

DIREZIONE DEL PERSONALE

Amministrazione del personale • Legislazione del lavoro
Psicologia e sociologia industriale • Medicina del lavoro •
Addestramento e formazione • Tecniche di direzione del
personale • Servizi sociali • Organizzazione di struttura

ISPER

Istituto per la Direzione del Personale

Spedizione in abbonamento postale - Gruppo III



Anno I - n. 1
Dicembre 1965

INDICE

L'Istituto per la Direzione del Personale . . .	<i>Pag.</i>	1
Il periodico « Direzione del Personale » . . .	»	2
L'evoluzione della Direzione del Personale . . .	»	3-8
Il Centro Studi sull'analisi e la valutazione delle mansioni	»	9
La Direzione del Personale in Italia	»	10
Fatti - Dati - Notizie	»	11-15
Notiziario AIFA	»	16
Ricerche di personale	»	16

Numero ridotto distribuito gratuitamente

DIREZIONE DEL PERSONALE - Periodico
a cura dell'Istituto per la Direzione del Personale - **ISPER**
Direzione e Redazione - Viale XXV Aprile 159/10 P - **Torino**
Direttore responsabile: **CARLO ACTIS GROSSO**

Autorizzazione del Tribunale di Torino n. 1757 del 15 - 12 - 1965
POLIGRAFICO ROGGERO & TORTIA - TORINO - VIA MAROCCHETTI, 8

IL PERIODICO “ DIREZIONE DEL PERSONALE „

È curato dall'ISPER e viene distribuito gratuitamente agli iscritti.

Esso tende ad informare tutti coloro che si occupano dei problemi del personale presso enti pubblici, istituti, aziende, nonché studiosi, su quanto viene fatto e scritto, sui risultati di studi, sulle tendenze delle teorie, ed orientare con completezza ma sinteticamente in tutti i settori del personale.

Difficilmente un capo del personale ha il tempo e la possibilità di leggere tutte le riviste, di consultare tutti i documenti, di partecipare a tutte le attività (seminari, convegni, ecc.), per cui talvolta il suo desiderio di informazione rimane insoddisfatto; a loro volta gli specialisti in un settore del personale (legale, psicologo, medico, tecnico dell'addestramento, ecc.) si tengono aggiornati con la lettura delle riviste e delle opere specializzate, partecipando alle attività delle associazioni o degli istituti del loro settore, ma manca spesso loro la possibilità o il tempo per avere quel minimo di informazione sugli altri settori, che può consentire di avere una visione globale dei problemi del personale e di meglio inserire la loro attività specializzata in tutto il contesto dei problemi dell'uomo che lavora.

« Direzione del Personale » intende essere un modesto aiuto per costoro, i quali troveranno in esso la sicurezza di conoscere le notizie più importanti.

In ogni numero, un esperto approfondirà un problema specifico, che cambierà di volta in volta passando dalle leggi alla psicologia, dalla previdenza al tempo libero, dalla medicina del lavoro alla prevenzione infortuni, dalla giurisprudenza alle tecniche di direzione del personale, ma la maggior parte dello spazio sarà dedicato alle notizie quali: nuove leggi del lavoro, nuovi Contratti Collettivi, corsi, seminari, convegni, sentenze della magistratura, segnalazione di articoli pubblicati su riviste italiane e straniere su argomenti di psicologia, sociologia, organizzazione, e su tutto quanto un gruppo di esperti ritiene utile far conoscere.

Il periodico è redatto da un comitato di redazione con nove specialisti, uno per ciascuno dei nove settori in cui sono stati raggruppati i problemi del personale:

a) amministrazione del personale; b) legislazione del lavoro; c) psicologia del lavoro; d) sociologia industriale; e) medicina del lavoro; f) addestramento e formazione; g) tecniche di direzione del personale; h) servizi sociali; i) organizzazione di struttura.

La collaborazione al periodico è aperta a tutti; tutti quindi possono inviare articoli, notizie, dati, esperienze, e possono richiedere la trattazione di argomenti di particolare interesse. Saranno inoltre molto graditi suggerimenti e proposte.

Il Comitato di Redazione

L'ISTITUTO PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Lo sviluppo tecnico ed organizzativo delle aziende, la complessità dei problemi del lavoro, la sempre più elaborata amministrazione del personale, i problemi che il lavoro pone sotto l'aspetto medico, il diffondersi di tecniche specializzate di direzione del personale, lo sviluppo della psicologia e della sociologia industriale hanno portato il problema del personale e del lavoro in genere ad un elevato livello di specializzazione.

Nella diversità delle discipline che lo studiano, il capo del personale e gli addetti devono affrontare con una visione completa la direzione del personale, per cui occorre loro una informazione costante e su tutti gli aspetti.

La necessità di approfondire gli studi e le ricerche nel nostro Paese in questo delicato settore della direzione delle aziende, l'esigenza di coordinare i risultati degli studi delle varie discipline (amministrazione, legislazione, psicologia, sociologia, formazione, servizi sociali, organizzazione di struttura), la necessità di informare e documentare tutti coloro che si occupano dei problemi del lavoro, hanno consigliato la costituzione dell'ISTITUTO PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE, ISPER, con le seguenti finalità:

- promuovere e condurre ricerche e studi in tutti i settori del personale;*
- coordinare i risultati di studi condotti in singoli settori con i problemi degli altri settori (ad es., i risultati di una ricerca psicologica possono influenzare le soluzioni sul piano delle tecniche di direzione del personale o dei servizi sociali);*
- curare la documentazione in tutti i settori del personale;*
- favorire lo scambio di informazioni ed esperienze;*
- consentire a coloro che operano nel campo del personale una informazione tempestiva, completa e sintetica sui fatti, problemi, ricerche, leggi, ecc. che interessano la direzione del personale, mediante la pubblicazione del periodico di informazione Direzione del Personale;*
- organizzare un convegno annuale sulla direzione del personale.*

IL DIRETTORE DELL'ISPER

L'EVOLUZIONE

DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

Delinare l'evoluzione della direzione del personale, intesa questa come la funzione aziendale rivolta all'impiego, alla « cura » del fattore umano, astraendo dalle situazioni dei singoli Paesi e delle singole industrie, potrebbe far ritenere che, come per altre funzioni aziendali, l'evoluzione sia stata lineare ed univoca. Ciò che non si può affermare per questa funzione, così soggetta, per sua natura, alle influenze di elementi storici, ambientali, politici, sindacali, sociali, economici, etici.

Pertanto vediamo l'evoluzione solo in Italia, pur tenendo presente quanto è avvenuto e sta avvenendo nei Paesi che maggiormente hanno influenzato il nostro sviluppo industriale e che sono più vicini, come situazione culturale, politica, economica e sociale, al nostro, in quanto - pur nelle inevitabili diversità di soluzioni pratiche - si scopre un filone comune sul piano della teoria e della filosofia del governo degli uomini.

La direzione del personale, intesa come unità organizzativa dell'azienda, con una propria fisionomia, ha origini relativamente recenti. La necessità di una sua costituzione non è sentita che quando l'azienda supera certe dimensioni e, finché l'imprenditore riesce a mantenere sotto la sua personale direzione tutti i dipendenti, esso si avvale in questa situazione di un funzionario amministrativo per gli aspetti tipicamente amministrativi.

N. Poudoux distingue tre tappe fondamentali nella storia della direzione del personale in Europa: la prima fase dominata dalla presenza di capi del personale reclutati dalle file dei quadri dell'esercito, i quali tentano di introdurre nella vita aziendale i principi della disciplina militare e di attribuirsi la gran parte delle responsabilità del governo del personale, sottraendole alla linea gerarchica: questa fase va dalla fine della prima guerra all'inizio della seconda.

La seconda fase, a cavallo della seconda guerra mondiale, è caratterizzata da un ritorno graduale delle responsabilità alla linea gerarchica, mentre i servizi del personale si impegnano essenzialmente nell'assistenza.

Nella terza fase, in seguito al diffondersi dei principi e delle tecniche giunte da oltre oceano, i servizi del personale tendono a strutturarsi in unità funzionali.

Per quanto riguarda l'Italia possiamo distinguere più fasi; esse sono difficilmente rilevabili nella stessa azienda: il momento storico in cui l'azienda viene costituita, la resistenza alle innovazioni della direzione, le trasformazioni tecnologiche, possono far « saltare » alle aziende sia le fasi iniziali che alcune fasi intermedie.

Fase empirica.

In questa fase il problema del personale, come problema a sè stante è ignorato in quanto è dato per scontato.

Il lavoro è considerato essenzialmente come un fattore della produzione; la legislazione del lavoro ed i sindacati - o inesistenti o molto limitati - non creano la necessità di una organizzazione apposita per i problemi dei dipendenti; la filosofia dominante ritiene che le doti di comando siano esclusivamente innate, e frutto di una preparazione scolastica ed umanistica.

L'autorità è prerogativa dell'imprenditore, il quale solo in casi particolari delega a suoi collaboratori di alto livello.

Il governo del personale è visto, per gli altri aspetti, come un fatto contabile. L'ufficio personale, quando esiste, è inserito nella direzione amministrativa.

Fase paternalistica.

Questa fase corrisponde grosso modo all'epoca dei grandi capitani d'industria e all'affermarsi della grande azienda.

I problemi sociali che stanno prendendo rilievo, l'irrobustirsi dei sindacati, gli scioperi, l'ambizione dei dirigenti, la rarità del personale qualificato, una legislazione del lavoro limitata, la crescente concorrenza e le ricorrenti crisi economiche, inducono le aziende a « concessioni ed elargizioni » volontarie, messe nel dovuto rilievo, proprio perchè raggiungano gli scopi per cui sono concepite.

Fase politico-sociale.

In questa fase la direzione del personale risente in misura superiore alle altre fasi delle influenze e spesso delle ingerenze politiche.

Nello stesso tempo si stabilisce una vasta e rigida legislazione sociale, cui le direzioni del personale devono adeguarsi.

Fase legale.

La legislazione del lavoro sempre più complessa apre la via ai capi del personale avvocati.

La direzione del personale è impegnata essenzialmente nello studio e nell'applicazione delle numerose, mutevoli, imprecise norme legislative; seguire la magistratura nelle numerose vertenze a volte contrastanti, risolvere controversie col personale e coi sindacati, sono gli impegni maggiori del capo del personale.

Fase post-bellica.

Dopo la seconda guerra mondiale l'industria si trova a dover affrontare un sindacalismo eversivo e situazioni sociali estremamente delicate e difficili; la conversione della produzione, la ricostruzione degli impianti, la situazione politica e sindacale, l'immissione dei reduci, creano problemi fino allora sconosciuti.

L'imprenditore, di fronte ad una situazione, che in alcuni casi assume aspetti drammatici, deve accollarsi, in quasi tutte le aziende, direttamente la responsabilità del governo del personale, spesso senza potersi avvalere dell'assistenza del capo del personale, perchè - laddove esiste - è normalmente responsabile dell'inquadramento burocratico-amministrativo, della disciplina e delle retribuzioni: manca cioè di quella preparazione sociale-economica e dirigenziale per affrontare i problemi con tempestività, fermezza, lungimiranza, al di fuori degli schemi giuridici e amministrativi e dei principi tradizionali di guida dei dipendenti.

La natura e le funzioni di una moderna direzione del personale sono quasi sconosciute e le tecniche di conduzione del personale sono del tutto ignorate.

La caratteristica principale del capo del personale di questa fase è l'abilità diplomatica.

Questi eventi portano alla ricerca di capi del personale, in senso più moderno; essi ricevono spesso ampi poteri di intervento sulla linea gerarchica; si inseriscono, a volte pesantemente, nel settore operativo per esercitare un'azione diretta di comando al fine di riportare a qualsiasi costo l'azienda alla normalità.

Essi puniscono e premiano, pianificano e trasferiscono, assumono e licenziano, esautorando completamente la linea gerarchica.

Si commettono spesso grossi errori e si crea una paurosa confusione di compiti nel governo degli uomini.

Gli uomini di questa fase della direzione del personale provengono dalle più eterogenee preparazioni professionali e dalle più disparate esperienze. Essi tuttavia diedero spesso prova di concretezza di impostazioni e rimediarono a situazioni estremamente difficili e pericolose.

Non vi erano norme che regolamentassero l'attività dei sindacati, nè prassi a cui richiamarsi, non vi erano procedure concordate per le

vertenze sindacali, che talvolta si risolvevano battendo i pugni sul tavolo.

La fase delle « relazioni umane ».

La stabilizzazione della vita politica sul piano della democrazia portò gradualmente ad una normalizzazione della vita aziendale e dei rapporti di lavoro.

Superata la difficile fase post-bellica, con l'affermarsi di uomini preparati ed efficienti nel campo sindacale, con procedure definite, la direzione del personale si aprì verso nuovi orizzonti; la diffusione in Europa delle tecniche produttivistiche americane; un fervore di studi nel campo della psicologia e della sociologia - per molti anni neglette a causa della cultura dominante -, un desiderio più o meno consapevole di pacificazione degli animi, un diffuso interesse per i problemi sociali; la convinzione che la collaborazione, e non la lotta, dovesse essere la via migliore per un progresso economico e sociale, tutto questo portò alla fase delle « relazioni umane ».

L'epoca della pacca sulle spalle, della democrazia formale nei rapporti di lavoro, del « vogliamoci bene », ebbe come protagonisti nel governo del personale, gli uomini del tatto, del sorriso, che talvolta erano le uniche doti; furono gli anni dei corsi T.W.I. di addestramento dei capi, con cui si cercava di ridare alla linea gerarchica, per tanti anni maltrattata, quelle responsabilità che le erano state sottratte.

La rivalutazione del fattore umano fu lo slogan di questa fase.

La fase produttivistica o degli specialisti della direzione del personale.

La valorizzazione del fattore umano più come una semplice formulazione di principio che come una concreta realtà, la naturale diffidenza delle maestranze verso un cambiamento così repentino dell'atteggiamento della direzione, le strutture aziendali inadeguate a ricevere i nuovi principi e le nuove tecniche, l'improvvisazione e la facilità con cui furono adottate tecniche e procedure che hanno avuto la loro culla naturale in ambienti ed in situazioni molto diversi, la scarsa convinzione di molte direzioni nell'effettiva validità delle nuove politiche, l'umanitarismo di maniera, condussero in breve tempo ad uno sgretolarsi delle relazioni umane, mentre la maggior parte degli improvvisatori che le avevano sostenute o passarono a nuove mode o tornarono ai loro mestieri di provenienza.

Nel frattempo sforzi e denari in quantità eccessiva sono stati impiegati dalle aziende per i servizi sociali.

L'illusione che essi potessero integrare il lavoratore nell'azienda si dimostrò fallace; il mescolare obiettivi assistenziali con obiettivi di produttività costituì elemento di confusione presso lo stesso destinatario.

Errori, tutti questi, forse inevitabili, ma che misero in luce che la vera via da seguire per integrare i lavoratori nell'azienda ed ottenere la loro collaborazione cosciente e convinta era ben diversa anche se più lunga e più difficile.

Molte direzioni si illusero che fosse sufficiente un giornale aziendale, una cassetta delle idee o un opuscolo di accoglimento perchè il dipendente, per molti anni considerato elemento passivo del processo produttivo, si potesse trasformare in collaboratore della direzione.

Questi errori, e le amare delusioni, portarono ad una revisione critica della politica delle relazioni umane e ad un ripensamento. La diffusione, sia pur molto lenta, di una nuova filosofia aziendale nel governo del personale, cioè della filosofia dell'efficienza, sta trasformando la direzione del personale in una funzione specialistica con una sua fisionomia definita, una posizione logica nella struttura organizzativa.

Al pari di altre funzioni già da tempo consolidate, la direzione del personale è, nelle aziende più progredite, una delle funzioni più importanti e per la quale sono richieste persone con una profonda preparazione.

Il profilo del nuovo capo del personale si può così delineare:

1) *Cultura di base.* - Una cultura umanistica che consenta di interpretare i problemi aziendali alla luce del processo storico in cui si inseriscono e per la necessaria considerazione del fattore umano priva di fronzoli paternalistici o eccessivamente pragmatistici. Uno spiccato interesse ai problemi tecnici, economici, politici e sociali per avere una visione non settoriale e per non cristallizzarsi in un lavoro che ha la sua ragion d'essere nel lavoro degli altri.

2) *Preparazione professionale.* - Una discreta preparazione legale per potersi destreggiare nella complessa legislazione del lavoro, ma senza cavilli e sottigliezze; una preparazione nel campo sindacale; una adeguata conoscenza della psicologia e della sociologia industriale; una conoscenza delle teorie dell'organizzazione aziendale, soprattutto delle più aggiornate tecniche della direzione del personale.

3) *Attitudini particolari.* - Apertura mentale, fermezza, spiccato senso dell'obiettività, energia morale, apertura verso nuove idee, capacità al lavoro di gruppo.

La nuova concezione della direzione del personale si sta chiaramente delineando in alcune aziende e forse passerà qualche anno prima che essa diventi quella predominante.

Le maggiori difficoltà che essa incontra, nella sua diffusione e affermazione, sono:

- la cultura di alcuni dirigenti, basata su di uno spinto individualismo e su una concezione autocratica del comando degli uomini;
- il timore di turbare un equilibrio ed una tranquillità faticosamente raggiunti;
- il timore di una immaturità delle maestranze;
- la normale resistenza ai cambiamenti;
- l'esistenza di capi del personale delle precedenti fasi che non hanno l'interesse o la possibilità di aggiornarsi;
- la mancanza di funzionari giovani adeguatamente preparati (occorrono almeno 5 - 6 anni perchè un laureato possa cominciare a conoscere il mestiere di moderno funzionario del personale);
- una certa diffidenza dei sindacati, anche di quelli più cooperativi, sulla convinzione delle direzioni nelle nuove tecniche;
- una diffidenza o una impreparazione dei capi intermedi;
- il sospetto con cui si guarda ogni nuova forma di specializzazione, e particolarmente l'abitudine a non considerare uno specialista il funzionario del personale;
- la non conoscenza, da parte di dirigenti e capi, dei fondamentali principi di organizzazione aziendale, impreparati pertanto ad utilizzare una direzione del personale modernamente strutturata.

La caratteristica fondamentale, pertanto, della fase produttivistica è la considerazione della direzione del personale come di una funzione organizzata e specialistica che - al pari di tutte le altre funzioni - trova la sua ragion d'essere nell'esistenza e nella natura stessa dell'impresa, al di fuori di ogni altra considerazione.

CARLO ACTIS GROSSO

Il Centro Studi sull'Analisi e la Valutazione delle Mansioni

[C. S. A. V. A. M.]

COME È SORTO

Un gruppo di esperti, che da molti anni studiano ed applicano l'analisi e la valutazione delle mansioni, ha deciso di riunire le proprie esperienze (fra cui 8 piani aziendali, 3 universali - operai ed impiegati -, piano nazionale), e la documentazione raccolta, per coordinare e sviluppare le ricerche, gli studi e la sperimentazione di queste tecniche di direzione del personale, al fine di sviluppare autonomamente nel nostro Paese tali studi, e di dare un contributo italiano alla teoria.

FINALITÀ

Il Centro ha come finalità:

- 1) costituire una completa documentazione sull'analisi e la valutazione delle mansioni in Italia e su quella più importante e significativa straniera;
- 2) mettere tale documentazione a disposizione degli studiosi e delle aziende;
- 3) completare lo studio del Piano Nazionale di Valutazione delle Mansioni (P.N.V.M.).

DI COSA DISPONE IL CENTRO

Il Centro dispone di:

- 320 esempi di schede di analisi;
- 148 manuali di valutazione italiani e stranieri;
- 11.250 descrizioni e specificazioni di mansioni di aziende di tutti i settori, di produzione, di servizio e di amministrazioni pubbliche;
- 4.450 fra libri, articoli di riviste, documenti, relazioni, atti, dispense, accordi sindacali, esempi di corsi di addestramento per analisti, casi, esercitazioni: tutto quanto è stato scritto, pubblicato o no, in Italia dal 1950. I più importanti documenti europei ed americani;
- progetto in fase avanzata di studio (modulo di analisi, guida per le specificazioni, manuale di valutazione) del Piano Nazionale di Valutazione delle Mansioni. Gli studi del P.N.V.M. che sono iniziati nel 1959 per iniziativa di singoli, verranno proseguiti da un gruppo di esperti;
- bibliografia di tutti i Paesi.

SERVIZIO PER GLI ISCRITTI

Il Centro presta un servizio per gli iscritti all'ISPER di:

- indicazione di bibliografia e di esperienze (gratuito);
- prestito di libri o riproduzione di documenti (quelli non riservati);
- prestito di descrizioni di mansioni, con relative specificazioni, con solo rimborso spese.

I FONDI DEL CENTRO

Il Centro svolge la propria attività traendo il finanziamento dai contributi di:

- ISPER (l'ISPER destina eventuali risultanze attive alle ricerche);
- aziende ed enti pubblici italiani;
- fondazioni o enti internazionali.

INVITO

Si invitano istituti di studi, studiosi, aziende, sindacati, ad inviare la documentazione che verrà prodotta d'ora in avanti, e gli interessati a chiedere informazioni a: Istituto per la Direzione del Personale - ISPER - Centro studi sull'analisi e la valutazione delle mansioni - Viale XXV Aprile 159/10 P - Torino.

Nei prossimi numeri

LA DIREZIONE DEL PERSONALE IN ITALIA

Un gruppo di esperti ha iniziato una ricerca sulla direzione del personale in Italia, i cui risultati verranno pubblicati nei prossimi numeri. Con questa serie di articoli si intende dare al lettore una visione completa e documentata sugli Enti, sulla loro attività e sulla situazione reale dei problemi dell'uomo al lavoro. I fatti contano più delle parole: più che riferire quanto si vorrebbe e si dovrebbe fare, si illustrerà solo quanto è stato fatto.

SCHEMA DEGLI ARTICOLI

- L'attività parlamentare sui problemi del lavoro.
- Il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale: funzioni, struttura, attività.
- La Previdenza: caratteristiche della Previdenza in Italia. Funzioni, struttura ed attività di: INPS - INAM - INAIL, etc. Le Mutue aziendali.
- L'Istruzione Professionale: l'attività ministeriale. Funzioni, struttura e dati statistici sugli Enti e gli Istituti pubblici e privati per l'istruzione professionale. Le scuole aziendali.
- La formazione dei capi: il contributo delle Università e degli Istituti post-universitari. Struttura e programmi degli Istituti.
I risultati raggiunti.
- L'organizzazione sindacale: struttura delle organizzazioni dei datori di lavoro e delle organizzazioni dei lavoratori.
Elenco di tutte le associazioni sindacali e dati sulla loro struttura e sulla loro attività. Elenco di tutti i Contratti Collettivi di Lavoro.
- Le Associazioni e gli Enti particolari (ENAOLI - ENASARCO, etc.).
- Gli Istituti di diritto del lavoro - e gli avvocati del lavoro.
- Le associazioni professionali.
- La medicina del lavoro.
- La prevenzione infortuni.
- Gli Istituti di studio e le Società di consulenza.
- Il tempo libero (ENAL e dopolavoro aziendali).
- I servizi sociali (colonie, asili, case per i lavoratori, mense, etc.).
- La psicologia del lavoro. Gli studi in Italia, gli specialisti, le associazioni e loro attività.
- La sociologia industriale.
- L'insegnamento sui problemi della direzione del personale e la formazione di specialisti del personale.
- La stampa e l'informazione: le riviste specializzate, le notizie sui quotidiani e sulla stampa d'informazione, l'editoria, la stampa aziendale. Le rubriche della radio-televisione. I notiziari di associazioni.
- Gli organismi e le associazioni internazionali del lavoro.
- La struttura delle direzioni del personale nelle aziende.

FATTI - DATI - NOTIZIE

I problemi attuali del Ministero del Lavoro

Il ministro on. Delle Fave ha illustrato, in sede di replica al Senato sul bilancio del Ministero del Lavoro, i problemi attuali di questo dicastero: previdenza, collocamento, addestramento professionale.

Previdenza: il Ministero ha finora osservato gli impegni per i tempi della riforma degli istituti previdenziali. In gennaio il Ministro esporrà in Parlamento il progetto di riforma.

Collocamento: il Ministero predisporrà un disegno di legge per una soluzione organica del collocamento, che riformi la vecchia legge del 1949, tenendo conto dei risultati degli studi del Comitato speciale della Commissione Centrale per l'Avviamento al Lavoro.

Addestramento professionale: il Ministero ha già predisposto un disegno di legge che è stato sottoposto al parere di tutti gli interessati, con risultati abbastanza soddisfacenti. Vi è però la difficoltà di reperire i mezzi finanziari necessari per gli impegni che il progetto prevede, per cui è incerto l'ulteriore corso del disegno.

Le pensioni dell'INPS saranno l'80% dell'ultima paga?

L'ultima legge che ha recentemente migliorato le pensioni dell'INPS, delega il Governo ad emanare entro due anni nuove norme per assicurare, al compimento di 40 anni di attività lavorativa e di contribuzione, una pensione collegata all'80% della retribuzione media dell'ultimo triennio.

In tal modo l'importo della pensione non dipenderà più unicamente dall'importo dei contributi versati.

Si può osservare che il periodo di tempo indicato per determinare la retribuzione media pensionabile è breve, poichè considerare l'ultimo triennio di occupazione danneggia coloro che negli ultimi anni hanno dovuto cambiare occupazione, adattandosi a lavori meno retribuiti di quelli svolti negli anni precedenti.

Il rapporto dell'80% tra pensione e retribuzione aumenterà ulteriormente gli oneri sociali, con conseguente aumento dei costi di lavoro.

Le ore di sciopero nel 1965 in confronto al 1964

In base a dati calcolati dall'Istituto Centrale di Statistica, le ore di sciopero sono state - nei primi nove mesi del 1965 - 44.005.000. Nel corrispondente periodo del 1964 erano state 89.940.000: si ha pertanto una diminuzione del 51%. È forse l'unico aspetto positivo della congiuntura!

Sciolto l'Istituto Addestramento Industria (I.A.I.)

Con la liquidazione del patrimonio avvenuta il mese scorso, si è chiusa la vicenda dell'I.A.I., durata con alterna fortuna una quindicina d'anni. L'I.A.I. era sorto per iniziativa di alcune grandi industrie per diffondere l'addestramento dei capi intermedi secondo il metodo americano TWI. I suoi istruttori hanno svolto nei primi anni centinaia di corsi TWI per migliaia di capi in aziende di tutti i settori e di tutte le dimensioni. Esauritosi gradualmente il ruolo iniziale, in seguito al ridursi del mercato, alla preparazione da parte delle aziende di propri specialisti, ed al minor entusiasmo per tali tipi di corsi di addestramento, l'I.A.I. aveva cercato un nuovo ruolo, organizzando corsi, seminars, su tutti i problemi del personale, e curando alcune pubblicazioni, fra cui la rivista « *Fattore Umano* », che negli ultimi numeri era redatta con scrupolo scientifico e completezza di informazione. Un ridimensionamento dell'organico aveva depauperato l'I.A.I. di alcuni validi elementi, per cui - negli ultimi tempi - pur avendo a disposizione una documentazione ed un'esperienza ricchissime, l'attività - pur rimanendo su un piano di serietà - si era molto ridotta. Sia pure con i pregi ed i difetti di ogni iniziativa umana, con gli errori tipici dell'entu-

siasmo dei primi anni - ma anche col vigore che all'entusiasmo si accompagna - l'I.A.I. ha svolto una funzione determinante nella diffusione di una moderna direzione del personale.

La ricca biblioteca è stata acquistata dall'Università Internazionale degli Studi Sociali per il Centro di Milano.

La professione di capo all'ITALSIDER

« Far bene e farlo conoscere »: lo slogan delle Pubbliche Relazioni è osservato dall'ITALSIDER che, dopo aver studiato un programma di formazione dei capi di tutti i livelli, ed averne iniziato l'applicazione, ha fatto conoscere al pubblico - specializzato e non - in svariate manifestazioni in alcune città (Milano, Torino, etc.) tale programma, proiettando alcuni dei films che sono l'ausiliario didattico principale del programma di formazione.

È questo certamente il più completo ed organico programma di formazione dei capi attuato - e non solo enunciato - da una azienda italiana. Non abbiamo però potuto sapere il costo ed i risultati.

Gli incontri fra giovani ed esponenti del lavoro

L'Ente Palazzo della Civiltà del Lavoro organizza ogni anno, in diverse città italiane, degli incontri fra esponenti del mondo del lavoro e giovani studenti delle scuole medie.

Quest'anno gli incontri si sono svolti a Torino, con la partecipazione, fra l'altro, di duemila studenti degli ultimi corsi degli Istituti Tecnici Commerciali torinesi. Presente il Provveditore agli Studi di Torino, prof. Lama, hanno parlato e risposto alle numerose domande poste dai giovani il dr. Cavina, il direttore dell'Istituto Bancario San Paolo dr. Rota, il prof. Gribaudo, preside della Facoltà di Economia e Commercio.

Negli incontri sono stati messi in evidenza l'importanza degli studi economici, la necessità di perfezionare lo studio delle lingue e di prepararsi ad altre attività oltre quella bancaria, la quale non può assorbire tutti i giovani diplomati.

Gli iscritti all'Università

All'università di Torino, dieci anni fa gli iscritti erano 9250, nel 1965 sono 17.500. Per la direzione del personale delle aziende si apre un campo di reclutamento sempre più vasto ed interessante.

Stampa aziendale

Ha ripreso le pubblicazioni, con veste tipografica parzialmente rinnovata, *Selezionando SIP*, il mensile aziendale delle società telefoniche, dopo la sospensione - dal dicembre '64 - della pubblicazione dei notiziari delle cinque ex-telefoniche, ora riunite nella SIP.

Su *La nostra RAI* (la pregevole pubblicazione per il personale della Radiotelevisione Italiana) del mese di ottobre, il prof. Antonio Miotto scrive un articolo di psicologia industriale intitolato « Motivazione, personalità e valutazione », e Ulrico di Aichelburg un articolo di medicina del lavoro intitolato « Automazione e salute ».

Su *Produttività alla Bassetti* di settembre - l'originale pubblicazione aziendale a cura del Comitato Misto di consultazione della Bassetti - V. Meraviglia, segretario nazionale FILTA-CISL, scrive su « Il principio ed il metodo della consultazione ». (La Bassetti è un raro caso di consultazione mista in Italia. Il primo è stato quello della Ceccato di Vicenza, una delle aziende dimostrative del Comitato Nazionale per la Produttività del 1954-55). Contiene inoltre due interessanti articoli su « Lo statuto dei diritti dei lavoratori nella fabbrica » e « Il nuovo sistema per i cottimi ».

Dalle riviste

Nel numero di novembre del *Bollettino d'Informazione per la Direzione Aziendale* dell'I.S.E.O., Andrea Zerilli scrive su « L'inserimento degli specialisti nella struttura ed il concetto di staff ». L'autore illustra i concetti di struttura gerarchica e struttura funzionale, come è sorta l'idea dello stato maggiore, come si sviluppano le unità specialistiche, i diversi tipi di staff e di assistenti, le condizioni per il ricorso all'autorità funzionale, i rischi dell'autorità funzionale.

Produttività di settembre pubblica: un articolo di M. Ducceschi su « Le reazioni psicologiche e gli atteggiamenti del personale di fronte alla job evaluation »; uno di N. Cacace su « Quanto costa applicare la job evaluation », ed un articolo di A. Percuoco su « L'Industria e l'Università di fronte ai problemi dello sviluppo tecnologico ».

La *Rivista di organizzazione aziendale* nel numero di settembre-ottobre contiene un interessante articolo di V. Manzo su « La fiducia nell'organizzazione ». La revisione degli atteggiamenti verso l'organizzazione in questi ultimi tempi ha consigliato molti studiosi a discutere pubblicamente ed a far conoscere le tendenze attuali ed i limiti della teoria dell'organizzazione. La rivista, con questo ed altri articoli precedenti, ha dato un ottimo contributo a tale discussione ed al tentativo di chiarire le idee in materia.

Su *L'Ufficio Moderno* di novembre è riportata una sintesi della conferenza tenuta al CISA da C. Actis Grosso su « Crollano i miti dell'organizzazione? ».

In libreria

L'Editore Franco Angeli, nella serie « Studi e Ricerche » dell'I.S.E.O. ha pubblicato il 14° volume dedicato ai « Sistemi dei suggerimenti ».

L'opera contiene una prima parte sugli aspetti storici e teorici dei sistemi dei suggerimenti. (Fondamenti psicologici ed organizzativi, come attuare un sistema, il problema della partecipazione dei dipendenti, come organizzare la presentazione, l'inoltro, l'esame, la premiazione, il rigetto, la comunicazione dell'esito agli interessati, l'attuazione ed il controllo dei suggerimenti; come introdurre e pubblicizzare un sistema; l'atteggiamento della direzione e dei capi; presupposti per il successo di un sistema; perchè i sistemi dei suggerimenti falliscono: inadeguatezza degli studi preliminari, insufficiente strutturazione, pubblicità non adeguata, resistenza dei capi, indifferenza della direzione, diffidenza delle maestranze, non conoscenza da parte del personale dei problemi che interessano veramente, non corretta utilizzazione del sistema, impostazione paternalistica, in-

sufficiente spiegazione dei motivi dell'accettazione o del rigetto della proposta, lentezza nell'esame).

La seconda parte riporta i risultati dell'indagine ISEO sulla diffusione, la strutturazione ed i risultati ottenuti nelle aziende italiane. La terza parte presenta alcuni sistemi di suggerimenti (ATM-Milano, Alitalia, AEM-Milano, Bassetti, Cottonificio Legler, Dalmine, Esso, IBM Italia, IGNIS, Montecatini, Pirelli, Shell, Timo, ed altre medie aziende di servizio, elettromeccaniche e di confezioni).

Che fa l'IPSOA ?

Dopo le discussioni sorte in seguito alla pubblicazione sulla *Rivista di Organizzazione Aziendale* della fine dell'IPSOA, si era affermato che l'Istituto - il primo in Italia e quello cui si sono ispirati molti altri italiani ed europei - avrebbe ripreso l'attività con una impostazione nuova ed aderente alle esigenze attuali dell'industria italiana.

Indubbiamente una rielaborazione di programmi di così vasta portata per un Istituto della serietà dell'IPSOA non può richiedere che molto tempo, ma le aziende e gli ex-allievi così affezionati all'Istituto, cui devono molto della loro formazione, che quest'anno non hanno ricevuto il consueto pieghevole si chiedono: che fa l'IPSOA ?

Corsi di specializzazione in direzione del personale

Nel prossimo gennaio, come ormai da più anni, inizieranno presso i centri di Milano e Torino dell'Università Internazionale degli Studi Sociali, i corsi di specializzazione in Direzione del Personale.

Le materie sono: funzioni e struttura della direzione del personale - la legislazione del lavoro - l'amministrazione del personale - psicologia sociale del lavoro - le tecniche della direzione del personale - medicina ed igiene del lavoro - i problemi sociali del lavoro.

I docenti sono in gran parte dirigenti dei servizi del personale di aziende milanesi e torinesi, per cui ad una trattazione teorica degli argomenti segue una ampia esemplificazione ed un'abbondante

citazione di casi e di esperienze. Sono questi gli unici corsi organici che conosciamo per la preparazione di specialisti completi per la Direzione del Personale.

Per informazioni, rivolgersi a: Università Internazionale degli Studi Sociali - Centro di Milano - Piazza del Liberty, 2 - Tel. 709.167. — Centro di Torino - Via Fabro, 12 - Tel. 553.767.

Le attività future

L'ISPER, come previsto dal proprio statuto, organizzerà in autunno il primo Convegno Annuale sulla Direzione del Personale, sul tema: « Funzioni e struttura della Direzione del Personale ».

I lavori si articoleranno in più gruppi di studio:

1) La direzione del personale come funzione specializzata.

2) La struttura della direzione del personale nella media azienda di produzione.

3) La struttura della direzione del personale nella piccola azienda di produzione.

4) La struttura della direzione del personale nelle aziende di servizio.

5) La struttura della direzione del personale nelle amministrazioni pubbliche.

Verranno discusse tutte le funzioni del personale: amministrazione, legislazione del lavoro, psicologia e sociologia, medicina del lavoro, prevenzione infortuni, tecniche di direzione del personale, servizi sociali.

Tutti coloro che desiderano presentare relazioni o comunicazioni o avere informazioni sull'organizzazione del Convegno, possono scrivere all'ISPER.

Quel che leggono i capi del personale e gli addetti al personale

L'ISPER ha condotto una ricerca col metodo del campione e con intervista, per rilevare quel che leggono i capi e gli addetti al personale. Ecco una sintesi dei risultati:

TIPO DI PUBBLICAZIONE			ARGOMENTI			
Notiziari specializzati	Riviste specializzate	Riviste e giornali di direz. aziendale	Amministrazione del personale e legislazione del lavoro	Psicologia, sociologia, medicina del lavoro	Tecniche di direzione del personale	Servizi sociali
<i>Capi del personale</i>						
65%	15%	45%	80%	2%	5%	28%
<i>Addetti al personale</i>						
40%	27%	38%	42%	11%	15%	9%

I problemi dell'assenteismo nell'industria

Il 16 novembre ha avuto luogo, presso l'Unione Industriale di Torino, il « Primo Convegno Nazionale di studio sui problemi dell'assenteismo nell'industria ».

La riunione aveva per scopo lo studio del fenomeno dell'assenteismo industriale, la valutazione delle sue conseguenze economiche, la ricerca di possibilità di riduzione della sua estensione e la definizione di indici statistici capaci di esprimere e di rendere comparabile da azienda ad azienda l'andamento del fenomeno.

Il **Congresso** è stato presieduto dal cav. del lav. dott. Ing. **Pietro Bertolone**, Presidente dell'**AMMA**, il quale ha tenuto l'introduzione al tema generale, definendone i limiti e le caratteristiche. Egli ha particolarmente insistito sulla necessità di giungere alla unificazione degli indici, tale da permettere la comparazione delle situazioni aziendali e un giudizio complessivo del fenomeno.

Il prof. **Crosetti**, Direttore dei Servizi Sanitari **FIAT**, ha trattato il primo tema «Definizione ed importanza del fenomeno dell'assenteismo»: ha constatato dapprima la gravità assunta oggi dall'assenteismo, sia nelle sue forme di breve durata (1, 2, 3 giorni) che in quelle di durata maggiore: ha portato inoltre informazioni originali sulle evoluzioni e sulle tendenze attuali degli indici di assenteismo. Ha poi dimostrato quanto sia grande la complessità del fenomeno assenteistico, determinato da cause non solo sanitarie ma tecniche, economiche, psicologiche, sociali, commentando ampiamente le più recenti rilevazioni statistiche ed insistendo infine sulla necessità di un approccio multidisciplinare dell'assenteismo come unica possibilità di studio veramente scientifico.

Il dottor **Gambaruto**, direttore dell'**AMMA**, ha illustrato il peso economico dell'assenteismo nell'industria, esponendo l'incremento indotto nella retribuzione indiretta dagli oneri sociali e dal costo del lavoro complessivo in conseguenza dell'assenza degli operai (come egli ha ricordato, la composizione del costo del lavoro secondo le retribuzioni correnti dell'industria, consta del 52% di costo diretto, del 16% di costo indiretto e del 32% di oneri sociali).

L'influenza dell'assenteismo sul costo del lavoro è stata definita dal dott. **Gambaruto** nel modo seguente: una percentuale dell'8% di assenteismo significa una lievitazione del costo del lavoro del 2% il che, per i 144.500 dipendenti interessati all'indagine, comporta un aumento del costo di 4 miliardi 210 milioni. Tenendo conto che gli addetti all'industria nella provincia di Torino risultano 449 mila, si ha che il peso economico dell'assenteismo nell'industria torinese è pari a 14 miliardi.

Gli aspetti sociologici dell'assenteismo sono stati esaminati dal dott. **Gilli**, del Centro Ricerche Sociologiche **Olivetti**. Egli si è intrattenuto sulla definizione sociologica del fenomeno, ed ha passato in rassegna le informazioni che il sociologo già possiede sull'assenteismo. Ha in seguito esaminato i diversi tipi possibili di ricerca sociologica sull'assenteismo e la relazione tra tipo di ricerca e tipo di intervento che la direzione aziendale si propone. Ha infine esposto le ricerche sull'assenteismo in corso di svolgimento presso il Centro Ricerche Sociologiche dell'**Olivetti**.

Il prof. **Remondino**, direttore del Laboratorio di Psicologia Industriale della **FIAT**, ha parlato sugli «Aspetti psicologici dell'assenteismo negli operai». Dopo aver chiarito che le assenze in cui i fattori psicologici giocano in modo preponderante sono quelle di breve durata, ha analizzato le conclusioni più importanti delle ricerche psicologiche fatte nell'ultimo decennio, giungendo a proporre una classificazione dei fattori più importanti nell'assenteismo e a dare di esso una interpretazione generale dal punto di vista psicologico: da tale punto di vista, una certa parte delle assenze è spiegabile, come l'effetto dello stato di insoddisfazione, di frustrazione, di affaticamento e di bisogno, e soprattutto le assenze di breve durata risultano sovente essere reazioni a condizioni di lavoro frustranti e rappresentano un mezzo per evitare temporaneamente tali frustrazioni.

Prendendo in esame i provvedimenti (aumento di severità nei controlli sanitari, aggravamento di sanzioni nei casi di assenze ingiustificate, ecc.) più comunemente adottati dalle direzioni aziendali per diminuire l'assenteismo, il relatore ha rilevato che, se pure in singoli casi essi ottengono qualche risultato, la loro efficacia non è che apparente perché la loro azione è rivolta soltanto al sintomo: è possibile anzi, che le cause, persistendo al di là della repressione del sintomo, trovino altre vie di manifestazione con conseguenze anche più dannose (aumenti di turnover, di infortuni, di scarti, ecc.). La soluzione vera non può consistere, secondo gli psicologi, che nella rimozione delle cause di insoddisfazione, di basso morale, di disinteresse al lavoro, di sforzi e di sprechi non necessari di energie umane.

Alcuni risultati particolari dell'inchiesta interaziendale sull'assenteismo, promossa dall'Unione Industriale di Torino e dal **CSAO**, sono stati commentati dal dott. **Lacquantini**, dirigente dei Servizi Sanitari **ENEL**.

Egli ha studiato comparativamente i tipi di assenze più frequenti (malattia, maternità, permesso non retribuito, infortunio, sciopero) nei settori lavorativi più importanti (soprattutto meccanico e tessile) e, tenendo conto anche delle dimensioni aziendali, ha esplorato in profondità l'andamento del fenomeno nell'ultimo quadriennio. Ha potuto così mostrare come l'assenteismo sia modellato da fattori esterni all'azienda (fattori socio-economici); come sia dipendente da caratteristiche comuni a gruppi di aziende (quale il sesso prevalente, la dimensione numerica del personale, il tipo di produzione tecnologica); come sia determinato, inoltre, da elementi i quali, agendo dall'interno di tali fattori comuni, appartengono alla fisionomia individuale di ciascuna azienda ed al livello della sua organizzazione.

L'ultima relazione, sul tema «Unificazione degli indici dell'assenza per malattia e per infortunio», è stata esposta dal prof. **Bertolini**, dirigente del servizio sanitario **Montecatini**. Egli ha proposto alcuni indici che si dovrebbero adottare per seguire, in modo semplice e schematico, le varie assenze dal lavoro, per quanto concerne la frequenza, la gravità, l'assenza media individuale, la durata media.

Notiziario AIFA [Associaz. Italiana per la Formazione Aziendale]

In occasione di una tavola rotonda sulla formazione aziendale, organizzata dalla SIOR nel novembre '64, a cui parteciparono responsabili di Istituti di formazione dei dirigenti e capi di servizio formazione di alcune aziende che hanno svolto una organica attività in questo campo, constatati i benefici derivati da uno scambio di esperienze, di programmi, e da una reciproca informazione, al fine di ottenere una uniformità di termini e di approfondire gli studi per rendere sempre più efficaci i programmi di formazione aziendale, nonché in una successiva tavola rotonda organizzata dal CENSIS a Roma, venne proposta la costituzione di una Associazione, a cui possono aderire gli istituti che hanno svolto validi corsi e le aziende che hanno attuato programmi organici di formazione.

Per iniziativa di alcuni dei partecipanti, la proposta ha trovato applicazione. L'Associazione ha come fini:

- approfondire gli studi sulla formazione aziendale;
- consentire un costante scambio di informazioni, di esperienze e di programmi sui problemi della formazione;
- favorire la circolazione della documentazione fra gli associati;
- mantenere contatti con organizzazioni similari, estere, per uno scambio di informazioni.

SOCI: Possono essere soci effettivi gli istituti che hanno attuato corsi di formazione aziendale, e le aziende che hanno servizi di formazione; possono essere soci ordinari individuali coloro che hanno uno specifico interesse per i problemi della formazione, e soci collettivi le aziende che non hanno ancora svolto attività di formazione.

Per informazioni, scrivere a: Associazione Italiana per la Formazione Aziendale (AIFA) - Piazza del Liberty 4 - Milano.

INVITO

Si invitano studiosi, esperti aziendali, Istituti, dirigenti con particolari esperienze, ad inviare articoli originali, notizie, dati.

Le associazioni che operano nel campo della Direzione del Personale possono pubblicare i loro notiziari; a tal fine devono scrivere all'ISPER indicando: periodicità del notiziario e spazio desiderato.

Ricerche di personale

La Direzione del Personale di un'importante azienda con sede in Milano e stabilimenti nel Nord e nel Sud Italia ricerca, per la sede

ANALISTA DELLE MANSIONI

per l'analisi a fini di organizzazione e valutazione delle mansioni e per collaborare allo studio del piano di valutazione.

È richiesta un'esperienza specifica nell'analisi delle mansioni o nello studio di problemi di organizzazione in generale.

Età: 25 - 35 anni. Diploma di scuola media superiore o laurea.

Scrivere, inviando curriculum, a Casella Postale 1213 - Milano - Riferimento LA/AV.

Agli eventuali candidati verrà risposto entro 15 giorni.

Azienda 300 dipendenti, provincia di Milano, cerca

CAPO DEL PERSONALE

esperto amministrazione del personale e rapporti con C.L., con preparazione - anche solo teorica - nelle moderne tecniche di direzione del personale. Età: 30 - 35 anni, diploma o laurea, disposto ad abitare in piccolo comune. Il capo del personale dipende dal direttore dell'azienda.

Inviare curriculum - in busta chiusa inserita in altra busta - all'ISPER - Viale XXV Aprile 159/10 P - Torino, che lo trasmetterà all'azienda interessata. Agli eventuali candidati risponderà l'azienda entro 15 giorni.

MANUALE PER L'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

Il manuale è curato da un gruppo di esperti e costituisce una guida pratica per tutti coloro che hanno compiti di amministrazione del personale.

Il manuale è stampato in modo da essere di agevole consultazione.

Fra gli argomenti dell'opera:

La costituzione del contratto di lavoro.

Libri e documenti obbligatori.

Le assicurazioni obbligatorie.

Il collocamento e le assicurazioni di particolari categorie di lavoratori.

L'apprendistato.

Periodo di prova.

L'orario di lavoro.

Periodi di sosta.

La retribuzione.

Lavoro delle donne e dei fanciulli. Tutela delle lavoratrici madri.

Sicurezza e igiene del lavoro.

Istituto Nazionale della Previdenza Sociale.

Prestazioni, assegni familiari, contributi.

Fondi di previdenza ed assistenza.

Cassa integrazione guadagni. Cassa impiegati richiamati.

Istituto Nazionale per l'Assicurazione Malattie.

Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli infortuni sul lavoro.

Rapporti con Ispettorati del lavoro, associazioni sindacali, Commissioni Interne.

Imposte e tasse sulle retribuzioni.

La risoluzione del rapporto di lavoro.

Prospetto riassuntivo dei termini e delle scadenze per l'amministrazione del personale.

Il manuale, come pubblicazione permanente dell'ISPER, viene tenuto costantemente aggiornato.

I fascicoli di aggiornamento sono inviati gratuitamente agli iscritti all'ISPER. Essi pertanto hanno la garanzia di servirsi di un'opera sempre valida.

L. 3200

QUADERNI DEL PERSONALE

IL LAVORO DI GRUPPO

COME SI DIRIGE UNA RIUNIONE

COME SI PARTECIPA AD UNA RIUNIONE

di Carlo Actis Grosso

La vita moderna è fondata sui rapporti sociali, e spesso il nostro successo è influenzato dalla capacità di dirigere o partecipare a riunioni, di svolgere un efficace lavoro di gruppo per convincere, comandare, insegnare, far accettare soluzioni che riteniamo valide.

Quanto tempo si passa a discutere con altri e quante volte si ha l'impressione di aver perso tempo perchè non si è riusciti a dimostrare o a far accettare le proprie idee?

Anche per la discussione occorre metodo, ed è proprio un metodo semplice ma efficace che viene presentato in questo opuscolo. Esso costituisce un utile aiuto a chi tiene riunioni ed a chi vi partecipa; a chi ha posizioni di comando ad ogni livello; a chi insegna con metodi moderni; al capo ed al dipendente; ai presidenti di consigli, di amministrazioni, di associazioni ed ai membri di tali enti; a chi partecipa a lavori di squadra, di ricerca, a commissioni e comitati; agli insegnanti ed agli allievi, ed a tutti coloro che vogliono rendere più armonico e più produttivo il loro inserimento nel mondo di relazioni moderno.

Argomenti trattati

Il lavoro di gruppo come metodo di lavoro e di insegnamento. Scopi e vantaggi del lavoro di gruppo. Tipi di riunione. Preparazione della riunione. Le fasi di svolgimento della riunione. Il comportamento di chi dirige la riunione. Qualità del direttore di discussione. Tipi di partecipanti e come inserirli proficuamente nella discussione. Come si partecipa ad una riunione. Tipi di interventi. Consigli per rendere utile una riunione. Saper ascoltare. Gli ausiliari della riunione. Come affrontare i problemi. Stesura delle relazioni. L'esposizione verbale della relazione. La presentazione delle proposte.

L. 950

due copie o più L. 850 l'una