

INNOVAZIONE

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

di GIOACHINO FRAENKEL

Le innovazioni tecnologiche — ad esempio, l'adozione di nuovi processi produttivi con macchinari più avanzati — impongono all'azienda cambiamenti organizzativi del lavoro, non sempre di facile attuazione. Di ciò riflette la pubblicazione «Innovazione e partecipazione in azienda» dell'Istituto per la promozione dei lavoratori (Ipl) di Bolzano redatta sulla base di un'indagine presso le imprese altoatesine industriali e del terziario con più di 50 dipendenti; risulta anche che da queste aziende, nel periodo 2008-2010, è stato compiuto un notevole sforzo innovativo (a iniziare dall'adattamento della produzione a nuovi mercati): oltre la metà ha adottato infatti nuovi metodi operativi o nuovi prodotti. Il tasso di innovazione tecnologica risulta quindi piuttosto elevato. Tuttavia tali sviluppi hanno dato luogo anche a notevoli problemi.

Si è rilevato in particolare una certa resistenza al mutamento da parte dei dipendenti che si vedono imporre nuovi ritmi e nuove modalità di lavoro. Come superare l'ostacolo? Innanzi tutto si è assistito all'abbandono, da parte della direzione dell'azienda, dei modelli gestionali basati sulla rigidità gerarchica per realizzare un «clima di partecipazione» del personale alle innovazioni. Le imprese hanno adottato, cioè, un nuovo approccio economico-manageriale diretto a responsabilizzare le risorse umane e a motivarle utilizzando i modelli gestionali della cosiddetta «partecipazione diretta» e di quella «indiretta». La prima consiste nell'inserire opportunamente, e per quanto necessario, i lavoratori nei processi decisio-

li aziendali quando si tratti di introdurre innovazioni tecnologiche. Si sono moltiplicati allo scopo gli strumenti miranti alla diffusione delle tecniche di arricchimento delle competenze dei dipendenti, di miglioramento delle mansioni di lavoro per obiettivi e, non ultimo, la predisposizione di piani di sviluppo del personale. L'indagine ha confermato che tali pratiche possono anche avere riflessi positivi sulla qualità del lavoro e sul volume della produzione. Inoltre, nelle imprese che applicano simili pratiche, i dipendenti percepiscono un miglioramento sia del clima aziendale sia delle possibilità di carriera. Avvertono una riduzione della monotonia del lavoro, ma anche un certo aumento dello stress psicologico.

La partecipazione indiretta, invece, è stata svolta dalle rappresentanze sindacali nel loro ruolo di intermediazione; pare che abbia avuto successo soprattutto laddove le rappresentanze dispongono di una conoscenza approfondita della situazione economico-finanziaria dell'azienda e delle sue esigenze operative. L'indagine ha evidenziato infatti che il sindacato può svolgere una funzione di utile consulenza dei lavoratori e influenzare quindi positivamente il loro atteggiamento verso i cambiamenti organizzativi derivanti da processi di innovazione. Si è constatato che il cambiamento tecnologico, di fronte a un coinvolgimento tripolare di direzione aziendale, dipendenti e sindacato, obbliga tutte le parti a un rapporto di collaborazione nell'interesse superiore dell'azienda, al posto di un rapporto conflittuale. Anche questa un'innovazione.