

---

# **CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

---

**Anno Accademico 2013 - 2014**

**Sistemi organizzativi**

**Gianni Maria Strada**

---

# La rivoluzione o il cambiamento

## NET ECONOMY

jobocalypse – future job – jobless -  
mc job – smart job – ...

---

Gestione aziendale, mercato del lavoro, contratti,  
norme e leggi nel mondo del lavoro che cambia

---

La rivoluzione in corso richiede una capacità di progettare i cambiamenti tecnologici, organizzativi, professionali e su questi temi si balbetta ancora.

La strada non è opporsi al cambiamento, ma di accompagnarlo; non è quella di proteggere il lavoro, ma di fare crescere le imprese, la collaborazione e gli individui



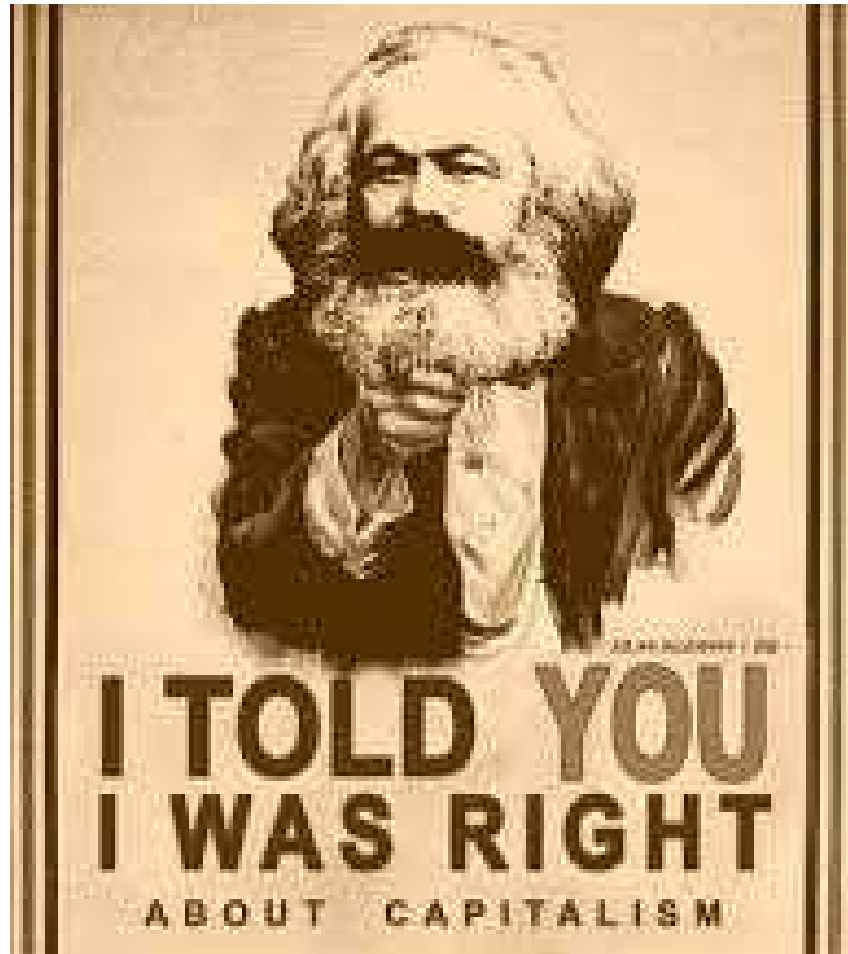
---

# La crisi della società industriale

La politica ha davanti sfide difficili ma ineludibili: spingere i cittadini, già di pessimo umore per il peggioramento delle condizioni economiche generali, a rinunciare a molte delle incertezze rimaste cambiando radicalmente anche il modo di studiare e lavorare



# I ♥ CAPITALISM



Siamo in una fase di adattamento difficile. I vantaggi economici vanno al capitale e alle élite del lavoro. In US l'1% dei ricchi negli anni '70 aveva il 9% della ricchezza, oggi ne possiedono il 22%

---

# JOBOCALYPSE

Il tecnologo Ben Bay sostiene che: il 70% degli impieghi odierni saranno automatizzabili in 30 anni.

L'università di Oxford fissa a quota 47% il numero dei lavori sostituibili dalle macchine



# TECNOLOGIA



La manodopera, ma non solo, sarà sostituita dalle macchine. Già è in atto:

- Bancomat vs transazioni bancarie
- Lettori ottici vs casse supermercati
- Computer vs macchinisti Metro
- Informatica vs lettura



---

**STAY HUNGRY**  
**RESTATE AFFAMATI**

Steve Jobs  
1955-2011



**STAY FOOLISH**  
**RESTATE FOLLI**

La scuola si deve spostare dallo studio delle materie scientifiche e dall'accumulo delle nozioni, facilmente raggiungibili con l'aiuto delle "macchine". Dovrà spostarsi verso un insegnamento più orientato alla creatività, allo sviluppo del pensiero critico e all'empatia. Solo così si potrà perseguire l'utilizzo della tecnologia con successo.

---

---

# L'era dell'accesso



La rivoluzione tecnologica sta coinvolgendo tutti.

Internet ha disintermediato il lavoro (viaggi, banca, settore pubblico,...).

Supercomputer, biorobotica, ubiquità dell'informazione digitale (big data). In 20 anni ci vorranno meno avvocati e meno professioni tecniche.

Nessun lavoro è più al riparo (F. Butera)

---



---

# Il rischio

Dal 1750 al 1850 la qualità della vita delle masse non migliorò in modo significativo. La prosperità arrivò solo dopo la seconda guerra mondiale.

Negli ultimi 30 anni il denaro è più indirizzato verso i capitali che verso il lavoro.

Il lavoro si divide tra le poche attività per possessori di competenze e una marea di bullshit jobs (lavori pesanti e dequalificanti).



---

# Il mondo immateriale

L'Economist sostiene che per contrastare la disoccupazione si devono ripensare i sistemi educativi e formativi per potenziare il pensiero critico che non può essere rimpiazzato dal computer. Il lavoro sarà soprattutto creazione della conoscenza che sarà usata dalle "macchine" dopo averglielo insegnato

---



---

# Forza lavoro

## Occupati

Persone sopra i 15 anni che dichiarano di avere una occupazione

## Persone in cerca di una occupazione

Non si dichiarano occupate, cercano almeno da un mese e sono disponibili ad accettare un lavoro

## Persone in cerca di prima occupazione

Non hanno mai esercitato un'attività ed hanno più di 15 anni

---

# Indicatori del mercato del lavoro

Tasso di attività: rapporto tra forza lavoro e totale popolazione  
(tasso lordo) o soltanto in età attiva  
(tasso netto)

Tasso di disoccupazione: rapporto tra persone in cerca di  
occupazione e forza lavoro

Tasso di occupazione: rapporto tra occupati e totale  
popolazione (tasso lordo) o soltanto  
in età attiva (tasso netto)

---

## L'evoluzione dei modelli organizzativi

In sintesi si è passati dal pensare che il compito dell'organizzazione scientifica del lavoro fosse quella di scoprire l'unico modo giusto di fare le cose (*scientific management*) al recupero dello *status quo ante* che ha ridato discrezionalità individuale alle persone nel mondo del lavoro (*empowerment*)



---

# L'evoluzione dei modelli organizzativi

Henry Ford nel 1913 commissionò la prima catena di montaggio che era figlia del taylorismo e delle sue intuizioni frutto dell'osservazione degli impianti di imballaggio delle carni di Chicago e del nastro trasportatore dei mulini. Il suo scopo era costruire un'auto per tutti ad un prezzo abbordabile. Nel 1908, prima dell'introduzione della catena di produzione, il Modello T costava \$950 e ci volevano 728 minuti per montarla. Nel 1913, lo stesso modello costava \$280 e ci volevano solo 93 minuti per assemblarla

In questa organizzazione le persone svolgono il loro lavoro obbedendo a input specifici e sono soggetti ad un rigido controllo

---

---

# Modello organizzativo tradizionale

- Produzione di beni standardizzati in grande serie
- Costante crescita dei volumi di produzione
- Concorrenza sul prezzo
- Divisione del lavoro in mansioni semplici e standardizzate

---

## Sistema rigido

Per una corretta gestione del personale il modello organizzativo tayloristico necessita di regole precise e rigide. Per questo a partire dalla fine degli anni '60 si sono consolidati CCNL e leggi. Questi tutelano i “*dipendenti*” che ricoprono ruoli facilmente fungibili, a basso contenuto professionale e che quindi non hanno potere negoziale

---

# Sistema rigido

Va ricordato che la validità delle norme relative al contesto “*tayloristico*” è indiscutibile. Sono altrettanto indiscutibili l’evoluzione e il cambiamento del mondo del lavoro e l’organizzazione in genere

---

# Le parole chiave del lavoro

- Ammortizzatori sociali
- Agenzie per il lavoro
- Apprendistato
- Articolo 18
- Assicurazione per l'impiego (aspi)
- Cassa integrazione
- Cogestione
- Contrattazione



---

# Le parole chiave del lavoro

- Cuneo fiscale
- Dimissioni in bianco
- Flessibilità
- Flexicurity
- Giudice del lavoro
- Lavori usuranti
- Lavoro a progetto
- Lavoro autonomo



---

# Le parole chiave del lavoro

- Lavoro dipendente
- Lavoro in somministrazione
- Lavoro minorile
- Lavoro nero
- Legge Biagi
- Licenziamenti
- Mobbing
- Neet (Not in Education, Employment or Training)



---

# Le parole chiave del lavoro

- Outplacement
- Part time
- Patto sociale
- Precari
- Prepensionamenti
- Previdenza
- Produttività
- Pubblico impiego





---

# Le parole chiave del lavoro

- Quote rosa
- Rappresentanza
- Reddito
- Salario
- Salario minimo
- Sciopero
- Servizi all'impiego
- Start-up



---

# Le parole chiave del lavoro

- Straordinario
- Telelavoro
- Tempo determinato
- Tempo indeterminato
- TFR
- Welfare



# Statuto dei lavoratori



---

# Statuto dei lavoratori

---

## **legge n.300 del 20 maggio 1970**

Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento

---

# Statuto dei lavoratori



È la legge a tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e delle norme sul collocamento. Ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano importanti modifiche nei rapporti tra i lavoratori, i datori di lavoro e le rappresentanze sindacali



---

# Statuto dei lavoratori

Ha sancito la libertà di opinione del lavoratore e vieta l'utilizzo di alcune forme di controllo dell'attività lavorativa nonché alcuni controlli sulla idoneità fisica del lavoratore, al fine di limitare gli eccessi da parte del datore di lavoro. Il legislatore ha riconosciuto ai sindacati il ruolo di mediatore tra la collettività dei lavoratori e i datori di lavoro, allo scopo di porre fine al lungo periodo di scontri sociali che hanno caratterizzato il periodo di industrializzazione italiano degli anni '50 e '60

---

# Statuto dei lavoratori

È considerato il documento legislativo che ha cristallizzato i risultati ottenuti con le lotte sindacali. È suddiviso nei seguenti titoli:

Titolo I - Della libertà e dignità del lavoratore

Titolo II - Della libertà sindacale

Titolo III - Dell'attività sindacale

Titolo IV - Disposizioni varie e generali

Titolo V - Norme sul collocamento

Titolo VI - Disposizioni finali e penali

---

# Titolo I - Della libertà e dignità del lavoratore

- Articolo 1 - Libertà di opinione
- Articolo 2 - Guardie giurate
- Articolo 3 - Personale di vigilanza
- Articolo 4 - Impianti audiovisivi
- Articolo 5 - Accertamenti sanitari
- Articolo 6 - Visite personali di controllo
- Articolo 7 - Sanzioni disciplinari
- Articolo 8 - Divieto di indagini sulle opinioni
- Articolo 9 - Tutela della salute e dell'integrità fisica
- Articolo 10 - Lavoratori studenti
- Articolo 11 - Attività culturali, ricreative e assistenziali
- Articolo 12 - Istituti di patronato
- Articolo 13 - Mansioni del lavoratore



---

# Titolo II - Della libertà sindacale

- Articolo 14 - Diritto di associazione e di attività sindacale
- Articolo 15 - Atti discriminatori
- Articolo 16 - Trattamenti economici collettivi discriminatori
- Articolo 17 - Sindacati di comodo
- Articolo 18 - Reintegrazione nel posto di lavoro

---

# Titolo III - Dell'attività sindacale

- Articolo 19 - Costituzione delle rappresentanze sindacali aziendali
- Articolo 20 - Assemblea
- Articolo 21 - Referendum
- Articolo 22 - Trasferimento dei dirigenti delle rappresentanze sindacali aziendali
- Articolo 23 - Permessi retribuiti
- Articolo 24 - Permessi non retribuiti
- Articolo 25 - Diritto di affissione
- Articolo 26 - Contributi sindacali
- Articolo 27 - Locali delle rappresentanze sindacali aziendali

---

## Titolo IV - Disposizioni varie e generali

- Articolo 28 - Repressione della condotta antisindacale
- Articolo 29 - Funzione delle rappresentanze sindacali aziendali
- Articolo 30 - Permessi per i dirigenti provinciali e nazionali
- Articolo 31 - Aspettativa dei lavoratori chiamati a funzioni pubbliche elettive o a ricoprire cariche sindacali provinciali e nazionali
- Articolo 32 - Permessi ai lavoratori chiamati a funzioni pubbliche elettive

---

# Titolo V - Norme sul collocamento

- Articolo 33 - Collocamento
- Articolo 34 - Richieste nominative di manodopera

---

## Titolo VI - Disposizioni finali e penali

- Articolo 35 - Campo di applicazione
- Articolo 36 - Obblighi dei titolari di benefici accordati dallo Stato e degli appaltatori di opere pubbliche
- Articolo 37 - Applicazione ai dipendenti da enti pubblici
- Articolo 38 - Disposizioni penali
- Articolo 39 - Versamento delle ammende al Fondo adeguamento pensioni
- Articolo 40 - Abrogazione delle disposizioni contrastanti
- Articolo 41 - Esenzioni fiscali

---

# Applicazione

Si applicava in aziende con più di quindici dipendenti e quindi in un paese caratterizzato da un tessuto di piccole e medie imprese con meno di 15 dipendenti, in gran parte del mondo del lavoro italiano non si applicava. Ciò ha contribuito a creare il **mercato duale del lavoro** in cui alcuni lavoratori beneficiavano di forti garanzie e tutele, mentre altri non ne avevano quasi per nulla

---

# 14 ottobre 1980

- Torino, 40 mila impiegati in corteo.

*“Fateci tornare al lavoro”*

La Fiat era bloccata da 35 gg di sciopero contro  
l’annuncio di 15.000 licenziamenti

---

# Pony express

- Negli anni '80 con il *Pacchetto Treu* nascono le prime forme di flessibilità non normate come i *pony express* gli interinali ante litteram



---

## 14 febbraio 1984

- Il governo Craxi d'intesa con CISL, UIL e la componente socialista della CGIL vara il cosiddetto decreto di San Valentino. Vengono tagliati quattro punti di contingenza, cioè di adeguamento automatico dei salari all'andamento del tasso di inflazione

---

## 9 e 10 giugno 1985

- Nel referendum, promosso tra gli altri dal PCI, il 54% degli italiani dice no all'abrogazione del decreto di San Valentino.
- La Confindustria disdice la scala mobile

---

# 23 luglio 1993

- Viene firmato a Palazzo Chigi l'accordo tra governo, Confindustria e sindacati sulla politica dei redditi e la riforma del mercato del lavoro. L'accordo prevede anche l'introduzione del lavoro interinale

---

# Agosto 1995

- Il governo Dini vara la riforma del sistema previdenziale. Si introduce per i lavoratori più giovani il sistema di calcolo contributivo: l'assegno pensionistico non dipende più dall'ammontare degli ultimi stipendi bensì dai contributi versati. Per la prima volta il legislatore riconosce le partite iva ai fini previdenziali, è il popolo del 10% per via dell'aliquota versata all'Inps per costruire il fondo degli atipici destinato in realtà, grazie al suo attivo, a sostenere le pensioni delle altre categorie del lavoro dipendente. Da allora in poi le regole non sono più uguali per tutti e si distinguono in base all'anzianità contributiva ( chi ha almeno 18 anni di contribuzione al 31 dicembre 1995 e gli altri)
-

---

## 24 giugno 1997

- Pacchetto-lavoro Treu, più flessibilità per l'ingresso nel mercato del lavoro.

La Corte dei Conti ha sbloccato l'istituzione dei fondi pensione

---

## 23 marzo 2002

- A Roma: tre milioni in piazza con la CGIL contro la modifica dell'Art. 18 dello *Statuto dei Lavoratori*

---

## 5 febbraio 2003

- Via libera del Senato per la riforma del lavoro.

La cosiddetta Legge Biagi (n° 30 del 2003) entra in vigore. La legge si è ispirata ai lavori del giuslavorista assassinato dai brigatisti.

Biagi aveva previsto tutele anche per i lavoratori con contratti atipici (dal lavoro interinale a quello a chiamata), ma queste non furono recepite

---

---

# 2010 Shock del modello sindacale consolidato

- Sfida politico-culturale di Marchionne.
- La complessa e inedita trattativa sindacale per la nuova organizzazione del lavoro negli stabilimenti del Gruppo FIAT-Chrysler ha come obiettivo, che ottiene, più turni settimanali di lavoro, più straordinario, meno pause. Ma soprattutto l'impegno dei sindacati a non proclamare scioperi su questioni regolate dall'intesa, e il riconoscimento che la prima giornata di malattia non venga retribuita in caso di tassi di assenteismo non fisiologici



---

# 2010 Shock del modello sindacale consolidato

- I lavoratori della FIAT di Pomigliano approvano con il 62% di sì l'accordo sulla nuova organizzazione del lavoro che prevede più turni, meno pause, e il divieto di sciopero su materie trattate dall'intesa.

La Fiom – CGIL si ritira dalle trattative

---

# 2011

- All'art.8 della manovra di correzione dei conti pubblici di fine 2011, il ministro del lavoro Sacconi ha inserito l'accordo con le parti sociali (sindacati e imprese) che stabilisce che si possa con accordi tra le parti derogare anche a disposizioni di legge sul lavoro

---

# 2012

- Sotto la spinta dell'emergenza finanziaria, il governo dei tecnici guidato da Monti approva la riforma delle pensioni (estensione del contributivo pro-rata per tutti e innalzamento dell'età pensionabile)

---

# 2012

- La norma che riguarda il reintegro nel posto di lavoro in caso di licenziamenti individuali senza giusta causa (ART.18 dello statuto dei lavoratori) ha resistito fino al 2012, quando dopo 42 anni, è stata cambiata con la legge Fornero sul mercato del lavoro, ispirata dalle direttive della Banca centrale europea. Il reintegro originario è rimasto solo per il licenziamento discriminatorio, mentre non è più scontato nei casi di licenziamento economico o disciplinare

---

# 2014

- In Italia il tasso di disoccupazione è al 12%
- Tra i giovani è oltre al 40%
- Il progetto Jobs Act di Renzi, echeggia la legge del 2012 di Obama, potrebbe rappresentare un cambio di prospettiva, è più di un piano per il lavoro, ha l'ambizione di un progetto che agisce su nuove e vecchie leve (green economy, politiche industriali e fisco) per creare nuove imprese e nuovo lavoro, stabile e progressivamente tutelato

---

# 2014

In particolare prevede:

1. Rilancio della cultura e del turismo
2. Nuovo welfare
3. Riduzione carico fiscale sul lavoro
4. Abbattimento dei costi energetici
5. Semplificazione delle regole amministrative
6. Assegno di disoccupazione, vincolato alla partecipazione a un progetto di riqualificazione professionale

---

# Maggio 2014 Primo pilastro del Job Act

## 1. Contratti a tempo

La durata massima del contratto a termine senza causale, quello più flessibile, passa da uno a tre anni. Il numero delle possibili proroghe, i rinnovi senza interruzione, sale da uno a cinque. La quota dei lavoratori con contratto a termine può superare il 20% del totale dei dipendenti.

Chi sfora il tetto non sarà obbligato ad assumere a tempo indeterminato il lavoratore “fuori quota” ma dovrà pagare una sanzione

---

---

# Maggio 2014 Primo pilastro del Job Act

## 2. Apprendistato

L'obbligo del piano formativo scritto resta ma diventa più semplice: si potranno usare anche moduli formativi standard definiti dalla contrattazione collettiva. Alla formazione di base possono contribuire anche le imprese. Sale da 30 a 50 il numero minimo dei dipendenti per fare scattare l'obbligo di assumere a tempo indeterminato il 20% degli apprendisti prima di poterne prendere dei nuovi

---



---

# Maggio 2014 Primo pilastro del Job Act

## 3. Solidarietà

Sale dal 25 al 35 % lo sconto sui contributi pagati dal datore di lavoro per i contratti di solidarietà, misura utilizzata per le imprese in crisi che riducono l'orario di lavoro di almeno il 20% rispetto allo standard per evitare i licenziamenti. I contratti di solidarietà possono essere adottati per un periodo non superiore a 24 mesi

(Elettrolux è stata la prima azienda ad accedere ai nuovi sgravi)

---

---

# Crisi del modello organizzativo tradizionale

Le modifiche alle leggi che regolano il rapporto di lavoro hanno trovato origine e giustificazione dalla:

- Globalizzazione ed aumento della concorrenza internazionale
- Saturazione dei mercati
- Crescente diversificazione e sofisticazione delle richieste dei consumatori

---

## L'evoluzione dei modelli organizzativi

L'empowerment si manifesta attraverso la forte motivazione delle persone che sentono di fare la differenza per il successo dell'azienda. Le persone valorizzano l'apprendimento e la competenza sia nello sviluppo personale che nelle abilità lavorative. Le persone si immergono nel lavoro, non lo fanno perchè devono, ma perchè vogliono; in questo modo le persone si identificano nell'attività.

In queste realtà organizzative le persone svolgono la loro attività a "*modo loro*" e, quindi, per svolgere al meglio quanto di loro responsabilità devono essere sorretti da una forte motivazione

---

---

# Modello organizzativo flessibile

- Adattamento rapido agli impulsi del mercato
- Produzione allineata agli ordinativi pervenuti
- Minimizzare le scorte
- “just in time”

---

# Flessibilità

- **Flessibilità numerica**

possibilità di aumentare o ridurre il numero degli addetti e o l'orario a seconda delle fluttuazioni della domanda

- **Flessibilità funzionalità**

possibilità di disporre pienamente dei propri dipendenti, destinandoli ad altre mansioni, trasferendoli,...

- **Flessibilità salariale**

possibilità di aumentare o ridurre le retribuzioni in base a parametri extralavorativi

---

# Virtualizzazione dell'impresa e nuove professioni

- L'impresa è una “nebulosa di esperienze” finalizzata ad un preciso scopo produttivo che una volta raggiunto si può estinguere
- I profili professionali sono quelli che derivano dalle professioni tradizionali, ma che hanno assunto competenze specifiche
- Le aree sono quelle commerciali, marketing sviluppo e realizzazione di applicazioni, consulenza
- Professioni ad hoc per lo svolgimento di attività connesse all'innovazione tecnologica

---

# Necessità del mondo del lavoro

Flessibilità  
Competenze  
Motivazione

---

# Realtà che avanza nel mondo del lavoro

Non più impiegati  
Remotizzazione dell'attività  
Virtualizzazione dell'azienda



---

# Interesse delle imprese

Le imprese operano sempre più come aziende di servizi da qui la necessità di:

Persone  
e non più di  
*“impiegati”*

---

# Le imprese acquistano

Oggi le organizzazioni necessitano di  
competenze,  
queste non sono sempre il frutto del  
trascorrere del tempo  
(*l'anzianità e l'esperienza*)

---

# Le imprese offrono

...opportunità e non più posti di lavoro perché di fatto non ci sono più le carriere anche in conseguenza della fine della possibilità di lavorare nella stessa azienda per tutta la vita

---

# La rivoluzione copernicana

L'attività è della persona,  
il lavoro era dell'impresa

---

# Globalizzazione della gestione

Ambiente destrutturato,  
capo remoto,  
la persona è isolata, ma...

---

# Globalizzazione della gestione

...è parte integrante  
di un team

---

# Globalizzazione della gestione

...dispone di sofisticate tecnologie per  
facilitare le relazioni tra le persone

---

# Globalizzazione della gestione

È fondamentale evitare la sindrome da  
*“impero inglese”*



---

# La difesa della propria continuità lavorativa

In contesti organizzativi di questo tipo lo sviluppo professionale continuo è inevitabile e indispensabile per sostenere l'aggiornamento delle competenze, in caso contrario queste ultime diventano “*volatili*”

---

# La difesa della propria continuità lavorativa

Valorizzazione della persona è la  
conseguenza della sua responsabilizzazione