

# L'ADDESTRAMENTO

N. 1

STIPEL

10 Dicembre 1956

Siamo lieti di presentare a tutti coloro che hanno frequentato i corsi di addestramento per Capi, il primo numero dell' "ADDESTRAMENTO - STIPEL".

Queste semplici pagine, che d'ora innanzi continueranno ad uscire periodicamente, vogliono solo rappresentare una nuova via di collegamento e di comunicazione con quanti, attraverso i corsi, sono entrati in contatto nell'azienda con l'Addestramento.

La Società desidera con questo mettere a disposizione di tutti - ed in particolare di coloro che sono più lontani - il materiale, gli studi, le esperienze raccolte, e fornire così a tutti i Capi un periodico ausilio ed aggiornamento, non solo sui problemi che sono stati o saranno trattati nei corsi e nelle riunioni, ma anche su quelli che, comunque, presentano per loro un interesse.

Già durante i corsi è stato fatto presente che l'Ufficio Addestramento - creato proprio con lo scopo di offrire ai Capi assistenza e consulenza nel loro lavoro - è a completa disposizione dei Capi che possono rivolgersi ad esso per informazioni, consigli, quesiti relativi ai problemi che possono incontrare nell'espletamento delle loro funzioni.

Particolari problemi di interesse generale potranno inoltre su richiesta essere via via presentati e discussi anche su queste pagine, mentre accetteremo ben volentieri suggerimenti sugli argomenti da trattarsi e sulla loro impostazione.

\*\*\*\*\*

## PANORAMA DELL'ATTIVITA' SVOLTA

I CORSI DI ADDESTRAMENTO hanno avuto inizio nello scorso mese di aprile.

La Direzione Generale, presi opportuni contatti con l'I.A.I., al quale la nostra Società - unitamente a TELVE e TIMO - è associata fin dallo scorso anno, ha studiato i vari programmi di addestramento e la loro possibile utilizzazione nell'ambito aziendale. Convinta dell'utilità dell'applicazione di tali metodologie, la Direzione Generale ha presentato, nel corso di apposite riunioni, ai Dirigenti e Capi servizio i programmi e ne ha poi curato la attuazione pratica iniziando nelle sedi di MILANO e TORINO.

Il primo programma introdotto in Azienda è stato "ISTRUZIONE SUL LAVORO", presentato a tutti i Capi (intendendo con CAPI tutti coloro che comunque hanno nella Società la responsabilità del lavoro di altri) della prima categoria A (Capi sezione) alla 2/D (Capi squadra, ecc.), ed in qualche caso anche alla 3/A.

Vi hanno preso parte inizialmente soltanto i Capi residenti a Milano, per quella Direzione Esercizio, e a Torino, per la Direzione Generale, la Direzione Esercizio, e l'Officina Riparazioni Torino, con un totale finora di 826 partecipanti.

Il 1° settembre è iniziata la diffusione del programma "ISTRUZIONE", ancora in atto in alcune sedi, nelle Direzioni Esercizio di BERGAMO, BRESCIA, CREMONA, CUNEO, NOVARA, ALESSANDRIA, e nelle Agenzie ed Uffici della Direzione Esercizio di MILANO (PAVIA, MONZA, COMO).

In pari data a Torino e Milano i capi venivano nuovamente chiamati per il secondo programma "RELAZIONI SUL LAVORO", dopo aver partecipato ad una riunione di ripresa - della durata di tre ore - nel corso della quale sono stati ripresi e discussi i principi presentati nel programma "ISTRUZIONE".

Attualmente sono ancora in corso il programma di "RELAZIONI" nelle sedi di Milano e Torino (vi hanno partecipato fino ad oggi 448 Capi), e quello di "ISTRUZIONE" ad Alessandria ed in varie sedi della Lombardia.

Per gennaio, esaurito ovunque il primo programma, s'inizierà in tutte le altre sedi della Lombardia e del Piemonte, il secondo.

Per opportuna informazione diremo che analogamente si sta svolgendo, pressoché poco dalla primavera, anche presso le Consolle TELVE e TIMO.

Da più di un mese infine si stanno svolgendo, a Milano e Torino, con frequenza quindicinale, speciali sessioni di un corso per la DIREZIONE, riservato ai Dirigenti e Capi Servizio, durante il quale vengono svolti argomenti di organizzazione aziendale e di relazioni sul lavoro.

Alle sessioni, tenute dal Dott. RICCARDI - Direttore dell'I.A.I. - e dall'Ing. KIRKPATRICK partecipano complessivamente nelle due sedi cinquanta persone circa.

Durante il corso di "ISTRUZIONE" è stato distribuito, oltre al materiale discusso nel programma (quadro di addestramento, foglio di analisi, promemoria) l'opuscolo "L'Istruzione sul lavoro", mentre nel corso di "RELAZIONI" è stato dato, unitamente alla promemoria, il fascicolo "La guida dei dipendenti". Pertanto chi, pur avendo frequentato i corsi, non avesse ricevuto tutto tale materiale, potrà richiederlo direttamente all'Ufficio Addestramento di Milano, per la Lombardia, e di Torino, per il Piemonte.

I due programmi per i Capi, sono stati svolti, o lo sono attualmente, dai Signori:

COCCA, MINNITI, GUIDOTTI, SARVIA - dell'I.A.I. e VILLANI - della STIPEL - per la Lombardia,

e dai Signori:

MERENDI, COCCA, GUARNIERI, ROGGERO, CALLERI, dell'I.A.I., e ASTERITI, della STIPEL, per il Piemonte.

\*\*\*\*\*

CENNO STORICO

Per comprendere meglio come l'organizzazione moderna abbia ad un certo punto sentito la necessità dell'addestramento, e' necessario richiamare alla mente le nostre nozioni storiche e pensare a come avveniva la produzione in antico, o presso gli ormai sempre piu' rari artigiani.

Il padrone di una bottega raccoglieva in se' le nozioni tecniche per la fabbricazione del suo prodotto in tutto il suo processo, dal momento in cui i materiali entravano nel laboratorio, fino al prodotto finito; egli stesso provvedeva all'amministrazione, agli acquisti, alla lavorazione, alla ricerca dei mezzi finanziari, alla vendita.

Con la prima rivoluzione industriale ed il successivo grandioso progresso tecnico si venne a stabilire una sempre maggiore divisione del lavoro nei vari rami, tecnico, amministrativo, commerciale e poi nell'ambito di questo, fino a giungere a certi lavori costituiti da pochi movimenti.

In queste condizioni la coordinazione risultava assai agevole: l'artigiano dirigeva effettivamente la sua bottega e poteva illustrare e dirigere il lavoro dei suoi dipendenti. Il rapporto fra maestro e lavoratore era molto semplice.

Nella moderna azienda l'imprenditore non puo' mantenersi in stretto contatto con i lavoratori, e man mano che la distanza aumenta egli e' costretto a coordinare il lavoro dei dipendenti attraverso organi intermedi, detti gerarchici, che costituiscono la struttura dell'azienda stessa.

Il Chapple ed il Wright, che studiarono la funzione del capo, giunsero a questa conclusione: "Il capo e' colui che deve risolvere i problemi della gestione: dalle sue capacita' personali di saper o meno risolvere questi problemi dipende l'azione coordinatrice della direzione. Se un capo fallisce nell'espletamento delle sue mansioni, la direzione si trova ad operare nel vuoto, e per quanto capaci possano essere i dirigenti, essi si trovano privati delle informazioni necessarie per prendere decisioni. Si puo' affermare che i quadri di un'Azienda possono provocare il fallimento oppure il successo della Azienda stessa".

Di qui la necessità di curare la loro formazione, cioè il loro addestramento. In America questo si dimostrò impellente nella prima e specialmente nella seconda guerra mondiale, quando, per le esigenze della produzione, dovettero essere addestrati milioni di persone a nuovi lavori.

Per ottenere la produzione richiesta l'impresa doveva però raggiungere un alto grado di efficienza; si rese allora necessario un metodo pratico di istruzione che potesse agevolmente essere usato dai capi; metodo che in occasione del primo conflitto mondiale fu sviluppato da C.R. Allen.

I principi a cui si ispirò non erano nuovi; erano il risultato di anni di esperienze compiute da educatori, psicologi ed altri esperti.

Egli cercò di estrarre dalla mole di materiale a disposizione, riguardante i metodi di insegnamento, i risultati ed i principi più importanti e di organizzarli

in una serie di passi semplici e pratici che potessero essere imparati in breve tempo dai capi intermedi.

Quando nel 1940 gli Stati Uniti dovettero affrontare grossi problemi di produzione, si richiese un metodo per i capi affinché potessero usarlo per addestrare un gran numero di lavoratori.

Il Governo Americano istituì allora un "Comitato Nazionale per l'Addestramento nell'Industria", il quale nel suo programma Training Within Industry (T.W.I.) adottò una versione ancora più semplice del metodo Allen.

Nel primo bollettino pubblicato si afferma che "lo scopo fondamentale dell'Organizzazione T.W.I. e' di assistere le industrie belliche nella soluzione dei problemi relativi alla mano d'opera, allo scopo di mettere ogni operaio in grado di fare il miglior uso delle sue capacita' personali".

Il metodo subì ancora qualche modifica che lo rese più flessibile, tale cioè da poter essere usato non solo per addestrare nuovi assunti, ma anche per riaddestrare vecchi lavoratori quando nuovi metodi, nuove macchine, nuovi materiali o altri fattori interviengano nel lavoro, per avere a disposizione personale addestrato per ogni evenienza.

Il metodo ebbe una grande diffusione in America durante la guerra e vistane la validità e l'efficienza per la sua applicazione e diffusione proseguì anche dopo, estendendosi all'Europa e ad altri Paesi.

Fu prima l'Inghilterra nel 1944, dove l'applicazione del metodo e la sua introduzione nelle Aziende avvenne per opera del Ministero del Lavoro.

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha organizzato corsi dimostrativi in alcuni Stati europei ed ha inserito il T.W.I. nel programma di assistenza tecnica alle aree depresse, mettendo degli esperti a disposizione dei Paesi richiedenti, concedendo borse di studio a tecnici per studiare all'estero il metodo e l'organizzazione T.W.I. dove questi sono già funzionanti.

Fin dal 1948 sono stati inviati esperti in Europa, compresa l'Italia, in Israele, nel Pakistan, in Birmania, a Ceylon ed in alcuni stati del centro e sud America e nello stesso tempo si svolsero dei corsi dimostrativi cui parteciparono rappresentanti italiani, francesi, tedeschi, belgi ecc.

Il metodo ha ormai una diffusione mondiale. L'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) ne ha curato l'introduzione anche in Giappone.

Ma per rimanere a realtà più vicine alla nostra per tradizione, storia, caratteristiche demografiche, situazione economico-sociale e sviluppo industriale, vediamo quanto e' avvenuto in Europa.

GRAN BRETAGNA

In seguito a visite effettuate negli Stati Uniti dove ne avevano constatato i benefici, esponenti dell'industria proposero la diffusione anche in Inghilterra del T.W.I. Il Ministero del Lavoro istituì un apposito servizio.

Il metodo presentato al Congresso delle Trade Unions ebbe favorevole accoglienza ed approvazione.

Da una comunicazione del Ministero britannico

del Lavoro si rileva che fino al principio del 1955 il metodo era stato introdotto in 3.728 Aziende.

L'Inghilterra ne ha curato la divulgazione anche nei Dominions ed in Europa, prestando la sua opera di consulenza ed organizzando corsi per tecnici dell'addestramento.

#### OLANDA

E' stato introdotto nel 1947. Il Governo ne ha affidato la divulgazione all'Istituto Olandese per l'Addestramento del personale che era stato fondato dal 1946 al fine di organizzare corsi di addestramento per Capi e Dirigenti.

#### SVEZIA

L'Istituto per l'Addestramento nell'Industria, fondato nel 1930 dalle Associazioni degli Industriali e dei Lavoratori, ha iniziato la diffusione dell'Addestramento con il nuovo metodo, i cui programmi però subirono delle modifiche.

#### NORVEGIA

Dal 1949 per incarico dello Stato cura la diffusione dell'Addestramento l'Istituto Tecnologico a cui si deve aggiungere l'Istituto per l'Addestramento nell'Industria.

#### FINLANDIA

Introdotta dal 1948, ed ora diffusa dall'Istituto per l'Addestramento nell'Industria finlandese e da una Società di consulenza tecnico-aziendale.

Ai consueti programmi se ne sono aggiunti altri.

#### DANIMARCA

I primi corsi si sono svolti nel 1948. Alla fine del 1952 erano stati addestrati circa 20.000 capi.

#### FRANCIA

Per la lunga esperienza nel campo industriale dell'Addestramento incaricata dell'estensione in Francia del metodo fu la Commission Générale d'Organisation Scientifique la quale ha contribuito anche all'introduzione in Italia e in Belgio e sta studiando le modalità per introdurlo in Ungheria e in Turchia.

Vi è inoltre il CEO (Centre d'Etude et d'Organisation) "Società privata di consulenza aziendale fondata nel 1938 che dedica la sua attività allo sviluppo dei metodi di studio e di organizzazione aziendale".

Quest'ultimo ha anche curato la formazione di tecnici dell'addestramento per alcune Società italiane e belghe.

Vi sono inoltre enti pubblici e privati.

#### GERMANIA OCCIDENTALE

Sperimentato nel 1946 da una Società americana; diffusosi gradualmente negli anni successivi al 1948, essendosi iniziato con grandi Aziende e proseguito con le medie, le piccole, e con le pubbliche amministrazioni.

Alcune Università hanno incluso il metodo nei loro programmi di insegnamento.

Fino al luglio 1953 circa 90.000 capi erano stati addestrati.

#### SPAGNA

Nel 1955 è stato costituito presso il Comitato Nazionale della Produttività un centro con lo scopo di diffondere nelle Aziende il metodo, ma fin dal 1953 erano stati svolti alcuni corsi sul programma di Istruzione sul Lavoro.

#### ITALIA

I primi corsi di addestramento si svolsero presso le Società petrolifere con tecnici preparati presso enti ed istituti stranieri (francesi, inglesi, ecc.). Per le loro caratteristiche esse diedero maggior fiducia al programma di Relazioni sul Lavoro.

Nel 1951 il Governo Italiano istituì alle dipendenze della Presidenza del Consiglio il Comitato Nazionale della Produttività con il compito di "promuovere il miglioramento della produttività nell'economia italiana", studiando i problemi e progettando i metodi, fornendo informazioni e svolgendo opera pratica di consulenza.

Il C.N.P. ha svolto e svolge corsi di addestramento presso alcune Aziende dette "dimostrative". Ai tre programmi fondamentali sono stati aggiunti: Semplificazione del Lavoro; Economia dei Movimenti; Disposizione degli Impianti; Trasporto dei materiali; Sicurezza sul Lavoro; Comunicazioni bilaterali.

L'Istituto per l'Addestramento nell'Industria (I.A.I.) è stato costituito nel 1952, per iniziativa di cinque grandi Società, Edison, Falck, Montecatini, Necchi e Pirelli, con l'assistenza del B.I.T. (Bureau International du Travail) e con l'appoggio del Ministero del Lavoro, con lo scopo principale di studiare e diffondere i metodi di addestramento dei capi.

Nella propria attività l'I.A.I. ha formato, presso la sede di Milano, alcune centinaia di tecnici dell'addestramento per conto delle Aziende, ed ha svolto un migliaio di corsi ai capi con propri tecnici presso le Società associate che dal primitivo nucleo hanno raggiunto al 31 luglio di quest'anno il numero di 101, comprendendo grossi complessi, come la FIAT, e medie e piccole Aziende.

Dal 1955 si sono associate all'IAI anche le tre Società Telefoniche del Gruppo STET, nonché la Società SET di Napoli.

Dal 1954 il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale che prima aveva dato un importante appoggio alla costituzione dell'I.A.I. ha un proprio servizio.

Accanto a queste iniziative sono sorti Istituti ed Associazioni private aventi analoghi scopi, che si possono così riassumere: migliorare l'organizzazione e l'efficienza delle Aziende e considerare con una nuova visione il fattore umano.

Nota: i dati sono tratti da "Il metodo T.W.I." di E. Pauli pubblicato, a cura dell'Istituto per l'Addestramento nell'Industria, dalle "Edizioni Consulente delle Aziende" di MILANO.

LA BIBLIOTECA DELL'UFFICIO ADDESTRAMENTO.

- 1) - F.W. - Taylor - *"L'organizzazione scientifica del lavoro"*  
ed. di Comunita' - MILANO
- 2) - W.B. Cornell - *"Organizzazione e Direzione dell'impresa"*  
ed. Bocca - MILANO
- 3) - S.D. Mooney - A.C. Reiley  
*"Principi di organizzazione"*
- 4) - Stuart Chase - *"Studio dell'Umanita' - Inchiesta per una scienza delle Relazioni umane"*  
ed. Bompiani - MILANO
- 5) - Istituto per l'Addestramento nell'Industria  
*"Il Capo come rappresentante della direzione"*
- 6) - Istituto per l'Addestramento nell'Industria  
*"Il controllo dei fattori di costo"*
- 7) - Istituto per l'Addestramento nell'Industria  
*"Sapete organizzare il vostro lavoro?"*
- 8) - Istituto per l'Addestramento nell'Industria  
*"Come mantenere ed elevare la capacita' produttiva dei dipendenti?"*
- 9) - Ralph M. Barnes - *"Studio dei movimenti e dei tempi"*  
ed. di Comunita' - MILANO
- 10) - Roberto de Thierry - *"Fattori di produttivita' "*  
ed. SEDIT - Milano

In quest'opera sono trattati i fattori che le piu' moderne vedute riconoscono come fondamentali per il miglioramento della produttivita', intesa come il quoziente fra un determinato volume di produzione e la durata del lavoro umano per realizzarlo. A fianco dei miglioramenti tecnologici, dei mezzi di produzione, esistono dei fattori psichici che mettono in grado l'uomo, "che di questi mezzi si deve servire, di utilizzarli con la maggior soddisfazione per il lavoro prestato".

- 11) - Georges Friedman - *"Dove va il lavoro umano"*  
ed. di Comunita' - MILANO 1955

L'Autore, studioso della moderna societa' industriale, mediante una analisi accurata dei fenomeni caratteristici della vita americana, mette in luce il distacco fra la tecnica e la natura, fra il lavoro manuale dell'uomo ed il suo spirito. Questa analisi non e' sterile ma da essa trae alcune osservazioni sulla possibilita' per la societa' di riacquistare una misura umana senza rinunciare agli inestimabili vantaggi del grandioso progresso tecnico.

\*\*\*\*\*

Presso l'Ufficio Addestramento a MILANO e TORINO e' stata da tempo costituita una biblioteca specializzata sui problemi delle relazioni nell'industria, dell'organizzazione del lavoro, e sui vari argomenti trattati specificatamente nei vari corsi.

La biblioteca, che ha gia' raggiunto una discreta consistenza, e' a completa disposizione dei Capi, che potranno chiederci in prestito volumi e riviste.

Pubblicheremo periodicamente una nota informativa con la segnalazione dei volumi esistenti, in modo che entro un certo periodo possa essere noto l'elenco completo delle opere e pubblicazioni di cui dispone la biblioteca. In seguito terremo sempre aggiornato tale elenco segnalando inoltre con un commento le novita' piu' interessanti.

E' allo studio la possibilita' di dotare le biblioteche CRAL delle principali Sedi, di alcuni dei piu' interessanti volumi segnalati. Comunque, per ora, l'Ufficio Addestramento a MILANO per la Lombardia, ed a TORINO per il Piemonte, potra' su richiesta spedire in prestito i volumi desiderati anche fuori sede.