modalità di montaggio è di derivazione del metodo MTM. Con questo sistema si analizza qualsiasi operazione manuale o metodo esecutivo nei suoi movimenti elementari e si assegna ad ognuno di essi un tempo standard in base alla natura del movimento e delle condizioni di lavoro e sommando assieme tutti i tempi elementari si ottiene il tempo totale.

Il lavoratore è normalmente fisso sulla propria postazione. Le assenze e le variabili produttive vengono assorbite da figure jolly.

Qualsiasi varianza che intervenga rispetto alla normale programmazione deve essere segnalata all'operatore il quale provvede o direttamente o facendo intervenire altre figure.

A detta dei lavoratori che sono stati intervistati le varianze²³ che intervengono nel processo sono piuttosto numerose e normalmente sono dovute a:

- . inadeguatezza professionale degli addetti,
- . mancanza di taratura delle attrezzature (avvitatori),
- . problemi di manutenzione agli attrezzi di montaggio,
- . tempistica e qualità dei rifornimenti,
- . difficoltà nell'assemblaggio dei componenti (del tipo fori che non combaciano perfettamente per l'usura degli stampi, o componenti non perfettamente a norma dalla subfornitura);

il superiore diretto è considerato l'operatore o team leader anche se questa figura è professionalmente inquadrata allo stesso livello o in qualche caso anche ad un livello inferiore

Le condizioni di lavoro sono considerate critiche per tre ordini di motivi.

E' un lavoro estremamente parcellizzato con alti ritmi di lavoro, gerarchizzato che nulla lascia all'autonomia ed alla discrezione professionale e quindi alienante con tutte le conseguenze che questo comporta in termini di ruolo e di identità soprattutto in una realtà come questa in cui l'età anagrafica è molto bassa ed il livello di scolarizzazione piuttosto alta.

Esistono problemi ambientali e di salute rilevanti dovute al microclima, alle posture non ergonomiche, alla fatica fisica nella movimentazione ed alle attrezzature spesso non adeguate o non tarate (tendiniti).

Il terzo aspetto riguarda lo stress per le difficoltà di relazioni dovute al clima organizzativo.

²³ Varianze: elementi che alterano il normale funzionamento del processo di produzione e che rendono il sistema difficilmente governabile.

4. STRUTTURA GERARCHICA E MODELLO SOCIALE

Nel montaggio la produzione è organizzata per linee di prodotto. Ogni linea si compone di un gruppo di lavoratori chiamato team e da un responsabile, il Team leader.

La terminologia adottata e la prassi gestionale indicano chiaramente il tentativo di applicazione dei modelli organizzativi dei transplant giapponesi in Europa. Il tentativo cioè di modificare le relazioni sociali a livello d'impresa²⁴.

Nell'ambito di una caratteristica organizzativa esasperatamente tayloristica che utilizza tempi e cicli di lavoro del tipo MTM, si introducono rilevanti modifiche sociali mutate dalla prassi giapponese che vanno sotto il nome di toyotismo²⁵.

Nel modello organizzativo esaminato il gruppo di lavoro non si caratterizza per l'aumento della capacità professionale, per la maggiore autonomia e la migliore qualità della vita di lavoro come nelle esperienze di gruppo europee, soprattutto scandinave.

I gruppi di lavoro esaminati in Zanussi sono gruppi omogenei con un lavoro altamente ripetitivo e legato al ciclo di lavorazione, tempi di ciclo ristretti, forti strutture gerarchiche e nessuna autonomia parziale per le squadre che si fondano sul criterio del just in time.

Il concetto delle squadre (team) è ancora di tipo tayloristico, con una dettagliata divisione del lavoro, produzione in linea, nessun arricchimento in senso verticale, un ruolo importante dei capi e della disciplina e scarso spazio per il sindacato, ridotta autonomia decisionale del gruppo, tutti fattori che tendono a esercitare una forte pressione sui lavoratori²⁶.

²⁴ " **LA FABBRICA FORD-TAYLORISTICA È DISPOTICA E DUALISTA**

- Sono accentuate le norme di costrizione.
- Il conflitto è ammesso come condizione "naturale" della produzione, come forma del processo di lavoro.
- L'impresa è composta da una pluralità dei soggetti (capitale e lavoro) potenzialmente antagonisti.
- La soggettività del lavoro è considerata un disturbo.

²⁵ **L'IMPRESA TOYOTISTA È MONISTICA (BASATA SU DI UN UNICO PRINCIPIO) ED EGEMONICA (CHE RIDUCE IN PROPRIO POTERE LA COMPONENTE LAVORO)**

- I rapporti con i lavoratori non sono formalizzabili o riducibili a normative o procedure perché sono "personalizzati" ed "individualizzati", come tali non sono contrattabili. In questa impostazione si escludono le pratiche negoziali, la logica del "contratto" ed il "principio" dello scambio (mediato della forma denaro o dalla formalizzazione della norma).
- Il sistema delle relazioni è basato sul principio della fedeltà ed è caratterizzato dalla logica del dono contrapposto al contratto. Ricevere una cortesia da qualcuno sollecita un onere psicologico ed un rapporto di interdipendenza."

²⁶ I "gruppi" sono fondamentali per il mantenimento dello spirito comunitario nell'azienda giapponese.

Il concetto di gruppo gioca un ruolo centrale nell'organizzazione della produzione e nell'organizzazione sociale delle fabbriche giapponesi. Lo spettro delle funzioni che il gruppo svolge nei confronti dell'individuo è quasi onnicomprensivo: è un sostituto della famiglia e delle relazioni sociali, un'autorità educativa (con i colleghi che danno un fulgido esempio di come comportarsi e lavorare al resto del gruppo), un luogo di apprendimento (sia sul lavoro che nella sua funzione di circolo di qualità), un'organizzazione per il tempo libero, un'unità per la regolazione delle prestazioni (l'allocazione temporale e il controllo dell'efficienza non avvengono nei confronti del lavoro individuale ma piuttosto nei confronti dell'area di lavoro dell'intero gruppo).

Naturalmente la stabilità del gruppo, e in generale delle varie forme in cui si realizza il concetto giapponese di comunità nell'azienda, non può essere assicurata solo da fattori di promozione e di coesione. Occorrono anche forme di sanzione che colpiscano in qualche modo l'individualismo che esca dalle regole stabilite. L'ostracismo è definito tecnicamente, secondo il lessico della teoria dell'organizzazione, "in funzione dell'importanza e dell'efficacia rivestite dalla pressione esercitata collettivamente da un gruppo sull'elemento di questo gruppo che tenda ad allontanarsi dagli obiettivi che gli sono stati assegnati o che si è liberamente posto". Sono in sostanza gli stessi compagni di lavoro che si dovrebbero attivare per emarginare e allontanare dal gruppo l'elemento che non ne condivide le finalità produttive.

Il sistema dei suggerimenti "permette a ciascun operaio di partecipare al processo produttivo". L'uso dei suggerimenti è visto come un potente strumento di integrazione nella comunità aziendale.

Sebbene lo scopo dichiarato da ogni sistema di suggerimenti sia quello di contare sulle idee di tutti i dipendenti per migliorare le operazioni dell'azienda, il suo scopo reale è spesso completamente differente: in tali casi, il sistema dei suggerimenti ha semplicemente lo scopo di dare a ogni dipendente la sensazione che l'azienda e il suo superiore lo prendano in considerazione o per costruire lealtà e orgoglio aziendale permettendogli di escogitare piani come se facesse parte del management. In altre parole, lo scopo concreto del sistema dei suggerimenti nella maggior parte delle aziende è la gestione del personale.

Lo spirito aziendale è costruito quasi su base aziendale e gioca potentemente come fattore di integrazione e fedeltà all'azienda. Lo sviluppo dello spirito di corpo è ricercato attraverso una continua e ben orchestrata campagna ideologica finalizzata a diffondere i valori, la "mission", il credo e le politiche generali dell'azienda in modo che esse siano costantemente il riferimento per tutto il personale.

Il team leader (operatore)²⁷ è il responsabile operativo della linea di montaggio ed è una figura chiave dell'attuale organizzazione. Dalle interviste fatte è emerso che la formazione fatta è orientata da un lato alla gestione sociale del gruppo nella direzione soprarichiamata anche con risultati apprezzabili se si considera che il ben il 55% dei lavoratori intervistati si rivolge loro direttamente per problemi che riguardano il loro rapporto di lavoro, dall'altro alla loro responsabilizzazione sugli obiettivi produttivi. L'azienda normalmente ricopre questo ruolo con giovani senza esperienza professionale. I criteri di selezione sono orientati prevalentemente all'affidabilità ed al consenso gerarchico piuttosto che alle competenze di gestione della produzione. Gli operatori sono oggi in grossa difficoltà per la gestione delle variazioni dovendosi

²⁷ Il fatto che i responsabili di linea siano chiamati contemporaneamente team leader oppure operatori è sintomatico di una confusione organizzativa o meglio ancora la difficoltà ad una transazione organizzativa di matrice giapponese estranea alla nostra cultura

fare carico della scarse competenze dei diretti, delle criticità dei rifornimenti in qualità e tempistica, della obsolescenza manutentiva delle attrezzature. Il numero delle rinunce al ruolo è in costante aumento.

5. IL CLIMA ORGANIZZATIVO

Sono intervenuti numerosi fattori di destabilizzazione rispetto al modello sociale ford-taylorista preesistente, l'immagine che si ha è quella di una fabbrica destabilizzata sia sotto il profilo sociale che sotto quello produttivo. Sono intervenuti numerosi elementi di destabilizzazione senza però che sia stato raggiunto un nuovo equilibrio gestionale a prescindere dalla sua matrice (autoritaria o partecipativa). I fattori di criticità si possono indicare in:

L'azienda in pochi anni ha triplicato i volumi produttivi, dedicando a questo obiettivo tutte le sue risorse, mantenendo sostanzialmente inalterata la struttura.

Il modello organizzativo è stato ulteriormente irrigidito (esasperazione tayloristica) ed è stato impoverito il contenuto medio del lavoro diretto (lavoro ancora più parcellizzato) con problemi di inadeguatezza rispetto alle esigenze di quantità, di qualità e di flessibilità²⁸ indotte dalle dinamiche di prodotto e di mercato.

Negli ultimi anni si è assistito in contemporanea:

- . al ricambio ed alla crescita dell'organico senza una adeguata formazione professionale negli inserimenti;
- . alla mancanza di reperibilità di mano d'opera locale con la tendenza ad inserimenti di lavoratori extra europei (30-40) o provenienti dal sud (50), che mantengono la loro residenza originaria. Lavoratori in gruppi di tre o quattro che convivono in appartamenti come gli studenti fuori sede;
- . ad una forte precarizzazione del lavoro nella fase di inserimento (12-18 mesi);
- . al tentativo di introdurre un modello sociale (impresa comunità) e di relazioni sindacali (sindacato corporativo) alternativo a quello tradizionale con relativi elementi di rottura e di destabilizzazione culturale;

²⁸ La *flessibilità* è intesa come capacità di governo della complessità e riguarda tutti i fattori dell'impresa, dalle preliminari indagini di mercato fino alla assistenza post-vendita. La flessibilità deve essere intesa non come puro adattamento del fattore lavoro alle diverse contingenze di mercato, ma come capacità strategica dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti continui esterni ed interni. Essa riguarda, inoltre, la capacità della struttura, in tutte le sue articolazioni, di adeguarsi ai cambiamenti strategici intervenendo sui modelli organizzativi e di conseguenza sul sistema di governo dell'impresa e sui processi di apprendimento. Per ultimo, essa concerne la capacità di adattare le risorse disponibili alle variazioni della strategia e della struttura, e quindi il suo grado di polivalenza e mobilità.

. ad una difficoltà crescente di rappresentanza sindacale.

Questi fattori intervengono pesantemente e contemporaneamente nella vita aziendale creando serie difficoltà nelle relazioni tra le persone con relativo carico psicologico (stress) ma al contempo stanno creando serie difficoltà anche alla fluidità del processo produttivo per la difficoltà di comunicazione e per carenza professionale.

Sono piuttosto elevati gli aspetti di conflittualità sul lavoro soprattutto tra colleghi di lavoro. Infatti, il 44,5 % degli intervistati ritiene abbastanza e molto rilevanti gli aspetti di conflittualità tra i colleghi. Altrettanto alta, 36,6% la conflittualità con i capi.

“ I giovani li stanno buttando sulle linee 4 e 5 che hanno cadenze sotto al minuto...sembra che tutte le linee le facciano così, ma se è così io vado via, mi rifiuto di lavorare così...che non si riesce neppure a parlare..” “La formazione non si fa più come prima, quando sono entrata imparavi veramente la fase..” “ Come facciamo a parlare con persone che non conoscono la nostra lingua... non siamo abituati mentalmente a parlare e a rapportarci con queste persone, le differenze culturali sono troppo grandi.”

“Finito il periodo di prova ci sono persone che ritengono di fare quello che vogliono...il clima è pesante dobbiamo stare attenti a come parlare” “ Attualmente assumono tutti..ho paura ad andare in fabbrica..all'azienda non interessa più niente...non fa più selezione del personale..”

“Pare che l'azienda abbia abdicato alla gestione del personale “non esistono regole comportamentali anche minime...”

“Si fanno lavorare delle persone al nostro livello professionale per 20 giorni senza un giorno di riposo.....ci sono carrellisti che fanno fino a 12-13 ore al giorno...poi se il carrellista investe un lavoratore..”

“ il sistema sociale aziendale è organizzato per clan, anche sindacali, per cui se si sanzionano dei comportamenti ci si inimica il clan..perché devo riprendere qualcuno che poi ha degli amici che si vengono a lamentare”..

“ abbiamo una grande burocrazia per decidere e nelle pieghe della burocrazia molti si ricavano degli spazi per non fare niente..”

“ Secondo me in Zanussi ci sono giovani, come la sottoscritta, che avrebbero voglia di emergere in qualche maniera, ma spesso come accade vengono sempre prescelti i, anche se del lavoro proposto non ne capiscono niente. quindi un mio

consiglio è di verificare le qualità autentiche di una persona e questo non succede mai.”

“ Secondo me all’interno dell’azienda ci sono molte ingiustizie che spesso si deve subire addirittura dai propri colleghi! Nelle catene di montaggio spesso si vede gente che deve sempre correre e altri in giro a fare chiacchiere e a perdere tempo! A mio giudizio è giusto che tutti dobbiamo lavorare e se uno finisce prima il suo lavoro, è giusto che aiuti chi è in difficoltà non che vada in giro per delle mezz’ore a chiacchierare! Penso che col tempo, a vedere certe cose, se uno a voglia di lavorare gli passa!”

“... livello di lavoro credo che ci sia molta confusione nel senso che molto spesso davanti ad un problema tutti giocano allo scarica barile e che spesso e volentieri siano costretti a lavorare con mezzi di ripiego perché ciò che abbiamo non è assolutamente sufficiente...”

“i capi del reparto, intendo i capi catena, che ci portino un po’ più di rispetto, non dire certe cose soprattutto sul sesso. Visto che siamo lì per lavoro ma non per il divertimento. Secondo me cercare sempre il modo migliore per aiutare chi ha veramente bisogno”

“I colleghi che non riescono a “tenere” i ritmi e la qualità richiesta a monte o a valle rappresentano un problema da eliminare (bisogna toglierli da lì). Gli argomenti di discussione sono in genere lo sport, il sesso, i programmi..”

6. IL SISTEMA DELLE RELAZIONI SINDACALI

Il sistema delle relazioni sindacali in Electrolux Zanussi è stato definito dalle parti in coerenza a quanto stabilito dall’accordo interconfederale del 23 luglio 1993. Il modello contrattuale da noi esaminato è basato sulla partecipazione e sulla codeterminazione. I testi che regolano la materia sono del 21 luglio 1997 “Testo unico sul sistema di relazioni sindacali” e quello del 10 novembre 2000 “ Contratto di 2° livello per i lavoratori del gruppo Electrolux Zanussi” quest’ultimo riferito in particolare gli istituti salariali legati alla performance aziendale. In relazione alle difficoltà di gestione degli accordi citati di seguito illustrate, con un nuovo accordo il 21/1/2003 sono state apportati alcuni correttivi al sistema contrattuale. Questi correttivi sono stati l’abolizione della commissione di garanzia, l’eliminazione delle forme di raffreddamento ed il ruolo degli organismi congiunti riportandoli ad una funzione esclusivamente di tipo istruttorio e non contrattuale.

Poiché le modifiche richiamate sono intervenute a ricerca praticamente conclusa, le osservazioni di seguito contenute sono riferite agli effetti che il sistema concordato, che ha funzionato a pieno regime dal 1997 al 1993, ha prodotto sulle relazioni sindacali.

I testi sottoscritti nel 1997 e nel 200 hanno individuato le linee guida, le regole contrattuali e le materie della contrattazione aziendale a livello di gruppo ed a livello di sito produttivo. I principi su cui è stato costruito il sistema sono sostanzialmente le seguenti:

1. Distinzione dei ruoli e delle funzioni di rappresentanza dei soggetti in campo (impresa e lavoro) e parità di conoscenza, informazioni e competenza tra le parti sulle materie oggetto di contrattazione “ *scambiandosi elementi di cognizione e di valutazione, esprimendo pareri, in via preliminare e finalizzata al confronto aperto...* ”
2. Massima trasparenza finalizzata alla partecipazione dei lavoratori interessati, al loro contributo analitico e progettuale, al loro consenso ed alla cooperazione a livello micro-organizzativo nella fase di implementazione: “ *Nell’esercizio del loro ruolo istituzionale gli organismi congiunti (...) adottano prassi di diffusa e articolata consultazione nonché di intenso e attivo coinvolgimento dei lavoratori interessati e delle strutture, allo scopo di acquisire elementi di cognizione e di valutazione funzionali al miglior svolgimento del loro compiti sia istruttori sia deliberanti. E’ facoltà di ciascun organismo congiunto modulare le forme di tale consultazione e coinvolgimento (riunioni di lavoro, assemblee retribuite, sondaggi di conoscenza di prestazione, ecc.) in sintonia con le singole esigenze tecnico-organizzative, le esperienze sindacali e la cultura industriale del sito.* ”
3. Condivisione degli obiettivi di sviluppo dell’impresa e di miglioramento della competitività da un lato e di tutela dei diritti e delle condizioni di lavoro dall’altra
4. Il sistema ha previsto (fino al 21.1.2003) forme di raffreddamento del conflitto.

La finalità del modello è stata quella di mettere a punto una procedura che consentisse al sindacato in maniera efficiente e democratica di accedere alle informazioni ed alle competenze per costruire conoscenza sufficiente per elaborare proprie proposte sui processi in atto.

Il modello di relazioni sindacali sottoscritto per la realizzazione dei suoi obiettivi prevede la costituzione di organismi congiunti misti o paritetici i cui membri sono nominati dalle parti (direzione aziendale da un lato, RSU e OO.SS dall’altro) articolati a diversi livelli con finalità analitiche, progettuali ed investigative e con risorse a carico dell’azienda.

Livello di sito produttivo.

E.Co.S. (Commissione paritetica Ecologia e Sicurezza) con il compito di individuazione attraverso indagine ed accertamenti dei rischi connessi alla salute ed

alla sicurezza nel lavoro, di partecipazione alla definizione degli interventi finalizzati alla tutela della salute.

Co.Te.Pa. (Commissione Tecnica Paritetica) con ambito di competenza sulla organizzazione del lavoro in relazione a modifiche organizzative e tecnologiche e sulle loro ricadute sulle condizioni di lavoro (formazione, inquadramento, carichi di lavoro, etc.)

Co.So.Me. Comitato misto di sorveglianza sulla qualità del servizio mensa.

Ipazia. Commissione paritetica per le pari opportunità con il compito di analisi della condizione femminile sotto il profilo sociale e professionale, di proposta di azioni positive finalizzate alla realizzazione di pari opportunità e di designazione dei consiglieri di fiducia per la trattazione dei casi di molestia sessuale.

Livello di gruppo.

Gli organismi congiunti a livello di sito (con esclusione delle commissioni mensa) sono coordinati per area istituzionale (commissioni tecniche, ambiente e pari opportunità) da commissioni operanti a livello di gruppo con il compito di promuovere la cultura della partecipazione, fornire al livello inferiore input funzionali e progettuali, integrare le esperienze, monitorare l'attività, fare formazione.

Il sistema prevede inoltre una commissione nazionale di garanzia²⁹, composta da tre rappresentanti aziendali e da tre rappresentanti sindacali e da un presidente (esperto riconosciuto di relazioni sindacali) scelto di comune accordo. La commissione è finalizzata al rispetto delle regole concordate, alla interpretazione e all'applicazione dei contratti, all'accertamento e al giudizio di eventuali controversie o violazioni del sistema di regole convenuto.

Per quanto riguarda gli istituti salariali con l'accordo del 11 novembre 2000 è stato aggiornato il sistema precedente in vigore trasformando la voce salariale "terzo elemento" in un nuovo istituto salariale denominato PRORE ed istituito alcuni premi di risultato legati ad una serie di indicatori relativi alla performance di gruppo e di sito produttivo. L'accordo citato definisce (a livello di gruppo) gli indicatori, gli obiettivi min. e max, le modalità di pagamento e l'incidenza sugli altri istituti contrattuali demandando agli organismi misti aziendali la gestione effettiva dell'istituto concordato. La tabella che segue illustra nel dettaglio le caratteristiche degli istituti contrattuali:

Oltre a quanto stabilito dal C.C.N.L nel gruppo Electrolux Zanussi sono in vigore i seguenti istituti salariali:

²⁹ La commissione nazionale di garanzia è stata abolita con l'accordo del 21.1.2003

DENOMINAZIONE DELL'ISTITUTO CONTRATTUALE	DESCRIZIONE	MODALITA' DI CORRESPONSIONE	OBIETTIVI ED INDICATORI DI RIFERIMENTO	IMPORTO ANNUO
PRO.RE	Istituto retributivo che assorbe il "terzo elemento" di cui all'accordo 8/5/1974 e successivi. E' in vigore dall'anno 2001	E' un istituto strutturale viene retribuito in cifra oraria con incidenza su tutti gli istituti contrattuali tranne che per le maggiorazioni di straordinario ed altre forme di maggiorazione	Non è legato ad obiettivi specifici	Per un terzo livello (anno 2001) la cifra corrisponde a lire 1.440 orarie (circa 2.500.000 annue). Per le altre categorie questa cifra è riparametrata sulla base dei parametri CCNL
PRODEF	Premio di risultato legato al miglioramento delle condizioni di produttività e di efficienza di ciascuna unità produttiva	Il premio viene pagato con la retribuzione del mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento	Incremento del gettito produttivo pro capite di ciascuna unità rispetto al consuntivo 2000. Le modalità applicative vengono definite a livello di sito produttivo tra Direzione Az. RSU e OO.SS. territoriali	Obiettivi di riferimento: 2001- Lit.1.800.000 2002- Lit.1.800.000 2003- Lit.1.800.000 Il premio viene erogato in misura uguale per tutte le categorie
BODEN	Premio riferito al miglioramento della flessibilità industriale di ciascun stabilimento	Vengono erogati acconti mensili di Lit. 60.000 lorde per il 2001, Lit.80.000 lorde per il 2002, Lit.100.000 lorde per il 2002. Il premio verrà saldato con la retribuzione del mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento. Erogato su tutti gli istituti contrattuali t.f.r compreso	Gli obiettivi vengono definiti a livello di sito produttivo con RSU e OO.SS. territoriali previa risultanze istruttoria in sede di Commissione Tecnica Paritetica	Obiettivi di riferimento: 2001- Lit. 900.000 2002 - Lit. 1.200.000 2003 – Lit. 1.500.000 Indicatori: A- COMPLETEZZA (N° apparecchiature prodotte) B- TEMPESTIVITA' Stock-out (%) C- QUALITA (riduzione difetti riscontrati dal controllo statistico) D- COSTO DEL LAVORO (Incidenza del costo del lavoro salariati sul totale delle apparecchiature prodotte)
PROFITEX	Premio di risultato legato alla produttività di gruppo	Acconto sul 70% del risultato previsto con il preconsuntivo con la paga di gennaio. Il premio verrà saldato con la retribuzione del mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento. Erogato su tutti gli istituti contrattuali t.f.r compreso	Il premio viene pagato in relazione al risultato consolidato a livello di gruppo Italia espresso in % sul fatturato. Eventuali controversie sull'applicazione sono demandate ad un collegio arbitrale nominato dalle parti.	Obiettivo da Lit. 0 a Lit.3.000.000 rispetto ad obiettivi di risultato operativo da 0 a 12 espresso in percentuale sul fatturato.

CIVITEX	Premio di risultato legato alla redditività di ciascun sito industriale	Acconto sul 70% del risultato previsto con il preconsuntivo con la paga di marzo. Il premio verrà saldato con la retribuzione del mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento. Erogato su tutti gli istituti contrattuali t.f.r compreso	Gli obiettivi sono legati al risultato operativo di sito. Eventuali controversie sull'applicazione sono demandate ad un collegio arbitrale nominato dalle parti.	Importo lordo annuo di riferimento: 2001- Lit.100.000 2002- Lit.200.000 2003- Lit 300.000
---------	---	--	--	--

Prima di entrare nel merito della regolamentazione del sistema contrattuale attualmente in prassi in Zanussi si ritiene necessario fare alcune puntualizzazioni per inquadrare la tematica della contrattazione e della partecipazione.

Il cambiamento dei modelli e delle regole della contrattazione storicamente è avvenuto in relazione ai cambiamenti della organizzazione del lavoro. Questo sottolinea come il contratto di lavoro sia sempre stato anche uno degli strumenti di gestione delle imprese in congruenza alle strategie ed al modello organizzativo; sussiste quindi ad avviso di chi scrive, una stretta relazione tra modelli organizzativi e sistemi contrattuali.

Il modello di relazioni sindacali concordato è di tipo partecipativo. Normalmente tali modalità implicano la nascita di un nuovo *scambio contrattuale*.

Dal punto di vista dell'impresa, i vantaggi risiedono nella trasparenza della gestione che un tale sistema implica e nella tensione di tutti i soggetti coinvolti nel miglioramento continuo della performance aziendale e di conseguenza della competitività complessiva dell'impresa.

Dal punto di vista dei *lavoratori e delle loro organizzazioni sindacali*, i vantaggi sono costituiti da: a) il miglioramento della vita lavorativa derivante dall'aumento consistente della quota di lavoro intellettuale che il sistema introduce rispetto a quello tradizionale prevalentemente di tipo esecutivo; b) la partecipazione, attraverso le loro rappresentanze, ai processi decisionali che riguardano le condizioni lavorative ma anche il futuro dell'azienda; c) la definizione di regole organizzative; d) il riconoscimento del loro impegno sotto forma di salario e regole contrattuali.

Il problema riguarda però il concetto di partecipazione e le modalità utilizzabili per ottenere tale partecipazione. E' necessaria comunque una maggiore precisione sul significato che si attribuisce al termine partecipazione ed a tal fine può essere utile

ricordare una significativa distinzione introdotta da Brusco - Solinas (1997, p.7) ove viene illustrato come il termine possa designare alternativamente:

- a) "il salario legato agli utili d'impresa [...] come problema di redistribuzione del reddito, e di maggiore equità nella distribuzione del plusvalore prodotto dall'impresa";
- b) "la partecipazione degli operai ai destini dell'impresa, cioè - cosa assai più impegnativa - la disponibilità dei lavoratori a farsi carico con scrupolo dei problemi posti dal processo produttivo e delle difficoltà impreviste, l'attenzione ad avvertire i segnali deboli, il mal funzionamento del macchinario e la sollecitudine a porvi riparo ed è anche l'impegno a suggerire modifiche nella progettazione che consentano di evitare difficoltà nel montaggio dei pezzi o difetti nel funzionamento del prodotto e del processo".

Altra importante distinzione è quella, non solo lessicale, esistente fra i concetti di coinvolgimento e di partecipazione proposta da un altro autore (Ambrosini, 1998, pp.8-9).

Il primo termine, che può essere definito anche come partecipazione subalterna, si collega " [...] strettamente all'iniziativa manageriale, volta a produrre maggiore adesione dei dipendenti nei confronti degli obiettivi dell'azienda ed a formare per questa via un consenso agli obiettivi aziendali ed una cooperazione a livello micro-organizzativo".

Il secondo termine, "la partecipazione propriamente detta, si collega invece all'idea di democrazia industriale, ovvero al diritto dei lavoratori ad esercitare influenze e controllo sulle decisioni aziendali, specialmente sugli argomenti che riguardano la loro condizione".

Nel caso del primo termine gli obiettivi, unilaterali, sono molteplici: essi corrispondono sia all'intento di flessibilizzare il salario e di metterlo in relazione all'andamento di mercato e di mantenere in atto forme di incentivazione tipiche del modello fordista, che di rafforzare tendenze corporative a livello aziendale³⁰.

Inoltre come si è già ricordato, la filosofia del modello giapponese sembra rappresentare in questo campo il nuovo punto di riferimento e di sperimentazione dopo il fallimento dell'impostazione tecnocentrica come risposta alla crisi del taylorismo. Tuttavia, emergono alcuni elementi di contraddizione.

³⁰ "[...] L'insistenza delle aziende di correlare i premi di risultato a parametri finanziari e operativi che sono in parte o del tutto non collegati al comportamento lavorativo, quindi non controllabili nella loro dinamica, determina la possibilità da parte dei lavoratori di conoscerli semplicemente come oggetto di comunicazione. Questa linea aziendale non ha soltanto l'effetto di rendere imprevedibile le dinamiche salariali ma, soprattutto, quello di indurre elementi di integrazione e subordinazione alle scelte della direzione e alle sue dinamiche competitive, così da surrogare quello spirito comunitario tipico del contesto giapponese, ma distante dalla cultura italiana.[... I" Dina (1996 n 91)

L'intercambiabilità assoluta dei lavoratori, ripetutamente indicata come fattore indispensabile della produzione snella, entra probabilmente in contrasto con il contributo attivo richiesto ai lavoratori stessi nella gestione della qualità e delle varianze; questo contributo richiede infatti il possesso di abilità avanzate e conoscenze specifiche che non sono facilmente né rapidamente trasferibili. [...]. Le capacità di intervento e regolazione che si richiedono al lavoratore suggeriscono la duplice esigenza di un adeguato programma di formazione e riqualificazione generalizzata e di ampi margini di autonomia per un comportamento finalizzato" (Dina, 1996, pp.52-53).

In definitiva, la contraddizione di fondo continua ad essere rappresentata dal fatto che da un lato si sollecitano forme di cooperazione sempre più spinte, maggiore impegno intellettuale e maggiori responsabilità, mentre dall'altro si assiste ad un peggioramento delle condizioni di lavoro³¹.

Inoltre, l'enfasi che viene attribuita alla ricerca di ulteriori elementi di precarizzazione del rapporto di lavoro appare come un ulteriore elemento di contraddizione rispetto agli obiettivi ed alle esigenze sopra richiamate.

Nel nostro caso il riferimento alla partecipazione sembra finalizzato alla ricerca di flessibilità ed alla riduzione di costi a breve termine, piuttosto che alla innovazione organizzativa, a politiche di medio e lungo termine ed a investimenti (ricerca di nuovi prodotti, valorizzazione delle risorse umane).

La ricerca ha permesso di mettere in evidenza alcune criticità della gestione del sistema contrattuale:

- “Il testo unico di partecipazione” rappresenta un sistema di regole contrattuali piuttosto che un vero e proprio patto sociale poiché un patto sociale presuppone concordanza sugli obiettivi strategici e sulle modalità gestionali che in questo caso nella prassi non si riscontrano.
- Esiste incongruenza tra il modello organizzativo estremamente deterministico adottato e praticato dall'impresa e le modalità di relazioni di tipo partecipativo.
- Gli organismi congiunti a livello di stabilimento quando hanno operato lo hanno fatto senza attivare e consultare i lavoratori, come previsto dagli accordi, su materie importanti come sulla determinazione dei premi di risultato e su ambiente ed organizzazione del lavoro.

³¹ In questo caso si intendono la perdita del potere d'acquisto delle retribuzioni, la precarizzazione del rapporto di lavoro, la flessibilità della prestazione, minore autonomia, aumento dei carichi e dei ritmi di lavoro, ecc.

- I lavori degli organismi di stabilimento sono stati caratterizzati da un quadro di competenze ed informazioni assolutamente asimmetriche tra i rappresentanti della direzione ed i rappresentanti dei lavoratori.
- Lo scambio contrattuale ha finito, di fatto, per essere rappresentato dall'accettazione del modello organizzativo e delle condizioni di lavoro da un lato, livelli occupazionali, salario ed agibilità sindacale dall'altro.
- Le procedure di raffreddamento previste dall'accordo ha assunto la funzione di mero strumento per la riduzione del conflitto in un contesto di peggioramento consistente delle condizioni di lavoro.
- Pur in presenza di accordi che forniscono alle parti tutti gli strumenti di partecipazione in senso proprio la gestione ha disatteso il testo e lo spirito dell'accordo trasformando il sistema contrattuale da strumento di partecipazione a strumento di coinvolgimento subalterno all'impresa³².

Dalle interviste effettuate e dalle informazioni provenienti dai questionari compilati si ricava un giudizio diffuso piuttosto negativo nei confronti del sistema contrattuale vigente in Zanussi e del sindacato a livello di impresa. I lavoratori si sentono scarsamente rappresentati dal sindacato in azienda mentre cambia il giudizio sulla funzione più generale del sindacato. La stessa età dei rappresentanti sindacali non è rappresentativa rispetto a quella dei lavoratori. Infatti di fronte ad un'età per il 75% inferiore ai 40 anni con la concentrazione massima dei lavoratori nelle fasce di età da 18 a 24 anni (14,1%), da 26 a 30 (27,1%) e da 31 a 35 (23%) vedi tabella 1b l'età dei rappresentanti sindacali aziendali è così composta: 2 con età inferiore ai 30 anni, 2 con età compresa tra i 30 ed i 40 anni, 5 tra i 40 ed i 50 anni e 5 con età superiore ai 50 anni.

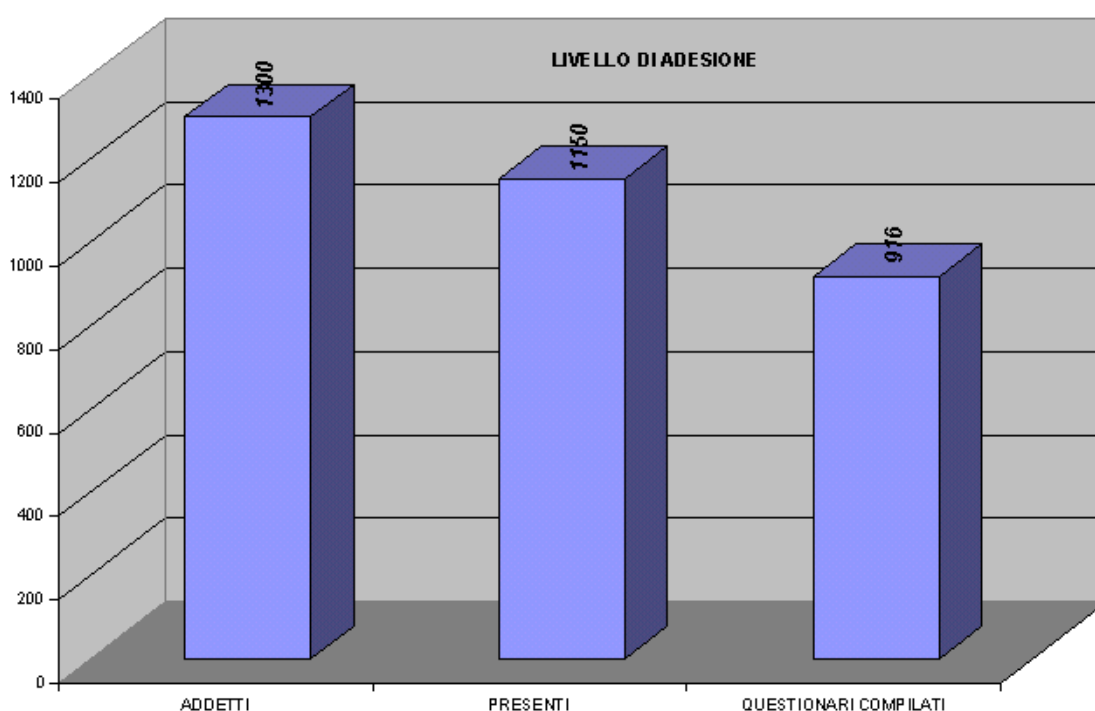
7. ELEMENTI EMERSI DALL'INDAGINE SUI LAVORATORI TRAMITE QUESTIONARIO

A seguito delle informazioni raccolte dalla documentazione aziendale e sindacale e dalle interviste fatte a circa 50 lavoratori è stato elaborato un questionario distribuito ai lavoratori, esclusi i dirigenti, nel mese di marzo 2003. L'obiettivo dell'inchiesta è stato quello da un lato di verificare su di un campione ampio di lavoratori la loro adesione al progetto di ricerca in corso e dall'altro di individuare con maggiore precisione i problemi legati alla loro condizione di lavoro, la loro collocazione professionale ed il loro atteggiamento nei confronti del lavoro in generale ed in

³² Queste sono le ragioni che hanno indotto le organizzazioni sindacali a programmare una verifica con l'azienda sulla opportunità di proseguire sulla impostazione contrattuale precedentemente definita.

Zanussi in particolare ed infine il loro rapporto con il sindacato. L'inchiesta si è posta inoltre l'obiettivo di acquisire elementi di conoscenza sulle caratteristiche della forza lavoro.

Il questionario (che è allegato) è stato distribuito dai delegati sindacali a tutti i lavoratori nel periodo indicato. Su circa 1300 addetti erano presenti in fabbrica all'atto dell'indagine 1150 lavoratori cui è stato distribuito il questionario. Hanno risposto correttamente 916 lavoratori, equivalente al 79,7% dei presenti ed al 70,5% degli addetti totali. E' stato un risultato importante e per certi versi sorprendente, oltre alle aspettative. Questo è dovuto all'impegno delle rappresentanze sindacali della FIOM e molto probabilmente al fatto che la ricerca in corso è centrata su problematiche molto sentite dai lavoratori.

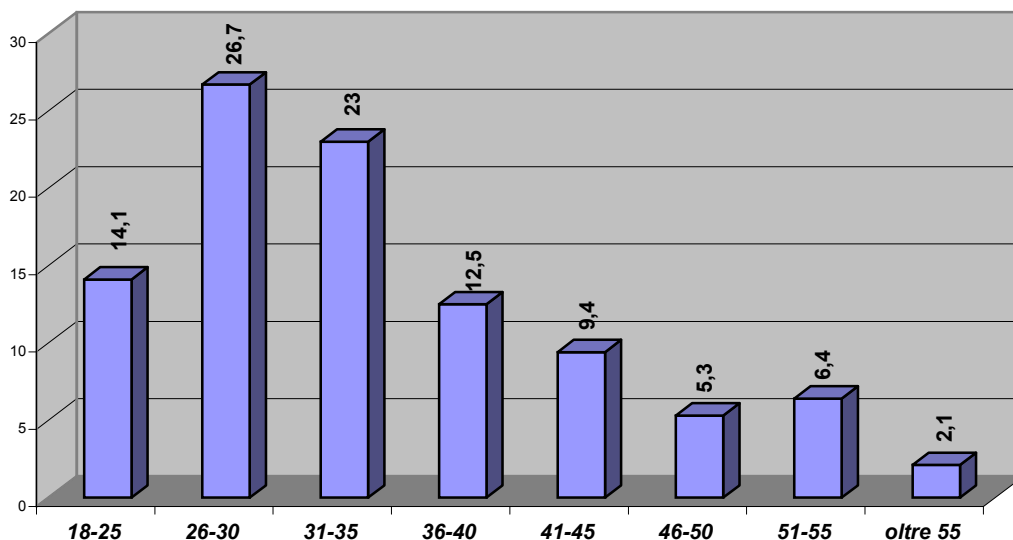


Il campione è quindi molto rappresentativo in termini quantitativi ed equilibrato rispetto ai dati occupazionali. I maschi che hanno risposto sono il 41% sottodimensionato rispetto al 48,5% degli occupati, le femmine il 59% rispetto al 51,5% della percentuale degli occupati.

7.1 - ASPETTI BIOGRAFICI

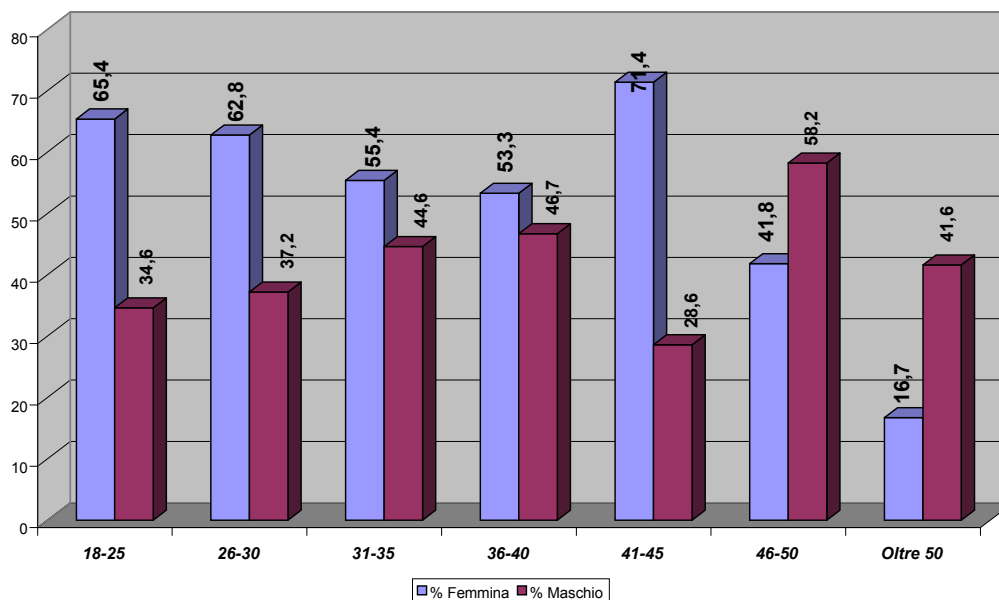
L'età dei lavoratori per fasce è quella riportata dal grafico seguente

ETA'

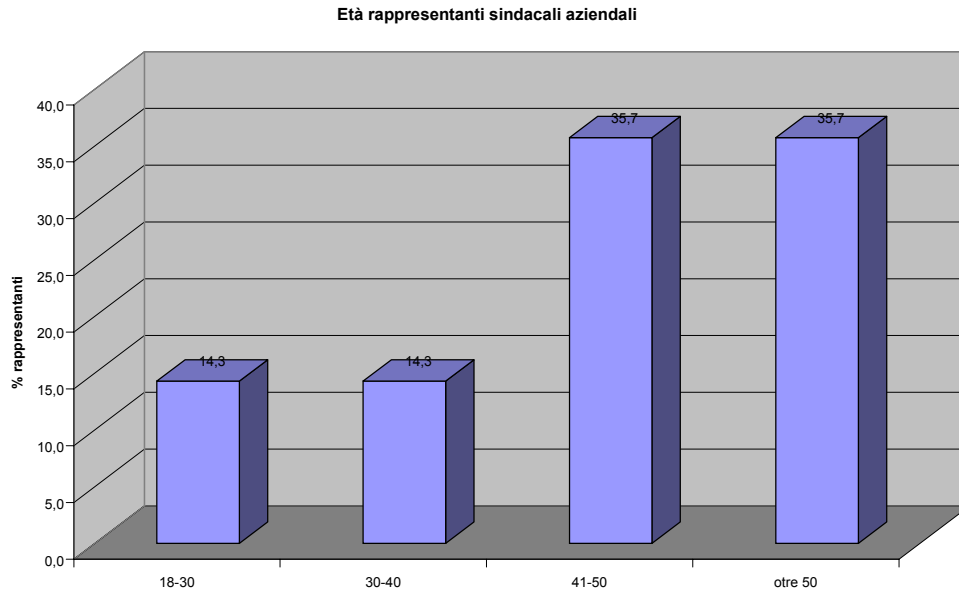


Come si può vedere è una forza lavoro molto giovane. La fascia di età più numerosa è quella compresa tra i 26 ed i 30 anni. Il 63,8% degli addetti ha meno di 35 anni e le donne sono più numerose in tutte le classi e tranne che nelle fasce oltre i 50 anni.

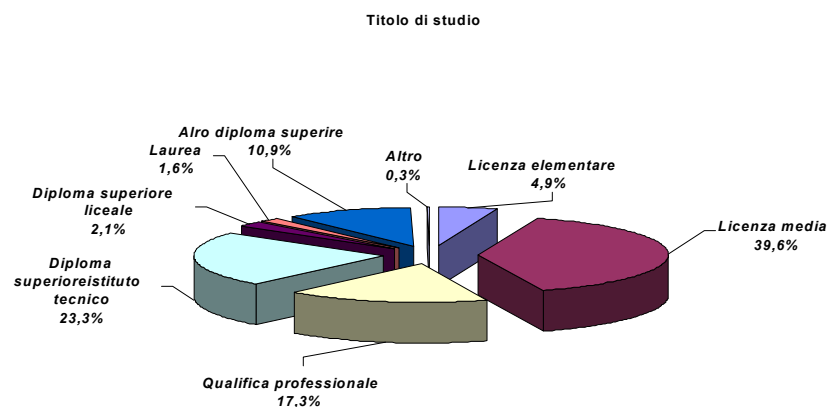
% lavoratori per sesso nelle classi di età



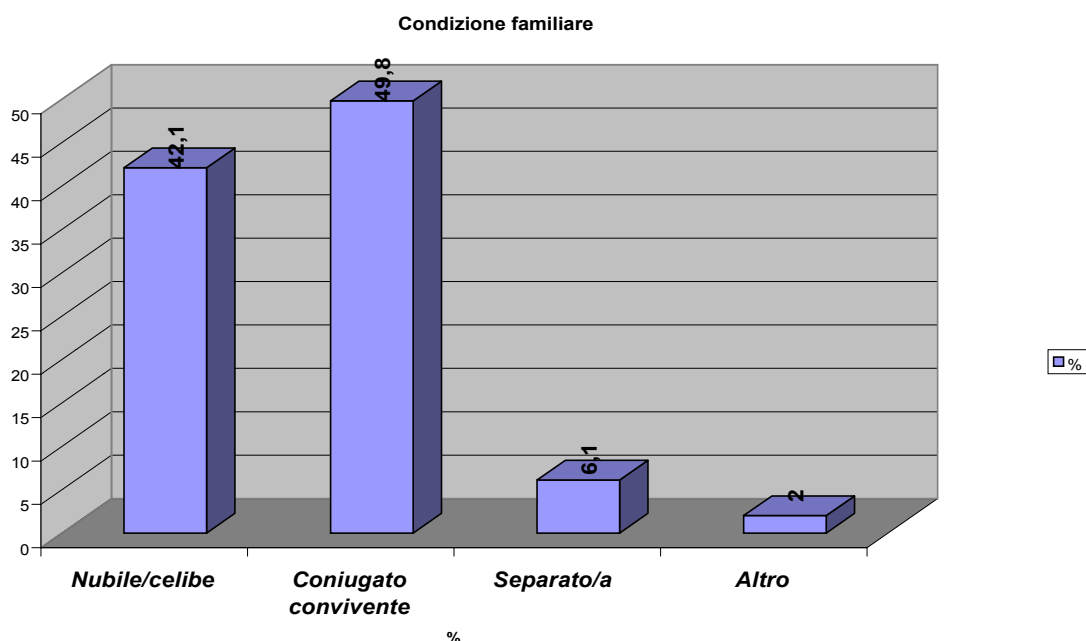
L'età dei rappresentanti sindacali per classe di età non è omologa a quella dei lavoratori. In questo caso il numero dei rappresentanti sindacali cresce al crescere dell'età ed è inversamente proporzionale all'età anagrafica degli addetti. Si pone pertanto all'attenzione il problema della rappresentatività anagrafica.



La scolarità è abbastanza alta rispetto alle caratteristiche produttive e professionali dello stabilimento. Il 65,5% degli intervistati ha un titolo di studio che va oltre la scuola dell'obbligo. Il 46,5% ha conseguito un diploma di scuola media superiore ed il 4,7% ha una cultura universitaria per avere conseguito la laurea o per avere frequentato l'università



La condizione familiare rispecchia una situazione che è da mettere in relazione all'età.



Il 58,1% degli intervistati non ha figli rispetto al 24,5% che ha un figlio e al 17,4% che ha più di un figlio.

Il livello di partecipazione alla vita civile e religiosa è sostanzialmente bassa. Alla domanda “ Lei partecipa ad associazioni di diverso tipo, club, ecc.” solamente il 7,7% dichiara che partecipa (regolarmente 1,6% e saltuariamente il 5,1%) all’attività politica.

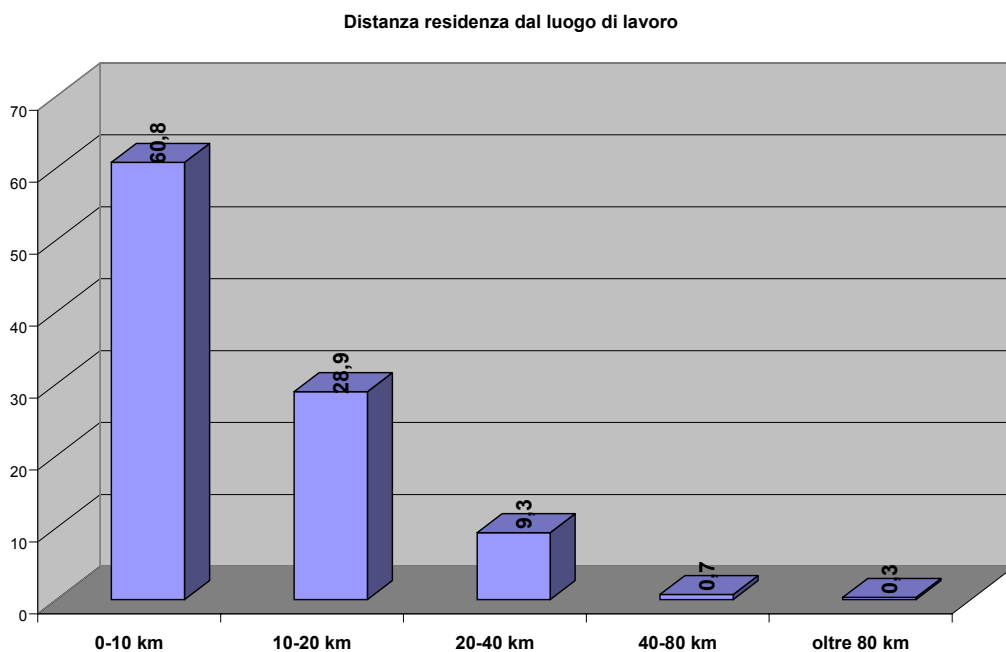
La partecipazione più alta è quella sportiva con 40,9% (16,8% regolarmente, 24,1% saltuariamente) seguita da quella religiosa al 21,9% (regolarmente il 4,6%). La tabella seguente fornisce il quadro completo dei livelli di partecipazione

LIVELLO DI PARTECIPAZIONE

	Non partecipo		Partecipo saltuariamente		Partecipo regolarmente	
		%		%		%
Politica	767	92,3	51	6,1	13	1,6
Religiosa	638	77,9	143	17,5	38	4,6
Culturale	658	81,3	123	15,2	28	3,5
Sportiva	485	59,1	198	24,1	138	16,8
Sociale	662	81,3	112	13,8	40	4,9

Per quanto riguarda la condizione abitativa il 39,7% abita in casa con i genitori, il 45% abita con il coniuge o con il convivente, il 10,7% abita da solo, il 3,2% convive con colleghi o altre persone e lo 0,4% è in attesa di una sistemazione. Da notare il 10,7% di lavoratori *single* dal punto di vista abitativo, il 3,2% di lavoratori che convivono. Ciò delinea una tendenza in atto, anche se non ancora consolidata, tipica degli studenti che vivono la città solo per un periodo. Inoltre lo 0,4% di lavoratori è in cerca di sistemazione anche questo è indice di una difficoltà crescente a trovare casa anche in relazione alla crescita ed alla dimensione dell'università.

I lavoratori della Zanussi abitano prevalentemente nei pressi del loro luogo di lavoro, l'89,7% entro 20 km, sono bassi i livelli di pendolarismo oltre i 40 km (1%)

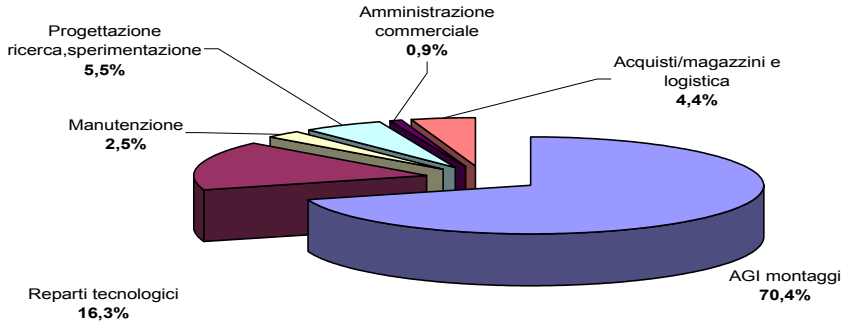


7.2 CARATTERISTICHE DEL RAPPORTO DI LAVORO

Il secondo gruppo di domande ha riguardato gli aspetti relativi al rapporto di lavoro con Zanussi.

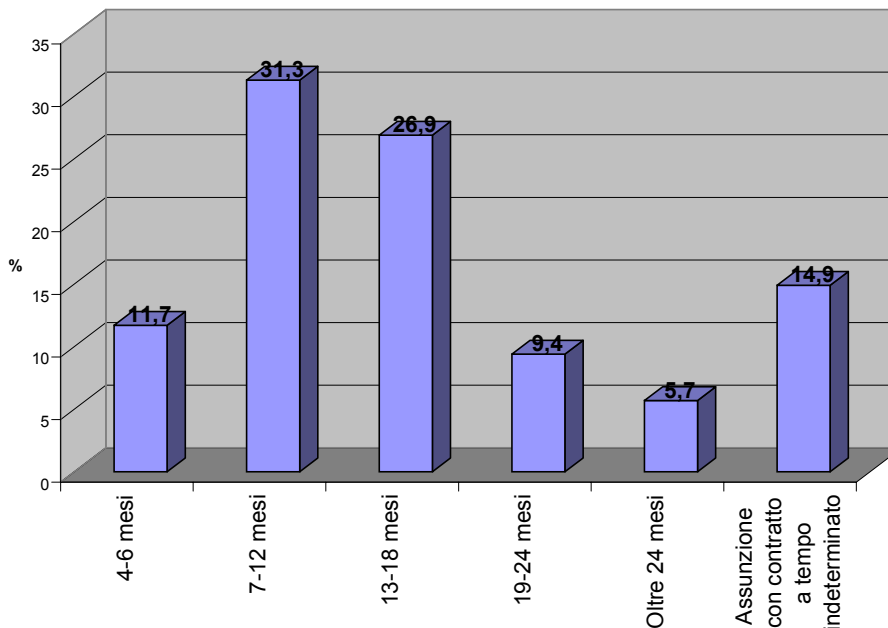
I lavoratori che hanno risposto al questionario operano prevalentemente nell'area dei montaggi, ma hanno risposto i lavoratori di tutte le aree aziendali in maniera significativa e rappresentativa rispetto ai rispettivi livelli di organico. In particolare va sottolineata l'alta adesione dell'area tecnico-impiegatizia.

Area professionale dei lavoratori che hanno risposto al questionario



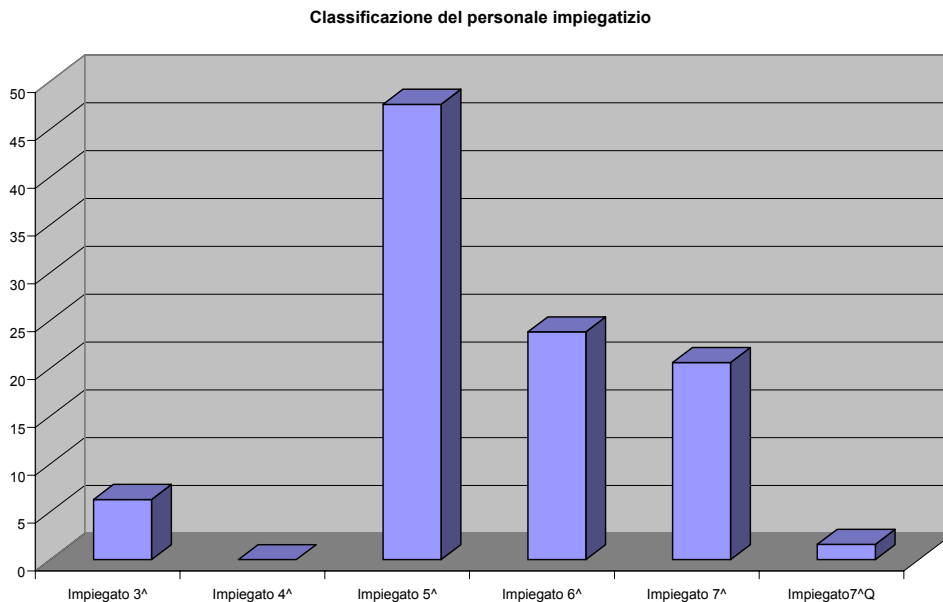
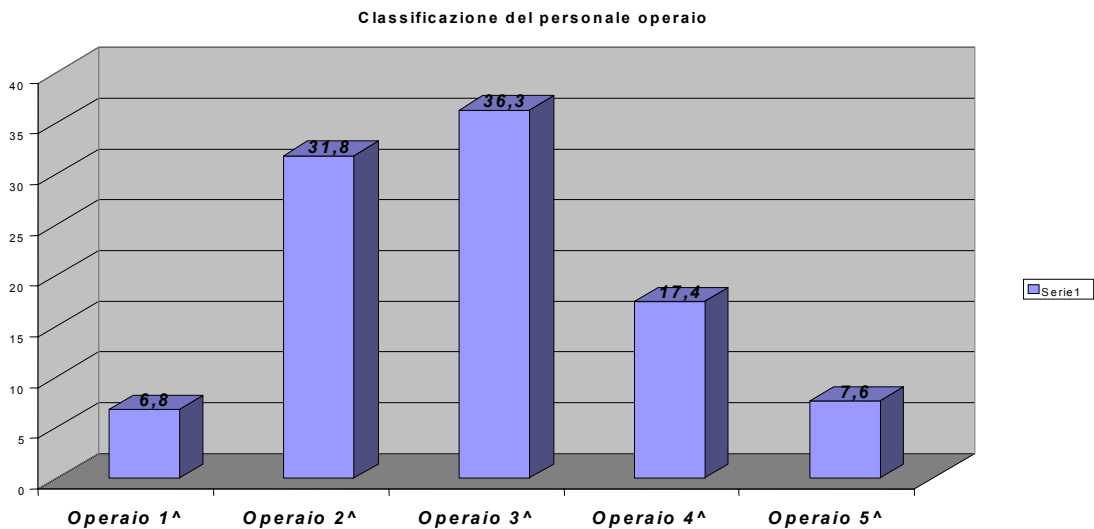
La tipologia contrattuale è caratterizzata dalla dimensione del contratto a tempo indeterminato che riguarda l'80,1% degli intervistati contro un 19,9% di contratti di diversa tipologia a tempo determinato, dato diverso da quello rilevato nel 2001 sulla base del rapporto ex art.9 legge 125/91. Normalmente le assunzioni vengono fatte con contratti a termine. Il passaggio a tempo indeterminato avviene normalmente entro un periodo che va dai 7 ai 18 mesi. Il periodo che intercorre tra l'assunzione e la stabilità viene spesso utilizzato per coprire lavori disagiati, che per debolezza contrattuale vengono accettati, ed è usato come periodo prova. Le risposte che indicano assunzioni con passaggio diretto riguardano i lavoratori con anzianità aziendale più elevata, assunti quando non erano ancora in vigore le attuali normative.

Periodo di precarizzazione del rapporto di lavoro



Inquadramento professionale. Gli operai sono il 92,9% rispetto al 7,1% degli impiegati. Le risposte al questionario da parte degli impiegati, in termini assoluti, sono state 63 equivalenti al 47,4% degli addetti.

Il grafico seguente rileva la distribuzione del personale per qualifica professionale. Da registrare che il 75% circa degli addetti è collocato alle basse categorie (1[^],2[^],3[^])



Da rilevare, oltre alla buona adesione degli impiegati, anche l'alta percentuale di adesione dei livelli alti 6[^],7[^] e 7^Q che risulta del 31,5% sul totale degli addetti.

7.3 IL LAVORO

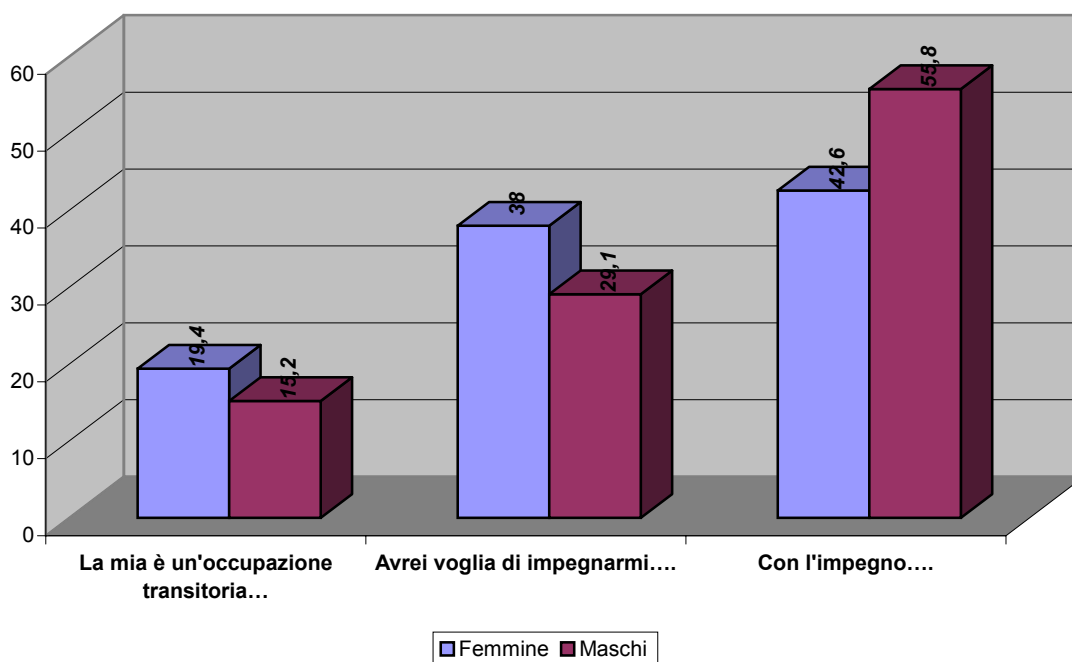
Le domande riguardanti il lavoro poste nel questionario sono rivolte: a) alla percezione del lavoro in generale, ovvero a cosa pensano i lavoratori del lavoro in generale e del lavoro in Zanussi in particolare, b) alla valutazione dei contenuti professionali e della soddisfazione nel proprio lavoro, c) alla percezione della possibilità di migliorare la qualità del lavoro, d) alla conoscenza in generale dell'azienda.

La percezione del lavoro degli operai Zanussi è sostanzialmente positiva. Il **35,5%** ritiene che il lavoro serva solo per avere lo stipendio rispetto ad un **58,4%** che invece considera il lavoro un fattore importante di crescita ed affermazione personale ed un **6,4%** che ha risposto non so.

Per quanto riguarda “il lavoro in Zanussi” si conferma la stessa percezione per il lavoro in generale anche se in questo caso la domanda era maggiormente articolata. Il **17,7%** considera la attuale occupazione come un fatto transitorio in attesa di migliori opportunità. Alla domanda “avrei voglia di impegnarmi per accrescere la mia professionalità” ha risposto positivamente il **34,2%** degli intervistati ed il **48,1%** ritiene che con l'impegno e la voglia di fare sia possibile fare carriera.

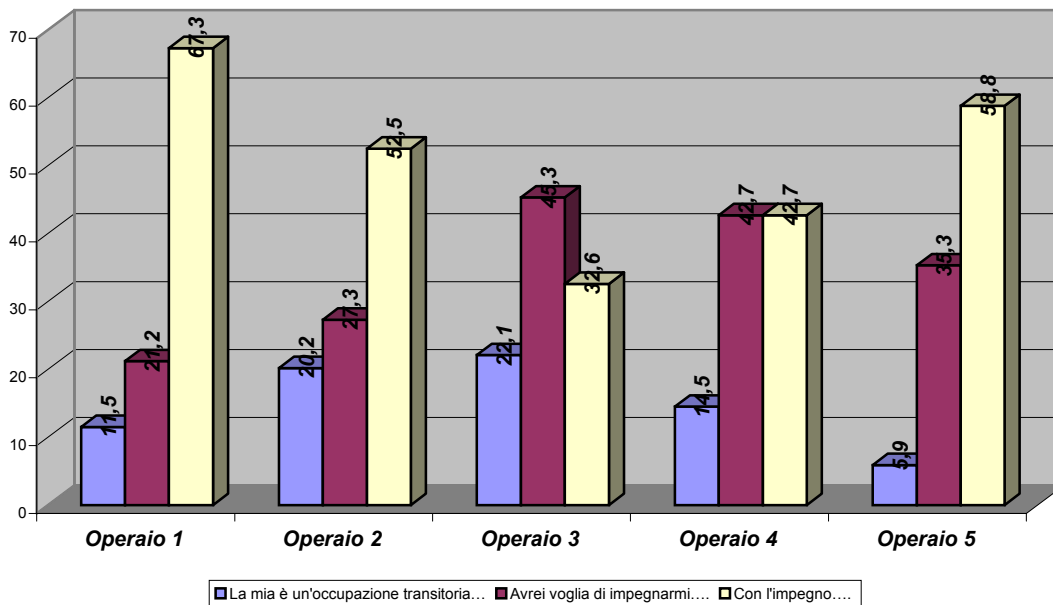
I grafici successivi mostrano le risposte alla stessa domanda articolata per sesso, per anzianità aziendale e per livello di inquadramento.

Percezione del lavoro in Zanussi per sesso

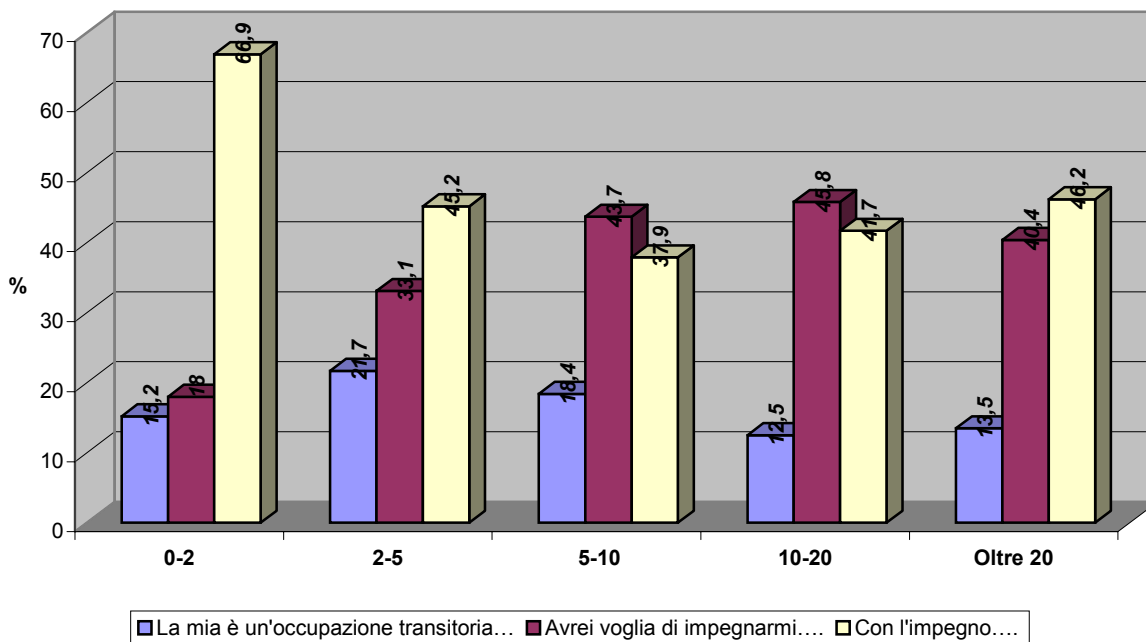


In questo caso i dati dicono che le donne che ritengono il lavoro in Zanussi un fatto transitorio sono più numerose degli uomini 19,4% su 15,2%. Le donne sono però più disponibili degli uomini all'impegno professionale ma sono meno interessate alla carriera, o per lo meno la ritengono meno realistica degli uomini.

Percezione del lavoro in Zanussi per categorie operaie



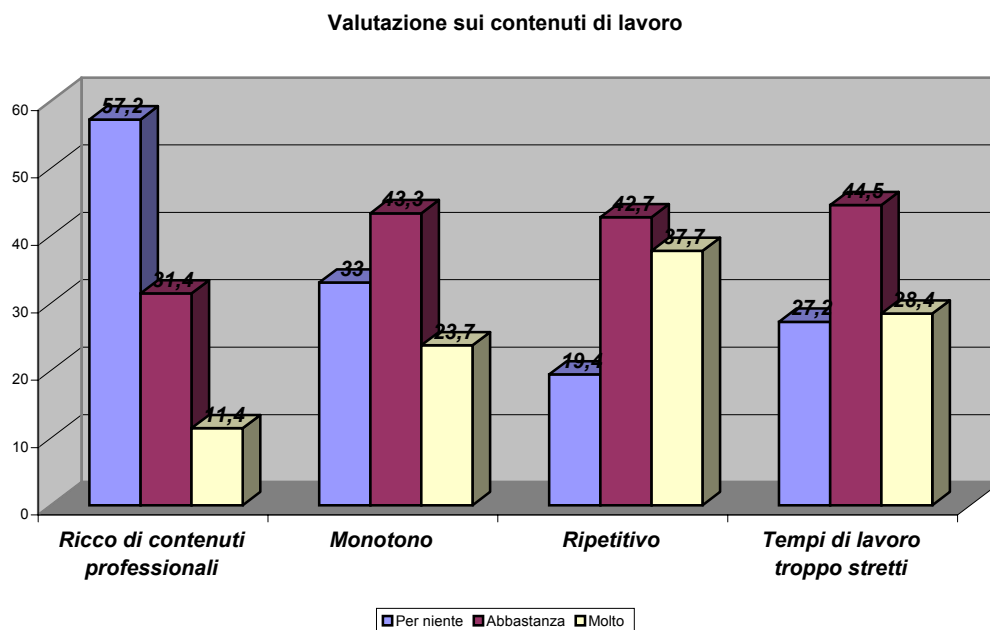
Percezione di lavoro in Zanussi per anzianità aziendale



I due grafici precedenti mostrano che tra i neo assunti il lavoro è considerato meno transitorio, c'è meno voglia di impegnarsi per migliorare la propria professionalità e molta voglia di fare per avere possibilità di fare carriera. Nelle categorie basse del lavoro puramente esecutivo con il passare del tempo cala la speranza della carriera dal 66,9% al 37,9%, cresce la percezione della transitorietà dal 15,2% al 18,4%, ed aumenta l'esigenza di accrescere la propria professionalità dal 18% al 43%.

Per le figure professionalmente più elevate 4^a e 5^a livello il trend si inverte, l'idea della transitorietà del lavoro è più bassa rispetto alle categorie inferiori, è più alta soprattutto nella fascia 10-20 anni l'esigenza di accrescere la propria professionalità ed è altrettanto alta la percentuale di coloro che ritengono possibile la carriera con l'impegno e la voglia di fare.

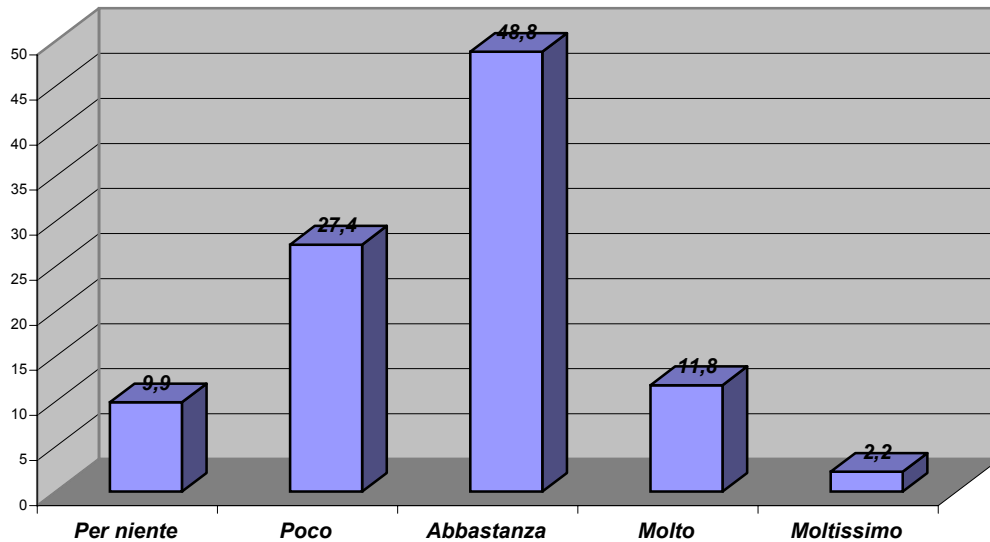
La valutazione sui contenuti professionali del lavoro riporta dati riferiti ad un lavoro privo di contenuti professionali per il 57,2% dei casi, monotono (molto e abbastanza) per il 67%, ripetitivo (molto e abbastanza) e per il 76,6% con tempi di lavoro assegnati troppo stretti.



Il grafico successivo mette in evidenza il grado di soddisfazione del lavoro svolto in azienda. I dati sulla valutazione del proprio lavoro sono però abbastanza contraddittori rispetto quelli relativi ai contenuti di lavoro. In questo caso la valutazione negativa (per niente e poco) riguarda il 37,3% anche se la quota non è irrilevante. Coloro che dichiarano di essere abbastanza soddisfatti sono circa la metà degli addetti 48,8% e coloro che danno un giudizio marcatamente positivo (molto e moltissimo) sono 14%.

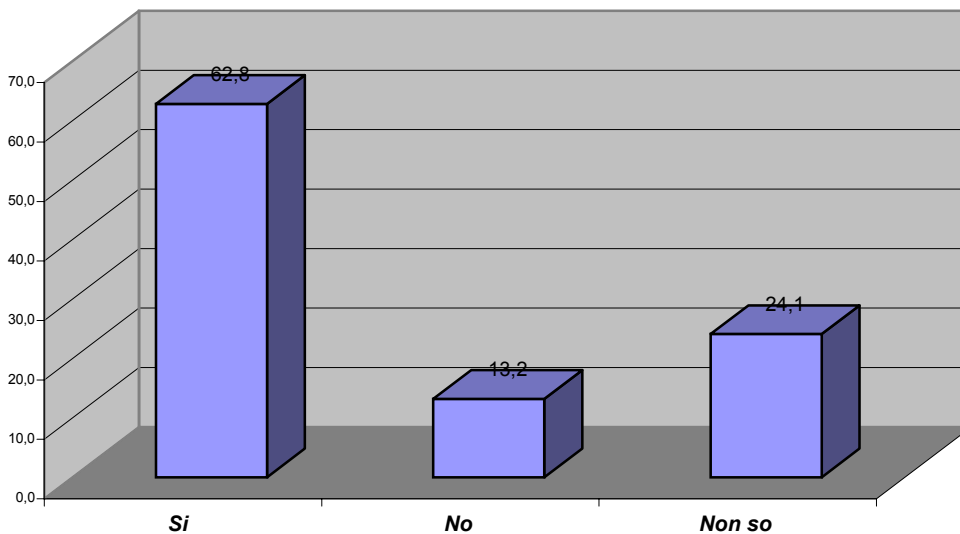
Molto probabilmente in questo giudizio gioca un ruolo importante il fatto di considerare non solo l'aspetto dei contenuti di lavoro ma anche il valore dell'occupazione in quanto tale, il fatto di avere un lavoro in una grande azienda e di avere comunque maggiori tutele rispetto ad un mercato del lavoro maggiormente esposto.

Grado di soddisfazione del proprio lavoro



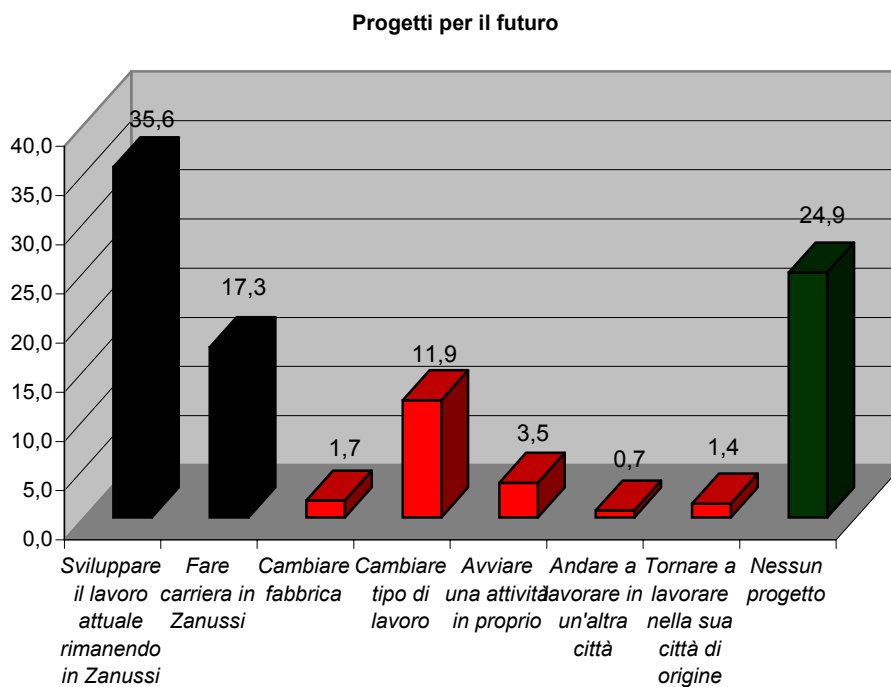
La stragrande maggioranza dei lavoratori intravede margini di miglioramento della qualità del lavoro

Migliorabilità della qualità del lavoro



Infine nonostante le campagne di propaganda aziendale con i corsi di formazione, la pubblicitaria sulla mission ed il credo aziendale risulta molto scarsa la conoscenza dei lavoratori sulla propria azienda se si escludono i prodotti conosciuti per pubblicità dei media. La mission aziendale è conosciuta dal 20% degli intervistati, I dirigenti aziendali sono conosciuti dal 27,2%, il 16% dichiara di conoscere i dirigenti ma non ne conoscono la funzione aziendale, il 18,2 % non conosce nulla di tutto ciò.

Alla domanda sui progetti per il futuro fatta per indagare sulla percezione del lavoro come un fatto transitorio, le aspettative sono rivolte soprattutto al lavoro in Zanussi (52,9%), il 21,2% pensa di abbandonare la fabbrica, il 24,9% allo stato non ha alcun progetto.

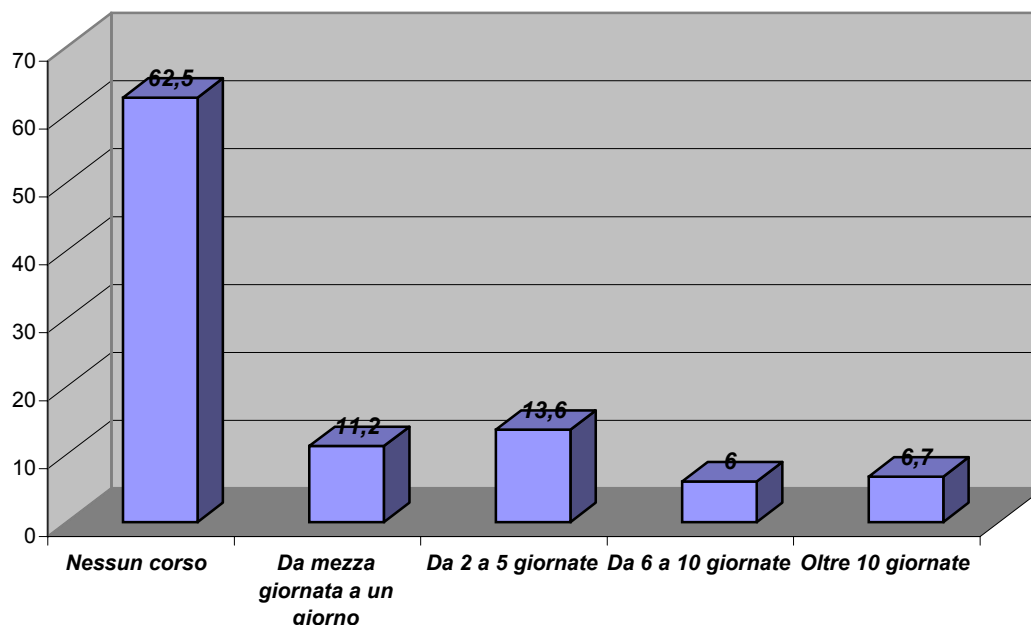


7.4 LA FORMAZIONE

La formazione rappresenta un altro punto critico. Di fatto negli ultimi due anni non sono stati fatti corsi di formazione. I neo assunti fanno una o due giornate di affiancamento e colloqui che si risolvono nella presentazione dell'azienda e dell'ambiente circostante la fase di lavoro cui il lavoratore viene assegnato e vengono illustrate le norme antinforturistiche. Da sottolineare il seguente dato. Il 62,5% degli

intervistati dichiara di non avere fatto alcun corso di formazione, il 24,8% afferma che ha fatto da mezza giornata a 5 giornate di formazione negli ultimi due anni.

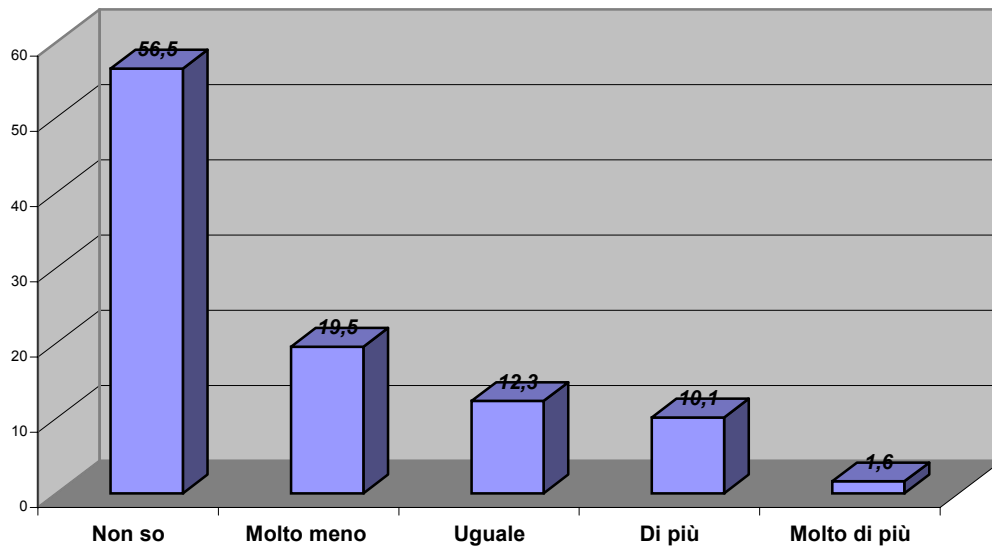
Giornate di formazioni per corsi



La percezione dell'utilità della formazione ai fini della carriera è comunque alta 54,4% anche se non è trascurabile che il 45,2% di coloro che hanno risposto ritenga la formazione inutile anche ai soli fini del passaggio di categoria. Questo dato rispecchia la caratteristica occupazionale derivante da una modalità organizzativa che divide seccamente il lavoro diretto, estremamente parcellizzato, dal lavoro di indirizzo e di controllo dello stesso. Si possono così spiegare le due diverse percezioni, di coloro che hanno un lavoro più ricco di contenuti professionali e coloro che svolgono un lavoro di mera esecuzione.

La domanda sul trend formativo dimostra quanto emerso dalla prima parte dell'indagine: l'azienda dedicando tutte le proprie risorse all'obiettivo dell'incremento dei volumi produttivi ha trascurato pesantemente la gestione del personale. La formazione è stata trascurata per la stragrande maggioranza dei lavoratori inquadrati ai livelli bassi mentre è stata incrementata (di più e molto di più) per l'11,7% degli occupati inquadrati ai livelli alti. Questo dato va messo in relazione al modello organizzativo che si caratterizza sempre di più per l'accentuazione e la concentrazione del sapere in ristrette élite tecnico-gestionali.

Trend formativo sugli ultimi due anni

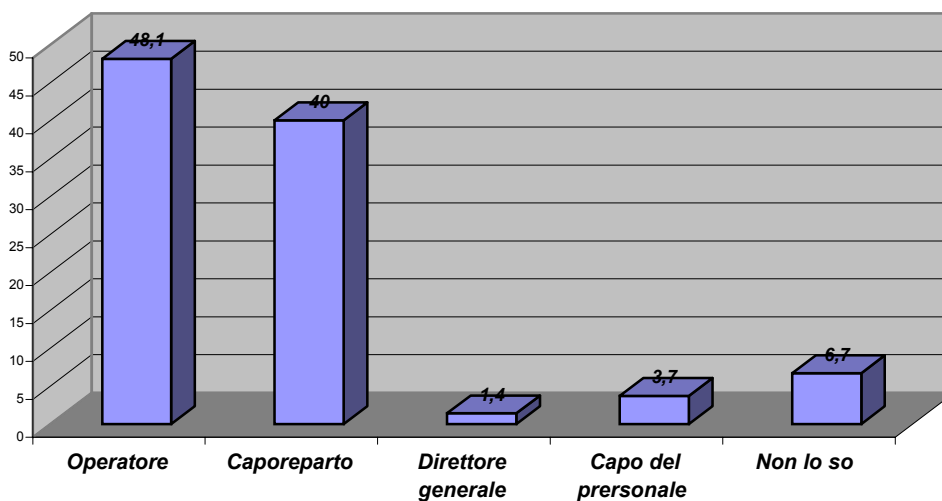


7.5 CLIMA ORGANIZZATIVO

Le interviste sono state rivolte solo al lavoro diretto specificando per lavoro diretto quello di montaggio e di trasformazione plastica dei materiali dei reparti tecnologici.

Il 48,1% degli intervistati considera l'operatore o team leader il suo capo diretto, mentre il 40% considera il suo superiore diretto il capo reparto.

Percezione della gerarchia aziendale



Desti qualche perplessità il fatto che in una modalità organizzativa fortemente taylorizzata e quindi basata sulla gerarchia e la divisione del lavoro ci sia confusione

sul capo a cui rispondere in prima istanza. Se non ci fosse il dubbio di un dato inficiato dal fatto che in azienda si definisce lavoro diretto tutto il lavoro che dipende dal reparto, si potrebbe dire che esistono confusioni di ruoli o problemi di autorevolezza degli operatori come da più parti di questo lavoro è emerso.

Il lavoro è regolato dalla scheda tempi e metodi (livellamento) nella quale sono indicate le operazioni, la loro modalità di esecuzione ed il tempo di lavoro assegnato per ognuna di esse. Il 62,8% degli intervistati conosce la propria scheda tempi e metodi ma un 37,2% dichiara di svolgere la propria mansione su indicazione dell'operatore, molto probabilmente per mancanza di competenza sufficiente. Questa figura, l'operatore, viene quindi sovraccaricata anche del ruolo e delle responsabilità dei diretti che per mancanza di formazione non riescono a svolgere.

Gli aspetti di conflittualità non sono trascurabili. I conflitti intervengono più intensamente nei confronti dei colleghi di lavoro 44,5% e dei capi 36,8%

Aspetti di conflittualità sul lavoro

	niente		abbastanza		molto		Totale	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Con i subalterni	611	77,2%	141	17,8%	39	4,9%	791	100,0%
Con i colleghi	477	55,5%	293	34,1%	89	10,4%	859	100,0%
Con i capi diretti	513	63,2%	198	24,4%	101	12,4%	812	100,0%
Con i dirigenti	648	80,5%	87	10,8%	70	8,7%	805	100,0%

Relazioni con i colleghi

	Non sono mai conflittuali		Sono talvolta conflittuali		Sono spesso conflittuali		Totale	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Con i colleghi di reparto	422	49,8%	379	44,7%	46	5,4%	847	100,0%
Con gli indiretti*	503	64,0%	246	31,3%	37	4,7%	786	100,0%
Con i capi diretti	501	62,9%	244	30,6%	52	6,5%	797	100,0%
Con i dirigenti	632	80,9%	119	15,2%	30	3,8%	781	100,0%
Con i subalterni	614	80,6%	132	17,3%	16	2,1%	762	100,0%

Non sono da sottovalutare gli aspetti di conflittualità tra i due sessi. A nostro avviso ciò dovuto alla diversità di trattamento e di collocazione professionale. Le donne hanno il più alto livello di turn-over, sono collocate nelle categorie inferiori, fanno meno formazione e quindi sono indubbiamente discriminate rispetto ai maschi.

Relazioni sociali con i lavoratori dell'altro sesso

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Non sono mai conflittuali	525	57,3	60,6	60,6
	Sono raramente conflittuali	223	24,3	25,8	86,4
	Sono talvolta conflittuali	105	11,5	12,1	98,5
	Sono spesso conflittuali	13	1,4	1,5	100,0
	Totale	866	94,5	100,0	
Mancanti	Mancante di sistema	50	5,5		
Totale		916	100,0		

I vincoli alle relazioni sociali sono individuati da un lato nella organizzazione del lavoro e nel modello sociale, infatti il 50% ritiene un vincolo il ruolo della gerarchia aziendale. D'altra parte le differenti culture e mentalità rappresentano un problema da quando si è saturato il mercato del lavoro locale e l'azienda ha fatto ricorso a mercati del lavoro esogeni. Il clima organizzativo è considerato da questa ricerca il problema centrale di questa azienda. I commenti e le proposte richieste nella domanda aperta in calce al questionario si soffermano soprattutto su questo aspetto e sulla difficoltà di rapporti tra lavoratori nei reparti.

La tabella relativa alla valutazione sugli interventi dell'azienda per favorire l'integrazione dei lavoratori immigrati conferma la sostanziale latitanza dell'azienda sul terreno della gestione del personale

Vincoli alle relazioni sociali

	per niente		abbastanza		molto		Totale	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Difficoltà linguistiche per provenienza da paesi diversi	482	59,3	272	33,5	59	7,3	813	100,0%
Differenti culture e mentalità	386	47,3	342	41,9	88	10,8	816	100,0%
Diverse provenienze geografiche	541	68,7	194	24,7	52	6,6	787	100,0%
Il salto generazionale	486	62,1	236	30,1	61	7,8	783	100,0%
Motivi razziali	638	80,5	115	14,5	40	5,0	793	100,0%
Il ruolo della gerarchia aziendale	398	50,0	273	34,3	125	15,7	796	100,0%

Secondo Lei negli ultimi due anni l'azienda ha messo in atto iniziative per favorire l'integrazione dei lavoratori immigrati?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Sì	233	25,4	26,8	26,8
	No	172	18,8	19,8	46,6
	Non so	465	50,8	53,4	100,0
	Totale	870	95,0	100,0	
Mancanti	Mancante di sistema	46	5,0		
Totale		916	100,0		

7.6 SALUTE E AMBIENTE DI LAVORO

I fattori di nocività che emergono dai questionari sono il riflesso a) di un modello organizzativo rigido che scarica sulla prestazione di lavoro le esigenze di flessibilità indotte dal prodotto/mercato, b) dal mancato adeguamento delle attività di supporto come la gestione del personale, la manutenzione, le tecnologie e la logistica, alla crescita dei voluni produttivi.

I fattori di maggiore criticità sono la postura e l'inadeguatezza degli strumenti di lavoro e delle attrezzature da un lato, i carichi di lavoro, la monotonia e la ripetitività dall'altro.

Aspetti della fatica nel lavoro

	nessuna		abbastanza		molto		Totale	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
è portare o muovere pesi	329	40,7	346	42,8	133	16,5	808	100,0
è stare in piedi	186	21,9	276	32,5%	387	45,6	849	100,0
è stare seduti	664	86,%	74	9,7	26	3,4	764	100,0
è stare in posizioni scomode	384	49,4	308	39,6	86	11,1	778	100,0
è la monotonia	263	32,9	332	41,5	205	25,6	800	100,0
sono i tempi di lavoro assegnati	271	34,2	315	39,7	207	26,1	793	100,0
è la mancanza di risorse	296	37,4	311	39,3	185	23,4	792	100,0
è il peso delle responsabilità	486	62,1	223	28,5	73	9,3	782	100,0
è cambiare spesso il tipo di lavoro	557	70,8	165	21,0	65	8,3	787	100,0
è risolvere i problemi	465	59,4	211	26,9	107	13,7	783	100,0
è lavorare con strumenti non adeguati	303	37,9	297	37,1	200	25,0	800	100,0

Le malattie ed i disturbi collegati all'ambiente di lavoro sono prevalentemente le affezioni delle articolazioni. Elevati anche i sintomi di mal di gola ed afonia, che sembrano però più legati al fatto contingente della modifica della lana di vetro poi rientrata. Inoltre il 54,5% denuncia problemi di irritabilità da ricondursi da un lato all'alienazione del lavoro e dall'altro al clima organizzativo. Sostanzialmente la tabella seguente segnala problematiche che sono la conferma rispetto a quanto emerso in altre sezioni della ricerca.

Malattie e disturbi collegati al lavoro

	nessuna		abbastanza		molto		Totale	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Tendiniti	440	54,5%	233	28,9%	134	16,6%	807	100,0%
Tunnel carpale	574	74,9%	120	15,7%	72	9,4%	766	100,0%
Periartriti	616	82,8%	89	12,0%	39	5,2%	744	100,0%
Dito a scatto	619	82,2%	85	11,3%	49	6,5%	753	100,0%
Mal di gola e afonia	462	60,5%	213	27,9%	89	11,6%	764	100,0%
Sangue al naso	651	87,3%	75	10,1%	20	2,7%	746	100,0%
Mal di schiena	208	25,5%	342	41,9%	267	32,7%	817	100,0%
Affaticamento generale	178	22,3%	376	47,2%	243	30,5%	797	100,0%
Allergie	541	70,1%	157	20,3%	74	9,6%	772	100,0%
Dolori muscolari	268	33,6%	353	44,2%	177	22,2%	798	100,0%
Insomnia	590	76,6%	118	15,3%	62	8,1%	770	100,0%
Irritabilità	351	45,5%	252	32,7%	168	21,8%	771	100,0%

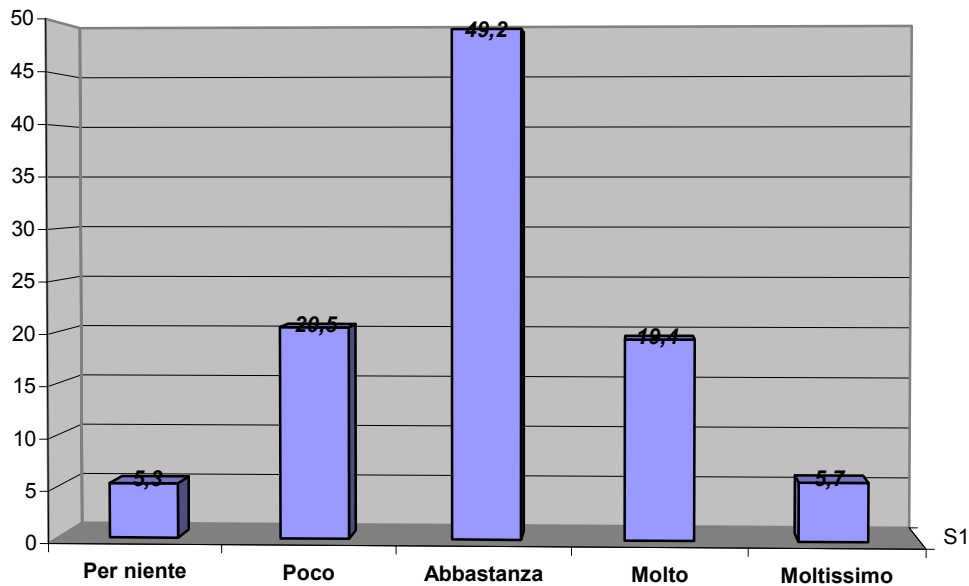
Gli aspetti di nocività sono riferiti soprattutto al microclima (caldo, umidità, fumi, correnti d'aria) particolarmente insopportabili d'estate come dicono i lavoratori nelle risposte alle domande aperte. Altri aspetti importanti di nocività sono da riferire al rumore e alle vibrazioni dovute alla mancanza di taratura degli avvitatori.

Aspetti di nocività sul lavoro

	nessuna		abbastanza		molto		Totale	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Rumore	213	25,4%	392	46,8%	232	27,7%	837	100,0%
Calore	299	37,1%	270	33,5%	238	29,5%	807	100,0%
Correnti d'aria	355	44,7%	289	36,4%	151	19,0%	795	100,0%
Umidità	557	73,1%	140	18,4%	65	8,5%	762	100,0%
Vibrazioni	479	61,7%	195	25,1%	102	13,1%	776	100,0%
Fumi	469	60,2%	177	22,7%	133	17,1%	779	100,0%
Sostanze tossiche	477	61,6%	202	26,1%	95	12,3%	774	100,0%
Affaticamento generale	178	22,3%	376	47,2%	243	30,5%	797	100,0%

Il grafico seguente evidenzia il fenomeno della faticosità percepita dei lavoratori. Il 74,2% percepisce il proprio lavoro da abbastanza a moltissimo faticoso.

Livello di fatica nel lavoro



I lavoratori che denunciano assenze dal lavoro dovute a malattie e ad infortuni sul lavoro vanno dal 5,2% al 11,9% valori apparentemente bassi, ma rilevanti se rapportati alla età molto bassa delle maestranze ed alla altrettanto bassa anzianità aziendale.

Quali problemi di salute hanno più inciso sulle Sue assenze nell'ultimo anno?

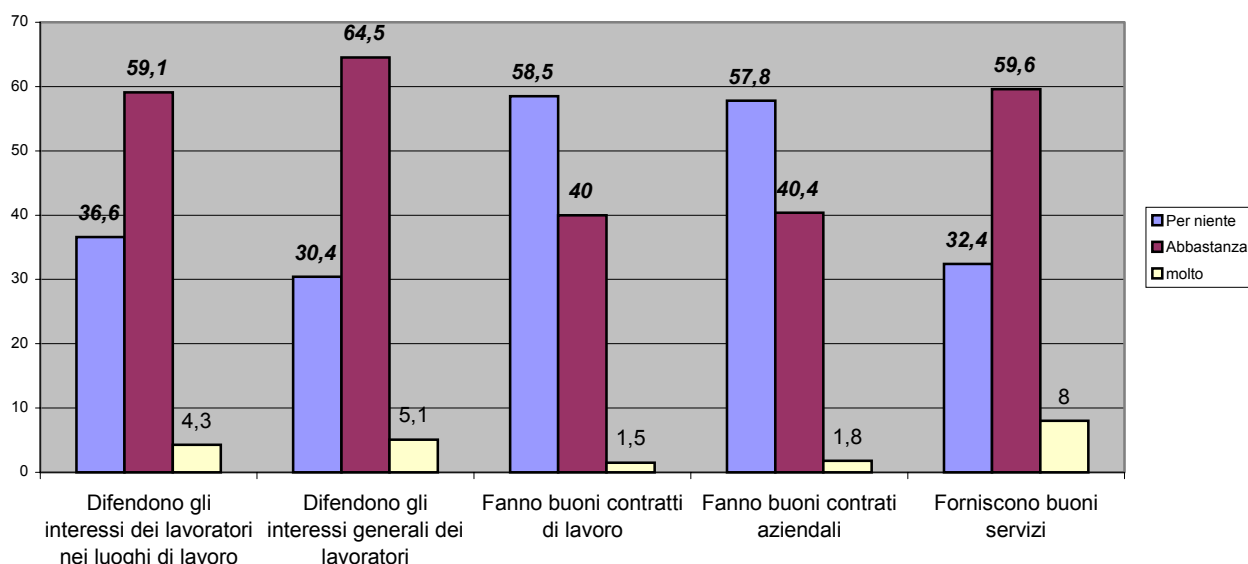
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Malattie influenzali	326	35,6	38,8	38,8
	Malattie contratte nel lavoro	65	7,1	7,7	46,5
	Infortuni	44	4,8	5,2	51,7
	Lavoro disagiato e faticoso	51	5,6	6,1	57,8
	Altre malattie	100	10,9	11,9	69,7
	Nessuno	255	27,8	30,3	100,0
	Totale	841	91,8	100,0	
Mancanti	Mancante di sistema	75	8,2		
Totale		916	100,0		

7.7 IL SINDACATO

L'inchiesta svela un rapporto piuttosto complesso con il sindacato. L'altissima adesione alla ricerca promossa dalla FIOM ed alla compilazione di un questionario

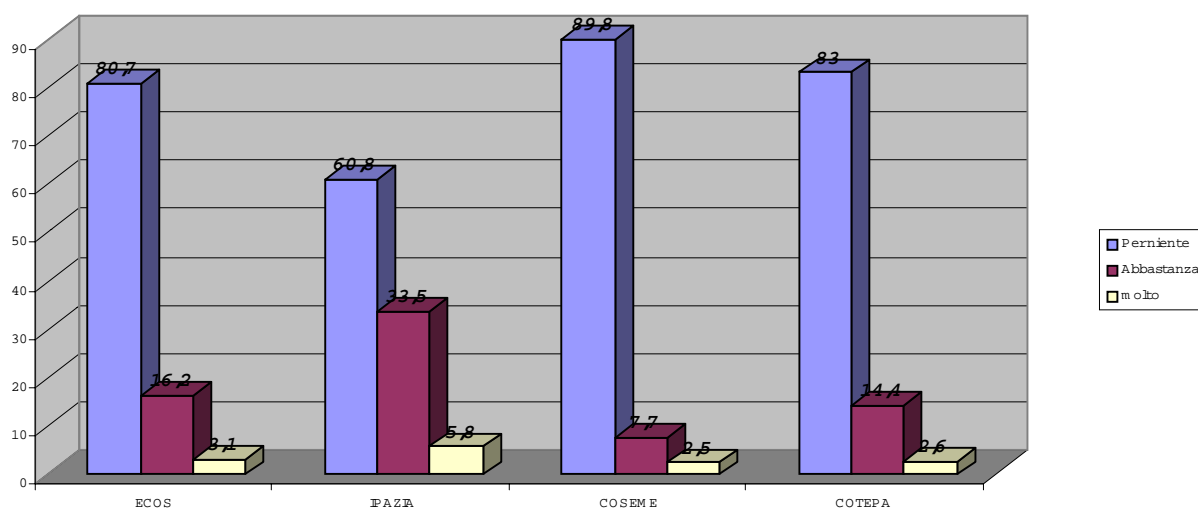
ampio come questo e l'ampiezza delle osservazioni fatte con le risposte alle domande aperte è indice di un rapporto positivo con il sindacato. La percezione che i lavoratori hanno del sindacato è quella positiva di un "sindacato generale" che si occupa di stato sociale e di servizi ma ne mette anche in evidenza la debolezza sui contratti di lavoro nazionali e aziendali

Percezione dei sindacati



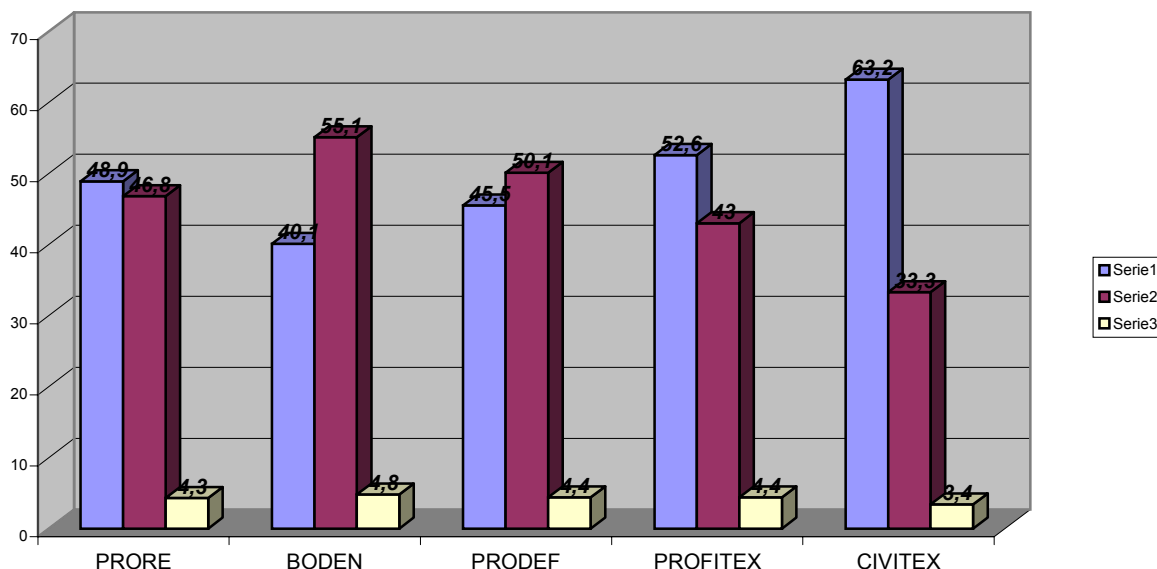
L'inchiesta sottolinea la mancata gestione del sistema di partecipazione. Gli organismi bilaterali non sono conosciuti dai lavoratori. Essi dovevano essere lo strumento di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori su tematiche importanti per le condizioni di lavoro ma anche per la competitività aziendale (come l'organizzazione del lavoro, l'ambiente e la salute, le pari opportunità fino alla gestione della mensa).

Conoscenza organismi congiunti



Gli istituti retributivi aziendali che regolano il premio di risultato, ovvero una quota del salario all'andamento della performance aziendale e della produttività aziendale sono anch'essi conosciuti molto superficialmente nonostante che siano una voce riportata in busta paga. Gli obiettivi di performance da collegare al salario dovrebbero secondo il contratto aziendale essere definti nell'ambito degli organismi congiunti direzione/sindacato.

Conoscenza istituti retributivi aziendali



Per quanto riguarda la conoscenza dei dirigenti sindacali, ovviamente i più conosciuti sono i dirigenti sindacali aziendali (RSU) quelli più vicini anche se è rilevante la quota di coloro che dichiarano di non conoscerli. Da sottolineare anche la poca conoscenza dei dirigenti del coordinamento di gruppo. Questi dati sono abbastanza omogenei a quelli relativi alla conoscenza dei contratti di lavoro nazionali ed aziendali.

Conoscenza dirigenti sindacali

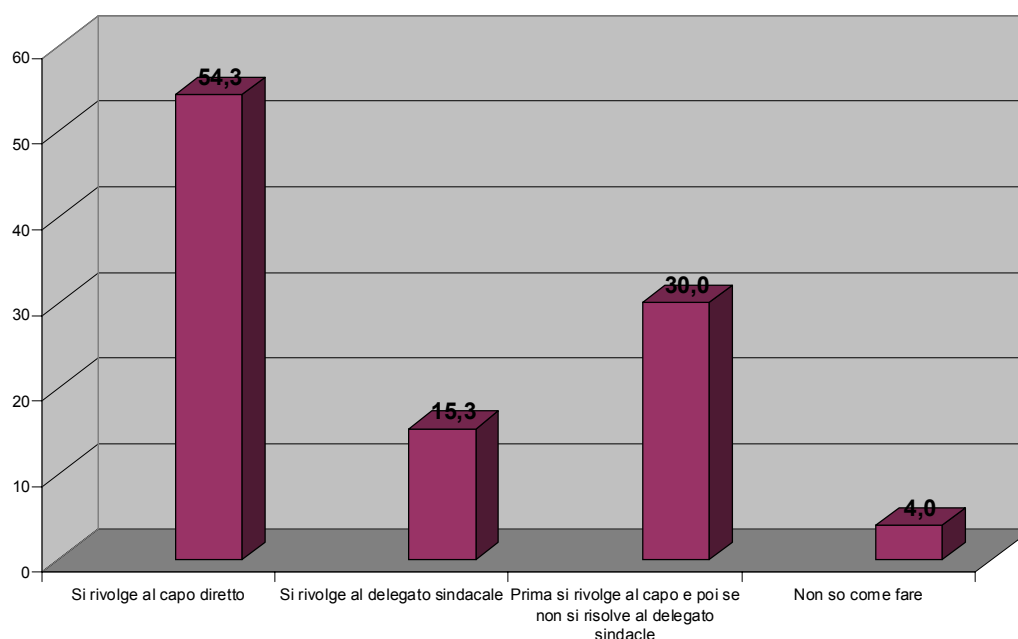
	per niente		poco		abbastanza		bene		Totale	
		%		%		%		%		%
Delegati Aziendali (RSU)	222	25,6	283	32,7	267	30,8	94	10,9	866	100,0
Membri delle commissioni paritetiche	562	68,7	203	24,8	38	4,6	15	1,8	818	100,0
Membri del coordinamento nazionale	618	75,5	160	19,5	33	4,0	8	1,0	819	100,0
Sindacalisti esterni	493	59,4	223	26,9	91	11,0	23	2,8	830	100,0

Conoscenza dei contratti di lavoro

	per niente		abbastanza		molto		Totale	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Contratto nazionale di lavoro	266	31,5	526	62,2	53	6,3	845	100,0
Contratto aziendale	263	31,6	522	62,8	46	5,5	831	100,0

La domanda “sui soggetti coinvolti per la soluzione dei problemi contrattuali” rivela che il modello sociale che l’azienda ha introdotto sta affermandosi nonostante le contraddizioni sul piano produttivo e delle condizioni di lavoro. L’azienda ha lavorato sulla modifica della cultura delle relazioni e questo lavoro sta dando i suoi frutti. Le condizioni di lavoro vengono contrattate individualmente con il capo diretto ed il team leader (operatore) è la figura centrale di questo modello. Il suo ruolo di gestione del personale è più importante del ruolo professionale.

Soggetti coinvolti per problemi relativi al rapporto di lavoro



7.8 SINTESI DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA APERTA SULLA FORMAZIONE “ESPRIMA UN GIUDIZIO SULLA FORMAZIONE CHE HA FATTO

Hanno espresso un giudizio sulla formazione 341 lavoratori sui 916 che hanno compilato il questionario.

Di questi 70 esprimono un giudizio che va dal sufficiente all’ottimo anche se in taluni casi si sottolinea il fatto che la formazione è mirata soprattutto in determinati ambiti professionali a scapito del lavoro diretto: *“io ho fatto formazione e ne sono stato contento, ma i nuovi assunti non ne hanno un’idea!! Si vede la qualità dei prodotti (è scadente/deludente!!!)”* che rispetto al passato le cose sono cambiate in peggio: *“personalmente sono stata affiancata per 15 giorni dall’operatore e la mia mansione era di imparare dall’inizio del montaggio di un piano di cottura fino all collaudo e imballo. Questo metodo mi ha consentito di avere il 4° livello. E le persone prima di me avevano fatto tante ore di corso di formazione(date dalla azienda).”* oppure *“sono passati diversi anni ma si dava importanza al fatto che si conoscessero tutti i vari passaggi della produzione e si cercava insieme di apportare miglioramenti per la vita e il lavoro dell’operaio all’interno dell’ambiente lavorativo.”* si sottolinea inoltre che nelle categorie più basse che la formazione è diretta prevalentemente alla sicurezza : *“abbastanza adeguata sulla sicurezza.”*

I restanti 260 lavoratori che hanno espresso un giudizio negativo argomentano tale giudizio in primo luogo mettendo l’accento su alcuni aspetti della formazione fatta in azienda.

- a) Essa è quantitativamente insufficiente: *“nessuna o poca formazione troppo veloce e insufficiente tutto e solo basato sulla quantità, e non sulla qualità” io non ho avuto modo di accedere a nessun tipo di specifica formazione. Quello che faccio abitualmente nel mio lavoro e l’organizzazione del lavoro stesso sono frutto di esperienza personale e dei suggerimenti dei colleghi*
- b) Che non si tratta di formazione ma di addestramento: *“non ho avuto formazione a parte addestramento lavoro di tre giorni”*
- c) Che l’apprendimento avviene con il suggerimento dei colleghi o direttamente in catena: *“non ho avuto l’occasione di fare alcun tipo di formazione se si intende dei corsi di formazione. Tale cosa mi ha portato ad imparare il mestiere (almeno per quanto mi è possibile), tramite i colleghi della manutenzione e qualcuno che faceva il mio stesso lavoro. E ritengo che tutti dal primo all’ultimo dovrebbero fare della formazione!” ... “io non ho avuto modo di accedere a nessun tipo di specifica formazione. Quello che faccio abitualmente nel mio lavoro e l’organizzazione del lavoro stesso sono frutto di esperienza personale e dei suggerimenti dei colleghi”*

- d) Che la formazione è finalizzata alla cultura aziendale e al modello sociale :” *il tipo di lavoro richiede poca formazione, ma quella poca è, di scarsa qualità. Nei primi mesi di lavoro la dirigenza ha provato a inculcare ai nuovi concetti come: “essere leader del proprio posto di lavoro” oppure: “non esistono cose urgenti ma solo persone in ritardo”; tipiche mentalità “manageriali” fini a se stesse, che servono solo a riempire certi discorsi. O ancora: “bisogna prendere i giapponesi come modello”; cose al limite del ridicolo!”*
- e) Viene espressa una forte esigenza di formazione : *“il tipo di formazione che io ho fatto penso sia assolutamente insufficiente. Penso che per poter far fronte al mio lavoro in modo adeguato l’azienda debba promuovere, nel suo stesso interesse, un sistema che migliori le conoscenze e i metri di giudizio delle persone in modo che si giunga all’obiettivo finale nel migliore dei modi. Bisogna tenere conto del fatto che una persona con i mezzi e le conoscenze adeguate lavora meglio” “ci terrei tantissimo, che l’azienda promuovesse dei corsi formativi all’interno dei reparti rivolti a tutti gli operai. Così da permettere pari opportunità a chiunque intenda migliorarsi all’interno dell’azienda anche per svolgere piccoli ma importanti ruoli lavorativi”*

7.9 SINTESI DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA

“ SE LEI HA SUGGERIMENTI O ALTRE PROBLEMATICHE DA METTERE IN EVIDENZA LE SAREMO GRATI DI INDICARLE DI SEGUITO E/O SE RITIENE OPPORTUNO DI ALLEGARE ALTRI FOGLI”

A questa domanda hanno risposto 215 lavoratori dei 916 che hanno compilato il questionario. Gli argomenti trattati sono stati a) l’ambiente di lavoro, b) i carichi di lavoro, c) il clima organizzativo ed il rapporto con la gerarchia aziendale, d) la mensa, e) il sindacato, f) il lavoro precario, g) la carriera, h) il rapporto tra tempi di vita e tempi di lavoro, i) il salario.

Le due problematiche maggiormente toccate riguardano il clima organizzativo ed il rapporto con la gerarchia aziendale ed il sindacato. Questo è perfettamente in sintonia con quanto emerge dalla ricerca in generale, ovvero con il fatto che il modello organizzativo aziendale esasperatamente rigido e parcellizzato “scarica” a valle le esigenze di flessibilità indotte dalla dinamica di prodotto/mercato ed è quindi nei reparti di produzione che si verificano numerosissime variazioni difficilmente assorbibili da questo modello organizzativo. Tutto ciò determina un conflitto tra le figure dirette e le figure indirette e tra le stesse figure professionali difficilmente riconponibile dando luogo alle situazioni di seguito riportate. Questo conflitto genera un malessere relazionale che determina un forte carico psicologico tra i lavoratori ma allo stesso tempo è fonte di diseconomia anche per l’azienda in relazione alle difficoltà di

comunicazione ed alla mancanza di tensione positiva verso gli obiettivi aziendali. Questo fatto è particolarmente evidente in un ambiente molto giovane come quello dell'azienda che stiamo esaminando in quanto i giovani sono maggiormente sensibili ai problemi di giustizia sociale e di autoritarismo. La stessa critica al sindacato può anche essere intesa come attenzione o bisogno di sindacato e richiama il fatto che il sindacato è visto come il possibile e potenziale regolatore delle relazioni sociali dopo che il tentativo aziendale di ricondurre l'impresa in propria egemonia ha prodotto questi risultati. Gli altri aspetti appaiono nella normalità rispetto alle problematiche messe in evidenza dall'analisi organizzativa.

8. CONCLUSIONI

I lavoratori sono mediamente molto giovani, hanno una scolarità alta ed un'anzianità aziendale bassa. L'organico si è praticamente rinnovato negli ultimi dieci anni.

I lavoratori hanno una percezione del lavoro piuttosto positiva, manifestano l'esigenza di essere partecipi del proprio lavoro, di comprendere quello che si fa e perché si fa, di avere delle responsabilità, di investire nel lavoro la propria intelligenza e le proprie capacità. Emerge con altrettanta forza una conoscenza della realtà, molto diversa dai desideri e dalle attese, fatta di lavoro esasperatamente parcellizzato e di un modello sociale paternalistico ed autoritario. E' dalla contraddizione di questi due elementi che si può fare discendere la causa del pessimo clima organizzativo che la ricerca mette in luce.

I cambiamenti più rilevanti a partire dagli anni novanta che l'azienda ha fatto sono andati nella direzione della crescita dei volumi produttivi, della modifica dell'organizzazione del lavoro e del cambiamento della cultura aziendale.

I volumi produttivi dal novanta ad oggi sono triplicati senza un significativo adeguamento delle infrastrutture e delle funzioni di supporto alla produzione come la logistica e la formazione del personale.

Le esigenze di flessibilità indotte dalla dinamica di prodotto/mercato sono state scaricate sulla mera prestazione di lavoro per adattarla alle contingenze del mercato. Il lavoro esecutivo è stato ulteriormente parcellizzato. Per l'azienda ciò ha determinato problemi di costi per l'alto numero di indiretti che questo tipo di impostazione comporta e per gli altrettanti problemi di qualità che comporta produrre con bassissima qualificazione nelle fasi operative. Per i lavoratori ha determinato un peggioramento consistente delle condizioni di lavoro.

- La cultura aziendale è il terreno sul quale l'azienda ha investito maggiormente in termini strategici e di risorse. Dagli anni novanta la Direzione aziendale ha

operato per il cambiamento del modello delle relazioni sociali. Il tentativo di limitazione del conflitto, potenzialmente presente per il peggioramento delle condizioni di lavoro e per la degenerazione delle relazioni sociali, passa attraverso il tentativo di cambiamento³³ (in atto) di alcuni aspetti che hanno storicamente caratterizzato il lavoro in occidente.

- Identificazione di ruolo ed identificazione sociale Vs. identificazione con l'azienda.
- Contrattazione collettiva Vs. contrattazione individuale.
- Riconoscimento dell'impresa dualistica formata da capitale e lavoro Vs. impresa monista che tenta di egemonizzare il lavoro (impresa comunità).
- Ruolo del sindacato autonomo Vs. un ruolo di sindacato subalterno e corporativo.

I dati raccolti sulle condizioni di lavoro, sull'ambiente, sui tempi di lavoro e sul clima organizzativo riportano una sofferenza del lavoro ed uno stress organizzativo pregiudiziale per lo stesso sviluppo dell'impresa.

Le linee guida per una iniziativa sindacale si possono indicare in

- Presa d'atto dell'inadeguatezza delle infrastrutture, e delle funzioni di supporto alla produzione per gli attuali volumi produttivi ed iniziative conseguenti.
- Intervento sul modello organizzativo attraverso una modifica delle linee di produzione per automatizzare la traslazione dei componenti più pesanti al fine di diminuire lo sforzo fisico e per un arricchimento delle mansioni. Tale intervento porterebbe sicuramente ad una diminuzione del personale che attualmente svolge funzioni di indirizzo, assistenza e controllo al lavoro diretto di linea. I vantaggi potrebbero essere sui costi e sulla qualità del prodotto. La caratteristica della forza lavoro rappresenta un'opportunità importante per un intervento in questa direzione.

Conseguentemente a ciò sono necessari

1. Programma di formazione a tutti i livelli
2. Investimenti per favorire il miglioramento del clima organizzativo e la integrazione culturale.
3. Gestione degli accordi sulla partecipazione proponendo all'azienda la convocazione degli organismi congiunti per una analisi ed una riprogettazione della organizzazione del lavoro. La presente ricerca può rappresentare il punto di vista del lavoro.

³³ Si parla di tentativi e di processo in atto e non di situazioni già in essere.