

**7 GIUGNO 2005**

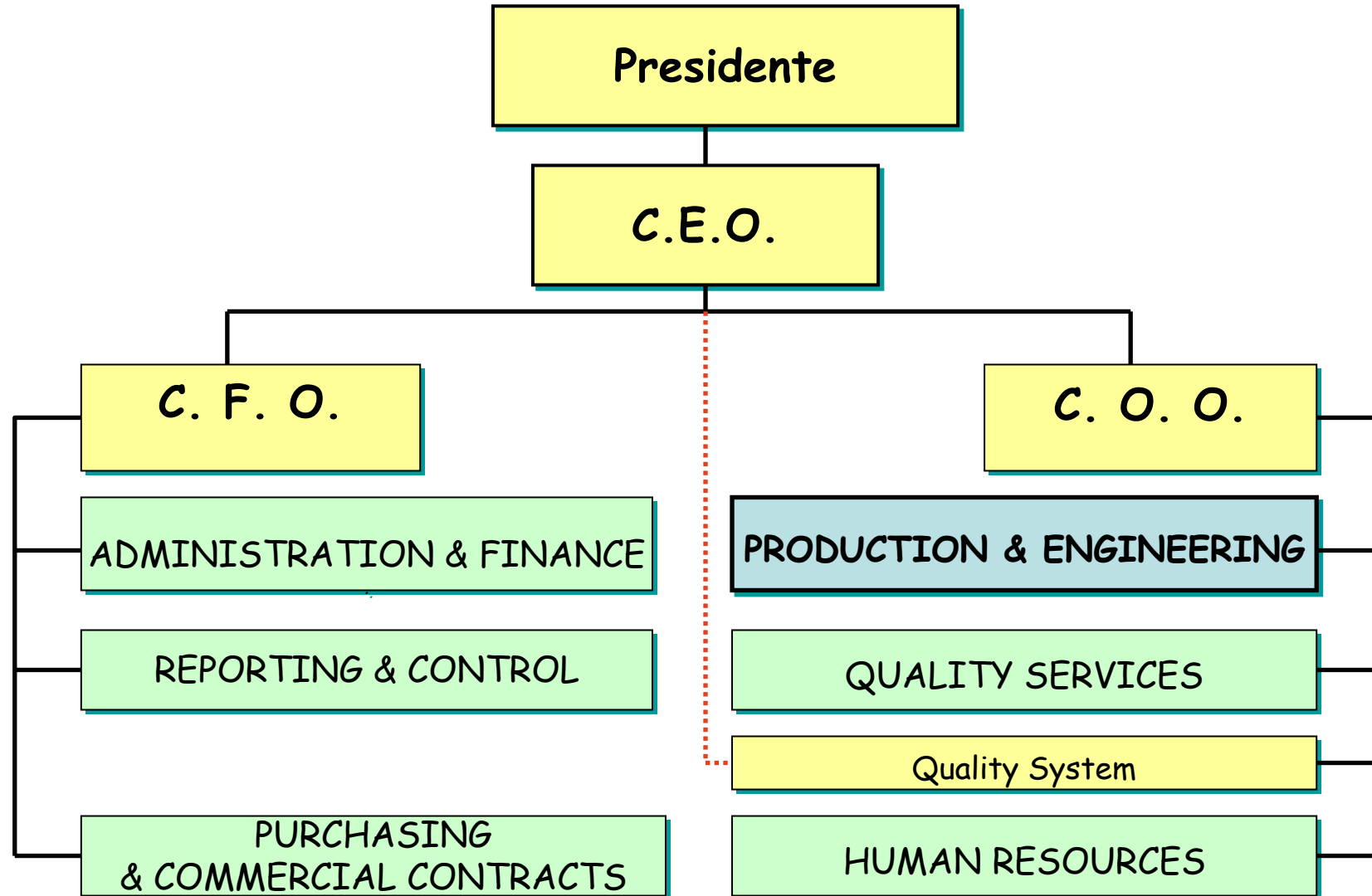


# *Maintenance Systems*

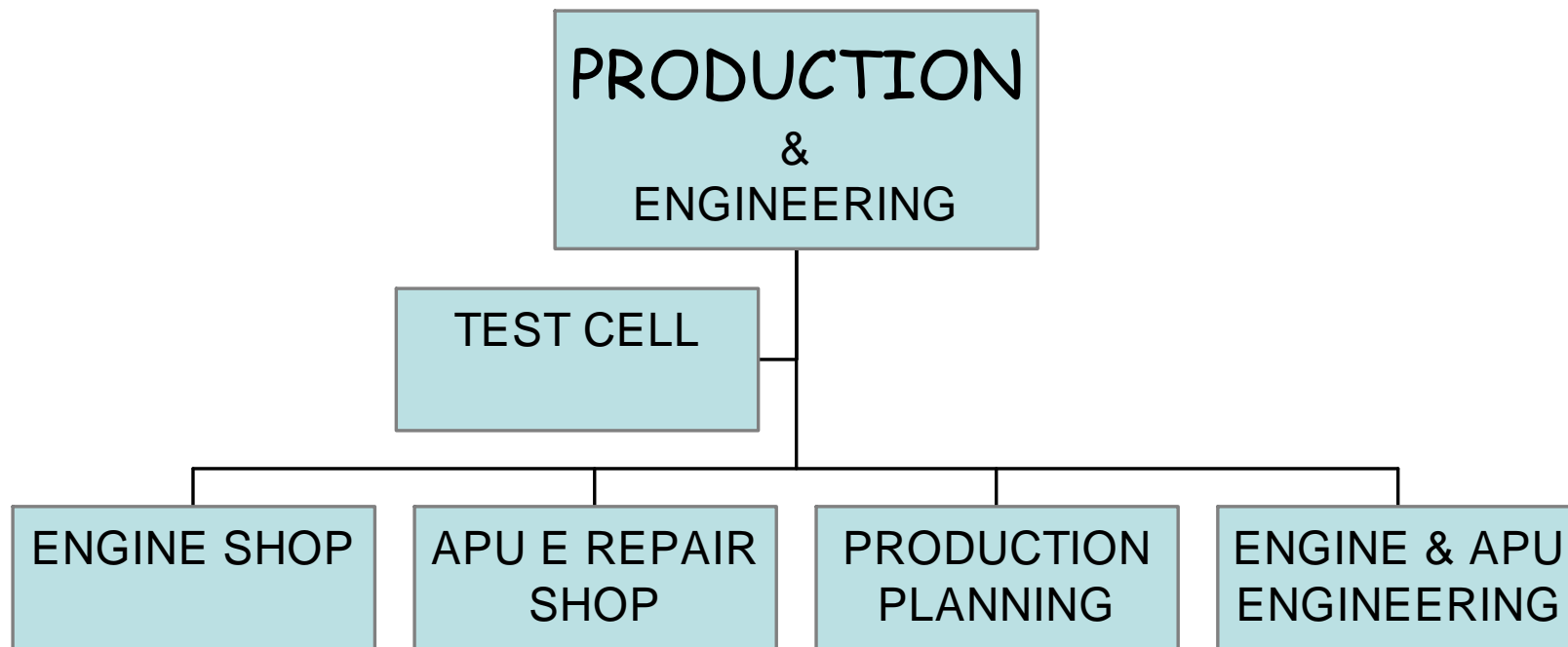
## **SOMMARIO**

- MODELLO ORGANIZZATIVO DI UNA IMPRESA DI MANUTENZIONE AERONAUTICA:  
L'ESEMPIO ALITALIA MAINTENANCE SYSTEMS
- FOCUS ORGANIZZATIVO SULL'AREA PRODUZIONE
- LE ATTIVITA SVOLTE
- I "MESTIERI" DI UNA IMPRESA DI MANUTENZIONE AERONAUTICA
- IL RUOLO DELL'INGEGNERE NELL'IMPRESA AERONAUTICA: IL CASO DI AZIENDA DI  
MANUTENZIONE MOTORI:
  - LE COMPETENZE TECNICHE
  - LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE
  - LE COMPETENZE MANAGERIALI
- IL RAPPORTO DI LAVORO IN GENERALE
  - Tipologie di contratto di lavoro
  - il contratto collettivo di lavoro e il ruolo dei sindacati

## ORGANIGRAMMA



**ORGANIGRAMMA:  
FOCUS SULL'AREA PRODUZIONE**



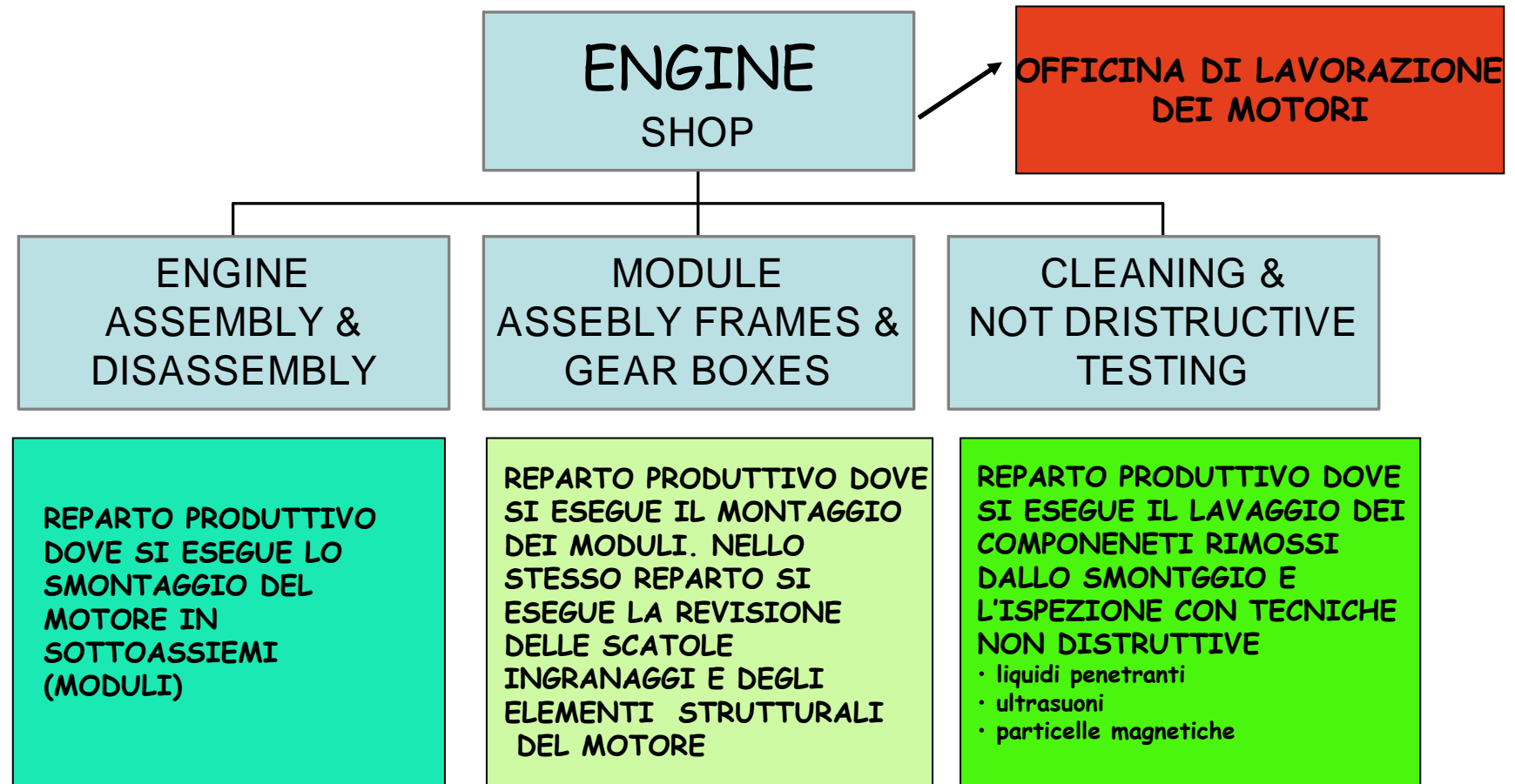
**ORGANIGRAMMA:  
FOCUS SULL'AREA PRODUZIONE**

**TEST CELL**

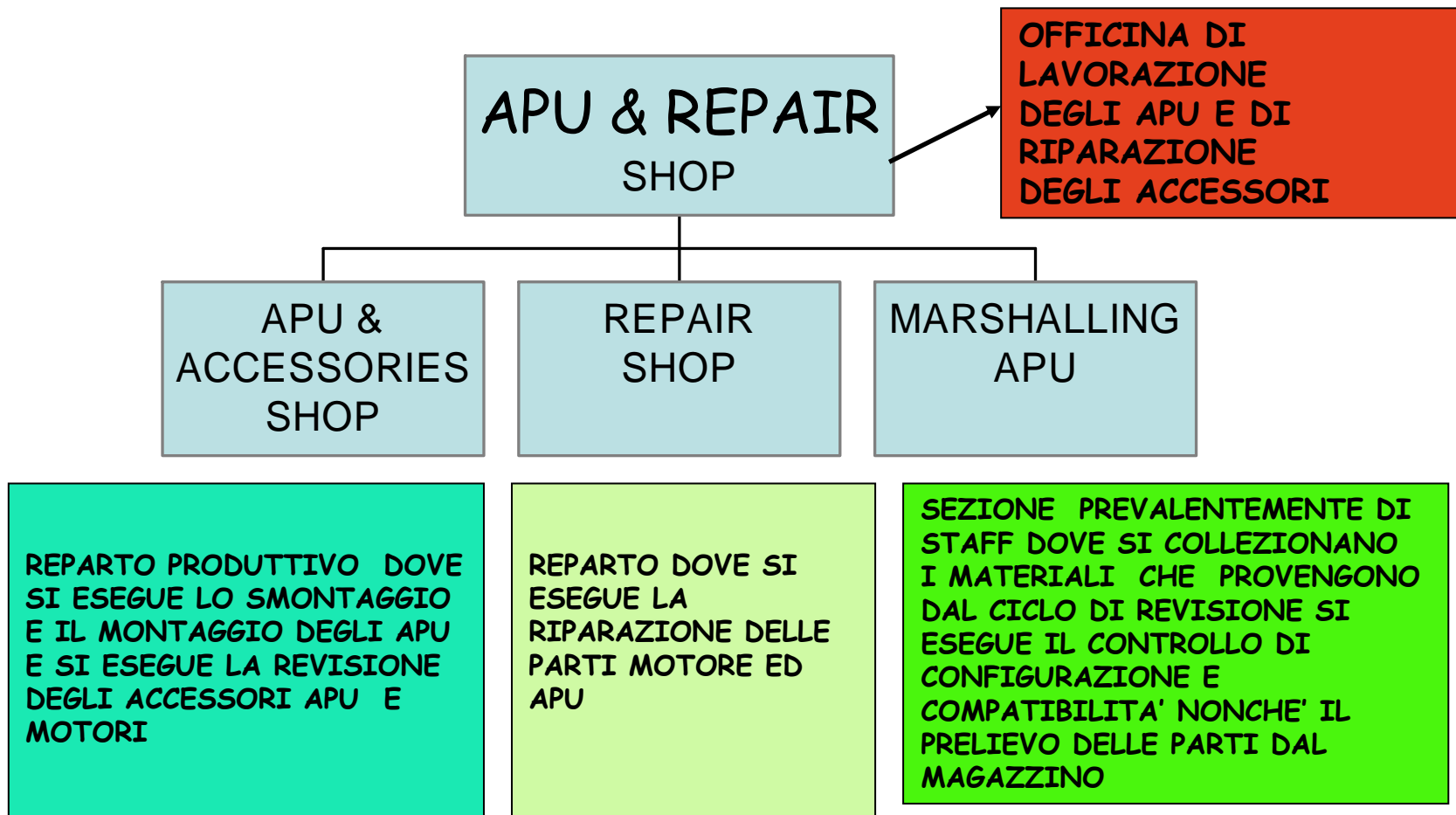
MOTORI E APU

**REPARTO PRODUTTIVO DOVE SI ESEGUE IL COLLAUDO FINALE DI MOTORI ED  
APU AL TERMINE DEL PROCESSO DI  
REVISIONE PRIMA DELLA CONSEGNA AL CLIENTE  
LA PROVA VIENE ESEGUITA INSTALLANDO  
IL MOTORE REVISIONATO SU UNO SPECIALE BANCO DOVE SI POSSONO  
SIMULARE LE DIVERSE CONDIZIONI OPERATIVE DEL MOTORE**

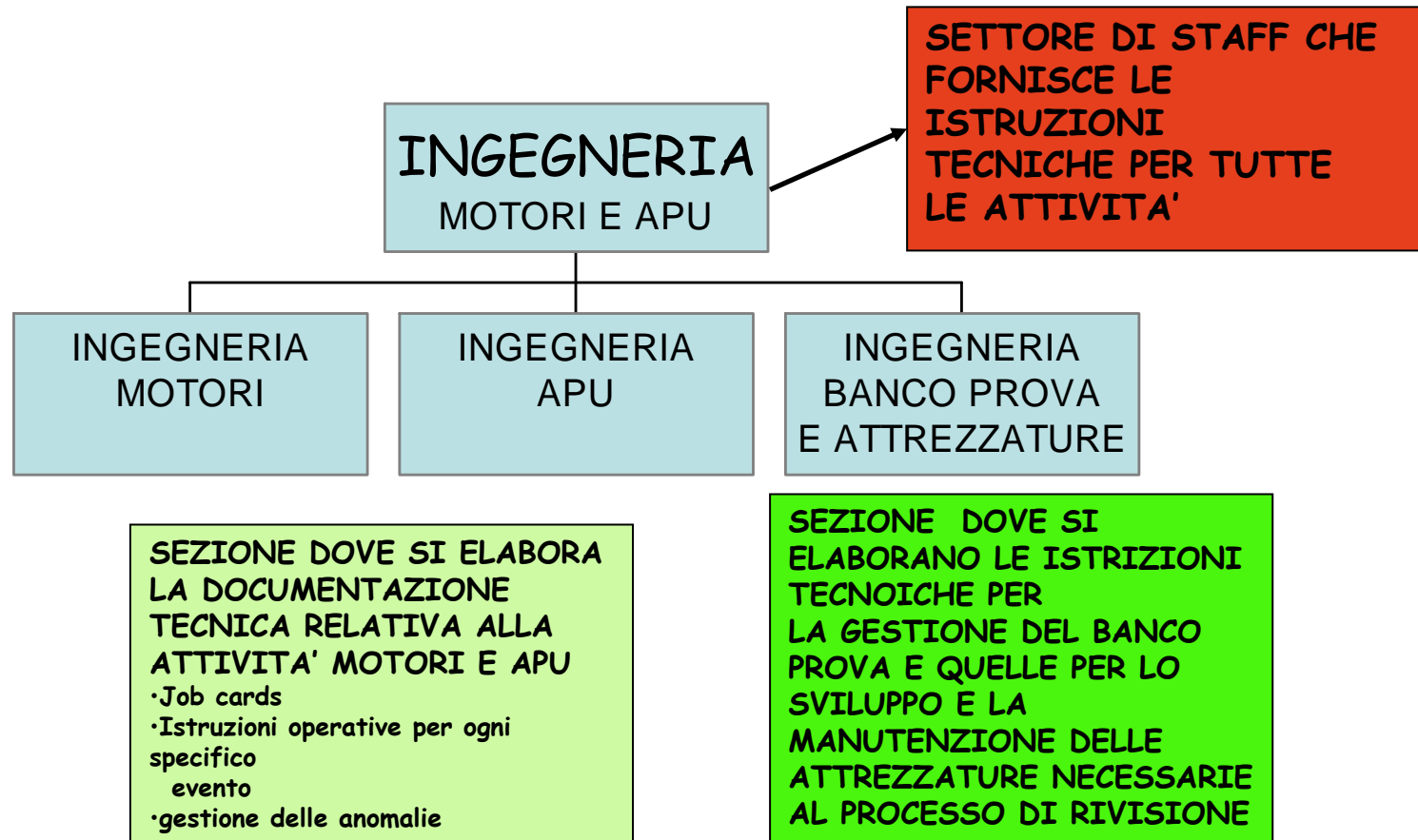
## ORGANIGRAMMA: FOCUS SULL'AREA PRODUZIONE



## ORGANIGRAMMA: FOCUS SULL'AREA PRODUZIONE

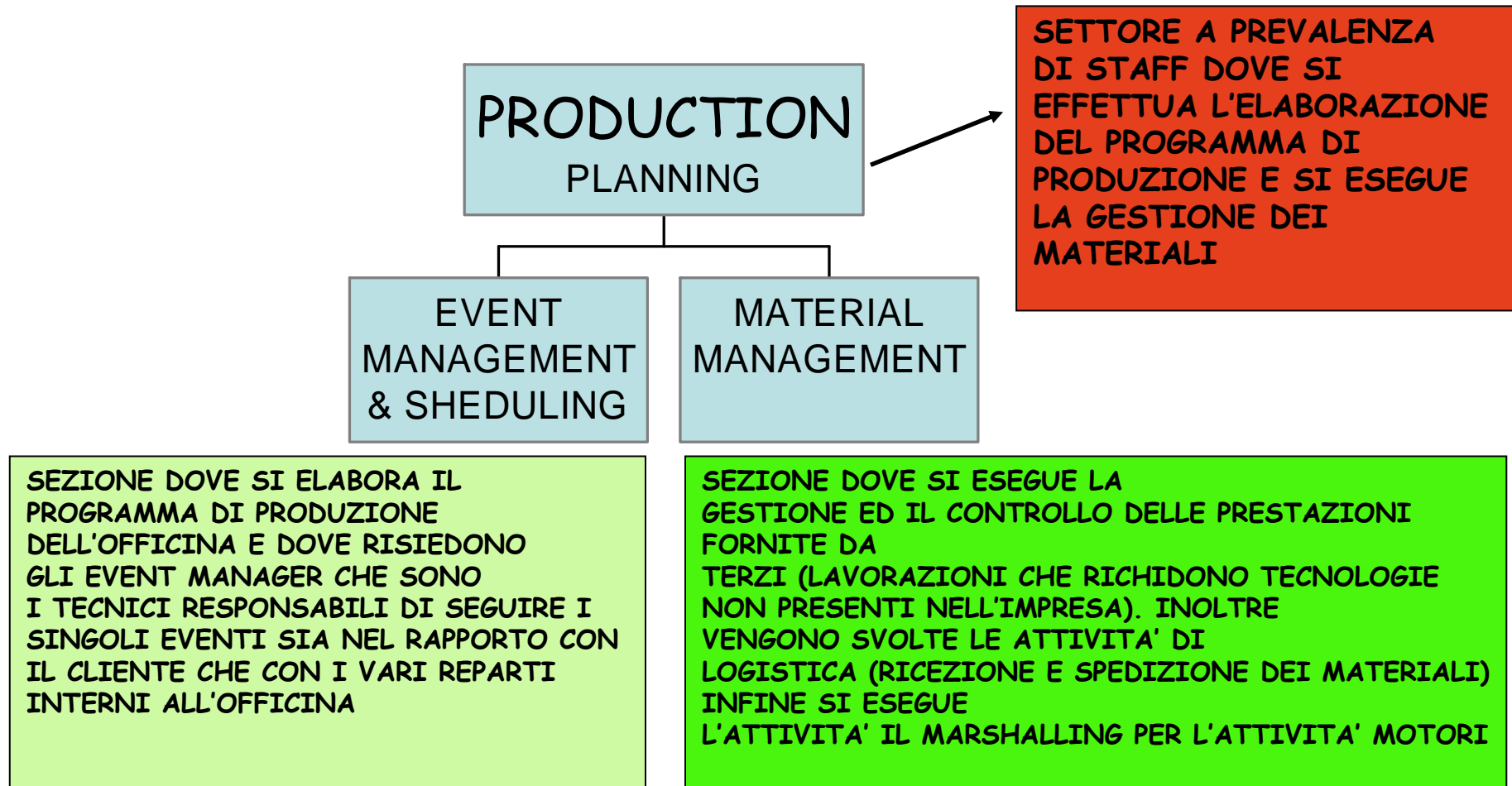


## ORGANIGRAMMA: FOCUS SULL'AREA PRODUZIONE

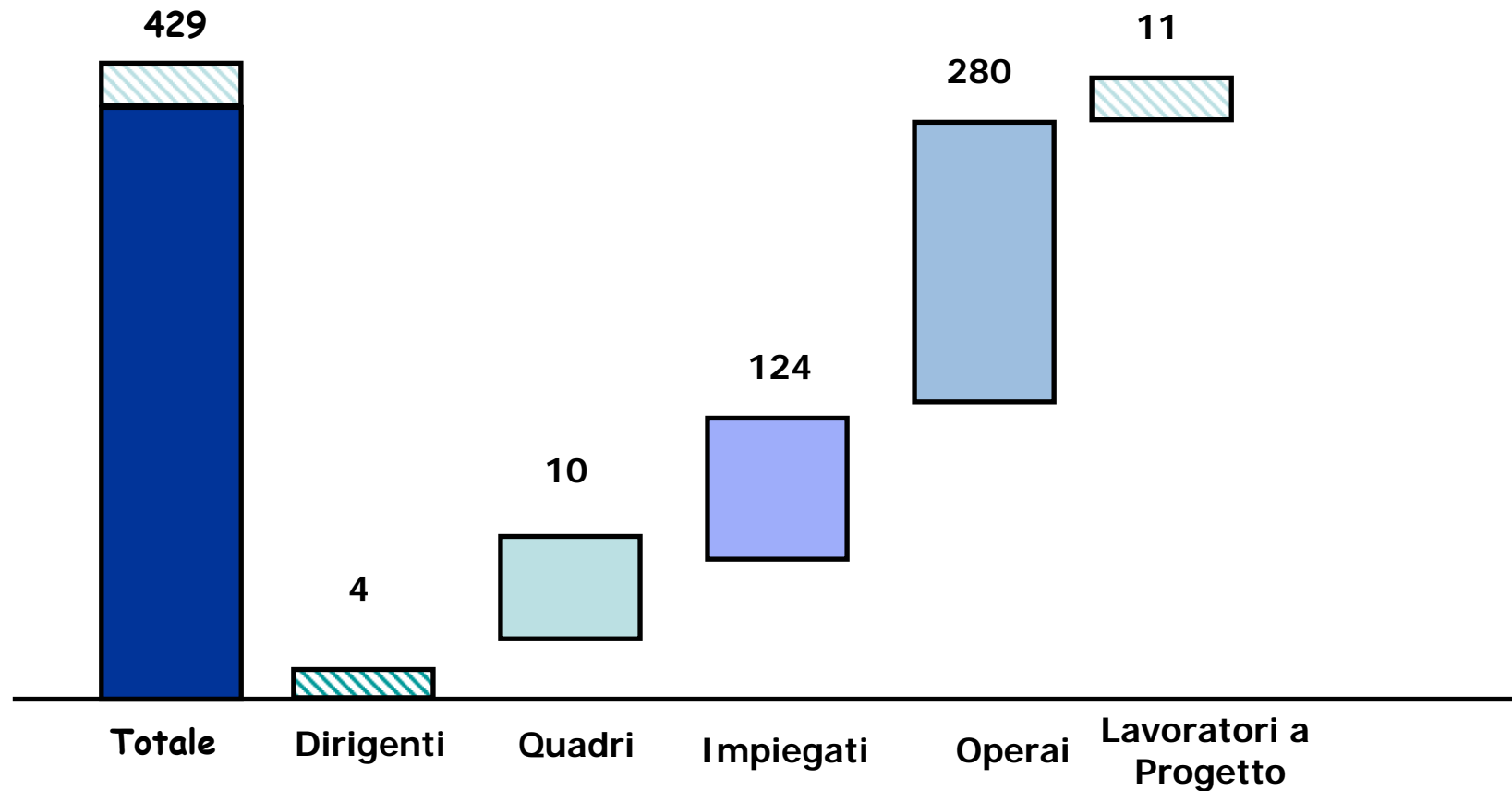




## ORGANIGRAMMA: FOCUS SULL'AREA PRODUZIONE

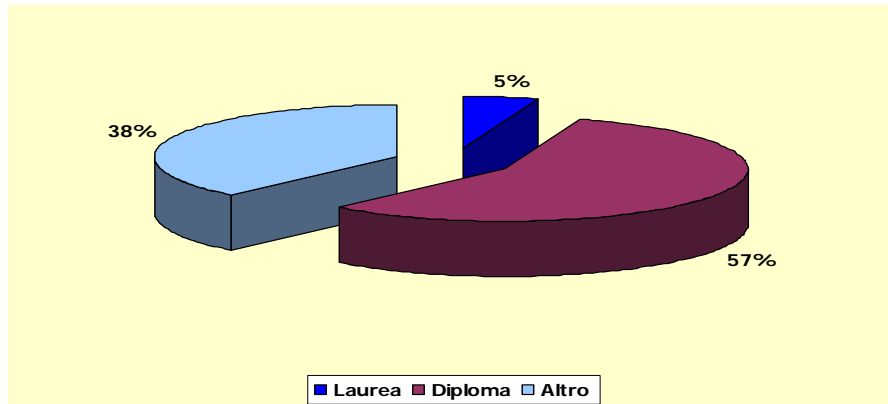


## DISTRIBUZIONE DELLA FORZA LAVORO



## DATI DI DEMOGRAFIA AZIENDALE

### Titolo Di Studio



### •Iscrizione Sindacale

70% iscritti; 30% non iscritti

### •Distribuzione per Sesso

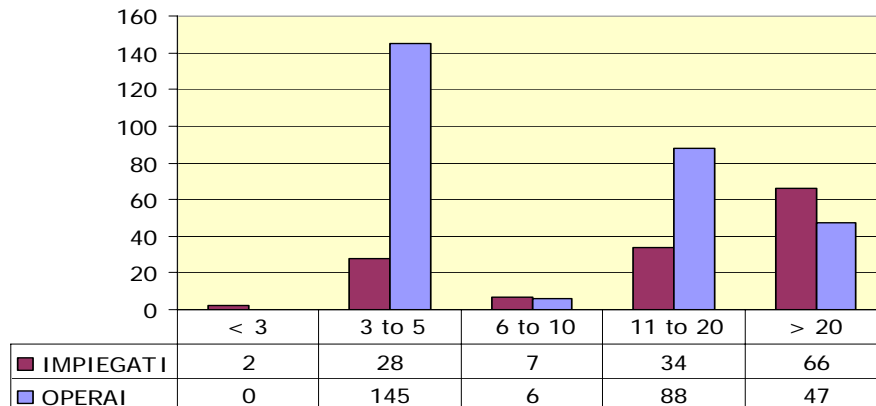
93% maschi; 7% femmine

### •Percentuali di lavoratori atipici 3%

### •Turn-over 4%

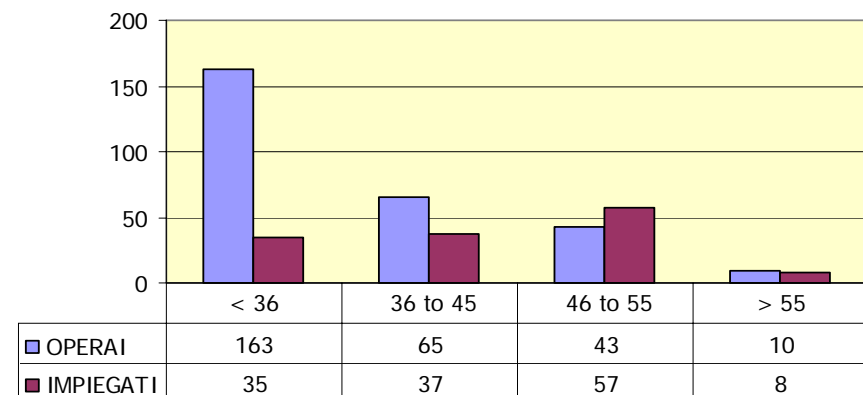
### Fasce di anzianità aziendale

Media: op. 11 anni; imp. 19 anni



### Fasce di Età

Media: op. 36 anni; imp. 44 anni



## I "MESTIERI" DI UNA IMPRESA DI MANUTENZIONE AERONAUTICA



## IL RUOLO DELL'INGEGNERE IN UN'IMPRESA DI MANUTENZIONE AERONAUTICA

### QUALI FACOLTA' DI PROVENIENZA:

INGEGNERIA AERONAUTICA \*\*\*

INGEGNERIA MECCANICA \*\*

INGEGNERIA ELETTRONICA \*

INGEGNERIA CHIMICA\*

INGEGNERIA ELETTRONICA \*

### PERCORSO DI CARRIERA : L'ADDESTRAMENTO

- Un periodo presso il **Reparto Ingegneria** con lo scopo di conoscere **Prodotti e Processi**
- Un periodo presso il **Reparto Qualità** con lo scopo di conoscere le **Normative aeronautiche e il Ruolo delle autorità di controllo**

...Continua

**PERCORSO DI CARRIERA : LO SVILUPPO**

**2 POSSIBILI ITER**

**PERCORSO A PREVALENZA GESTIONALE**

Sviluppo di carriera nell'ambito di attività che comportano la gestione di processi e di risorse con forte focalizzazione sulla produttività e sul raggiungimento del risultato

Aree di possibile inserimento: reparti di **produzione, logistica, acquisti** con ruoli di capo reparto capo settore capo servizio, capo di funzione,.....

**PERCORSO A PREVALENZA PROFESSIONALE**

Sviluppo di carriera orientato all'analisi per il miglioramento dei processi e dell'organizzazione, alla pianificazione e alla programmazione, alla progettazione strategica ed operativa, al controllo di qualità.

Aree di possibile inserimento : uffici di **ingegneria, pianificazione, ricerca e sviluppo, marketing, information technology** con ruoli di tecnico specialista, analista di processo, project manager, ...

...Continua

## LE COMPETENZE RICHIESTE

TECNICHE

ORGANIZZATIVE

MANAGERIALI

## LE COMPETENZE TECNICHE

**LE COMPETENZE TECNICHE** (essenziali) :L'esempio di una azienda di manutenzioni motori

- CONOSCENZA DEI PRINCIPI GENERALI DI **FUNZIONAMENTO DEL MOTORE AERONAUTICO** E DEI SISTEMI DELL'AEROMOBILE
- **TECNOLOGIE DEI MATERIALI** E PROCESSI TECNOLOGICI
- ANALISI **STATISTICA** APPLICATA AI PROCESSI
- APPARATI E **SISTEMI DI MISURA**
- DATA BASE E **SISTEMI INFORMATIVI**
- SISTEMI DI **QUALITA'** E CONTROLLO
- **NORMATIVA AERONAUTICA**
- PRINCIPI GENERALI DI **AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'**



## LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

### LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

RICONOSCERSI NELL'AZIENDA  
ORIENTAMENTO AL RISULTATO  
SENSIBILITA' ECONOMICA  
PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO  
SVILUPPO DI CONOSCENZE " CROSS"

...Continua

LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

- RICONOSCERSI NELL'AZIENDA

*CAPACITA' DI ORIENTARE LA PROPRIA ATTIVITA'- IN  
COERENZA CON I VALORI AZIENDALI*

*CAPACITA' DI CONTRIBUIRE ALLA DIFFUSIONE DI UNA  
IMMAGINE POSITIVA DELL'AZIENDA*

*CONSAPEVOLEZZA E RISPETTO DEGLI IMPEGNI ASSUNTI  
CON L'AZIENDA*

...Continua

LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

- ORIENTAMENTO AL RISULTATO

CAPACITA' DI PERSEGUIRE CON DETERMINAZIONE E TEMPESTIVITA' IL RISULTATO ATTESO NELL'OTTICA DELLA COMPrensIONE E DELLA SODDISFAZIONE DELLE ESIGENZE DEL CLIENTE INTERNO/ESTERNO

...Continua

LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

- SENSIBILITA' ECONOMICA
- SENSIBILITA' ALL'IMPATTO SUI COSTI DELLA PROPRIA ATTIVITA' E ABITUDINE A VALUTARE LA STESSA IN BASE A DATI QUANTITATIVI
- CAPACITA' DI CONDURRE APPROPRIATE ANALISI COSTI/BENEFICI SU INIZIATIVE E DECISIONI DI PROPRIA RESPONSABILITA' ARMONIZZATE CON GLI OBIETTIVI AZIENDALI
- SAPER INDIVIDUARE LE AZIONI PIU' VANTAGGIOSE PER L'ORGANIZZAZIONE

...Continua

LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

- PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO
- CAPACITA' DI IDEARE E SVILUPPARE PRODOTTI/SERVIZI/SOLUZIONI NUOVE IN LINEA CON LE STRATEGIE AZIENDALI .
- CAPACITA' DI ADATTARSI OPERATIVAMENTE DI FRONTE AD INNOVAZIONI E CAMBIAMENTI

...Continua

LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

• SVILUPPO DELLE CONOSCENZE CROSS-CULTURAL MANAGEMENT

• SVILUPPARE E MIGLIORARE COSTANTEMENTE LE PROPRIE  
COMPETENZE CON CURIOSITA' E DESIDERIO DI CONOSCERE

• CAPACITA' DI APPRENDERE E SUPERARE LE DIVERSITA'  
ATTRAVERSO IL RISPETTO DELLE SINGOLE SPECIFICITA'

## LE COMPETENZE MANAGERIALI

### LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

PENSIERO STRATEGICO  
PIANIFICAZIONE  
PROBLEM SOLVING  
GUIDA E SVILUPPO DEGLI ALTRI  
DECISIONALITA'  
LAVORARE IN GRUPPO  
NEGOZIAZIONE  
DIFFUSIONE DELL'INFORMAZIONE  
COMUNICAZIONE E SENSIBILITA' RELAZIONALE

...Continua

## LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

### ·PENSIERO STRATEGICO

CAPACITA' DI AVERE VISIONE A LUNGO TERMINE, DI INDIVIDUARE GLI SCENARI FUTURI, DI STRUTTURARE UNA SERIE DI PIANI D'AZIONE FINALIZZATI AD OTTENERE RISULTATI DI AMPIO RESPIRO E IMPATTO ORGANIZZATIVO, AVENDO CONSAPEVOLEZZA DEI PRINCIPALI PROCESSI DI BUSINESS E DEI PROCESSI MACRO DELL'AZIENDA E DELLE DINAMICHE DI MERCATO IN CUI ESSA OPERA



...Continua

## LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

### •PIANIFICAZIONE

SAPER INDIVIDUARE LE **PRIORITA'** PER IL CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI, PREDISPORRE UN **PIANO D'AZIONE**, ALLOCARE LE RISORSE IN RAPPORTO ALLE LORO CARATTERISTICHE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI **OBIETTIVI**. SAPER **MONITORARE IL PROCESSO** DI REALIZZAZIONE DEL PIANO D'AZIONE E PREDISPORRE LE NECESSARIE **AZIONI CORRETTIVE**

...Continua

LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

·PROBLEM SOLVING

CAPACITA' DI AFFRONTARE E RISOLVERE I PROBLEMI  
OPERATIVI COGLIENDO CON RAPIDITA' I TRATTI ESSENZIALI  
ATTRAVERSO UN'EFFICACE SINTESI IDENTIFICANDO  
SOLUZIONI CONCRETE E FATTIBILI

...Continua

LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

·GUIDA E SVILUPPO DEGLI ALTRI

CAPACITA' DI GUIDARE GLI ALTRI VERSO METE AZIENDALI, CURARNE LA MOTIVAZIONE E LO SVILUPPO RICONOSCENDONE I MERITI E DANDO I FEED BACK . VALUTARE LE COMPETENZE E LE PRESTAZIONI, SOLLECITARE L'IMPEGNO DELLE PERSONE VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DI PRESTAZIONI ELEVATE.

DELEGARE LE ATTIVITA', ATTRAVERSO UNA ADEGUATA DISTRIBUZIONE DEI COMPITI E DELLE RESPONSABILITA' IN RAPPORTO ALLE CAPACITA' DI CIASCUN COMPONENTE DEL GRUPPO

...Continua

LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

·DECISIONALITA'

CAPACITA' DI FAR EMERGERE I CONTRIBUTI DEL GRUPPO, DI SINTETIZZARLI E CONVOGLIARLI VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DI UN OBIETTIVO PRESTABILITO ANCHE ATTRAVERSO DOTI DI CONVINCIMENTO E PERSUASIONE

...Continua

LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

• **NEGOZIAZIONE**

CAPACITA' DI **ORIENTARE** LE TRATTATIVE CON GLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI VERSO SOLUZIONI RECIPROCAMANTE SODDISFACENTI NON PERDENDO DI VISTA IL RISULTATO ATTESO

...Continua

LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

· **DIFFUSIONE DELL'INFORMAZIONE**

CAPACITA' DI **CONDIVIDERE** LE INFORMAZIONI IMPORTANTI  
**DIFFONDERLE** AI VARI LIVELLI DELL'ORGANIZZAZIONE  
**TRASMETTERE** AGLI ATRI IL PROPRIO KNOW-HOW

...Continua

## LE COMPETENZE **MANAGERIALI**

### • COMUNICAZIONE E SENSIBILITA' RELAZIONALE

- CAPACITA' DI ASCOLTARE E COMPRENDERE GLI ALTRI.
- CAPACITA' DI TRASMETTERE IN MODO EFFICACE AGLI INTERLOCUTORI UN MESSAGGIO ED UNA CORRETTA IMMAGINE DI SE' ATTRAVERSO MODALITA' SIA VERBALI SIA NON VERBALI

## CENNI SUL RAPPORTO DI LAVORO IN UNA IMPRESA

### ELEMENTI ESSENZIALI

- CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE
- CONTRATTO COLLETTIVO
- ESECUZIONE DI UNA PRESTAZIONE LAVORATIVA
- CORRISPETTIVO ECONOMICO
- DURATA DELLA PRESTAZIONE ( ORARIO DI LAVORO)
- ORGANIZZAZIONI SINDACALI
- CONTRATTI DI LAVORO "ATIPICI"
- PRODUTTIVITA'
- RIFORMA "BIAGI" (Decreto legislativo 10 settembre 2003 n.276)



**FOCUS  
ORGANIZZAZIONI SINDACALI**

## CLASSIFICAZIONE DEI SINDACATI



## TIPICITA' DEI SINDACATI DI MESTIERE E DI CATEGORIA

**Sindacato di mestiere** (es: piloti)

Omogeneità degli  
interessi tutelati

**Sindacato di categoria** (es: trasporto)

Diretta autotutela  
degli interessi dei  
lavoratori di una  
medesima impresa

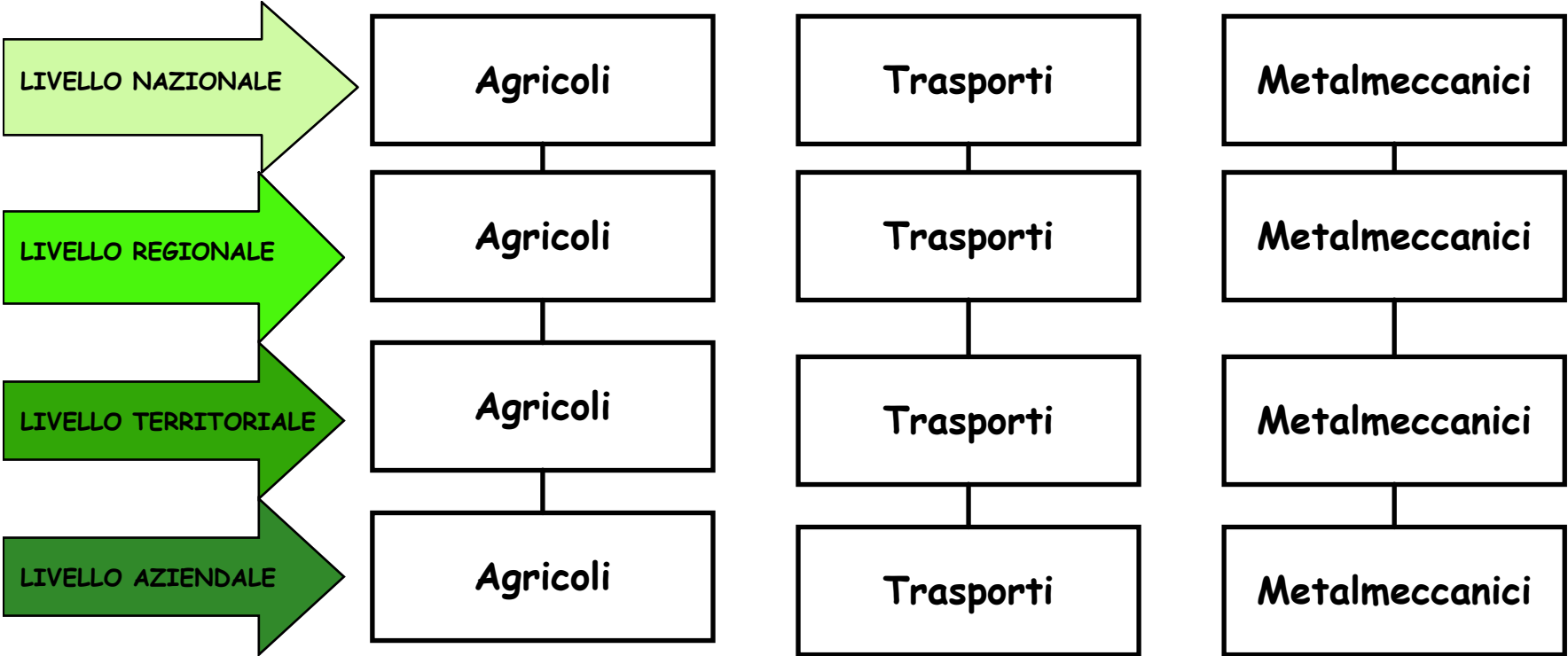
**In passato:** prevalenza dei sindacati di mestiere

**Oggi:** prevalenza dei sindacati di categoria

# STRUTTURA DEI SINDACATI CONFEDERTI

➔ Tutelano i lavoratori di diversi sindacati di categoria:

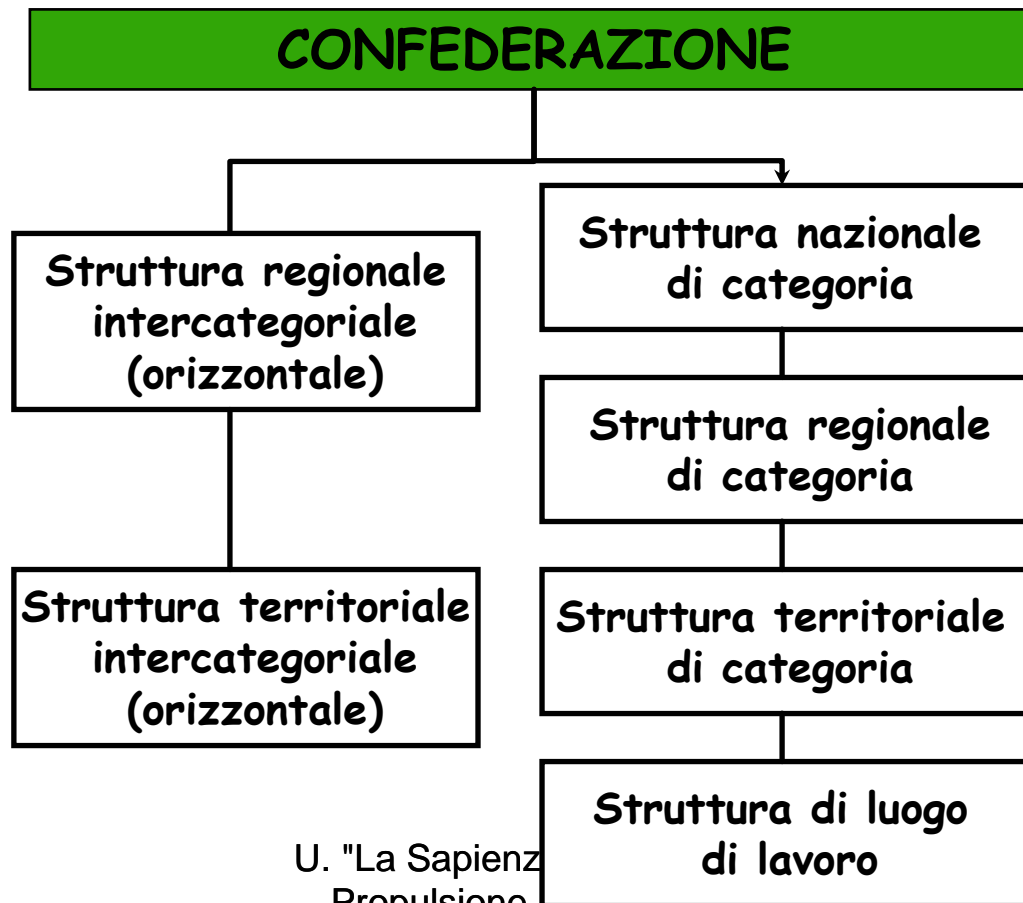
## CONFEDERAZIONE



...Continua

I sindacati confederati presentano una struttura orizzontale e verticale

Struttura  
orizzontale:  
funzione di  
confronto tra  
le diverse  
categorie



Struttura  
verticale:  
funzione di  
indirizzo  
politico

CGIL: Camera del Lav.  
CISL: Unione Sind. Prov.  
UIL: Camera Sind. Prov.

## LIVELLI E CONTENUTI DELLA CONTRATTAZIONE

CONTRATTAZIONE  
INTERCONFEDERALE

Oggetto

- CGIL, CIS, UIL
- Confindustria, Confcommercio

- Protocolli d'intesa sulle rel.ind
- Formazione professionale
- Ambiente

CONTRATTAZIONE  
TRIANGOLARE

Oggetto

- CGIL, CIS, UIL
- Organizzazioni datori di lavoro
- Governo

- Politica dei redditi e dell'occupazione
- Politica sociale, fisco, pensioni
- Mercato del lavoro

**...Continua**

**CONTRATTAZIONE  
COLLETTIVA DI CATEG.  
(1° LIV.)**

Federazioni nazionali  
Corrispondenti  
organizzazioni padronali

**Oggetto**



CCNL (sistemi di qualifiche,  
minimi di livelli salariali,  
scatti, orari...)

**CONTRATTAZIONE  
COLLETTIVA  
INTEGRATIVA (2° LIV.)**

RSA assistite dalle categorie  
territoriali e direzioni aziendali

**Oggetto**



Materie oggetto di clausole di  
rinvio nei CCNL, salario variabile,

**...Continua**

**CONTRATTAZIONE  
TERRITORIALE (2° LIV.)**

Suppletiva rispetto alla  
Contrattazione di 2° liv delle  
RSA

**Oggetto**



Organizzazioni sindacali  
di territorio  
Controparti di categoria

Salario variabile,  
rappresentanze sindacali

**CONTRATTAZIONE  
TERRITORIALE  
(CONFEDERALE)**

Presenta la stessa funzione  
della contrattazione  
interconfederale a liv. nazionale

**Oggetto**



Organizzazioni sindacali  
di territorio  
Controparti di categoria

• Mercato del lavoro, mobilità  
• politiche di sviluppo del  
territorio



## IL METODO CONCERTATIVO

### CONCERTAZIONE

Anni '80: per fronteggiare le conseguenze derivanti dalla fine della scala mobile (1984).

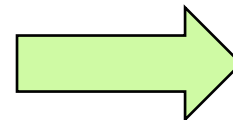
Anni '90: per armonizzare le politiche nazionali con quelle europee

#### **PROTOCOLLO del 23-7-93**

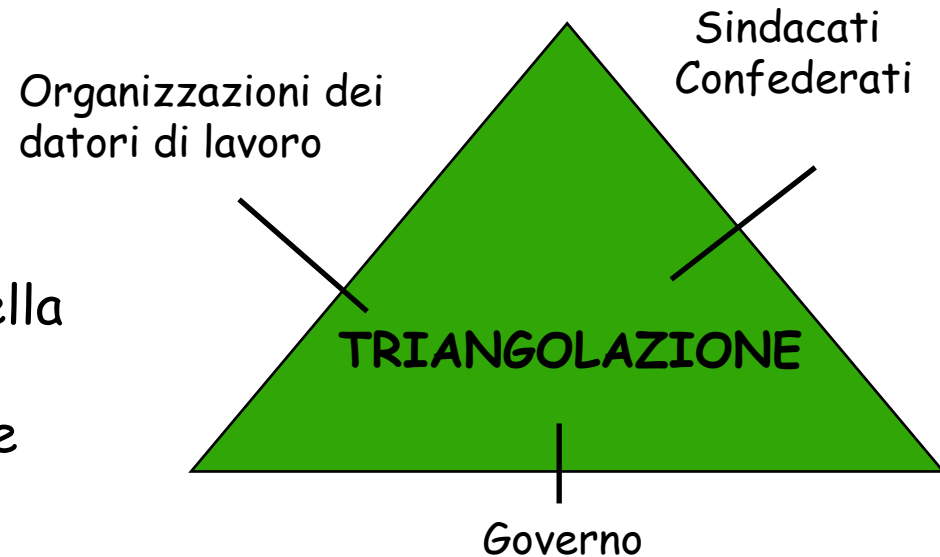
Prevede la consultazione di CGIL, CISL, UIL, prima della presentazione, da parte del Governo del DPEF e della Legge Finanziaria

#### **Contrattazione di doppio livello**

Rinnovo contrattuale normativo: ogni 4 anni  
Rinnovo contrattuale economico: ogni 2 anni



- Nazionale di categoria
- Territoriale



...Per saperne di più...

**Mariani F., del Giudice F. (2001).** "Diritto Sindacale".  
Napoli: Simone ed.giuridica.

**Autori Vari (2002).** "Memento pratico: Lavoro". Milano:  
IPSOA-Francis Lefebvre.

[Http://www.cisl.it/chiamo/sindacato.htm](http://www.cisl.it/chiamo/sindacato.htm)

"Il Sindacato"(07.10.02)