



# STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E STATUTO DEI LAVORATORI

I limiti del dialogo tra impresa e dipendenti

Associazione Lavoro e Ricerche - ALAR

**P. Ichino**

**L. Castelvetri  
F. Douglas Scotti  
C. Franchi**

GIUFFRÈ - MILANO - 1992

## INDICE-SOMMARIO

Abbrezzazioni..... xi

PIETRO IGHINO

### INTRODUZIONE

1. Il mutamento dei modelli di comportamento in azienda.....	1
2. Reinterpretare lo Statuto?.....	4
3. Scopo e struttura della ricerca. La categoria delle indagini motivazionali come insieme di fattispecie nuove (o comunque evolute) rispetto a quella considerata dal legislatore dello Statuto nell'art. 8.....	6
4. Le strategie di comunicazione in azienda come mezzo per ottenere un "surplus di rendimento", cioè una collaborazione più intensa rispetto a quella contrattualmente dovuta.....	8
5. L'"attitudine professionale" ex art. 8 S. 1. come attitudine a perseguire (anche) il surplus di rendimento.....	10
6. La promozione della "filosofia aziendale".....	11
7. La questione dell'apprendimento preorientazionale di informazioni indebite.....	14
8. I test attitudinali e i test proiettivi. Limiti all'intrusione del datore di lavoro nella sfera personale del lavoratore non desumibili dall'art. 8.....	17
9. I sondaggi di opinione o "di clima" svolti mediante questionari anonimi. Osservazioni conclusive.....	18

FABRIZIA DOUGLAS SCOTTI

### DESCRIZIONE DEL MATERIALE STUDIATO

1. Tipologia delle aziende del campione considerato.....	23
2. Tipologia delle domande in relazione ai loro obiettivi.....	23
3. Struttura dei questionari.....	24
4. Confronto tra i diversi questionari esaminati.....	25
5. Finalità espresse dalle indagini motivazionali.....	26
6. Contenuto dei questionari.....	27

TUTTE LE COPIE DEVONO RECARRE IL CONTRASSEGNO DELLA SIAE.

© Copyright 1992 Dott. A. Giuffrè Editore, S.p.A. Milano

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

Tipografia «MORI & C. S.p.A.» - 21100 Varese - Via F. Guicciardini 66

7. Le indagini motivazionali e l'immagine aziendale ..... 29  
 8. Il giudizio sul *management* ..... 31  
 9. Indagini in forma collettiva e art. 8 dello Statuto dei lavoratori.... 32

LE INDAGINI MOTIVAZIONALI NELLE STRATEGIE AZIENDALI  
 E NELLO STATUTO DEI LAVORATORI

Laura CASTELVETRI

Premessa..... 35

Sezione I

*Legittimità delle strategie organizzative volte ad accrescere il coinvolgimento dei dipendenti nelle finalità produttive dell'impresa*

- 1.1. Le garanzie limitate offerte dall'ordinamento all'interesse dell'imprenditore all'efficienza produttiva ..... 42  
 1.2. Il "dialogo" col personale come risposta imprenditoriale al basso livello delle garanzie offerte dall'ordinamento dello Stato ..... 52  
 1.3. Il paradosso del limite come convalida del potere..... 65

Sezione II

*Le indagini motivazionali come strumento di dialogo fra impresa e dipendenti: i limiti legali*

- 2.1. Poteri originari e poteri derivati dell'imprenditore datore di lavoro..... 69  
 2.2. Lo Statuto come limite al potere originario ..... 74  
 2.3. Le indagini motivazionali e il limite esterno di cui all'art. 8..... 77  
   2.3.1. La trasformazione indotta dall'art. 8 S. 1. nell'attività investigativa delle aziende ..... 77  
   2.3.2. Le indagini motivazionali e sul "clima" come fattispecie disciplinata dall'art. 8 S. 1. .... 83  
   2.3.3. L'individuazione delle indagini illecite e consentita dall'individuazione del bene protetto e dello scopo della norma ..... 88  
   2.3.4. I quesiti delle indagini motivazionali e le raccolte di informazioni o suggerimenti sulla struttura aziendale, alla luce dell'interpretazione letterale dell'art. 8 ..... 95  
   2.3.5. Anonimato dei questionari e volontarietà della partecipazione ai sondaggi ..... 98  
   2.3.6. L'interpretazione della norma nel sistema delle disposizioni statutarie: delimitazione dell'ambito delle indagini sicuramente vietate. Rinvio ..... 102

2.3.7. Fatti rilevanti e irrilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale: impossibilità di una loro classificazione in astratto. Critica della configurazione dell'attività indagatoria su fatti extraprofessionali come potere disczionale..... 103

- 2.3.8. Esito ulteriore dell'interpretazione sistematica: esclusione dalla fattispecie illecita (effettuare indagini su fatti irrilevanti) delle raccolte di informazioni e suggerimenti su aspetti tecnico-organizzativi nonché sull'adozione o il perfezionamento di sistemi retributivi, classificatori, incentivi ..... 109  
 2.4. Una questione pregiudiziale: il dialogo diretto fra azienda e lavoratori singoli è in contrasto con la linea di politica legislativa di promozione e sostegno dell'organizzazione sindacale? ..... 114

Sezione III

*Correttezza e buona fede nella rilevazione delle informazioni mediante sondaggi e nella loro utilizzazione in corso di rapporto*

- 3.1. Riepilogo delle indagini consentite e di quelle vietate: le raccolte di informazioni e di opinioni sulla funzionalità della struttura organizzativa..... 120  
   3.1.1. I quesiti sulle capacità di direzione del *management* o di altre categorie professionali ..... 121  
   3.1.2. Le indagini sulle opinioni politiche, religiose e sindacali. .... 122  
   3.1.3. Le indagini su altre opinioni e sui fatti extra-professionali irrilevanti: la "cultura" ..... 124  
   3.1.4. I quesiti su sesso, età, razza ..... 129  
 3.2. Il "potere informativo" di aggregazione di dati riguardanti i lavoratori: problemi specifici ..... 131  
   3.2.1. Il diritto di "accesso" (cioè di informazione sui dati personali in possesso dell'imprenditore) come misura di riequilibrio del potere informativo ..... 135  
   3.2.2. Se la consultazione preventiva e il dovere di informazione del sindacato sui progetti di sondaggio siano desumibili dalle norme vigenti..... 137  
 3.3. L'inadeguatezza dei divieti di cui all'art. 8 ad impedire modalità di rilevazione delle informazioni lesive degli interessi tutelati dalla norma comporta la necessità di individuare nell'ordinamento ulteriori regole per lo svolgimento dei sondaggi..... 142  
 3.4. La regola statutaria della proceduralizzazione come direttrice generale per l'esercizio dei poteri imprenditoriali anche extracuntrattuali ..... 144  
 3.5. Sintesi delle argomentazioni svolte in base agli spunti normativi

ed interpretativi che rinviano alla giurisprudenza la specificazione del contenuto degli obblighi integrativi di comportamento del datore di lavoro nell'esercizio dei suoi poteri.....	148
3.6. Disposizioni normative che integrano le regole di comportamento del datore di lavoro e garantiscono l'equilibrio delle posizioni delle parti.....	151
3.6.1. La rilevanza cruciale del principio di esecuzione del contratto secondo buona fede, in ordine alla conservazione degli interessi delle parti del rapporto di lavoro.....	155
3.7. Gli stereotipi giurisprudenziali del comportamento imprenditoriale corretto e in buona fede.....	159
3.8. Trasparenza dei motivi e possibilità di controllo.....	162
3.9. La prospettiva sistematica della sentenza costituzionale sui poteri e doveri dell'imprenditore.....	166
3.9.1. Il ruolo dell'imprenditore come titolare dell'iniziativa economica e il limite del rispetto della dignità umana.....	170
3.9.2. I limiti alla libertà e all'autonomia delle parti sociali.....	173
3.9.3. I limiti alla discrezionalità dell'imprenditore come soggetto individuale del contratto di lavoro.....	177
3.10. Conclusioni.....	183

FABRIZIA DOUGLAS SCOTTI

#### IL DIALOGO DIRETTO TRA L'AZIENDA E IL SINGOLO LAVORATORE

Premessa.....	189
---------------	-----

##### Sezione I

###### *I due sensi del dialogo*

1.1. Offerta di notizie da parte del lavoratore.....	191
1.2. Acquisizione preterintenzionale di informazioni da parte della azienda.....	192
1.3. Piccole aziende e clima confidenziale nell'ambiente di lavoro.....	194
1.4. Diritto alla riservatezza e diritti fondamentali dell'individuo.....	195
1.5. Limiti alla spontaneità del dialogo: la soggezione di fatto del lavoratore.....	196
1.6. La valutazione del comportamento datoriale alla luce del principio di correttezza e buona fede.....	200

##### Sezione II

###### *Organizzazione e fatti privati del lavoratore*

2.1. I casi di diretta incidenza sull'organizzazione del lavoro di fatti inerenti alla vita privata del lavoratore.....	203
---	-----

2.2. Fatti rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale in relazione al contenuto delle mansioni dedotte in contratto.....	204
2.3. La rilevanza dei comportamenti privati del lavoratore adibito a particolari mansioni di fiducia.....	205
2.4. Limiti della nozione di fiduciarità; necessità di una valutazione oggettiva dell'idoneità professionale del lavoratore.....	206
2.5. Raccolta di dati personali necessari nell'organizzazione del lavoro.....	209
2.6. Necessità di una adeguata rispondenza tra i mezzi impiegati e gli scopi dichiarati dell'indagine.....	211
2.7. Tutela delle posizioni del singolo lavoratore e intervento sindacale.....	212

##### Sezione III

###### *La motivazione e il coinvolgimento psicologico del lavoratore come possibile oggetto di indagine*

3.1. Le indagini sulle esigenze e gli interessi del lavoratore rispetto alla struttura organizzativa.....	214
3.2. Il consenso verso la filosofia aziendale.....	215
3.3. <i>Segue</i> . Le indagini motivazionali come specchio dell'immagine aziendale.....	216
3.4. Nuove strategie di gestione del personale e tutela offerta dalla part. 8 S. 1.....	218
3.5. <i>La performance review</i> : analisi dei contenuti "motivazionali".....	219
3.6. I colloqui tra lavoratore e superiori gerarchici.....	221
3.7. L'impiego dei test psicologici nella gestione del personale: aspetti problematici.....	222
3.7.1. I test attitudinali.....	224
3.7.2. Metodi "neutrali" o fonte di discriminazione?.....	225
3.7.3. Test protettivi: limiti alla possibilità di sondare la personalità del lavoratore.....	228
3.8. Tutela dell'integrità psicofisica dei lavoratori: possibilità di un collegamento tra gli articoli 8 e 9 dello Statuto.....	232

CRISTINA FRANCHI

#### I SONDAGGI D'OPINIONE MEDIANTE QUESTIONARI ANONIMI

Premessa.....	235
---------------	-----

##### Sezione I

###### *Il contenuto dei questionari*

1.1. Le finalità dichiarate.....	237
1.2. I quesiti posti dai sondaggi: le finalità specifiche dei diversi gruppi di domande.....	239

## Sezione II

*L'art. 8 dello Statuto dei lavoratori:  
le indagini proibite al datore di lavoro*

2.1. Analisi del testo: i destinatari della tutela.....	244
2.2. L'art. 8 nel sistema dello Statuto: i diritti tutelati dalla norma.....	248
2.3. Inapplicabilità del divieto ai sondaggi sulle opinioni della collettività dei lavoratori.....	253
2.4. L'individuazione di gruppi di lavoratori.....	254
2.5. La volontarietà della partecipazione del lavoratore.....	256
2.6. I sondaggi di opinione e l'onere del datore di provare l'assenza di fine discriminatorio nelle indagini.....	257

## Sezione III

*La rilevanza della correttezza e buona fede*

3.1. Gli obblighi del lavoratore.....	259
3.2. Gli obblighi del datore.....	259

CONCLUSIONI.....	262
------------------	-----

## APPENDICE

1. Documento A - Schema di indagine motivazionale.....	267
2. Documento B - Questionario.....	275
3. Documento C - Questionario elaborato da NOMOS RICERCA.....	279

INDICE DEGLI AUTORI E DELLE OPERE CITATE.....	293
---	-----

## ABBREVIAZIONI

<i>DE</i>	=	Diritto dell'economia
<i>Digesto IV</i>	=	Digesto IV ed.
<i>DL</i>	=	Il diritto del lavoro
<i>DLRI</i>	=	Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali
<i>DPL</i>	=	Diritto e pratica del lavoro
<i>DPL Oro</i>	=	Diritto e pratica del lavoro - ORO
<i>DRI</i>	=	Diritto delle relazioni industriali
<i>DS</i>	=	Droit social
<i>Enc dir</i>	=	Enciclopedia del diritto
<i>FI</i>	=	Il Foro italiano
<i>GC</i>	=	Giustizia civile
<i>GCost</i>	=	Giurisprudenza costituzionale
<i>GI</i>	=	Giurisprudenza italiana
<i>GPiem</i>	=	Giurisprudenza piemontese
<i>GU</i>	=	Gazzetta ufficiale
<i>IP</i>	=	Informatore Pirola
<i>IRLJ</i>	=	Industrial Relations Law Journal
<i>IS</i>	=	Industria e sindacato
<i>ID</i>	=	Lavoro e diritto
<i>II</i>	=	Lavoro informazione
<i>LPO</i>	=	Lavoro e previdenza oggi
<i>L80</i>	=	Lavoro '80
<i>MGL</i>	=	Massimario di giurisprudenza del lavoro
<i>ND</i>	=	Il nuovo diritto
<i>NGL</i>	=	Notiziario della giurisprudenza del lavoro
<i>NVDI</i>	=	Novissimo Digesto italiano
<i>OGI</i>	=	Orientamenti della giurisprudenza del lavoro
<i>PD</i>	=	Politica del diritto
<i>PE</i>	=	Politica e economia
<i>PI</i>	=	Personnel Journal — Gallup Organisation
<i>QDLRI</i>	=	Quaderni di diritto del lavoro e delle relazioni industriali
<i>QRIDL</i>	=	Quaderni della Rivista italiana di diritto del lavoro
<i>RCDP</i>	=	Rivista critica del diritto privato
<i>RDC</i>	=	Rivista di diritto civile
<i>RDComm</i>	=	Rivista di diritto commerciale
<i>RDL</i>	=	Rivista di diritto del lavoro
<i>RGL</i>	=	Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale
<i>RI</i>	=	Relazioni industriali
<i>RIDL</i>	=	Rivista italiana di diritto del lavoro
<i>RTDPC</i>	=	Rivista trimestrale di diritto e procedura civile