

2

COLLANA

"ORIZZONTI NUOVI.."

## COME RIPARTIRE I VANTAGGI DELLA PRODUTTIVITÀ

*La C. I. S. L. prende  
posizione sul problema della  
partecipazione delle mae-  
stranze ai benefici della  
produttività aziendale.*



Edito dalla C. I. S. L. - Roma 1953

La C.I.S.L. ha inviato il documento che è qui stampato alla Presidenza del Comitato Nazionale per la Produttività.

Tale documento esprime il punto di vista della C.I.S.L. sulle modalità attraverso cui ripartire i vantaggi della produttività.

Tale documento chiarifica alcuni concetti fondamentali in merito al salario, così come deve essere concepito e realizzato in seno alle aziende industriali.

Le aziende dimostrative del C.N.P., dovranno seguire le indicazioni qui contenute.



## COME RIPARTIRE I VANTAGGI DELLA PRODUTTIVITÀ



---

---

**LA BASE DELLA PRODUTTIVITA' E' L'ACCORDO FRA  
LE IMPRESE E I RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI**

1. — L'accordo richiesto dal Comitato Nazionale per la Produttività, in quanto organismo misto a livello nazionale, fra le imprese ed i rappresentanti dei lavoratori (e già firmato in seno alle aziende vicentine dette dimostrative prima che il C.N.P. stesso, in quanto organismo esprimente l'indirizzo concordato e unitario dei diversi gruppi di interesse, assistesse le aziende medesime nell'applicazione delle prime esperienze per il miglioramento della produttività), *costituisce la naturale premessa ed indica la via per ogni ulteriore esame del problema della ripartizione dei benefici.*

**NON C'E' PRODUTTIVITA' SE NON C'E' CONSULTAZIONE  
FRA DIRIGENTI E MAESTRANZE**

2. — Tale accordo prevede infatti lo sviluppo di un sistema di consultazione mista all'interno dell'azienda

per lo studio e l'applicazione dei miglioramenti nella combinazione dei fattori della produzione ed in particolare per il miglioramento del sistema di retribuzione, allo scopo di realizzare un collegamento fra retribuzione e andamento della produttività.

**LA RIPARTIZIONE DEI BENEFICI ECONOMICI  
DELLA PRODUTTIVITA' PUO' AVVENIRE SOLO  
CON LA CONSULTAZIONE DI TUTTI GLI INTERESSATI**

3. — Criterio generale di applicazione delle misure sembra dunque dover essere quello di connetterle strettamente allo sviluppo di una prassi di consultazione mista. Qualsiasi iniziativa in proposito dovrebbe essere condizionata ad un clima di effettiva cooperazione e consultazione e non essere la conseguenza di decisioni unilaterali. Solo dallo studio in comune e dalla applicazione controllata in comune, da parte di tutti i gruppi di interessati, può nascere l'ambiente favorevole ad un effettivo miglioramento del sistema di retribuzione.

**LE FORME DELLA RIPARTIZIONE DEI BENEFICI  
DEVONO ESSERE SANCITE DA UN ACCORDO**

4. — L'accordo di massima, già firmato dalle imprese e dal sindacato, sarà integrato da ulteriori accordi sulle forme di ripartizione dei benefici, sempre da stipularsi dai predetti soggetti. Cioè ogni elaborazione congiunta di sistema di ripartizione dovrà rice-

vere, prima della sua applicazione, un riconoscimento contrattuale: perchè ciò è una garanzia di essenziale successo per un sincero accoglimento dell'applicazione da parte di tutti gli interessati che si sentiranno da un lato garantiti e dall'altro corresponsabili del buon andamento del sistema.

**L'ELABORAZIONE DEI SISTEMI DI RIPARTIZIONE  
DEI BENEFICI DEVE ESSERE FATTA INSIEME  
CON I RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI**

5. — Prima del riconoscimento contrattuale, il sistema di ripartizione dovrà essere elaborato. L'elaborazione verrà effettuata dalla direzione della impresa e con la cooperazione dei rappresentanti del personale e, nel caso che se ne offra l'occasione, con la consulenza degli esperti del Comitato Nazionale per la Produttività. Nella particolare situazione italiana, per la quale è difficile stabilire una rappresentanza unitaria dei dipendenti della ditta che accetti univocamente lo spirito della cooperazione e degli accordi per la produttività, è necessario che anche in questa fase siano i sindacati democratici a mantenere i contatti ed a partecipare alla elaborazione del sistema di ripartizione.

**E' NECESSARIO UN CONTROLLO MISTO  
DELL'ANDAMENTO DEL SISTEMA DI RIPARTIZIONE  
DEI BENEFICI**

6. — Dopo l'elaborazione, l'accoglimento contrattuale e l'applicazione, è sempre necessario che i predetti

rappresentanti dei lavoratori possano curare il buon andamento del sistema e che, comunque, sia predisposto un meccanismo di esame per le eventuali lagnanze che si abbiano in ordine all'applicazione del medesimo.

#### **E' NECESSARIO CHIARIRE CHE COSA S'INTENDE PER RIPARTIZIONE DEI BENEFICI DELLA PRODUTTIVITA'**

7. — Per quanto i metodi e le modalità della ripartizione siano strettamente legati alle diverse situazioni aziendali, il Comitato Nazionale per la Produttività dovrebbe tuttavia fissare i limiti entro i quali le modifiche ai sistemi di retribuzione hanno un senso secondo gli obiettivi della ripartizione, e fuori dei quali perdono questo senso. I limiti entro i quali, cioè, si ha ripartizione dei benefici della produttività e fuori dei quali si rispettano forse altri criteri ed obiettivi, ma non si realizza propriamente ripartizione dei benefici della produttività.

#### **I BENEFICI DELLA PRODUTTIVITA' NON SONO GLI UTILI**

8. — In prima approssimazione, dovrebbe essere chiaro che la partecipazione ai benefici della produttività non significa ripartizione degli utili. Gli utili, che sono il risultato di un saldo di bilancio, sono influenzati nella loro determinazione, da una molteplicità di fattori di cui la produttività aziendale è parte importante ma non esclusiva. La parte imprenditoriale può, invece, aumentare la quota che va al lavoro quando il lavoro, combinato con l'insieme di tutti gli altri fattori, rende di più.

La ripartizione dei benefici della produttività non viene soddisfatta quindi con la partecipazione agli utili: questa soddisferà altre esigenze ma non certo quelle della ripartizione dei benefici dell'aumento di produttività.

#### **I BENEFICI DELLA PRODUTTIVITA' NON SI RIPARTISCONO ATTRAVERSO I TRADIZIONALI INCENTIVI E PREMI**

9. In seconda approssimazione dovrebbe essere altrettanto chiaro che la partecipazione ai benefici dell'aumentata produttività non si realizza attraverso forme di salario ad incentivo, a produzione, a cottimo, ecc. I cottimi, gli incentivi, i salari a rendimento ecc., sono forme di pagamento per quantità di lavoro erogato, stabilito in base ad alcune unità di misura, prestabilite. Tali forme di pagamento non realizzano, tuttavia, una partecipazione del lavoratore al valore del risultato globale della produzione cui egli si applica. Il rendimento in pezzi o punti dell'ora di lavoro prestata dal singolo lavoratore non può assumersi, di sé per sé, come punto di riferimento per un qualsiasi adeguamento del salario al valore del prodotto o, se più piace, ai risultati della produzione. Sotto questo profilo, con il lavoro ad incentivo, si permane sul piano tradizionale (proprio anche al lavoro ad economia) del pagamento del lavoratore nella sua figura di prestatore esterno all'azienda del fattore lavoro a seconda della quantità di questo lavoro (sia essa espressa in tempo o in quantità fisica), e non si realizza partecipazione del lavoratore alle variazioni dei risultati dell'efficienza produttiva, allo scopo di interessarlo all'andamento generale dell'azienda.

**I BENEFICI DELLA PRODUTTIVITA' SONO I RISULTATI  
ECONOMICI DELL'AZIENDA NEL SUO COMPLESSO**

10. — Quanto è detto al punto 9 non deve tuttavia intendersi come volontà di superamento radicale della natura attuale del salario, in quanto remunerazione della quantità e qualità del lavoro singolarmente erogato. Il salario di base orario, più il salario a produzione variabile (quando quest'ultimo è applicabile) costituiscono sempre due elementi della retribuzione del lavoro che non possono e non devono eliminarsi senza modificare la natura stessa del rapporto di lavoro. Né si deve pensare che quei due elementi della retribuzione non influenzino il livello di produttività dei singoli e del complesso aziendale. A seconda del tipo di applicazione, sia del salario a tempo che del salario a produzione, sono rilevanti le conseguenze che si riscontrano sul grado di efficienza della organizzazione aziendale. La retribuzione, nel suo complesso, è un elemento fondamentale della tecnica di organizzazione aziendale. E sulla retribuzione, nel suo complesso, si può e si deve agire quando si voglia migliorare il grado di efficienza (produttività) della organizzazione aziendale. Si può e si deve agire, cioè *perfezionando i metodi di retribuzione nel loro complesso*, siano essi del tipo del salario a tempo, siano essi del tipo del salario a produzione.

Si vedrà in appendice quali criteri dovrebbero adottarsi per il perfezionamento del salario a tempo e per il perfezionamento del salario a produzione (nelle loro molteplici applicazioni); dovrebbe però essere ben chiaro che, pur essendo questo perfezionamento un fattore di miglioramento della produttività (in

quanto tecnica di organizzazione aziendale), con esso non si soddisfa l'esigenza di far partecipare i salariati ai risultati produttivi dell'azienda; con esso non si realizza la ripartizione, con i salariati, dei benefici di una accresciuta produttività.

**I BENEFICI DELLA PRODUTTIVITA' SI POSSONO  
RIPARTIRE CON I PREMI AZIENDALI DI PRODUTTIVITA'**

11. — I metodi di partecipazione ai risultati, o di ripartizione dei benefici dell'aumento di produttività, se da un lato non si fondano sul calcolo del rendimento dei singoli prestatori d'opera e se dall'altro lato non tengono conto di fattori esterni al processo tecnico-industriale, propriamente detto della impresa (escludendo pertanto il riferimento ai benefici derivanti da fattori commerciali o finanziari), presuppongono, naturalmente, la possibilità di misurare il *regime di produttività dell'azienda*, con appropriati metodi di contabilità industriale ed, a tale regime, adeguare il tipo di partecipazione economica dei lavoratori. Si può fare, pertanto, riferimento a quei sistemi di remunerazione aziendale che, nelle applicazioni correnti, sono prevalentemente denominati « premi aziendali di produttività ».

**IL PREMIO AZIENDALE DI PRODUTTIVITA'  
NON RIGUARDA LA PARTE COMMERCIALE DELL'IMPRESA**

12. — Tali premi, come si è detto, tentano di sottrarre il calcolo della redditività « industriale » dai fat-

tori « finanziari » e « commerciali ». E' giusto riconoscere che in sede scientifica questo tentativo urta contro notevoli difficoltà d'ordine teoretico. Per esempio è difficile negare al personale una certa influenza, non già sulla congiuntura commerciale ma sul modo in cui questa congiuntura viene ad influenzare l'impresa. Infatti, se è esatto che la congiuntura generale è indipendente dall'impresa, è anche certo che il personale dell'impresa può, in certa misura, correggerne gli effetti sulla sua impresa. Se, per esempio, mediante la qualità del servizio reso l'impresa ha buona reputazione, essa subirà quegli effetti solo dopo le altre imprese e potrà anche non subirli affatto, dal punto di vista sia del volume, sia dei prezzi. In generale, poi, è notorio come sia possibile distinguere, nel risultato d'impresa, solo in modo empirico, ciò che proviene da fattori interni o da fattori esterni alla impresa stessa.

Malgrado le difficoltà d'ordine teoretico non si può negare, tuttavia che, qualora si voglia adottare un criterio di distinzione, con l'uso di appropriati strumenti contabili, scontando, con buona volontà, le inevitabili approssimazioni e consentendo sui necessari riferimenti convenzionali, è possibile rilevare l'andamento tecnico-produttivo dell'azienda nelle sue variazioni positive o negative, depurandolo dall'influenza dei detti fattori commerciali e finanziari.

I metodi di applicazione sono molteplici. Essi partono tutti dalla presentazione dei risultati contabili, secondo la tecnica dei costi di produzione « standards ». La rilevazione dei costi « standards » comporta un esame preliminare relativo:

a) alla definizione ed alla misura della produ-

zione (non è infatti indifferente utilizzare la produzione compiuta, consegnata o fatturata);

b) al modo di valutazione dei dati di riferimento (vi sono infatti diversi metodi per questa valutazione: basti pensare alla valutazione tecnica a priori: all'analisi critica dei dati anteriori; all'adozione pura e semplice di dati anteriori; alla utilizzazione della nozione di « margine di redditività »).

I metodi di partecipazione ai risultati conducono comunque alla determinazione di un « premio » globale per un gruppo più o meno vasto di lavoratori, di cui, in sintesi, i più noti metodi di ripartizione individuale sono:

- a) ripartizione egualitaria;
- b) » per punti;
- c) » proporzionale ai salari di base;
- d) » proporzionale ai salari a rendimento.

Le tecniche adottabili per la partecipazione ai risultati, nel senso sopra spiegato, possono applicarsi seguendo due tipi di metodi:

a) i metodi sintetici che considerano l'insieme dei lavoratori come un tutto indissolubile e permettono, in conseguenza, il calcolo di un premio globale per tutta l'impresa;

b) i metodi analitici che tendono a calcolare un premio per ciascuno dei gruppi di lavoratori di cui si può misurare, almeno approssimativamente, l'influenza del risultato globale.

**LA PRODUTTIVITA' GLOBALE DELL'AZIENDA  
E' POSSIBILE MISURARLA**

13. — Fra le tecniche che si ispirano al metodo sintetico, quella che si avvicina di più al metodo ideale è il premio poggiante sulla produttività globale dell'impresa. Per calcolare un premio sulla base di questa globale produttività, bisogna poter definire una produttività di base, partendo dalla quale ogni accrescimento della produttività dà diritto ad un premio.

Per fissare il regime base di produttività (regime normale) si incontrano certamente numerose difficoltà peraltro superabili coll'impiego di perfezionate metodologie contabili. Esse si fondono:

- a) su una valutazione del consumo normale di materie prime;
- b) su una valutazione del tempo-lavoro diretto necessario;
- c) su una valutazione del tempo-macchina normale;
- d) su una valutazione del consumo normale di determinate forniture;

Naturalmente l'applicazione di questo premio comporta alcune difficoltà relative alla definizione, al calcolo, ed alle modificazioni del costo «standard», ed al calcolo del costo reale, difficoltà che limitano criticamente l'applicazione del premio stesso. Al di là dei limiti suddetti di applicazione del premio di produttività globale, v'è tuttavia la scelta di altre metodologie « sintetiche » che realizzano una partecipazione ai risultati, correttamente intesa (come lo studio delle economie reali sul costo di produzione, sul costo di trasformazione e numerose loro varianti.

ed infine il cosiddetto metodo di calcolo del « salario proporzionale »).

**SI POSSONO INTERESSARE I LAVORATORI  
ALLA DIMINUZIONE DI ALCUNI COSTI DELL'AZIENDA**

14. — Per quanto concerne le tecniche che si ispirano al metodo analitico, non c'è bisogno di sottolineare che la loro diversità è infinita. Esse rispondono, comunque, nel complesso, alla necessità che si ha in alcune imprese molto importanti, di offrire a ciascun servizio un risultato che gli sia comprensibile. Esse peraltro costituiscono, in molti casi, una tappa necessaria fra i salari a rendimento individuale e l'applicazione di un metodo sintetico, pur rimanendo, nella generalità dei casi, una soddisfacente forma di partecipazione ai risultati nel senso sopra delineato. Tali metodi si distinguono a seconda degli elementi del costo di produzione su cui si applicano, e cioè:

- a) materie prime (l'analisi dell'influenza delle differenti categorie di lavoratori sulle spese di materie prime è molto facile);
- b) mano d'opera (determinazione assai complessa e facilmente suscettibile di erronee interpretazioni);
- c) altre spese (la determinazione dipende da fattori particolari ad ogni impresa);
- d) misura dell'efficienza di una sezione complementare.

15. — Alle presenti note sulle tecniche per la partecipazione economica dei lavoratori ai risultati tecnico-produttivi (o, se più piace, ai risultati « industriali ») dell'azienda al fine di realizzare una « ripartizione contabile aziendale dei benefici della produttività » (diciamo « contabile-aziendale » affinché sia chiaro che esse non costituiscono la sola forma con la quale i lavoratori possono beneficiare degli incrementi della produttività), è necessario aggiungere alcune considerazioni generali che chiarificano lo spirito con cui si devono affrontare i problemi che sono oggetto di queste note stesse.

I differenti sistemi contabili devono essere intesi non già come degli obiettivi che rispondono in tutto e per tutto al metodo ideale che si persegue, quanto dei mezzi, più o meno rozzi, più o meno adeguati, per rimanere sulla strada del metodo ideale che orienta il cammino.

I differenti sistemi contabili devono essere utilizzati pertanto nello spirito non tanto di voler realizzare perfettamente gli scopi di una ideale ripartizione dei benefici e partecipazione ai risultati, quanto nello spirito di volersi avvicinare, il più possibile, al criterio generale di ripartizione dei benefici.

Posto in questi termini, è evidente che il problema di fondo si riduce ad essere non già l'applicazione del sistema, quanto la sincera comune volontà di tutti gli interessati di ispirarsi ai criteri sopra esposti e non ad altri criteri. Raggiunta questa volontà, i mezzi tecnici-contabili a disposizione sono infiniti e fra essi, di comune accordo fra gli interessati, si possono sce-

gliere quelli che approssimativamente si ispirano di più ai criteri sopra stabiliti.

#### SI DEVONO INOLTRE PERFEZIONARE I METODI TRADIZIONALI DI RETRIBUZIONE

16. — Al punto 10 si è accennato al perfezionamento dei metodi tradizionali di retribuzione (a tempo ed a produzione) precisando, tuttavia, che tale perfezionamento pur essendo un fattore importante per il miglioramento del grado di produttività, non realizzava a rigore la ripartizione dei benefici di una accresciuta produttività aziendale. Il perfezionamento dei metodi di retribuzione deve considerarsi dunque come miglioramento dei criteri generali di organizzazione aziendale e come strumento per realizzare una maggiore integrazione di tutto il personale nella vita dell'unità produttiva.

#### SI PERFEZIONA IL SALARIO A TEMPO CON L'INTRODUZIONE DELLA VALUTAZIONE OGGETTIVA DELLE MANSIONI

17. — Il perfezionamento del salario a tempo, che costituisce peraltro l'elemento base del salario nella maggior parte dei settori di attività industriale e commerciale, dovrebbe perseguirsi cercando di realizzare un più razionale collegamento fra le retribuzioni (base) ed il valore dell'opera in concreto prestata dal soggetto retribuito. Per realizzare ciò bisognerebbe ovviamente: 1) assumere come punto di riferimento l'opera in concreto prestata, cioè la funzione o man-

sione particolare ricoperta da ciascun prestatore d'opera; e 2) riuscire a dare un valore, mediante criteri particolari convenzionati, alla funzione o mansione già individuata

Le esigenze 1) e 2), sopra delineate, determinano la nascita di opportune metodologie o tecniche, (che peraltro sono già state largamente utilizzate nell'ambiente industriale anglosassone), che si potrebbero definire sinteticamente come « *analisi delle funzioni o mansioni* », per quanto concerne l'esigenza 1), e « *valutazione delle funzioni o mansioni* » per quanto concerne l'esigenza 2).

#### COME SI FA AD ANALIZZARE LE VARIE FUNZIONI NELL'AZIENDA

18. — L'« *analisi delle funzioni* » (job analysis) consiste in un complesso di tecniche alla cui applicazione presiede un criterio piuttosto diverso, rispetto ai metodi prevalentemente in uso nel nostro apparato industriale e commerciale, in fatto di organizzazione del lavoro e di utilizzazione della mano d'opera. Tale criterio è quello che vede nell'opera in concreto prestata dal lavoratore non già qualcosa di definibile facendo astrazione dalle concrete situazioni tecnico-produttive nelle quali quella opera si esplica. Non già, cioè (trattandosi di quantità oraria di lavoro) come opera e lavoro definibile per categoria generica di settore produttivo, o categoria generica di qualificazione contrattuale, bensì definibile solo se analizzati nel loro concreto svolgimento tecnico-produttivo in base alle « *qualità* » (ed al loro diverso grado di

« *intensità* ») intrinseche alla sua effettuazione nel concreto processo di produzione. La prestazione dell'opera è quindi intesa come svolgimento di una funzione determinabile solo nell'unità di produzione in cui si esplica.

Da ciò ne consegue anche una implicata modificazione nel modo di concepire, dal punto di vista organizzativo, l'unità di produzione; questa, infatti, viene sempre più concepita come un complesso di « *funzioni* » diverse per natura e per importanza ma tutte convergenti ad un medesimo obiettivo: l'efficienza ottima dell'unità di produzione stessa. Queste funzioni vanno da quelle della massima responsabilità direzionale a quelle della minima responsabilità esecutiva, nelle condizioni dell'unità di produzione.

Ne consegue un interessamento speciale ad una razionale conoscenza e determinazione delle diverse funzioni; un interessamento allo studio delle diverse funzioni in una azienda, studio condotto con criteri e metodi scientifici (il cui complesso viene appunto detto « *analisi delle funzioni* »).

L'analisi delle funzioni costituisce inoltre la base per una determinazione razionale delle responsabilità e per l'assegnazione precisa a ciascun membro dell'unità di produzione del proprio ruolo nel processo produttivo; come tale costituisce un miglioramento della utilizzazione del lavoro sia sotto il profilo organizzativo funzionale, sia sotto il profilo dell'adattamento attitudinale dei soggetti al posto di lavoro.

## COME SI FA A DARE UN VALORE ALLE VARIE FUNZIONI NELL'AZIENDA

19. — La « valutazione delle funzioni » (job evaluation) consiste nel valutare l'apporto relativo dato da ciascuna funzione al complesso dell'unità di produzione. La valutazione delle mansioni consiste pertanto in un complesso di tecniche, atte a stabilire un rapporto a priori fra una gamma di « qualità » (fissate ugualmente a priori) che è costituita dal complesso delle « qualità » intrinseche a tutte le diverse funzioni esistenti nell'azienda. Anche il rapporto fra ciascuna di queste qualità (il cui valore è espresso omogeneamente in punti) viene fissato a priori tenendo conto delle caratteristiche proprie del processo globale di produzione di cui si riferisce. Per ciascuna « funzione », precedentemente analizzata, si fa il computo di quali qualità le sono intrinseche, e di quale grado di intensità per ciascuna qualità la funzione in oggetto richiede. Si ha in tal modo un punteggio (valutazione relativa) per ogni funzione, che è il risultato del prodotto totale delle « qualità » (espresso in punti) con la « intensità » (espressa ugualmente in punti) per ciascuna qualità.

Il risultato che ne consegue costituisce l'organigramma funzionale della unità di produzione i cui valori dovrebbero servire per la determinazione del *salario globale a tempo*. (La presenza di una scala di valori fra le diverse funzioni è utilissima non solo per la determinazione razionale del salario a tempo, ma anche per altri impieghi: per es. può costituire una base criteriologica per la ripartizione individuale di eventuali « premi collettivi » il cui ammontare si

trovasse a disposizione del complesso della mano d'opera).

## L'IMPORTANZA DEL SINDACATO NELLE TECNICHE ATTE A PERFEZIONARE IL SALARIO A TEMPO E' FONDAMENTALE

20. — Il perfezionamento del salario a tempo, nel senso sopra delineato, con l'impiego della analisi e valutazione delle funzioni, non modifica l'oggettività della determinazione del salario orario, cioè la fissazione del salario indipendentemente dalla valutazione delle qualità soggettive di chi lo percepisce. La valutazione delle funzioni è infatti oggettiva in quanto valutazione di ciascuna funzione, mansione o posto di lavoro oggettivamente dato nell'unità di produzione, senza la considerazione del soggetto che ricopre o ricoprirà tale funzione. Rispetto all'attuale pratica di determinazione del salario orario (per contratto di categoria e per qualifica generale), il perfezionamento fondato sulla valutazione oggettiva delle funzioni, sposta solo il criterio con cui si intende la *quantità oraria di lavoro* ceduta dal lavoratore, che è valutata non più *esternamente e indipendentemente* dall'unità di produzione, bensì *interamente e condizionatamente* all'unità di produzione. In ciò, peraltro, consiste il fattore di *integrazione economico-materiale* del prestatore esterno di lavoro nell'azienda (dalla quale può conseguire con ben maggiore facilità anche la *integrazione « morale »*).

Tranne, dunque, che per il diverso criterio di valutazione della *quantità oraria di lavoro*, la deter-

minazione del salario orario non muta nella sua natura: si sposta, naturalmente, solo la sede contrattuale. Il salario minimo che in Italia viene normalmente fissato per categorie al livello nazionale fra le associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro contraenti, potrebbe essere riveduto o integrato, in base a valutazione oggettiva delle funzioni, al livello dell'unità di produzione fra rappresentanti del datore di lavoro e rappresentanti dei prestatori di lavoro. La determinazione contrattuale collettiva del salario a tempo, nel caso del sopradetto perfezionamento, non viene a perdere di efficacia, anzi viene a rendersi sempre più necessaria. Infatti la valutazione delle funzioni in tanto si è detto « oggettiva » in quanto si sottrae da essa l'analisi dei fattori soggettivi del ricoprente la funzione (limitando questa analisi solo alla fase della scelta di chi deve ricoprire in concreto quella funzione, che è stata in precedente fase analizzata o valutata « oggettivamente »).

Tuttavia anche nella fase di analisi e valutazione oggettiva, si utilizzano dei criteri che sono soggettivi: basti pensare alla soggettività relativa alla individuazione delle qualità convenzionali ed al diverso « peso » che loro si attribuisce.

Così come nell'attuale determinazione del salario minimo contrattuale ha un peso notevole la soggettività delle opinioni — talchè si è resa di evidente necessità la contrattazione bilaterale (cioè la presenza di ambedue le parti interessate, alla fissazione dei criteri di determinazione) — come per esempio nell'analisi del grado di attinenza che il salario deve avere con le variazioni del costo della vita così an-

che nella determinazione dei criteri (soggettivi) per la valutazione (oggettiva) delle funzioni, è richiesta la contrattazione bilaterale fra rappresentanti dei datori e dei prestatori di lavoro.

La determinazione contrattuale è, peraltro, sempre più resa necessaria in caso di impiego della valutazione oggettiva delle funzioni: 1) per la complessità propria alla nuova metodologia che impone una più estesa assistenza del sindacato ai lavoratori nella fase di fissazione dei salari; 2) perchè, applicandosi tale metodologia, per sua natura, al livello aziendale, si moltiplicano a questo livello le esigenze di garantire ai lavoratori nell'azienda l'aiuto della forza associativa extra-aziendale delle categorie sindacali di cui essi fanno parte.

**I COTTIMI, GLI INCENTIVI, I PREMI DEVONO ESSERE  
STUDIATI, DISCUSSI E APPLICATI INSIEME E IN ACCORDO  
AI RAPPRESENTANTI SINDACALI**

21. — Il perfezionamento del salario a produzione dovrebbe perseguirsi con una più razionale introduzione e applicazione dei metodi di misurazione dei tempi e delle tariffe salariali. Il salario a produzione, nelle sue molteplici applicazioni, è vastamente diffuso nel nostro Paese. Ma alla sua vasta diffusione, fa riscontro in generale una pessima qualità delle applicazioni. Il salario a produzione, in Italia, non sembra aver risentito dell'influsso dei progressi che ha fatto in tutto il mondo l'organizzazione della produzione e del lavoro. Le sue applicazioni, in generale, sono rimaste a livelli di inadeguatezza alle esigenze

di una moderna organizzazione aziendale. Le modificazioni intervenute nella struttura della retribuzione, in base alle vicende monetarie, hanno poi gravato la metodologia della remunerazione a produzione ed a rendimento di nuove complicate difficoltà relative alla determinazione delle « basi », ponendo nuovi ostacoli all'azione per una semplificazione delle vigenti forme di remunerazione a rendimento. Anzichè essere fattore di distensione psico-sociale nella azienda, attraverso un più preciso equilibrio fra guadagni e rendimento dei singoli (come era nelle ingenue convinzioni ed aspirazioni dei primi formulatori dei « sistemi » di remunerazione a rendimento), oggi, ed in particolare in Italia, la remunerazione a rendimento costituisce al contrario un fattore di estremo aggravamento dei motivi di tensione psico-sociale nelle aziende. L'irrazionalità tecnica e l'insoddisfazione psico-sociale fanno del salario a produzione, in quanto elemento di tecnica della organizzazione aziendale, un fattore di depressione nel quadro di efficienza e di produttività dell'azienda.

Fra gli elementi che caratterizzano l'arretratezza dei metodi di introduzione e di applicazione della remunerazione a rendimento in Italia, vi è l'assoluta unilateralità imprenditoriale nelle predette introduzione e applicazione. Tale unilateralità rende assolutamente impossibile — anche nel caso delle più perfezionate applicazioni — la realizzazione di un clima di fiducioso consenso da parte dei lavoratori interessati, con evidente ostacolo alla efficacia produttivistica del salario a produzione.

L'esperienza accumulata nei Paesi in cui l'organizzazione industriale ha raggiunto il grado più avanzato di sviluppo, ha indotto tutti gli ambienti ormai

a riconoscere nella *contrattazione bilaterale* dei criteri e dei metodi che presiedono all'applicazione del salario a produzione, l'unica possibilità di perfezionamento positivo di questa forma di retribuzione. Ed è in questo senso che urge in Italia di iniziare qualche esperienza per il perfezionamento del salario a produzione, nel senso della introduzione di *meccanismi per la contrattazione bilaterale* di esso.

L'urgenza è determinata dall'importanza che buone applicazioni del salario a produzione hanno sulle possibilità di miglioramento dell'efficienza aziendale, a causa principalmente dell'estensione attuale che tale forma di retribuzione ha nel nostro Paese. Ciò non esclude che non si possa considerare, in termini generali ed a lunga scadenza, che nella misura in cui si svilupperà il perfezionamento del salario a tempo mediante un più razionale collegamento della retribuzione oraria con il valore dell'opera in concreto prestata, sotto forma di impiego della valutazione oggettiva delle funzioni, e nella misura in cui si diffonderanno le modalità di ripartizione dei benefici derivanti dall'elevamento successivo del grado di produttività delle aziende, il salario a produzione, in quanto retribuzione della quantità di produzione erogata dal lavoratore singolo, è destinato fatalmente a vedere decrescere la sua importanza e, pertanto, le sue applicazioni.

TIPOGRAFIA

RILIEVOGRAFIA

«CESELLI»

VIA DEI GRECI, 10

R O M A



**CISL**