

Università degli Studi di Milano  
Facoltà Di Scienze Politiche  
Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare

Corso di dottorato di ricerca in Scienze del Lavoro - Ciclo XIX  
TESI DI DOTTORATO DI RICERCA

## **Imprese moderne, nuovi sistemi di lavoro e relazioni industriali**

SPS -09

Edoardo Della Torre  
(matr. R05211)

Prof. Luca Solari

Prof. Ida Regalia

ANNO ACCADEMICO 2005/2006



# Indice

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>6</b>
<b>1. NUOVI MODELLI PRODUTTIVI E HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM.....</b>	<b>19</b>
1.1. LEAN PRODUCTION E NUOVI MODELLI PRODUTTIVI IN EUROPA E STATI UNITI.....	19
1.2. IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI COME STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ .....	27
1.3. LE NUOVE PRATICHE DI LAVORO: UN UNIVERSO DAI CONTORNI VARIABILI.....	34
1.3.1. L'evoluzione della terminologia impiegata.....	36
1.4. VERSO UNA DEFINIZIONE DI HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM.....	40
<b>2. GLI EFFETTI DELL'ADOZIONE DI PRATICHE HIGH-PERFORMANCE PER IL BENESSERE DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI .....</b>	<b>44</b>
2.1. LE CONDIZIONI NECESSARIE PER IL "SUCCESSO" DELLE HPWP .....	45
2.1.1. La tesi della coerenza interna.....	53
2.1.2. La tesi della complementarietà.....	54
2.1.3. La tesi della coerenza esterna.....	57
2.1.4. Le capabilities manageriali .....	60
2.1.5. La qualità dell'informazione.....	62
2.2. LE INCERTE CONSEGUENZE PER IL BENESSERE DEI LAVORATORI.....	62
2.2.1. Tesi dell'intensificazione vs. tesi dell'empowerment .....	65
2.2.1.2. Soddisfazione, sicurezza e stress da lavoro.....	69
2.2.1.3. Controllo e discrezione .....	73
2.2.1.4. Il caso dei gruppi di lavoro .....	75
2.2.2. Gli effetti sulle retribuzioni.....	77
2.2.3. Gli effetti sui lavoratori non standard .....	81
2.3. RIFLESSIONI CONCLUSIVE .....	83
<b>3. LA DIFFUSIONE DELLE HPWP: QUALCHE EVIDENZA IN PROSPETTIVA COMPARATA.....</b>	<b>85</b>
3.1. LE EVIDENZE DI CARATTERE COMPARATIVO .....	86
3.2. IL CAMPIONE E LA METODOLOGIA DI RILEVAZIONE.....	91
3.3. LE TENDENZE EMERSE NELL'ADOZIONE DI HPWP .....	94
3.4. QUALCHE CONFRONTO CON LE EVIDENZE ESISTENTI .....	101
3.5. HPWP, SICUREZZA DEI LAVORATORI E LOGICHE DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA .....	104
3.6. LE MODALITÀ DI INTRODUZIONE DELLE PRATICHE.....	106
3.7. CONCLUSIONI .....	108

<b>4.</b>	<b>I FATTORI CHE DETERMINANO L'ADOZIONE DI HPWP .....</b>	<b>110</b>
4.1.	GLI OSTACOLI ALLA MODERNIZZAZIONE: ALCUNE IPOTESI .....	111
4.1.1.	<i>I costi di transizione non pecuniari.....</i>	<i>115</i>
4.1.2.	<i>L'innovazione tecnologica come fattore trainante le HPWS .....</i>	<i>117</i>
4.1.3.	<i>Mercato di riferimento, strategie competitive e rapporti con le altre imprese ...</i>	<i>120</i>
4.1.4.	<i>Il dilemma tra flessibilità interna e flessibilità esterna.....</i>	<i>121</i>
4.1.5.	<i>Il ruolo dei rappresentanti sindacali.....</i>	<i>124</i>
4.2.	IL CAMPIONE .....	127
4.3.	MISURAZIONE .....	128
4.3.1.	<i>La variabile dipendente .....</i>	<i>128</i>
4.3.2.	<i>Le variabili indipendenti.....</i>	<i>131</i>
4.3.3.	<i>Variabili di controllo .....</i>	<i>133</i>
4.4.	RISULTATI.....	133
4.4.1.	<i>Imprese tradizionali e imprese innovative .....</i>	<i>133</i>
4.4.2.	<i>Le caratteristiche distintive delle imprese innovative.....</i>	<i>136</i>
4.5.	DISCUSSIONE E CONCLUSIONI .....	140
<b>5.</b>	<b>OSSERVAZIONI CONCLUSIVE.....</b>	<b>147</b>
5.1.	I PRINCIPALI RISULTATI EMERSI .....	147
5.2.	QUALCHE CONSIDERAZIONE SUGLI ATTORI.....	153
5.2.1.	<i>Le imprese e le organizzazioni sindacali .....</i>	<i>154</i>
5.2.2.	<i>L'attore pubblico .....</i>	<i>158</i>
5.3.	NOTE PER IL PROSEGUIMENTO DELLA RICERCA.....	161
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>165</b>
	<b>INDICE DELLE TABELLE.....</b>	<b>176</b>
	<b>INDICE DELLE FIGURE.....</b>	<b>177</b>
	<b>INDICE DEI GRAFICI.....</b>	<b>177</b>
	<b>INDICE DELLE TAVOLE.....</b>	<b>177</b>
	<b>APPENDICE A – IL QUESTIONARIO 2005.....</b>	<b>178</b>
	<b>APPENDICE B – TABELLE STATISTICHE DELL'ANALISI DISCRIMINANTE.....</b>	<b>182</b>



## Introduzione

### 1.

Dalla metà degli anni ottanta il tema delle trasformazioni del lavoro ha suscitato un rinnovato interesse da parte di diversi studiosi. Nella letteratura internazionale molta attenzione è stata rivolta alle cosiddette *High Performance Work Practices* (HPWP), ossia alle nuove pratiche di lavoro associate all'emergere delle nuove strategie produttive e organizzative in seguito al supposto declino del paradigma taylor-fordista. Come vedremo meglio più avanti, si tratta di un insieme (non ancora ben definito) di pratiche che, nell'intento di ottenere un aumento del grado di *commitment* dei lavoratori verso l'organizzazione, si discostano in modo più o meno netto dal vecchio paradigma lungo le tre dimensioni principali della gestione delle relazioni di lavoro all'interno dell'impresa, ossia le modalità con cui il lavoro è organizzato, coordinato e gestito. Tali pratiche sono normalmente considerate come una delle componenti principali della cosiddetta *high road* alla competitività delle imprese, e si pongono in contrapposizione rispetto alle pratiche che caratterizzano le strategie *low*, centrate quasi esclusivamente sul contenimento dei costi attraverso (tra l'altro) l'impiego numericamente flessibile della forza lavoro.

Molta attenzione è stata dedicata anche ai cambiamenti nelle modalità di regolazione dei rapporti di lavoro; nelle economie europee avanzate la contrattazione collettiva, affermata come il metodo di regolazione più efficiente durante il periodo fordista, è ora soggetta a diverse sfide derivanti dal mutare delle caratteristiche del contesto socioeconomico in cui le imprese e le organizzazioni sindacali si trovano ad operare. Come nota Regini (2002), semplificando molto il dibattito la letteratura è concorde nel sostenere che oggi il metodo della contrattazione collettiva non ha più il peso dominante che ha avuto nei decenni passati, mentre si trovano posizioni più eterogenee riguardo alle direzioni dei cambiamenti. Da un lato, infatti, c'è chi sostiene che a partire dagli anni ottanta si sia

manifestata una tendenza generalizzata da parte delle imprese a spingere verso un ritorno al metodo della gestione unilaterale che aveva dominato nel periodo pre-fordista, dall'altro c'è chi ritiene che per le imprese post-fordiste sia ora cruciale ottenere la cooperazione attiva dei propri lavoratori e che non sia più sufficiente affidarsi al raggiungimento di un compromesso tra interessi che rimangono distinti e opposti, come avviene con il metodo della contrattazione collettiva.

Nel primo caso, la direzione del cambiamento è dunque quella di un ritorno all'azione unilaterale guidata dal management, nel secondo la partecipazione dei lavoratori è accompagnata, nei luoghi di lavoro dove la presenza del sindacato è forte e ben radicata, da metodi partecipativi che assumono la forma di consultazioni, comitati paritetici, o anche di codeterminazione legalmente definita (come è avvenuto, ad esempio, in Germania). A livello macro, i sistemi giuridici e le politiche pubbliche rappresentano nel primo caso uno strumento per accompagnare o contrastare (a seconda del colore del governo in carica) le tendenze ad un ritorno del metodo di azione unilaterale, nel secondo la partnership sociale diventa una modalità di *policy-making* nella quale le parti sociali sono costantemente coinvolte sotto la direzione più o meno nascosta dell'attore pubblico, senza però raggiungere veri e propri accordi o patti sociali.

Ciò che ci interessa di questa rappresentazione schematica dei due approcci è che in entrambi i casi la direzione del cambiamento è la fuoriuscita dal campo dell'azione negoziale: verso l'azione unilaterale in un caso e verso l'azione cooperativa nell'altro. Criticando queste letture, Regini (2002) sostiene invece che le direzioni del cambiamento si mantengono all'interno dell'area della negoziazione. Secondo l'autore il metodo della contrattazione collettiva avrebbe tuttavia perso parte della sua efficacia a vantaggio principalmente della negoziazione individuale o per piccoli gruppi (e solo in parte dei patti sociali tripartiti), configurando così un processo di tendenziale de-collettivizzazione della contrattazione generato in larga parte dalla crescente presenza di una quota di lavoratori con un elevato potere di mercato (che sono quindi portati a defezionare dall'azione collettiva), più che dalle spinte manageriali verso il ritorno all'azione unilaterale.

Più in generale, dunque, l'interesse è stato quindi molto attento ai cambiamenti nella regolazione del lavoro registrati a livello aziendale, e in particolare alla persistenza dei sistemi di relazioni industriali di tipo tradizionale (largamente basati su relazioni tra attori collettivi" e, parallelamente, alla diffusione delle strategie di *Human Resource*

*Management* (HRM) che si basano invece sull'individualizzazione del rapporto tra datore e lavoratore. Secondo Godard e Delaney (2000), l'approccio delle HPWP sta proprio a metà strada tra questi due estremi e la caratteristica che distingue maggiormente i sostenitori delle HPWP da quelli dell'HRM è proprio il loro atteggiamento *pro-union* anziché *anti-union*. Sulla stessa linea, altri autori hanno definito come 'il nuovo realismo' la compresenza di HRM e di sistemi tradizionali di relazioni industriali nell'impresa (Guest e Conway 1999).

Secondo la teoria dominante, le nuove pratiche di lavoro mirano a raggiungere o mantenere elevati livelli competitivi attraverso l'aumento del grado di *commitment* dei lavoratori verso l'impresa e, se ben attuate, possono portare ad un aumento del grado di benessere sia per i lavoratori (principalmente in termini economici e motivazionali) sia per l'impresa (in termini di performance economica, di produttività del lavoro e di qualità dei prodotti).

Tuttavia, una parte di letteratura mette in guardia dal considerare l'adozione delle HPWP da parte delle imprese come una sorta di panacea valida per tutti mali: se in genere i vantaggi per le imprese non vengono infatti messi in discussione, molto più incerto è l'esito per quanto riguarda il benessere dei lavoratori. Come vedremo meglio nel secondo capitolo, infatti, dal punto di vista degli effetti che le nuove pratiche hanno sui lavoratori è nota la contrapposizione tra i sostenitori dell'*empowerment thesis*, che vedono l'impiego delle HPWP come un'opportunità per i lavoratori per aumentare il proprio 'potere' nell'organizzazione e per crescere professionalmente, e i sostenitori dell'*intensification thesis*, che considerano le nuove pratiche quasi esclusivamente come un espediente impiegato dalle imprese per aumentare lo sforzo richiesto ai lavoratori<sup>1</sup>.

## 2.

A partire dalla seconda metà degli anni novanta, all'interesse degli studiosi si è poi accompagnata un'attenzione crescente da parte di diverse organizzazioni sopranazionali che, seguendo l'approccio più diffuso, considerano le nuove pratiche di lavoro quali potenziali fonti di vantaggio

---

<sup>1</sup> Per una rassegna di questo dibattito cfr. Ramsay *et al.* (2000) e Geary (2003). Meritano qui una citazione anche certi contributi teorici che non riprenderò nella discussione che segue e che mettono in luce, ad esempio, i rischi per i lavoratori coinvolti di essere trasformati in individui "drogati di lavoro" (Dore 2005), o che interpretano l'introduzione dei gruppi di lavoro come la creazione, in nome del coinvolgimento dei dipendenti e della loro responsabilizzazione, di ambienti di lavoro superficiali, in cui è presente il potere ma non l'autorità, e in cui i lavoratori credono (o fingono) di collaborare mentre (più o meno) inconsciamente continuano a competere gli uni contro gli altri (Sennet 1998).



competitivo per le imprese e di benessere per i lavoratori<sup>2</sup>. La stessa Commissione Europea, dalla diffusione del *Green Paper - Partnership for a new organization work* (EC 1997) in poi, ha intrapreso diverse iniziative finalizzate alla sensibilizzazione delle imprese e dei governi nazionali alle nuove pratiche di lavoro<sup>3</sup>.

L'auspicabilità di un intervento dell'attore pubblico nella promozione della diffusione delle HPWP meriterebbe una discussione a parte. Ma in ogni caso ancora non è chiaro quale sia l'effettiva influenza delle istituzioni internazionali. Secondo Sisson (1999) gli effetti, almeno nel breve periodo, sono stati pressoché nulli; i paesi che hanno introdotto specifiche misure di *policy* a sostegno dell'adozione di HPWP lo hanno fatto completando percorsi precedenti e indipendenti dalle iniziative della Commissione Europea<sup>4</sup>. In effetti, analizzando i due casi spesso citati in letteratura come programmi di *policy* per eccellenza, ossia il *Finnish Workplace Development Programme* e il *New Work Organization in Ireland Programme*<sup>5</sup>, si nota che entrambi sono stati adottati prima della diffusione del libro verde.

Esistono però sempre più evidenze a sostegno dell'utilità di programmi nazionali volti non solo a favorire il cambiamento nei singoli luoghi di lavoro, ma anche a incoraggiare la diffusione di conoscenza e consapevolezza riguardo alle potenzialità legate alle HPWP (Totterdill 2002). Si tratta, tipicamente, di programmi che prevedono una stretta cooperazione tra i *policy maker* pubblici e le parti sociali sia nella fase di formulazione, sia nella fase di attuazione.

Effettuando un'esaustiva rassegna dei programmi nazionali adottati dai paesi UE a sostegno della diffusione delle nuove pratiche di lavoro e del loro impatto sulle singole economie nazionali<sup>6</sup>, Brodner e Latniak (2002) giungono alla formulazione di quattro considerazioni generali: i) esiste un grosso divario tra i paesi del nord Europa e quelli del Sud, con i paesi del mediterraneo (eccetto il Portogallo) che non hanno adottato alcun programma in questa direzione<sup>7</sup>; in Finlandia sono presenti addirittura tre

---

<sup>2</sup> Cfr. tra gli altri OECD (1999) e ILO (2002).

<sup>3</sup> Vedi ad esempio EC (1998) e EIRO (1999).

<sup>4</sup> Cfr. anche Brodner e Latniak (2002).

<sup>5</sup> Per il caso finlandese vedi Alasoini (2002), per quello irlandese vedi Savage (1999). Per una trattazione più critica del caso finlandese, in particolare riguardo all'impatto che ha effettivamente avuto sull'organizzazione del lavoro e sull'innalzamento della qualità della vita lavorativa, cfr. Payne (2004).

<sup>6</sup> Per gli Stati Uniti, vedi ad esempio l'analisi di Vidal (2004) del *Wisconsin Regional Training Partnership Program*.

<sup>7</sup> Su questo punto vedi anche Ioannou (2003).

programmi complementari (in Svezia e Germania due); ii) se si comparano le risorse investite con le dimensioni delle economie nazionali, i paesi nordici, e in particolare ancora la Finlandia e la Svezia, sono quelli che hanno investito maggiormente; iii) negli ultimi anni, proprio quando le evidenze empiriche relative ad una superiorità in termini di performance economica delle HPWP si sono irrobustite, sembra di assistere ad un declino o comunque ad una diminuzione dei programmi di sviluppo e implementazione; iv) i programmi sono generalmente inseriti nei sistemi di relazioni industriali esistenti, anche se in alcuni casi (ad esempio, in Portogallo e in Irlanda, e in misura minore in UK) tali programmi hanno modificato in qualche modo la qualità delle relazioni industriali.

Al di là di queste osservazioni generali, in realtà è difficile comprendere quanto le HPWP siano realmente diffuse nei diversi paesi e quale sia il contributo fornito dai programmi nazionali di sostegno alla loro adozione. I pochi dati disponibili mostrano evidenze spesso non confrontabili e/o in contraddizione tra loro. Ad un livello molto generale, si può sostenere che la diffusione delle HPWP tra e nei diversi paesi è stata parziale e variabile nel corso del tempo. Solo le statistiche relative ai paesi nordici concordano nel sostenere che la diffusione delle HPWP è consistente e in costante crescita.

A questo riguardo, è assai probabile che il contesto istituzionale nel quale operano le imprese abbia qualche effetto rilevante nel determinare le strategie imprenditoriali e che alcuni paesi più di altri godano di quel “vantaggio comparato istituzionale” teorizzato da Hall e Soskice (2001). Butler *et al.* (2004), ad esempio, osservano che l’importanza del contesto istituzionale di riferimento nel determinare l’adozione e il successo nell’implementazione delle nuove pratiche è spesso trascurato dalla letteratura. Secondo gli autori, le economie liberali di mercato sarebbero svantaggiate in tal senso, dal momento che in quei contesti il sistema di relazioni industriali è tradizionalmente assente o molto debole, mentre la presenza di relazioni industriali strutturate e ‘positive’ è considerata come una componente essenziale di un sistema di lavoro ad elevata performance. D’altro lato, riguardo alle economie coordinate di mercato (e penso qui specialmente ai paesi dell’Europa meridionale), un’interessante *survey* della Commissione Europea<sup>8</sup> giunge alla conclusione che le rigidità dei sistemi legislativi e della contrattazione collettiva sono considerati dagli

---

<sup>8</sup> Per una breve descrizione di tale studio vedi il paragrafo 3.1.

imprenditori tra i principali ostacoli al cambiamento organizzativo (EC 2002).

In definitiva, mentre le imprese dei paesi nordici opererebbero in contesti che favoriscono l'adozione di HPWP, nel resto d'Europa e negli Stati Uniti tale contesto di supporto sarebbe pressoché assente. In particolare, nelle economie di tipo più liberale (Stati Uniti e Regno Unito) la diffusione HPWP, dopo un periodo iniziale in cui sembrava dominare i processi di trasformazione del lavoro, appare ora molto più circoscritta e contenuta. All'opposto, nei paesi dell'Europa meridionale, che rientrano nella categoria delle economie coordinate di mercato, solo negli ultimi anni si inizierebbe a rilevare una presenza consistente e significativa di innovazione organizzativa. Sembrerebbe dunque appropriata la distinzione, proposta sempre da Hall e Soskice, tra "innovazione radicale", tipica delle economie liberali, e "innovazione incrementale", che caratterizzerebbe invece le economie coordinate, quale strumento utile per analizzare e interpretare le differenze esistenti nei comportamenti delle imprese di diversi paesi.

### 3.

Naturalmente le ragioni alla base delle differenze che si riscontrano nella diffusione delle HPWP tra i diversi paesi sono una questione molto complessa e quanto si è qui riportato ne è una visione molto semplificata.

Ma non è tuttavia a questo livello generale del problema che abbiamo deciso di soffermare l'attenzione. Restrungendo il campo di osservazione ad una dimensione locale, lo studio che presentiamo costituisce al contrario un approfondimento dei comportamenti delle imprese in un contesto circoscritto, a partire dai risultati di una indagine empirica originale su di un campione di aziende lombarde.

L'obiettivo di questo lavoro vuole essere quello di contribuire al dibattito sulle ragioni che spiegano le diversità di atteggiamento che esistono tra le imprese all'interno di uno stesso contesto istituzionale. Come vedremo nel secondo capitolo, la letteratura empirica suggerisce una relazione positiva tra l'adozione delle HPWP e la performance dell'impresa sul mercato. Ma come mai allora alcune imprese hanno deciso di innovare la propria organizzazione del lavoro, mentre altre mantengono assetti di tipo tradizionale?

Il punto di osservazione del fenomeno è dunque quello delle imprese, anche se, come avremo modo di mostrare più avanti, siamo ben consapevoli che le

questioni più controverse (e delicate) sul tema riguardano gli effetti che le nuove pratiche hanno per il benessere dei lavoratori.

La tesi che si vuole sostenere in questo lavoro è che, lungi dal poter essere considerato un nuovo paradigma applicabile sempre e in ogni caso (come certa letteratura manageriale sembra sottintendere), quello delle HPWP è un fenomeno che, perlomeno in Italia, rimane circoscritto ad alcune specifiche realtà produttive di cui occorrerà indagare le caratteristiche. A parità di contesto istituzionale, la scelta di un'impresa di ricorrere o non ricorrere alle nuove pratiche di lavoro sarà influenzata almeno in parte dalle proprie caratteristiche strutturali e di mercato, nonché più in generale dalle proprie strategie produttive. Se assumiamo che l'organizzazione del lavoro abbia un ruolo strategico quale strumento di competitività delle imprese, e se la nostra tesi troverà conforto nell'analisi empirica, i risultati raggiunti potranno anche fornire spunti per la definizione delle strategie di ciascuno degli attori in gioco: in primo luogo le imprese, ma anche le organizzazioni sindacali e l'attore pubblico.

Il panorama delle letterature italiana è assolutamente carente di studi che affrontano il tema delle HPWP in modo sistematico, e la confusione che in generale si registra attorno al fenomeno è elevata (sia in termini concettuali, sia riguardo agli effetti che le nuove pratiche hanno sugli attori coinvolti nella loro adozione). Una precisa definizione del campo d'indagine e un esame sistematico degli studi che analizzano gli effetti delle HPWP per il benessere delle imprese e dei lavoratori sono quindi due passi preliminari imprescindibili dal punto di vista metodologico. Il primo capitolo è dunque dedicato all'inquadramento teorico e concettuale del campo d'indagine.

Negli ultimi due decenni del secolo scorso, di fronte ad un contesto competitivo largamente mutato, le imprese occidentali hanno mostrato un'estrema varietà di risposte strategiche. Per un certo periodo, il cosiddetto "modello giapponese" è emerso come garanzia di una maggiore capacità di successo rispetto ai modelli che fino agli anni settanta avevano dominato in Europa e negli Stati Uniti. Ma l'applicazione dei principi della produzione snella alle imprese occidentali non è stata uniforme e in certi casi le strategie di riaggiustamento delle imprese non si sono discostate più di tanto dal vecchio paradigma taylor-fordista<sup>9</sup>. Seppur esista una parte di letteratura che teorizza una tendenza universale al declino del vecchio modello<sup>10</sup>, la gran parte degli studiosi vedono i processi di rinnovamento e

---

<sup>9</sup> Per una trattazione delle principali "traiettorie post-fordiste" delle imprese occidentali, cfr. Regini (2000).

<sup>10</sup> Cfr. Belanger *et al.* (2002).

modernizzazione delle imprese come un fenomeno circoscritto, la cui portata non è in grado di dimostrare l'incompatibilità del vecchio paradigma con il mutato contesto competitivo.

Quale che sia l'entità e la diffusione dei cambiamenti che si registrano nell'intero sistema industriale, è tuttavia indubbio che le strategie imprenditoriali impostate sulle HPWP mostrano alcune differenze fondamentali rispetto ai tradizionali modelli organizzativi di tipo taylorfordista. Tali differenze sono sintetizzabili (o, forse meglio, semplificabili) nel netto scostamento da una concezione dei lavoratori come mero fattore di produzione verso una valorizzazione del contributo che essi possono offrire con le proprie conoscenze, competenze ed esperienze. Da questo punto di vista, l'aumento del grado di *commitment* dei lavoratori verso l'organizzazione è considerato come l'elemento in più in grado di offrire alle imprese un vantaggio competitivo sul mercato.

Parlare di HPWP senza chiarire puntualmente a quali e quante nuove pratiche ci si stia riferendo rischia però di ottenere il solo risultato di creare intorno al tema ancora più confusione di quanta già se ne registri. Non esiste infatti in letteratura una definizione universalmente condivisa di quali pratiche rientrino sotto il cappello delle HPWP. Ciascun autore impiega una definizione simile a quelle già esistenti, ma sufficientemente diversa da non permettere una piena comparabilità dei risultati raggiunti. Prima di passare alla rassegna della letteratura empirica esistente, dunque, sarà effettuata un'analisi dell'evoluzione della terminologia impiegata in letteratura e saranno messi in luce alcuni ostacoli metodologici che si incontrano nell'affrontare il tema delle HPWP. Senza avere alcuna pretesa di dire la parola definitiva, si cercherà poi di fornire una definizione di *High Performance Work System* che possa valere sia come riferimento per questo studio, sia come sistematizzazione di quelli già esistenti e dunque come strumento utile per chi in futuro vorrà occuparsi di questo fenomeno.

Nel secondo capitolo è presentata una rassegna delle evidenze empiriche che animano il dibattito attuale sulle HPWP.

Uno degli aspetti principali che caratterizzano questo filone di studi è senz'altro l'approccio prevalentemente di stampo economico, manageriale o organizzativo, mentre c'è - specialmente in Italia - una sorta di disattenzione da parte dei sociologi del lavoro e degli studiosi di relazioni industriali, i quali per lo più si limitano ad affrontare il tema a livello teorico<sup>11</sup>, come tipologia "alta" di flessibilità impiegata dalle imprese, in

---

<sup>11</sup> Vedi Accornero (1997, 2005).

contrapposizione a strategie “basse”, basate principalmente sul contenimento dei costi<sup>12</sup>. Il tema delle HPWP difficilmente è indagato come oggetto di analisi in sé e altrettanto raramente sono cercati riscontri empirici. Molto limitati o circoscritti, ad esempio, sono i dati o le ricerche recenti sulle imprese o sui lavoratori coperti dalla contrattazione sull’organizzazione del lavoro (EIRO 2004), se si eccettuano le pur rilevanti ricerche di Leoni e Pini a Bergamo e a Reggio Emilia.

Più in generale, gli studi sugli effetti che le nuove pratiche hanno sulla performance dell’impresa, da un lato, e per il benessere dei lavoratori, dall’altro, rappresentano i due punti di osservazione del fenomeno più frequenti in letteratura. Riguardo agli effetti sulla performance delle imprese, il dibattito internazionale è assai ricco di evidenze e le conclusioni cui si giunge mostrano una sempre maggiore convergenza nel rilevare l’esistenza di una relazione positiva tra l’adozione di HPWP e risultati economici e produttivi dell’impresa (McDuffie 1995, Ichnioski *et al.* 1997, Appelbaum *et al.* 2000, Cristini *et al.* 2003, Antonioli e Pini 2004).

Più aperto è invece il dibattito su quali siano le condizioni in grado di garantire tali migliori risultati. In tal senso, si possono individuare almeno tre diverse posizioni presenti in letteratura: i) la tesi della coerenza interna (che sostiene la necessità dell’adozione di pratiche di organizzazione delle attività operative e di coordinamento del lavoro che siano intense e coerenti internamente); ii) la tesi della complementarità (che sostiene la necessità dell’adozione di sistemi integrati, ossia di una funzionalità reciproca di pratiche di organizzazione e coordinamento delle attività e di pratiche di gestione del personale in senso stretto); iii) e infine la tesi della coerenza esterna (che sostiene la necessità di una connessione tra le HPWP ed altri fattori più generali, come ad esempio le strategie di mercato o le caratteristiche del contesto istituzionale delle relazioni di lavoro).

Riguardo agli effetti sul benessere di lavoratori, secondo la visione più ottimistica, che accomuna i principali sostenitori delle HPWP, l’adozione delle nuove pratiche di lavoro innalzerebbe il grado di *commitment* dei lavoratori attraverso l’aumento del loro grado di soddisfazione non solo economica, ma anche psicologica e motivazionale. Tuttavia l’esito positivo delle HPWP sul benessere dei lavoratori non è affatto scontato e i dati a disposizione sono scarsi e limitati. Accanto alla visione più ottimistica, si può comunque individuare una serie di studi che associano l’impiego delle HPWP al rischio di un’intensificazione degli sforzi richiesti ai lavoratori,

---

<sup>12</sup> Cfr. per tutti Regini (2000) e Reyneri (2002).

all'aumento dei livelli di stress e alla mancata spartizione dei maggiori guadagni con i lavoratori da parte del management. Anche di questi aspetti si dà conto nella parte finale del secondo capitolo.

Con il terzo capitolo si entra nella parte empirica e più originale del lavoro. Esso si basa sull'analisi delle strategie organizzative di un campione longitudinale di imprese lombarde tra il 1996 e il 2005.

I risultati ci permettono di osservare alcune interessanti evidenze riguardo alla diffusione delle HPWP, alle possibili relazioni tra sicurezza di mantenimento del proprio posto di lavoro da parte dei lavoratori e logiche imprenditoriali di innovazione organizzativa, e alle condizioni facilitanti il ricorso alle nuove pratiche.

Riguardo alla diffusione delle HPWP, come già si è detto, il problema principale che si incontra nell'analizzare le tendenze nelle imprese dei diversi paesi è la scarsità dei dati disponibili. Nel caso italiano, che qui più ci interessa, non esistono statistiche ufficiali che rilevano il fenomeno. Gli studi che affrontano questo tema lo fanno con tecniche qualitative (attraverso studi di caso, vedi ad esempio IPL 2003), oppure basandosi sui dati resi disponibili delle associazioni imprenditoriali (Leoni *et al.* 2004, Cristini *et al.* 2003,) e dai centri di ricerca sindacali (Antonioli e Pini 2004, Pini 2005a), e solo raramente sono di livello nazionale (Bordogna e Pedersini 2001). I pochi dati quantitativi disponibili, inoltre, quasi mai sono rappresentativi dell'intera economia italiana e in definitiva, come conseguenza di tutti questi fattori, le informazioni sull'adozione delle HPWP da parte delle imprese italiane sono assolutamente limitate.

Come vedremo, nelle imprese del nostro campione si riscontra un sensibile aumento del ricorso alle HPWP negli ultimi dieci anni. I nostri dati ci permettono inoltre di entrare nel merito della relazione tra sicurezza dell'impiego per i lavoratori e strategie innovative delle direzioni.

L'associazione positiva tra ricorso a HPWP e garanzia per i lavoratori di mantenere il proprio posto di lavoro è uno dei punti più dibattuti in letteratura. A livello teorico, la sicurezza del posto rappresenta per i lavoratori un incentivo non economico fondamentale per permettere all'impresa di ottenere lo "sforzo discrezionale" dei lavoratori richiesto dalle nuove prassi (Appelbaum *et al.* 2000). Alcune evidenze, tuttavia, hanno mostrato che l'impiego di HPWP è associato ad una maggiore probabilità che l'impresa ricorra a riduzioni del personale negli anni immediatamente seguenti (Osterman 2000). Come vedremo, anche i nostri risultati mostrano che in molte imprese l'adozione di HPWP ha coinciso

con interventi volti al ridimensionamento aziendale. Nel nostro come negli altri studi, però, non è dato chiarire se si tratti di interventi prodotti in risposta ad uno stato di crisi economica aziendale, nel qual caso i rischi di un'intensificazione degli sforzi richiesti ai lavoratori e di fallimento negli esiti delle pratiche sarebbero molto elevati (Appelbaum e Batt 1994), o se il ridimensionamento occupazionale sia imputabile al cambiamento delle strategie di mercato dell'azienda e dunque ad una fase sperimentale nell'impiego delle nuove pratiche. Altri studi hanno mostrato inoltre che proprio la mancanza di sicurezza anche solo per una parte dei lavoratori coinvolti è in grado di far fallire l'intero processo di modernizzazione organizzativa attuato dalle imprese (Batt 2004).

Ritornando ai risultati dell'indagine, si è detto che essi mostrano un sensibile aumento del ricorso alle HPWP negli ultimi dieci anni. Ma ciò non costituisce che una prima osservazione. Molto più importante è comprendere la qualità delle tendenze in atto.

Come è emerso anche da un noto studio della Fondazione Europea (EF 1997) l'adozione delle HPWP può essere piuttosto consistente in termini di numero di imprese che vi fanno ricorso, ma in genere lo è molto meno in termini di intensità del loro impiego (Geary 2003). I luoghi di lavoro classificabili come *sistemi* di lavoro innovativi *tout court* rimangono infatti una porzione assolutamente minoritaria dell'universo indagato, e le pratiche comunemente considerate più innovative (decentramento decisionale e gruppi di lavoro autonomi e semi-autonomi, come vedremo) sono adottate in misura sensibilmente inferiore rispetto a quelle che hanno un impatto minore sulle relazioni di lavoro.

Quali sono dunque le imprese che innovano maggiormente nell'organizzazione del lavoro? È possibile identificare i fattori che è più probabile ostacolino i processi di modernizzazione organizzativa delle imprese? Il quarto capitolo cerca di rispondere a tali interrogativi attraverso l'analisi discriminante delle caratteristiche distintive delle imprese maggiormente innovative.

In letteratura, l'esistenza di ostacoli ai processi di innovazione nell'organizzazione del lavoro è infatti la motivazione più diffusa cui ricorrono i sostenitori delle HPWP per spiegare i comportamenti delle imprese che non innovano i propri sistemi di lavoro (Godard e Delaney 2000). Tuttavia, se si escludono gli studi che attribuiscono la maggiore o minore diffusione delle HPWP alle differenze che dipendono dalle diversità dei contesti istituzionali in cui le imprese operano, e che quindi non spiegano le differenze riscontrabili tra le imprese di uno stesso paese, è



difficile trovare ricerche che analizzino empiricamente le ragioni per cui le nuove pratiche di lavoro sono introdotte in alcune imprese e non in altre. La grande maggior parte dei contributi esistenti proviene dalla letteratura nordamericana. In base alla nostra rassegna, non risultano studi di origine italiana dedicati all'approfondimento del fenomeno delle HPWP da questo punto di vista. Approfondire questo punto è però importante non solo per una più completa comprensione del fenomeno in sé, ma per poter anche individuare qualche spiegazione circa le tendenze che si registrano nell'utilizzo delle nuove pratiche di lavoro.

In base agli studi esistenti, sono i “costi di transizione non pecuniari” verso le nuove pratiche (Ichniowski *et al.* 1997), ossia le difficoltà che si registrano nel superare la “cultura organizzativa” preesistente, ad essere considerati tra i maggiori ostacoli al cambiamento. Viceversa, un contesto organizzativo caratterizzato da elevati investimenti in innovazione tecnologica (Appelbaum *et al.* 2000, Hempell e Zwick 2005)<sup>13</sup> e l'operare su mercati internazionali e molto concorrenziali (Osterman 1994, OECD 1999) sono spesso considerati come fattori che spingono le imprese ad innovare la propria organizzazione.

Almeno altri due fattori possono però essere presi in considerazione per spiegare le diversità di comportamento delle imprese verso le HPWP. Il primo è rappresentato dal ricorso dell'impresa all'impiego di lavoratori con forme contrattuali non-standard. Secondo la nota formulazione di Atkinson (1984), la presenza di lavoratori non-standard, ma che ricoprono ruoli “periferici” nell'organizzazione, non dovrebbe compromettere l'impiego di forme di flessibilità funzionale per le posizioni più strategiche dell'impresa, ossia per i cosiddetti lavoratori “core”. Tuttavia, ci si può aspettare che se la quota di lavoratori periferici è molto elevata, il ricorso alle HPWP non sarà molto consistente. Inoltre, altri studi hanno evidenziato che ai lavoratori core si possono applicare sia forme di flessibilità interna, sia forme di flessibilità esterna (Ackroyd e Procter 1998), facendo quindi supporre che non esista una relazione necessaria e univoca tra l'adozione di HPWP e l'impiego di forme contrattuali non-standard.

Il secondo fattore da considerare per comprendere la variabilità dei comportamenti delle imprese verso le HPWP è l'atteggiamento al riguardo dei rappresentanti dei lavoratori. Come abbiamo visto sopra, a livello teorico la presenza di un clima collaborativo e di pratiche cooperative

---

<sup>13</sup> Come vedremo più avanti, però, l'impatto delle innovazioni tecnologiche sul lavoro dipende in realtà da un'ampia varietà di fattori tra cui, ad esempio, le ragioni della loro introduzione, la filosofia del *management* e il processo di implementazione (Liker *et al.* 1999)

all'interno dell'impresa è spesso indicato dai sostenitori delle HPWP come un elemento fondamentale per garantire il buon esito delle nuove pratiche (Appelbaum *et al.* 2000). La partecipazione del sindacato nei processi di innovazione organizzativa è vista come benefica sia per l'impresa, che si protegge così da eventuali dissensi tra i lavoratori, sia per i lavoratori, per i quali la partecipazione sindacale è garanzia di tutela dei propri interessi. Dal punto vista dei rappresentanti sindacali, però, l'adozione di HPWP può comportare dei rischi: e non solo, come ci si potrebbe immaginare, quello di "sostituzione" o "svuotamento" del proprio ruolo come conseguenza di un coinvolgimento diretto dei lavoratori, ma anche, nei casi in cui viceversa il sindacato partecipi alle innovazioni e mantenga pressoché inalterata la propria presenza nel luogo di lavoro, quello di essere coinvolto in una cooperazione troppo stretta con il management, tale da ridurre l'efficacia e modificare la natura stessa dell'azione sindacale. È forse questa la critica maggiore che gli studiosi di relazioni industriali di stampo più tradizionale muovono a quello che Godard e Delaney (2000) hanno definito il "nuovo paradigma delle HPWP". Per interessanti osservazioni in proposito, rimandiamo al nostro approfondimento.

L'ultimo capitolo infine è dedicato alle implicazioni dei risultati emersi nella parte empirica per le strategie degli attori coinvolti nei processi di modernizzazione del lavoro: le imprese, le organizzazioni sindacali, e l'attore pubblico. L'intenzione non è in alcun modo quella di fornire ricette o indicazioni più o meno prescrittive. L'intento è invece quello di fornire alcuni elementi per il dibattito scientifico e istituzionale sul tema, e per stimolare il confronto all'interno del mondo imprenditoriale. Trattandosi, peraltro, di una ricerca la cui realizzazione è stata possibile grazie all'interesse e al supporto fornito da un'importante associazione degli imprenditori<sup>14</sup>, mi pare questo il modo più interessante e utile di concludere il lavoro.

---

<sup>14</sup> A questo riguardo desidero ringraziare il Centro Studi di Assolombarda, in particolare Giuseppe Panzeri e Andrea Fioni, per avermi offerto la possibilità di adattare ai miei scopi uno strumento consolidato quale è il questionario dell'Indagine Annuale sul Lavoro. Un sentito ringraziamento va anche al direttore del Settore Economico dell'associazione, Pierangelo Angelini, per aver sostenuto la validità del mio progetto fin dalle fasi iniziali.

# **1. Nuovi modelli produttivi e *High Performance Work System***

## **1.1. *Lean production* e nuovi modelli produttivi in Europa e Stati Uniti**

I processi di internazionalizzazione e globalizzazione, la concorrenza crescente dei paesi emergenti, la necessità di adeguarsi ed essere sempre in grado di sfruttare i continui miglioramenti negli strumenti tecnologici a disposizione e le turbolenze dell'economia mondiale tipiche dei periodi nei quali gli equilibri precedentemente raggiunti sono rimessi in discussione, sono solo alcuni fra i principali cambiamenti intervenuti nei mercati dei prodotti e del lavoro negli ultimi decenni. Tali cambiamenti, si dice, pongono nuove sfide alle economie nazionali e spingono gli attori interessati (imprese, lavoratori e istituzioni) a reagire a tali sfide in modi diversi, innovando le proprie strategie e le proprie politiche ovvero confermando quelle già intraprese.

I fattori appena elencati sono comunemente riconosciuti quali caratteristiche fondamentali dei nuovi mercati in tutti i paesi economicamente avanzati; dalla prospettiva che a noi qui interessa maggiormente, quella delle imprese, seppure i processi di cambiamento siano iniziati da ormai più di vent'anni, specialmente nei paesi occidentali è ancora molto acceso il dibattito intorno alle conseguenze che essi hanno avuto sulle strategie produttive e organizzative delle imprese.

La diffusione di nuovi sistemi produttivi che si discostano in modo più o meno radicale dal paradigma taylor-fordista è infatti un fenomeno riconosciuto dai più; resta però da chiarire l'entità di tale diffusione. Da un lato, infatti, c'è chi teorizza una tendenza universale verso il declino dei vecchi modelli, dall'altra, buona parte degli studiosi vede i processi di rinnovamento e modernizzazione come un fenomeno circoscritto, limitato ad alcune realtà produttive, o comunque tale da non poter sostenere l'incompatibilità del vecchio paradigma con il nuovo contesto competitivo.

Questa seconda posizione appare senz'altro più condivisibile: infatti, se è vero che per mantenere elevati livelli di competitività non è più sufficiente muoversi secondo le logiche che hanno dominato nel secondo dopoguerra, è vero anche che non si è giunti alla definizione di un nuovo paradigma produttivo-organizzativo che abbia una capacità esplicativa almeno pari a quella del modello di cui si teorizza il declino<sup>15</sup>.

Non è chiara neppure quale influenza abbia realmente avuto il cosiddetto “modello giapponese” (ossia il modello che in qualche modo ha reso evidenti i limiti contenuti nel vecchio paradigma) nelle strategie di rinnovamento delle imprese occidentali. La presenza di trend verso la “giapponesizzazione” e l'esistenza di una “terza via” tra fordismo e *just in time* (JIT) sono state infatti le questioni che hanno maggiormente caratterizzato il dibattito socio-economico dalla metà degli anni 80 all'inizio nuovo secolo.

Non interessa qui entrare nel merito di tale dibattito<sup>16</sup>, ma ai fini di una migliore comprensione delle tematiche che saranno affrontate in questo studio, è utile descrivere brevemente le principali caratteristiche del modello giapponese che segnano un distacco evidente dal paradigma taylorfordista. Bonazzi (1993) individua quattro principi fondamentali che permettono ad un sistema JIT di funzionare efficacemente, ossia:

1. l'eliminazione delle risorse ridondanti, riducendo gradualmente tutto ciò che può essere considerato spreco attraverso processi di miglioramento continuo (*kaizen*), l'utilizzo di impianti il più possibile semplici e conoscibili dal personale e l'eliminazione delle informazioni inutili;
2. il coinvolgimento del personale nelle decisioni che riguardano la produzione, attraverso l'applicazione del principio di “autonomazione” (ossia diritto-dovere degli operai di interrompere il processo produttivo tutte le volte che notano delle anomalie e di segnalarlo in modo che si possa intervenire in tempo reale), l'interscambio dei lavoratori in diverse posizioni del gruppo di lavoro (polivalenza), la flessibilità numerica e strutturale delle squadre di lavoro, l'impegno nel miglioramento continuo di ogni fattore produttivo

---

<sup>15</sup> Per una trattazione delle principali teorie esplicative del declino del paradigma fordista cfr. Bélanger, Giles e Murray (2002).

<sup>16</sup> Qualche accenno all'influenza del modello giapponese sulle imprese occidentali sarà effettuato più avanti (cfr. par. 4.1.3).

3. la partecipazione dei fornitori, attraverso la loro collocazione il più possibile in prossimità dell'azienda madre, la loro selezione in base alla capacità di collaborare nella progettazione e nel miglioramento dei particolari forniti, e il loro raggruppamento in "grappoli" di subfornitori con il conseguente scambio di informazioni e di aiuti;
4. il controllo della qualità totale, perseguendo l'obiettivo zero difetti abbandonando la pratica fordista dei controlli *ex-post* e condizionando ogni singola fase del processo produttivo con la preoccupazione della qualità.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, dunque, una delle caratteristiche più importanti delle imprese giapponesi è il coordinamento orizzontale tra unità operative basato sulla condivisione delle conoscenze, piuttosto che sulle qualifiche specializzate (Aoki 1990). Ciò nondimeno, i lavoratori sono posizionati in una gerarchia e le imprese, come primario fattore di incentivazione, si basano sulla competizione tra i lavoratori per ottenere una posizione più alta nella gerarchia; la natura gerarchica degli schemi di incentivazione, quindi, fa da complemento alla tendenza al coordinamento operativo e aiuta a mantenere l'efficienza e l'integrità organizzativa, per le quali è necessario che o il coordinamento operativo o il sistema di incentivi (non entrambi) siano di tipo gerarchico (Aoki 1990).

Per le caratteristiche di questo lavoro, però, ciò che interessa maggiormente analizzare è l'estrema varietà delle risposte fornite dalle imprese occidentali ad un contesto competitivo largamente mutato, nel quale il modello giapponese appena descritto ha dimostrato una maggiore capacità di successo rispetto ai modelli che fino agli anni settanta hanno dominato in Europa e negli Stati Uniti.

Riferendosi alle imprese americane, Appelbaum e Batt (1994) sostengono che il tradizionale *Human Resources Model* (HRM) americano sviluppatosi negli anni sessanta e la soluzione alternativa della *flexible mass production* non sono in grado di garantire alle imprese quel vantaggio competitivo necessario per avere successo sul mercato. Traendo ispirazione dai modelli adottati negli altri paesi avanzati<sup>17</sup>, le imprese americane che negli anni novanta hanno raggiunto buoni esiti sui mercati si caratterizzano, secondo le autrici, per l'esistenza di due tipi di strategie "post-fordiste" ugualmente

---

<sup>17</sup> I riferimenti sono al modello giapponese di *lean production*, al sistema socio-tecnico del Tavistock Institute in Svezia, alla specializzazione flessibile italiana, alla produzione diversificata di qualità tedesca, e allo stesso tradizionale HRM americano.

capaci di ottenere buone performance organizzative: il primo, definito *American lean production*, è molto simile alla produzione snella giapponese, ma differisce da esso principalmente per le politiche di gestione delle risorse umane e di relazioni industriali adottate; il secondo, definito *American team production*, si ispira al modello socio-tecnico e all'uso dei gruppi di lavoro autonomi, ma incorpora numerose idee derivate da altri fonti.

I confini tra i due modelli sono molto labili e si intuisce che ci possono essere diverse sovrapposizioni nelle pratiche di lavoro adottate. I due approcci differiscono nella misura in cui attribuiscono un ruolo fondamentale alla ricerca del miglioramento continuo dei lavoratori "in prima linea" e, di conseguenza, nell'utilizzo che fanno di alcune pratiche di gestione del personale quali la partecipazione dei lavoratori nel *decision making*, la formazione estensiva per i lavoratori non manageriali e la sicurezza dell'impiego quale strumento per motivare i lavoratori a contribuire al miglioramento della qualità e dell'efficienza del processo produttivo. Le differenze stanno anche nel diverso livello di partecipazione dei lavoratori o dei loro rappresentanti in un più ampio raggio di operazioni organizzative e di decisioni strategiche; il primo modello prevede un sistema di qualità guidato dall'alto, dal management, il secondo è più decentralizzato. Le autrici sostengono che, dati i cambiamenti registrati nei sistemi competitivi, solo questi modelli (definiti *high-performance*) sono in grado di ottenere elevate prestazioni economiche ed organizzative, anche se con rilevanti diversità di effetti sui vari *stakeholder* dell'organizzazione. All'opposto, nei luoghi di lavoro che non hanno trasformato la propria organizzazione e che cercano quindi di mantenersi competitivi con strategie di produzione basate su un'intensificazione dei principi fordisti i risultati, nel lungo periodo, non potranno che essere negativi (Appelbaum e Batt 1994).

Altri autori affermano che la dicotomia *high-performance*/fordismo intensificato non esaurisce il terreno delle nuove strategie competitive disponibili per le imprese manifatturiere fordiste americane (Knauss 1999). Con tutti i limiti di una ricerca basata su un solo studio di caso (sono circa 200 i luoghi di lavoro passati in rassegna da Appelbaum e Batt), Knauss identifica l'esistenza di una "terza via" (denominata "Produzione di massa modulare", PMM) che permette ai produttori di massa di riguadagnare competitività senza ricorrere ad uno stravolgimento dell'ordine sociale fordista. Non molto lontana dalla *low road* per gli esiti sociali, la PMM è sostanzialmente una rivisitazione del fordismo in chiave moderna, nella sua

variante flessibile, una sorta di “*high performance in the low-road*” (Knauss 1999), in grado di perseguire strategie di miglioramento continuo attraverso la semplice riorganizzazione in moduli<sup>18</sup> del processo produttivo, senza richiedere grandi investimenti in formazione dei lavoratori e senza un ricorso estensivo alla rotazione dei lavoratori su più mansioni. Gli esiti positivi che la PMM ha sul mercato, oltre a smentire l’idea che strategie *low-road* non possano avere successo, offrono una nuova interpretazione della scarsa diffusione degli *high performance work system* (HPWS) nelle imprese americane (che Abbelbaum e Batt attribuiscono invece alla carenza di politiche pubbliche che ne incentivino l’adozione o, più in generale, ad una struttura istituzionale ancora impostata per il sostegno del modello fordista). Quest’ultimo elemento serve peraltro ad avvalorare la tesi di Knauss (1999) secondo la quale le imprese preferiscono ricorrere a semplici aggiustamenti che permettano di essere competitivi mantenendo un’impostazione fordista, piuttosto che stravolgere i propri assetti e muoversi in direzione di un’organizzazione *high-performance* dagli esiti non del tutto prevedibili.

Volgendo ora lo sguardo al contesto europeo, analizzando le strategie di “riaggiustamento industriale”(Regini e Sabel 1989) dei primi anni novanta nel settore automobilistico, Bonazzi (1993) individua una sorta di “via europea alla produzione snella” che «[...] si differenzia dalla via giapponese per il modo sperimentale e graduale con cui si procede e per le varie forme di “ibridazione” dell’approccio giapponese con approcci di altra origine» (p.50).

Si tratta dunque di una terza via simile a quella individuata da Appelbaum e Batt (1994) per le imprese americane, un modello che fa proprie alcune caratteristiche distintive del JIT giapponese adattandole al contesto socio-economico occidentale e che, al di là delle diverse declinazioni aziendali, si caratterizza per l’utilizzo di almeno quattro elementi comuni (Bonazzi 1993)<sup>19</sup>:

1. l’esteso uso di tecnologie avanzate che consentono di evitare o almeno ridurre lo sfruttamento intensivo della manodopera praticato in Giappone;

---

<sup>18</sup> Ossia di piccoli insiemi integrati di mansioni produttive, più piccoli di una divisione aziendale ma senz’altro più larghi di una singola *job description* fordista, che permettono di combinare l’ampliamento delle mansioni dei lavoratori con il permanere degli stessi nel medesimo modulo anche per tutta la durata della vita aziendale.

<sup>19</sup> L’analisi di Bonazzi si riferisce in realtà all’industria automobilistica europea; tuttavia la validità degli elementi individuati, con qualche forzatura, può essere estesa almeno all’industria manifatturiera nel suo complesso.

2. la ricerca di accordi con il sindacato per il coinvolgimento consensuale della manodopera nelle proposte di partecipazione;
3. il ricorso a forme di organizzazione modulare della produzione (*Cellular Manufacturing*), particolarmente adatte a gestire con la necessaria rapidità e flessibilità le anomalie di processo e di prodotto;
4. sensibili miglioramenti nei valori tipici della produzione snella (ad esempio tempi di *set-up*, scorte, *lead-time*) anche se si rimane ancora lontani dagli standard giapponesi.

Entrando più nel dettaglio, si possono individuare tre principali strategie di mercato o “traiettorie post-fordiste” adottate dalle imprese europee (Regini 2000): produzione diversificata di qualità (PDQ, Streeck 1991), produzione di massa flessibile (PMF, Boyer 1988) e specializzazione flessibile (SF, Piore e Sabel 1984). Brevemente, «[...] una strategia PDQ è propria di imprese che puntano a competere sulla qualità – e secondariamente sulla diversificazione - dei prodotti più che sul prezzo [...] La strategia di PMF è invece basata sulla produzione di massa di una varietà di beni (anziché di beni standard come nel fordismo classico), per rispondere alla variabilità della domanda senza rinunciare a contenere i prezzi [...] [Nel]la strategia di SF [...] la principale arma della competizione è costituita da un'estrema flessibilità aziendale - nel senso di versatilità e di rapidità di aggiustamento dell'impresa ai mutamenti della domanda » (Regini 2000, pp. 127-129).

La praticabilità e il successo di una traiettoria piuttosto che di un'altra, come rilevato da Appelbaum e Batt (1994) per le imprese americane, sono condizionati dalle caratteristiche dell'ambiente istituzionale nel quale le imprese operano, che possono favorire o meno l'adozione di una determinata strategia da parte di un'impresa e offrir loro dei vantaggi competitivi nei confronti di imprese di paesi con caratteristiche istituzionali differenti (Regini 2000). Negli anni ottanta, in Italia, sono state soprattutto le piccole imprese che hanno adottato strategie SF (specialmente se organizzate nella forma dei distretti) a riscontrare le migliori performance, mentre le grandi imprese hanno riscontrato notevoli difficoltà.

Riassumendo quanto detto finora, che non ha assolutamente pretese di esaustività (essendo la sua funzione unicamente quella di inquadrare in uno scenario più ampio il nostro oggetto di analisi), è possibile tracciare le linee del cambiamento nei modelli produttivi lungo tre dimensioni principali: la flessibilità produttiva e la standardizzazione dei processi al livello del management della produzione; l'applicazione della conoscenza, la



polivalenza e un controllo meno diretto riguardo l'organizzazione del lavoro; la flessibilità - o l'insicurezza - e l'adesione sociale nelle relazioni di lavoro (Bélanger, Giles e Murray 2002).

La Tavola 1-1 riporta schematicamente le principali differenze che si riscontrano tra il fordismo e quello che gli autori hanno identificato come il "nuovo modello produttivo" delle economie occidentali; si tratta evidentemente di un'astrazione analitica che non si riferisce a nessun luogo di lavoro concretamente osservato.

**Tavola 1-1 - Principi operativi del "nuovo modello produttivo".**

	Fordismo	"Nuovo modello produttivo"
<u>Gestione della produzione</u>		
Fonti di vantaggio competitivo	economie di scala attraverso la produzione continua; internalizzazione dei costi legati ai flussi di offerta costanti	flessibilità produttiva alla ricerca di mercati di nicchia; esternalizzazione (ove possibile) dei costi legati all'offerta
Fonti di efficienza	standardizzazione della produzione	standardizzazione dei processi ai fini del raggiungimento di elevati livelli di qualità dei prodotti e rapidi aggiustamenti nelle tipologie di produzione
<u>Organizzazione del lavoro</u>		
Applicazione della conoscenza	basso utilizzo della conoscenza dei lavoratori; separazione tra progettazione ed esecuzione	alta mobilitazione della conoscenza dei lavoratori per risolvere i problemi nei processi produttivi e per raggiungere un'adeguata flessibilità produttiva
Grado di specializzazione	forte specializzazione e divisione estensiva del lavoro	aumento della polivalenza dei lavoratori per superare i problemi funzionali derivanti dalla separazione delle mansioni
Grado di supervisione	grado elevato di supervisione diretta	più autoregolazione e regolazione guidata dal processo
<u>Relazioni di lavoro</u>		
Grado di sicurezza offerto	alto: bassa flessibilità per i datori	basso: alta flessibilità per i datori
Livello di 'adesione sociale' richiesto	basso: la divisione tecnica del lavoro riduce il bisogno di <i>commitment</i> verso l'organizzazione	alto: <i>commitment</i> è componente fondamentale per raggiungere gli obiettivi di produzione

Fonte: Bélanger, Giles e Murray (2002), p. 49.

Come si intuisce, i principi che secondo gli autori delineano il “nuovo modello produttivo” post-fordista, oltre ad essere piuttosto difficili da raggiungere, sono in alcuni casi in contraddizione tra loro: è il caso ad esempio dell’elevato grado di *commitment* dei lavoratori verso l’organizzazione, necessario per raggiungere gli obiettivi produttivi, ma fortemente ostacolato dalla percezione di insicurezza che gli stessi lavoratori hanno riguardo al mantenimento del proprio posto di lavoro. Ciascuna impresa, dunque, bilancerà la propria organizzazione cercando di favorire i principi che ritiene più importanti a discapito di altri che reputa meno rilevanti, privilegiando, ad esempio, l’insicurezza rispetto al *commitment* dei lavoratori, una maggiore flessibilità produttiva rispetto all’efficienza nei costi.

Analizzando più in profondità la seconda categoria di principi descritta nella Tavola 1-1, la Tavola 1-2 riassume efficacemente le principali caratteristiche che distinguono un’organizzazione del lavoro “*empowered*” (Geary e Sisson 1994), in cui i lavoratori sono chiamati a partecipare direttamente alla gestione dell’impresa, dalle forme più tradizionali.

**Tavola 1-2 – Caratteristiche principali di un sistema di lavoro basato sulla partecipazione dei lavoratori.**

	<i>‘Empowered Organization’</i>	<i>Forme tradizionali di organizzazione del lavoro</i>
<i>Struttura gerarchica</i>	piatta e debole	molti livelli
<i>Confini dei gruppi</i>	variabili (alcuni fissi)	fissi
<i>Comunicazione</i>	diretta, estensiva e frequente	indiretta (attraverso i membri delle commissioni interne/rappresentanti sindacali) e ristretta
<i>Retribuzione</i>	basata sui gruppi (in qualche caso legata alla performance)	basata sull’anzianità e su alcuni meccanismi individuali
<i>Stile di supervisione</i>	educativo	monitorante e punitivo
<i>Strategia di management</i>	strategico e integrato	graduale, pezzo per pezzo
<i>Condizioni di lavoro</i>	armonizzate	negoziate
<i>Categorie delle posizioni lavorative</i>	poche e con facile accesso	numerose e con accesso ristretto
<i>Disegno delle posizioni lavorative</i>	lavoro di squadra	divisione del lavoro
<i>Autonomia dei lavoratori</i>	autogestione e autonomia	discrezione limitata
<i>Disciplina</i>	osservatori interni o autodisciplina	esterna e attraverso procedure formali
<i>Formazione</i>	estensiva e continua	limitata e discontinua

Fonte: Geary e Sisson (1994, p. 6).

Così tracciato il quadro d'insieme dei cambiamenti in atto nei modelli produttivi e organizzativi delle imprese alla fine del ventesimo secolo, il prossimo paragrafo affronta le trasformazioni avvenute nelle pratiche di lavoro e di gestione del personale, mettendo in luce l'importanza della presenza di forme di partecipazione dei lavoratori come fattore decisivo per aumentare il loro grado di *commitment* verso l'organizzazione e permettere quindi all'organizzazione "*empowered*" di funzionare efficacemente. Nella seconda parte di questo primo capitolo cercheremo poi di stringere sempre di più l'attenzione verso le nuove pratiche di lavoro impiegate dalle imprese post-fordiste, entrando quindi nella seconda delle dimensioni organizzative individuate dalla Tavola 1-1, e in particolare nel secondo (minore specializzazione) e nel terzo (minore supervisione) dei principi che in essa rientrano: il terzo paragrafo descrive la varietà della terminologia impiegata per definire le nuove pratiche di lavoro cosiddette *high-performance* e ne mette in luce i problemi metodologici che sorgono; il quarto ed ultimo paragrafo propone una definizione il più possibile esaustiva di *High Performance Work System*, con l'intento di offrire uno strumento analitico utile a questa e ad altre ricerche in questo campo.

## **1.2. Il coinvolgimento dei lavoratori come strumento di competitività**

La teoria dominante negli studi dei nuovi modelli organizzativi attribuisce un ruolo cruciale al fattore umano quale strumento di competitività per le imprese<sup>20</sup>. Le due citazioni riportate qui sotto, tra le molte possibili, sono di particolare utilità perchè, nonostante si tratti di due studiosi tra i più critici riguardo alle trasformazioni che il lavoro sta subendo negli ultimi tempi, sintetizzano con grande chiarezza (estremizzandoli) i cambiamenti fondamentali avvenuti nei contenuti del lavoro:

«il secolo del Lavoro [...] era cominciato con il motto "Non siete pagati per pensare" e finisce con lo slogan "La qualità dipende da voi"» (Accornero 1997, p. 14);

«All'estremo opposto del taylorismo, ormai ciò che importa per le imprese è quel che distingue un dipendente dai suoi colleghi» (Caillé 2001, p.12).

Scostandosi in modo netto da una concezione dei lavoratori come mero fattore di produzione tipica del modello fordista, i modelli emergenti di organizzazione e gestione del lavoro si basano fortemente sulla

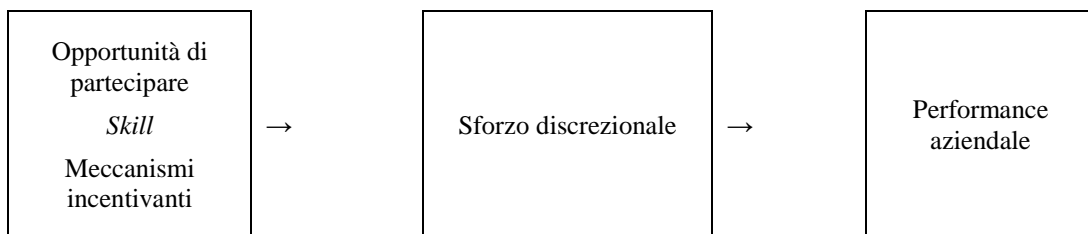
---

<sup>20</sup> Gli effetti della nuova organizzazione del lavoro sui lavoratori, però, sono una questione ancora molto dibattuta e controversa. Per una rassegna degli studi esistenti cfr. il paragrafo 2 nel capitolo 2.

valorizzazione del contributo che i lavoratori possono offrire con le proprie conoscenze, competenze ed esperienze come strumento per rendere l'impresa più competitiva sul mercato.

Nel corso degli anni ottanta, le imprese manifatturiere - colpite da una grave crisi di produttività – hanno acquistato progressivamente consapevolezza del fatto che l'innovazione tecnologica, da sola, non è in grado di colmare il gap di competitività e di ristabilire quel vantaggio competitivo che permette il buon esito dell'impresa sul mercato. Le imprese che ancora oggi ottengono i migliori risultati economici e produttivi riescono a combinare forti investimenti in nuove tecnologie con l'impiego di pratiche innovative nell'organizzazione del lavoro, come ad esempio i gruppi di lavoro, i gruppi di *problem solving*, circoli di qualità e la partecipazione dei lavoratori nel controllo statistico dei processi<sup>21</sup> (Appelbaum *et al.* 2000). Le pratiche innovative di organizzazione del lavoro saranno analizzate dettagliatamente più avanti. Ciò che qui merita di essere ben evidenziato, è che la loro portata innovativa - in termini di competitività - non sta semplicemente nella loro semplice applicazione. Il fatto che un'impresa impieghi i circoli di qualità, ad esempio, non ci dice quasi nulla riguardo ciò che effettivamente avviene all'interno dell'impresa. Il vantaggio competitivo, in questi contesti, è raggiungibile solo quando l'applicazione di queste pratiche dà luogo ad un aumento del grado di *commitment* dei lavoratori verso l'organizzazione (inteso come impegno, riconoscimento, devozione) tale da convincerli ad offrire all'impresa il proprio "sforzo discrezionale" (*discretionary effort*), ossia ad impegnarsi maggiormente nel perseguimento degli obiettivi produttivi. La Figura 1-1 riporta il modello analitico impiegato da Appelbaum e colleghi (2000) per la loro importante ricerca sull'applicazione delle nuove pratiche in alcuni settori manifatturieri americani.

**Figura 1-1 – Modello analitico di riferimento per la nuova organizzazione del lavoro.**



Fonte: Appelbaum *et al.* (2000), p. 27.

<sup>21</sup> Va ricordato che c'è chi sostiene che alcune di queste pratiche fossero presenti anche nei vecchi modelli organizzativi, perlomeno a livello informale (cfr. ad esempio Edwards *et al.* 2002).

Rispetto ad un'organizzazione del lavoro di tipo taylorista, basata sulla netta separazione tra progettazione ed esecuzione delle mansioni, su rigidi controlli di tipo gerarchico e sulla specializzazione dei lavoratori in mansioni strettamente definite, le nuove pratiche appaiono maggiormente in grado di ottenere lo "sforzo discrezionale" dei lavoratori nella misura in cui prevedono l'opportunità di partecipare per i lavoratori, la presenza di politiche volte a garantire adeguati *skill* e l'adozione di meccanismi retributivi incentivanti.

Tra le tre componenti individuate, l'offerta di *skill* adeguati e la presenza di meccanismi retributivi incentivanti, possono essere considerate come elementi di supporto (e in parte già esistenti - in forme diverse - nel vecchio modello) alla principale innovazione che caratterizza i nuovi luoghi di lavoro, ossia la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni che riguardano l'impresa. In ultima analisi, come detto, è questo l'elemento che contribuisce maggiormente alla creazione di un vantaggio competitivo; senza di esso difficilmente i lavoratori saranno portati ad impegnarsi di più e ad identificarsi con l'impresa e con i suoi obiettivi. In questo senso, i meccanismi partecipativi funzionano meglio se accompagnati da pratiche formative adeguate e dalla presenza di sistemi retributivi incentivanti. Tuttavia, mentre la partecipazione dei lavoratori può in qualche modo contribuire anche da sola ad aumentare il grado di *commitment* dei lavoratori verso l'organizzazione (coinvolgendoli ad esempio nelle decisioni che riguardano il miglioramento del processo produttivo o nella progettazione delle mansioni loro assegnate), in assenza di adeguate opportunità di partecipare le politiche formative (per quanto intense) e i sistemi di retribuzione legati alla performance difficilmente permetteranno di raggiungere tale obiettivo. In quest'ultimo caso è assai più probabile che si giunga ad esiti per certi versi opposti, creando in loro un senso di frustrazione e impotenza: si pensi ad esempio ad un lavoratore "iperformato", la cui retribuzione è strettamente legata alla performance produttiva sua e dell'azienda, ma che non può in alcun modo intervenire nelle decisioni che riguardano l'impresa e lo svolgimento del proprio lavoro.

La partecipazione dei lavoratori, però, può essere di diversi tipi e avvenire a diversi livelli. Può, ad esempio, limitarsi ad una consultazione sporadica ed informale dei lavoratori da parte del management, o può invece concretizzarsi in veri e propri meccanismi di cogestione (o

codeterminazione) dell'impresa come avviene nel caso tedesco<sup>22</sup>. Occorre quindi definire in maniera chiara cosa si intende per partecipazione (o coinvolgimento), e vedere poi le diverse forme che essa può assumere nei luoghi di lavoro.

Ad un livello generale, una delle definizioni più utili è quella impiegata in un ampio studio sulla diffusione di tale fenomeno nelle imprese europee (EPOC 1997)<sup>23</sup>, dove per partecipazione diretta dei lavoratori (che è cosa diversa da quella indiretta, mediata dei rappresentanti dei lavoratori) si intendono «[...] le opportunità e le iniziative nei luoghi di lavoro, promosse dal management, o da esso appoggiate, mediante le quali i dipendenti, individualmente o in gruppi, vengono consultati e/o vengono autorizzati ad assumersi responsabilità e prendere decisioni riguardo allo svolgimento dei propri compiti, all'organizzazione del lavoro e/o alle condizioni di lavoro» (Geary e Sisson 1994, p. 2).

Il contenuto della partecipazione diretta riguarda dunque aspetti del processo e della logica di organizzazione della produzione e della prestazione di servizi: nel campo dell'organizzazione del lavoro, partecipare significa fornire apporti per la soluzione dei problemi, o dare suggerimenti e indicare preferenze per la formazione di microdecisioni; partecipare nel processo produttivo significa invece muoversi con più libertà e autonomia nel combinare competenze e *know-how* e nell'utilizzare risorse (tecniche e di tempo) per raggiungere gli obiettivi (Regalia 2000). Per essere meccanismi volti alla creazione di "lealtà", sostiene Regalia, la partecipazione e la cooperazione devono essere incentivi positivi per la promozione attiva dell'innovazione e del mutamento, non espedienti orientati alla conservazione delle vecchie logiche organizzative.

A questo punto, dunque, occorre guardare alle diverse tipologie di partecipazione che possono essere presenti nei luoghi di lavoro e cercare di individuare quali di esse siano le più appropriate a generare meccanismi di 'lealtà' nei lavoratori e aumentare così il loro grado di *commitment* verso l'organizzazione.

Le pratiche di lavoro che comportano, in modo più o meno consistente, un aumento del grado di coinvolgimento e della partecipazione diretta dei lavoratori nelle decisioni dell'impresa (ad esempio circoli di qualità, gruppi di lavoro autonomi, *job enrichment*, campagne di suggerimenti) sono

---

<sup>22</sup> Per una analisi del modello tedesco alla fine degli anni novanta Cfr. Streeck (1997).

<sup>23</sup> Per una trattazione più teorica del fenomeno della partecipazione dei lavoratori nelle decisioni dell'impresa cfr. Baglioni (1997); riguardo alla partecipazione dei lavoratori negli organi societari dell'impresa cfr. la proposta di Baglioni (2005a) e il commento di Guarriello (2005).

classificabili analiticamente in base alla modalità in cui la partecipazione dei lavoratori si manifesta: possono essere individuali o di gruppo, decise unilateralmente dal management o con il coinvolgimento dei lavoratori o dei loro rappresentanti, temporanee o permanenti. La distinzione fondamentale, però, è quella che separa tra forme partecipative di tipo consultivo e forme partecipative di tipo delegativo. Nelle forme di partecipazione di tipo consultivo «i lavoratori sono abilitati, in forma individuale o in gruppo, a far conoscere le proprie opinioni. Il management, tuttavia, mantiene il diritto di accettare o rifiutare l'opinione dei lavoratori e di intervenire operativamente»; un esempio di partecipazione consultiva sono i circoli di qualità dove «i lavoratori, tipicamente in piccoli gruppi, si incontrano regolarmente per discutere dei problemi legati al loro lavoro. I lavoratori, però, normalmente non sono autorizzati ad implementare, ma solo a raccomandare» (Geary e Sisson 1994, p.3).

Nelle forme di partecipazione di tipo delegativo, invece, «la responsabilità per ciò che tradizionalmente è stata un'area decisionale del management è affidata in larga parte alla responsabilità dei lavoratori: la partecipazione è inserita nelle mansioni da svolgere. Gli esempi qui possono essere i gruppi di lavoro semiautonomi e i *team work*. Nella sua forma più pura questo tipo di partecipazione prevede l'autogestione dei lavoratori nella progettazione, nell'esecuzione e nel controllo dei propri compiti. Ci può anche essere un'elevata flessibilità tra le diverse qualifiche dei lavoratori, tale per cui i lavoratori più qualificati si trovano a svolgere mansioni di bassa qualifica e i lavoratori con qualifiche più basse ricevono formazione aggiuntiva per permettergli di assumersi responsabilità relative a mansioni più qualificate. All'estremo opposto, il management può semplicemente far ruotare su differenti mansioni i lavoratori con qualifiche simili, sulla linea di produzione o in un ufficio. Tra questi due estremi ci possono essere una varietà di posizioni intermedie» (p.3-4).

Complessivamente, dunque, si possono individuare sedici distinte tipologie di partecipazione diretta dei lavoratori nelle imprese. La

Tavola 1-3 classifica le nuove pratiche di lavoro in base al loro carattere individuale o di gruppo e alla modalità consultiva o delegativa della partecipazione prevista; queste quattro forme diventano otto se si considerano le modalità d'introduzione (gestita unilateralmente dall'azienda o con il coinvolgimento dei lavoratori o dei loro rappresentanti) e sedici distinguendo ulteriormente in base alla durata prevista (temporanea o permanente).

**Tavola 1-3 – Tipi di partecipazione diretta e classificazione di specifiche modalità**

	<b>Di tipo consultivo</b>	<b>Di tipo delegativo</b>	
<b>Individuale</b>	I lavoratori sono consultati su base individuale e forniscono il loro punto di vista. Il management mantiene tuttavia la discrezione di tenere o meno in considerazione i suggerimenti dei lavoratori. Es.: campagne di suggerimenti, consultazione individuale, sondaggi d'opinione del personale.	I singoli lavoratori hanno maggiore discrezione nell'organizzazione del proprio lavoro. Es.: <i>job enrichment</i> , <i>job enlargement</i> , autoorganizzazione individuale.	<b>Temporanea /Permanente</b>
<b>Collettiva</b>	Come per il riquadro sopra, con la differenza che i lavoratori sono consultati per gruppi e non singolarmente. Es.: circoli di qualità, <i>gruppes de'expression</i> , gruppi di progetto/di miglioramento.	La maggiore discrezione viene affidata al gruppo e non ai singoli; le decisioni sono prese dal gruppo. Es.: <i>team work</i> , gruppo autonomo, <i>Total Quality Mangement</i> , fabbrica integrata, <i>Learning Organization</i>	

**Regolazione unilaterale / Regolazione congiunta**

Fonte: adattato da Regalia (1998, p. 194) e Marginson e Sisson (1994, p.14)

In uno studio recente è stato dimostrato che la presenza di sindacati piuttosto forti e riconosciuti come tali dal management può favorire l'adozione da parte dell'impresa di pratiche di *empowerment* dei lavoratori di tipo sostanziale (*Sustiantial Empowerment* - ES - paragonabili a quelle che abbiamo definito pratiche di partecipazione delegativa), rispetto a pratiche di tipo nominale (*Nominal Empowerment* - NE - pratiche di tipo consultivo) (Vidal 2006). Data la percezione di un aumento dei costi (ad esempio le pressioni dei lavoratori per ottenere salari più alti e maggiore formazione) e l'incertezza che circonda gli esiti delle pratiche nelle strategie SE, nei luoghi di lavoro non sindacalizzati l'adozione di pratiche NE può risultare più vantaggiosa per il management. Nei luoghi di lavoro dove la struttura dell'autorità è già alterata dalla presenza di sindacati forti e da un sistema di relazioni industriali strutturato, invece, il management deve confrontarsi in ogni caso con le richieste dei rappresentanti dei lavoratori; i costi potenziali di strategie che si muovono verso un SE dei lavoratori, non sono molto più alti di quelli di strategie che vanno verso un NE. La struttura degli incentivi che determina le scelte del management è quindi condizionata dalla struttura della *governance* che caratterizza il luogo di lavoro (Tavola 1-4).



**Tavola 1-4 – Struttura degli incentivi dei datori riguardo al tipo di empowerment da introdurre.**

	<b>Luoghi di lavoro non sindacalizzati</b>	<b>Luoghi di lavoro sindacalizzati</b>
<b>Empowerment sostanziale</b>	<p><b>Costi moderatamente alti</b>                      Cambiamenti sociali complessi che includono un'alterazione della struttura dell'autorità  <i>Benefici marginali incerti</i></p>	<p><b>Costi moderatamente alti</b>                      Cambiamenti tecnici e sociali, ma presenza di una struttura dell'autorità già alterata e l'esistenza di strutture per la condivisione del potere  <i>Benefici marginali incerti</i></p>
<b>Empowerment nominale</b>	<p><b>Costi bassi</b>                      Cambiamenti tecnici chiari  <i>Elevati benefici marginali</i></p>	<p><b>Costi moderatamente alti</b>                      Cambiamenti tecnici e sociali relativamente complessi date le obbligazioni contrattuali e la presenza di lavoratori organizzati  <i>Benefici marginali incerti</i></p>

Fonte: Vidal (2006, p. 7).

Riassumendo quanto detto finora, in questo paragrafo abbiamo sostenuto il ruolo strategico della partecipazione e, attraverso di essa, del *commitment* dei lavoratori nel determinare il successo dei nuovi modelli organizzativi<sup>24</sup>; ciò di cui le imprese hanno bisogno per ottenere buoni esiti sul mercato è una sorta di “impegno in più” o “sforzo discrezionale” che i vecchi modelli di organizzazione del lavoro rendono difficilmente raggiungibile. Si tratta di qualcosa che non è direttamente misurabile o visibile agli occhi del datore e il cui controllo è completamente nelle mani dei lavoratori. La decisione da parte del management circa le strategie da seguire per ottenere questo sforzo aggiuntivo dei lavoratori, è però condizionata da una struttura degli incentivi che favorisce, nei luoghi di lavoro non sindacalizzati, l'adozione di misure non sostanziali di coinvolgimento dei lavoratori (che comportano minori costi per l'azienda e offrono risultati certi - e probabilmente migliori - nel breve periodo). Le forme che la partecipazione dei lavoratori può assumere sono infatti numerose e molto differenti tra loro, e non tutte sono adatte a perseguire un effettivo potenziamento e coinvolgimento dei lavoratori. Inoltre, per funzionare efficacemente i meccanismi partecipativi devono essere accompagnati da altre pratiche di gestione del personale che fungono da supporto o da complemento ad essi

<sup>24</sup> Va notato peraltro che si tratta di una tesi non del tutto pacifica in letteratura. In senso contrario vanno ad esempio i risultati a cui giunge il citato studio di Vidal (2006), da cui emerge che nessuno dei due tipi di partecipazione considerati, nominale e sostanziale, sono componenti necessarie (ma neppure incompatibili) della *lean production*.

(Becker *et al.* 1997), configurando così quello che in letteratura è denominato *High Performance Work System*<sup>25</sup>. Ed è proprio alla definizione puntuale di questi nuovi insiemi (o sistemi) di pratiche che volgiamo ora la nostra attenzione.

### **1.3. Le nuove pratiche di lavoro: un universo dai contorni variabili**

Inquadrata la direzione dei cambiamenti nei modelli produttivi e il ruolo strategico che la valorizzazione del fattore umano può ricoprire nelle strategie competitive delle imprese nel nuovo millennio, occorre ora circoscrivere il campo di osservazione ad un'unità di analisi definita in modo chiaro e il più possibile completo, così da poter procedere con una rassegna sistematica della letteratura sul tema e individuare il punto preciso del dibattito in cui si colloca l'analisi empirica proposta nella seconda parte di questo lavoro. L'obiettivo non è semplice da raggiungere; negli studi che affrontano il tema delle *nuove forme di organizzazione del lavoro* si registra infatti un'eterogeneità metodologica e concettuale che complica notevolmente il lavoro di ricerca in questo campo.

Il primo e principale problema che si incontra è la mancanza di una definizione univoca di cosa rientri sotto questo cappello. La stessa terminologia utilizzata per definire l'insieme delle nuove pratiche di lavoro è anch'essa molto varia: *high performance work organization*, *new forms of work organization*, *employee involvement practices*, *new work organization*, *high commitment organization*, sono solo alcune delle definizioni in circolazione. Un certo grado di consenso si può ricavare dalla letteratura solo ad un livello generale; in questo senso, un esempio valido per tutti è quello dell'*European Work Organization Network* (EWON)<sup>26</sup>, che adotta la seguente definizione di *New Work Organization*:

«La *New Work Organization* è l'applicazione all'interno dell'impresa di principi e pratiche che mirano a far tesoro e a sviluppare la creatività e l'impegno dei lavoratori a tutti i livelli, allo scopo di ottenere un vantaggio competitivo, raggiungere i

---

<sup>25</sup> La migliore performance prodotta dall'adozione di un insieme di pratiche rispetto all'adozione di pratiche isolate è però una questione non del tutto pacifica in letteratura (vedi capitolo secondo).

<sup>26</sup> L'"European Work Organization Network" è stato costituito dalla Commissione Europea in seguito all'emanazione del *Green Paper Partnership for a New Organization of Work*. Nell'ottica della promozione delle nuove forme di lavoro, l'attività del *network* consiste nel raccogliere e analizzare le "buone pratiche" emergenti nei diversi contesti, e nello scambio e nella divulgazione del meglio di tali pratiche e della metodologia utile per la loro effettiva implementazione. L'attenzione è rivolta alle imprese, ai luoghi di lavoro, e ai lavoratori di tutti i livelli; allo stesso tempo però le analisi forniscono supporto alle Parti Sociali, alle Pubbliche Autorità e alla Commissione stessa.

propri obiettivi di *business* e far fronte alle sfide poste dall'ambiente sociale, economico e tecnologico nel quale l'impresa opera» (EWON 2002, p.5).

Le differenze dei contesti istituzionali tra paesi e le diverse scelte prese dai ricercatori anche all'interno dello stesso paese (ogni indagine rileva le varie pratiche seguendo una propria metodologia), non soltanto complicano notevolmente la possibilità di procedere per risultati cumulativi nell'indagare il fenomeno (Bordogna e Pedersini 2001), ma rendono difficoltosa anche la semplice comparazione dei risultati raggiunti. Da un lato, infatti, le ricerche che studiano le HPWP fanno riferimento a pratiche anche molto diverse tra loro, e dall'altro, anche quando trattano le medesime pratiche, utilizzano indicatori non direttamente confrontabili.

La mancanza di una definizione universalmente condivisa di quante e quali pratiche rientrino tra le HPWP è resa evidente dal fatto che la maggior parte degli studi considerati si preoccupano prioritariamente di chiarire cosa intendono per HPWP e quali sono e in cosa consistono le pratiche che rientrano nel proprio campo d'indagine. Cristini *et al.* (2003), ad esempio, individuano una serie di pratiche ampiamente accettate come *high performance*, ossia: riduzione dei livelli gerarchici; uso estensivo dei *teamwork*; delega di responsabilità a singoli e gruppi; *job design* che include aspetti di *multi skill* e *multi task* (con attenzione al grado di *decision making* e *problem solving* e al contenuto cognitivo delle competenze); formazione estensiva; assunzioni selettive; politiche retributive basate sui risultati aziendali; buone relazioni industriali e attenzione all'ambiente di lavoro. Per Osterman (2000), invece, l'HPWO è caratterizzata dalla presenza di: gruppi di lavoro autodiretti, rotazione dei lavoratori su più mansioni, circoli di qualità, gruppi di *problem solving off-line* e TQM. Ancora: secondo Kalleberg (2003), le HPWP sono misure che accompagnano l'impiego nell'impresa di forme flessibilità funzionale (o interna), ossia la capacità degli imprenditori di impiegare gli stessi lavoratori su mansioni differenti, e sono composte da tre elementi principali: un maggior potere partecipativo nel *decision making* per i lavoratori, l'adozione dei *team* come modalità di lavoro, e il rafforzamento del *commitment* dei lavoratori verso l'organizzazione attraverso, tra l'altro, forme di retribuzione legate alla performance organizzativa.

L'elenco delle definizioni adottate potrebbe continuare per alcune pagine, ma fin da ora è evidente che, seppur si individuino molti elementi comuni, ciascun ricercatore adotta una definizione del fenomeno più o meno ampia e diversa da quelle impiegate dagli altri studiosi. Ciò è imputabile al fatto che

il numero delle pratiche percorribili è potenzialmente infinito, nel senso che ciascuna impresa (o ciascun ricercatore) può decidere di introdurre (considerare) pratiche innovative nell'organizzazione del lavoro tagliate su misura in base alla propria attività (strumenti a disposizione), alle caratteristiche dei propri lavoratori (intervistati) e alle proprie tradizioni organizzative (*back-ground*), rendendo così qualsiasi tentativo di definizione universalistica necessariamente incompleto.

### ***1.3.1. L'evoluzione della terminologia impiegata***

In una ricostruzione storica della terminologia impiegata dai vari autori per riferirsi alle nuove pratiche di lavoro, Wood (1999) afferma che negli anni ottanta *high commitment model* (HCM) e *high involving management* (HIM) rappresentavano le due principali concettualizzazioni. Al centro di questi approcci c'era la necessità di ottenere un maggiore impegno (*commitment*) dei lavoratori, raggiungibile attraverso un ampliamento dei compiti e il coinvolgimento nelle pratiche di *problem solving*. Oltre alla flessibilità nella posizione e ai gruppi di *problem solving*, le altre pratiche di gestione del personale ad esse associate erano il lavoro di gruppo e i differenziali minimi negli status.

Altri autori distinguono più nettamente i due approcci, pur considerandoli anch'essi per molti aspetti sovrapposti. Secondo Nolan e O'Donnel (2003), l'HCM è associato a misure volte a diluire l'intensità e l'ampiezza del controllo diretto sull'organizzazione tradizionalmente affidato ai manager; il terreno di competenza manageriale cambia e in un certo senso si fa più contenuto. Questa strategia prevede il miglioramento del benessere dei lavoratori attraverso, ad esempio, l'introduzione del lavoro in gruppo e l'adozione di politiche volte favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia. L'HIM si basa invece su meccanismi differenti: il punto centrale è costituito dall'adozione di misure volte ad accrescere il potere dei lavoratori nell'organizzazione (*empowerment*), intensificare la formazione, condividere le informazioni, e fornire gli incentivi per favorire l'assunzione di decisioni da parte dei lavoratori per questioni chiave della produzione e dell'offerta. In realtà non è facile notare differenze consistenti tra i due approcci neppure in questa distinzione più rigorosa.

E' interessante notare, però, che, mentre per Wood (1999) in queste "giovani" formulazioni non è presa in considerazione la possibilità che le pratiche abbiano qualche riflesso sulla performance economica dell'impresa, Nolan e O'Donnel (2003) sostengono che l'effetto positivo di questi approcci strategici sulla performance organizzativa è comunemente

riconosciuto, e si realizza attraverso le conseguenze positive che le nuove pratiche hanno sul morale, sul carattere e sull'impegno dei lavoratori.

Nel corso degli anni novanta il concetto di *high performance management* (HPM) diventa più popolare ed è impiegato sia dagli studiosi dell'HIM sia da quelli dell'HCM, seppur alcuni autori continuino ad impiegare tale terminologia<sup>27</sup>; HIM e HCM diventano così due varianti del modello più generale degli *High Performance Work System* (Ramsay *et al.* 2000). Si assiste ad una generale presa di coscienza dell'abilità delle nuove pratiche a produrre guadagni economici durevoli e della loro superiorità rispetto ai modelli tradizionali (Wood 1999). Su un piano teorico, è possibile collegare questa presa di coscienza all'emergere dello *Strategic Human Resource Management* (SHRM) quale nuovo approccio manageriale allo studio dei sistemi di gestione delle risorse umane (HRM) che, in una visione funzionalista, concentra la sua attenzione sulla costruzione di un quadro teorico che collega le pratiche di HRM con i risultati aziendali (Solari 2004). Secondo Solari, lo SHRM si caratterizza per due aspetti centrali:

1. il riconoscimento dell'importanza dell'allineamento tra pratiche di gestione (adattamento orizzontale) e dell'allineamento tra pratiche di gestione e strategie di impresa (adattamento verticale);
2. la differenziazione tra contributo nell'attuazione delle strategie e contributo nella creazione delle condizioni per l'attuazione delle strategie.

Un esempio di ricerca empirica relativa alle HPWP collocabile in questo filone è il lavoro di Simon (2005). Parlando di *High Performance Organization*, Simon individua quattro dimensioni chiave delle funzioni affidate ai manager, dal cui equilibrio dipende il successo di una strategia organizzativa: il controllo, inteso come ampiezza del terreno decisionale affidatogli; le responsabilità, ossia la più o meno ampia possibilità di giocare su alcuni trade-off tra le risorse affidategli per raggiungere i propri obiettivi; l'influenza, ossia il grado di interazione con, e quindi di influenza su, persone occupate in posizioni esterne alla propria area di competenza; e il supporto, vale a dire il grado di *commitment* da parte di persone occupate in altre unità operative di cui si ha bisogno per implementare le proprie strategie. Le prime due dimensioni riguardano l'offerta di risorse da parte dell'organizzazione agli individui; le seconde due riguardano invece la domanda di risorse degli individui all'organizzazione. «Perché un'organizzazione possa operare con la massima efficienza ed efficacia,

---

<sup>27</sup> Cfr. ad esempio McDuffie (1995).

l'offerta di risorse per ciascuna posizione e ciascuna unità deve essere uguale alla domanda. In altri termini, la somma delle ampiezze [*span*] del controllo e del supporto deve essere pari alla somma delle ampiezze dell'influenza e delle responsabilità» (p. 59). Dagli studi di caso analizzati, riguardanti alcune grandi società americane, risulta inoltre una stretta dipendenza del successo finale dalla coerenza dell'equilibrio raggiunto tra le quattro dimensioni con le strategie di mercato.

Dall'analisi del contributo di Simon (2005) emerge che la letteratura che analizza lo SHRM tende ad enfatizzare l'intero *sistema* di HRM come unità di analisi, in contrasto con la tradizionale attenzione alle singole pratiche o politiche, e ciò indica una certa razionalità concettuale con la presenza di un impatto strategico (Becker *et al.* 1997).

Lo studio dell'esistenza di una relazione tra l'adozione delle nuove pratiche di lavoro e performance organizzativa, che sarà analizzata in dettaglio nel prossimo capitolo, ha coinvolto anche approcci diversi da quello delle teorie manageriali (Solari 2004); economisti e studiosi delle organizzazioni non classificabili nel filone manageriale hanno prodotto numerose ricerche empiriche in questo senso. Non solo, dunque, la terminologia impiegata per descrivere le nuove forme di organizzazione del lavoro è molto ampia, ma numerose sono anche le prospettive da cui esse sono guardate. Paradossalmente le prospettive sono aumentate negli anni 90, proprio quando un numero consistente di ricercatori è sembrato convergere verso l'utilizzo del termine HPWS (Wood 1999).

Il termine HPWS, secondo Wood (1999) è utilizzato da chi lega l'HPM con strategie di che mirano alla qualità totale; TQM e HCM diventano così complementari (e in alcuni aspetti si sovrappongono) nel loro impatto sulla performance. Anche McDuffie (1995) giunge ad una formulazione simile, ma preferisce usare il termine *innovative HR practices* perché a suo giudizio il legame con i risultati dell'impresa non è abbastanza chiaro e impiegare la formulazione *high performance* può essere fuorviante.

Butler *et al* (2004), tuttavia, nel rilevare che la varietà nella terminologia impiegata non è una questione puramente semantica, ma anzi è accompagnata da una notevole confusione concettuale, sostengono che l'utilizzo della formula HPWS suggerisce una via meccanica alla crescita delle vendite e dei ricavi attraverso tecniche di *quality management* come il controllo statistico dei processi e le valutazioni di conformità. Sotto questa formulazione i ruoli più importanti nell'organizzazione sono quelli occupati dai *senior manager* e dalle professionalità qualificate. Al contrario l'HCM, data la sua vicinanza teorica all'*Human Resource Management*, enfatizza

l'importanza di tutti gli attori organizzativi; in questo caso il vantaggio competitivo arriverebbe dalla valorizzazione della forza lavoro attraverso l'impiego di forme di flessibilità funzionale e dal *commitment* dei lavoratori agli obiettivi dell'organizzazione. TQM e HCM sarebbero quindi due formule ben distinte, forse alternative, e solo la prima rientrerebbe nella definizione di HPWS.

Proseguendo sul lavoro di Butler *et al.* (2004), gli autori denunciano la necessità di una definizione più olistica e di una concettualizzazione più ampia, e ritengono che le tre sfere del processo di produzione individuate dal nuovo modello di Bélanger *et al.* (2002, vedi Tavola 1-1) rappresentino un buon passo avanti in questa direzione. Distribuendo la terminologia riscontrata in letteratura lungo le tre dimensioni della gestione della produzione, dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni di lavoro, si ottiene una rappresentazione schematica delle diverse formulazioni in base alla dimensione organizzativa su cui è riposta l'enfasi dominante (Tavola 1-5). Gli estremi sono rappresentati dai concetti di HPWS e HCM appena descritti.

**Tavola 1-5 – Il lessico della produzione post-fordista**

Terminologia	Studi	Enfasi dominante
High Performance Work Systems	Appelbaum <i>et al.</i> (2000) Ramsay <i>et al.</i> (2000) Becker <i>et al.</i> (1997) Adams (2002) Preuss (2003)	Management della produzione
High Performance Work Practices	Handel e Gittleman (2004)	↓
High Performance Work Organization	Lloyd e Payne (2004) Osterman (2000, 2005) Kalleberg (2003) Brown <i>et al.</i> (1992) Thompson e Heron (2005) Bauer e Bender (2001)	
High Involvement Work System	Felstead e Gallie (2004), Colvin (2004)	
High Involvement Work Practices		↑
High Performance Practices	Godard (2004)	
High Involvement Management	Forth e Millward (2004)	
High Performance Employment Systems		
High Commitment Management		Relazioni di lavoro

Fonte: adattato da Butler *et al.* (2004, p. 5).

Al di là delle diverse sfumature, va notato che esistono anche evidenze che contraddicono alcuni aspetti della relazione positiva tra HPWP e risultati d'impresa, e dunque bisogna guardarsi dal considerarla come una cosa scontata o automatica; questo può far sembrare più prudente usare una terminologia neutra, che non sottintenda gli esiti positivi delle nuove pratiche. Esistono però almeno due buoni motivi per continuare con questa definizione: innanzitutto la quasi totalità degli studi presenti nel dibattito internazionale, anche quelli di stampo più critico, hanno ormai adottato l'etichetta *high-performance* per identificare le nuove pratiche di lavoro. Nel peggiore dei casi, il significato di questa etichetta può quindi essere considerato valido solo da un punto di vista strumentale, per riferirsi ad un preciso filone di ricerca, più che esplicativo, ossia sottintendente un'ovvia relazione positiva con i risultati dell'impresa. In ogni caso, e qui sta il secondo motivo, le evidenze descritte nel prossimo capitolo permettono di sostenere con un certa tranquillità che tale relazione esiste ed è positiva, seppur molta attenzione vada prestata alle modalità con cui le pratiche sono adottate, implementate e gestite, e alla loro coerenza rispetto alle strategie produttive e di *business* dell'organizzazione.

#### **1.4. Verso una definizione di *High Performance Work System***

Effettuata un po' di pulizia concettuale, occorre a questo punto giungere ad una definizione puntuale del nostro campo d'indagine. La possibilità che ciascuna impresa adotti pratiche particolari o tagliate su misura per la propria organizzazione rende poco utile, oltre che difficilmente identificabile, un elenco sistematico di quali siano le pratiche che possono considerarsi rientranti nella categoria delle HPWP, e rende invece molto più sensata l'individuazione di una serie di criteri che accomunano tali pratiche.

In questo senso, i cambiamenti apportati dalle nuove forme di organizzazione del lavoro possono essere individuati lungo tre dimensioni, ciascuna con componenti proprie (EC 2002). Ossia:

- § le modalità in cui il lavoro è *organizzato* riguardo alle attività operative, in cui rientrano ad esempio pratiche di *multi-skilling*, *job rotation* e gruppi di lavoro semi-autonomi.
- § le modalità in cui il lavoro è *coordinato* all'interno dell'organizzazione, che comprendono ad esempio misure di appiattimento gerarchico, flussi informativi, interazioni tra forza lavoro e management (partecipazione) e misurazione delle performance.



§ le *politiche di gestione del personale*, composte da investimenti in formazione e premi di merito.

Le nuove pratiche di lavoro, dunque, per essere considerate tali devono modificare, almeno in parte, il modo in cui lavoro è organizzato, coordinato o gestito.

La definizione fornita dalla Commissione Europea è indubbiamente molto utile per l'individuazione delle dimensioni organizzative su cui le nuove pratiche di lavoro intervengono, ma sulla base di quanto emerge dalle teorie esistenti, e a conferma di quanto sostenuto sopra circa la "necessaria incompletezza" delle definizioni esistenti, sembra trascurare alcune componenti importanti in merito alle politiche di gestione del personale. La presenza di forme di incentivazione non economica dei dipendenti e di un buon clima di relazioni industriali sono infatti anch'esse componenti fondamentali nella configurazione di un HPWS.

Abbiamo visto sopra che secondo Appelbaum *et al.* (2000) al centro di HPWS sta un'organizzazione del lavoro che fornisce ai lavoratori occupati in posizioni non manageriali l'opportunità di partecipare nei processi decisionali per questioni sostantive (soluzione dei problemi, possibilità di prendere decisioni attraverso gruppi di lavoro autonomi e/o *offline*, comunicazione e coordinamento coi lavoratori al di fuori del proprio gruppo), e che tale organizzazione richiede il supporto di pratiche di gestione delle risorse umane che accrescano gli *skills* dei lavoratori (assunzioni selettive, formazione, *skill* specifici adatti alla cultura organizzativa dell'impresa) e forniscano gli incentivi per partecipare nelle decisioni. Tali incentivi possono essere di due tipi: finanziari o estrinseci (individuali, collettivi o di gruppo), ovvero intrinseci (soddisfazione, lavoro sfidante e potere sul proprio lavoro; fiducia reciproca e lavoratori considerati come *stakeholder*).

Delle tre componenti individuate da Appelbaum *et al.* (2000), il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni che riguardano l'impresa e l'investimento nella formazione estensiva della forza lavoro sono presenti nella definizione della Commissione Europea da cui siamo partiti, così come sono compresi i meccanismi incentivanti che legano la retribuzione dei lavoratori alla performance, individuale o di gruppo; ciò che invece tale definizione non considera sono gli incentivi non economici, che però hanno anche loro un ruolo fondamentale nello spingere i lavoratori ad offrire all'impresa quell'impegno in più (*discretionary effort*) di cui ha bisogno. Questa categoria di pratiche comprende sia forme nascoste sia forme palesi di incentivazione: nelle prime rientrano, tra le altre, la sicurezza

dell'impiego<sup>28</sup> e la percezione da parte dei lavoratori di trovarsi in un'impresa competitiva, mentre tra quelle paesi le più importanti sono rappresentate dall'opportunità di fare carriera all'interno dell'organizzazione (ossia la creazione di mercati interni del lavoro) e l'introduzione da parte dell'impresa di misure volte a risolvere il conflitto tra lavoro e famiglia che interessa molti lavoratori.

L'ultimo aspetto da considerare nella definizione di un HPWS è il ruolo delle relazioni industriali. Nei luoghi di lavoro in cui è presente il sindacato, infatti, la creazione di un clima di buone relazioni industriali e il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nei processi di innovazione organizzativa costituisce una componente importante di un HPWS, sia in termini di qualità delle innovazioni introdotte, più sostanziali (Antonioli e Pini 2004, Vidal 2006) e produttive (Cristini *et al.* 2003, Telljohann 2003), sia in termini di maggiori garanzie circa il sostegno e la diffusione tra i lavoratori delle nuove pratiche (Appelbaum e Batt 1994).

Seguendo e integrando lo schema adottato dallo studio della Commissione Europea (2002), la Tavola 1-6 nella pagina seguente riassume efficacemente quanto detto finora offrendo una breve descrizione di ciascuna pratica e raggruppandole in base alla dimensione organizzativa su cui intervengono.

---

<sup>28</sup> Questa pratica vale soprattutto per quelle imprese che operano in paesi in cui la tutela del posto di lavoro non è garantita dalla legislazione nazionale.

### ***Tavola 1-6 - Dimensioni e componenti di un High Performance Work System***

#### **Modalità di organizzazione delle attività operative:**

§ Gruppi di lavoro autonomi o semi-autonomi: a seconda della tipologia impiegata, i lavoratori:

- ü decidono congiuntamente come il lavoro deve essere svolto;
- ü sono competenti della risoluzione dei problemi operativi;
- ü sono responsabili della qualità dei prodotti;
- ü sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi concordati;
- ü scelgono i propri leader.

§ Multi-skilling: ai fini di operare più efficacemente, i lavoratori sono formati per svolgere più di una mansione all'interno dell'organizzazione.

§ Job rotation: i lavoratori ruotano regolarmente su mansioni differenti.

#### **Modalità di coordinamento del lavoro nell'organizzazione**

§ Non gerarchico: il processo decisionale viene decentralizzato e spinto al livello più basso possibile.

§ Flussi informativi: informazione dettagliate circa la performance (finanziaria e non) dell'organizzazione e resa sistematicamente disponibile a tutti i livelli dell'organizzazione.

§ Interazioni tra il management e i lavoratori: rappresentanti dei lavoratori e business manager si incontrano regolarmente per discutere delle performance; altre modalità partecipative.

§ Misurazione della performance: misure finanziarie e non, sono impiegate per misurare la performance.

#### **Politiche di gestione del personale**

§ Investimento in formazione: tutti i lavoratori coinvolti nelle nuove pratiche ricevono regolarmente formazione off the job; la formazione copre sia skills specifici che generici (problem-solving, team working, etc.).

§ Sistemi di remunerazione: una porzione rilevante della retribuzione dipende dalla performance individuale o collettiva.

§ Incentivi non economici: misure introdotte al fine di favorire l'impegno dei lavoratori. Possono essere:

*palesi*: opportunità di carriera interna, conciliazione tra la lavoro e famiglia;

*nascoste*: sicurezza dell'impiego, competitività dell'azienda.

§ Relazioni industriali positive: coinvolgimento del sindacato nell'introduzione delle nuove pratiche e clima collaborativo.

Fonte: adattato da EC (2002).

## **2. Gli effetti dell'adozione di pratiche *high-performance* per il benessere delle imprese e dei lavoratori**

Come abbiamo già detto nella parte introduttiva di questo lavoro, gli studi sulle HPWP si caratterizzano per il loro approccio prevalentemente di stampo economico, manageriale o organizzativo, mentre limitato (e principalmente di tipo teorico) è il contributo dei sociologi e degli studiosi di relazioni industriali.

Esaminando la letteratura si possono individuare almeno quattro punti di vista differenti nello studio del fenomeno, ciascuno con un proprio campo di indagine prevalente: (i) dal lato delle imprese, analizzato in prevalenza da economisti e organizzativi del filone manageriale, l'attenzione è posta principalmente sugli effetti che le HPWP hanno sulla performance organizzativa in termini di produttività del lavoro, qualità dei prodotti, e risultati economici; (ii) sul versante dei lavoratori, nel quale il contributo dei sociologici è più presente, al centro del dibattito sono gli effetti che esse hanno sul loro benessere (economico, motivazionale, psicologico); (iii) gli studiosi di relazioni industriali, come vedremo meglio più avanti, affrontano principalmente il tema delle opportunità che le innovazioni nei modi di lavorare offrono per il "rinnovamento" o la "modernizzazione" delle proprie strategie alle organizzazioni sindacali e alle associazioni imprenditoriali, così come molta attenzione è dedicata al ruolo delle rappresentanze sindacali all'interno dell'impresa nel determinare il buon esito delle pratiche; (iv) dal lato istituzionale, infine, sono analizzate le misure di *policy* introdotte dagli stati nazionali a favore della "modernizzazione del lavoro" (specialmente con riferimento ai documenti emanati dalla Commissione Europea - a partire dal *Green Paper. Partnership for a new organization of work* del 1997) e gli effetti che hanno i diversi assetti delle legislazioni nazionali in materia di lavoro nel rendere più o meno attraente per le imprese e per i lavoratori l'adozione di HPWP.

Questo capitolo offre una rassegna dei risultati cui sono giunti i primi due filoni sopra elencati, dando un rilievo particolare alle condizioni e ai fattori che, in una soluzione *win-win*, permettono il buon esito delle pratiche sia per l'impresa, sia per i lavoratori. Il contributo degli studi sulle relazioni industriali (riguardo specialmente ciò che avviene a livello micro, nei luoghi di lavoro) sarà analizzato più avanti, mentre il dibattito sul ruolo svolto dalle caratteristiche dell'ambiente istituzionale nel quale operano le imprese, per quanto qui ci interessi, è già stato descritto nella parte introduttiva.

## **2.1. Le condizioni necessarie per il “successo” delle HPWP**

Lo studio degli effetti che le nuove pratiche di lavoro hanno sulla performance produttiva, economica e finanziaria dell'impresa rappresenta probabilmente il filone di ricerca principale delle HPWP. Abbiamo detto che le origini di questa prospettiva risalgono agli inizi degli anni novanta, quando si è via via diffusa la percezione che i nuovi modelli organizzativi *high commitment* o *high involvement* avessero qualche relazione con i risultati economici raggiunti dall'impresa. Ma esiste realmente tale relazione? e se così fosse, i migliori risultati si otterrebbero semplicemente adottando le pratiche o si dovrebbero soddisfare specifiche modalità e condizioni di introduzione? In altre parole, l'effetto positivo si raggiungerebbe solo in una visione sistemica delle HPWP, ossia introducendo “pacchetti” di pratiche, o anche con interventi *ad hoc* in base alle caratteristiche dell'organizzazione preesistente, del mercato e del contesto in cui l'impresa opera?

Le risposte a questi interrogativi sono importanti per almeno due motivi tanto elementari, quanto fondamentali. Da un lato, risolvere tali quesiti serve a sgombrare il campo dall'idea di un impiego improprio dell'etichetta “*high-performance*”. Come nota Wood (1999), spesso infatti questa terminologia è utilizzata meramente per pubblicizzare l'importanza strategica del modello di organizzazione e gestione delle risorse umane sottostante, senza curarsi troppo di verificare la reale influenza sui risultati dell'impresa. Dall'altro lato, solo ottenendo risposte solide e convincenti a questi interrogativi si possono capire le potenzialità reali dei nuovi modelli organizzativi e le possibilità di una loro più ampia diffusione.

E' bene chiarire fin da ora che la maggior parte delle ricerche considerate giunge a risultati che confermano le relazioni positive tra l'adozione di HPWP e i migliori risultati aziendali, ma è noto che diversi problemi

metodologici complicano non poco l'estendibilità dei risultati e quindi la possibilità di arrivare a conclusioni generali. Tuttavia, va ricordato che la gran parte di tali problemi (di cui in parte abbiamo già detto nel primo capitolo) caratterizza tutto il filone di studi che affronta le HPWP, non solo quello qui analizzato.

Un problema specifico degli studi che analizzano le relazioni tra HPWP e performance dell'impresa è rappresentato dalla varietà degli indicatori impiegati per misurare i risultati aziendali (vedi Tavola 2-1 da pagina 49). I due indicatori utilizzati con più frequenza a questo riguardo sono la produttività, normalmente del lavoro, misurata come numero di unità prodotte in un determinato intervallo di tempo o come valore aggiunto per addetto, e la qualità dei prodotti o servizi, rilevata nel settore manifatturiero soprattutto come percentuale di prodotti difettosi sul volume totale di produzione, e nel settore terziario come disservizi forniti. In molti casi i due indicatori, produttività del lavoro e qualità dell'output, sono considerati congiuntamente (McDuffie 1995, Banker *et al.* 1996, Ichniowski *et al.* 1997, EF 1997, Appelbaum *et al.* 2000, Ramsay *et al.* 2000, Godard 2001, Gittel *et al.* 2004). Altri indicatori impiegati per misurare la performance organizzativa sono i risultati finanziari (Brown *et al.* 1992, Pini 2005a, Antonioli e Pini 2004, Addison *et al.* 2000), i miglioramenti nei comportamenti dei lavoratori, che si riferiscono principalmente alla riduzione dell'assenteismo (EF 1997, Ramsay *et al.* 2000, Godard 2001), e, infine, la variazione nel numero di addetti occupati nell'impresa (EF 1997 e Addison *et al.* 2000).

Un aspetto da tenere in considerazione è inoltre la presenza di molti studi che si affidano esclusivamente alle percezioni degli intervistati (EF 1997, Addison *et al.* 2000, Ramsay *et al.* 2000, Godard 2001), generalmente manager o direttori di stabilimento: nonostante esista qualche evidenza che le percezioni degli intervistati corrispondano ai dati di bilancio effettivi (Pini 2005a), non si può negare che le dichiarazioni del momento possano essere influenzate da numerosi fattori contingenti (come, ad esempio, gli stati d'animo degli intervistati).

Ancora più ampia è la varietà delle pratiche considerate e degli indicatori impiegati per misurarle; abbiamo visto nel primo capitolo quanto sia confusa e complicata la definizione e la misurazione di un HPWS, e la Tavola 2-1 ne è una conferma. Tra gli altri principali limiti di questo filone di studi denunciati dagli osservatori più critici ci sono l'uso di singoli elementi per studiare fenomeni complessi, la sovra-rappresentazione di pratiche che possono anche essere considerate tradizionali (ossia non

elementi esclusivi del paradigma delle HPWP), le poche pratiche considerate e il modo in cui sono misurate (Godard 2004). Ai problemi di natura empirica, dunque, si sommano quelli ancor più gravi di natura concettuale (McDuffie 1995).

Inoltre, la letteratura italiana e, anche se in misura minore, quella internazionale sono carenti di un quadro completo e sistematico delle evidenze esistenti circa le relazioni tra HPWP e i risultati dell'impresa. La consistente proliferazione di studi che affrontano questa relazione, anziché offrire la possibilità di giungere ad una teoria convergente, rischia così di creare uno stato di confusione (non solo tra gli studiosi, ma anche tra i *policy-maker* e gli attori organizzativi) che va ad esclusivo vantaggio di interpretazioni strumentali delle evidenze esistenti.

Come puntualmente nota Wood (1999), infatti, si registra una tendenza a mettere in rilievo i risultati che supportano quella identificabile come la teoria dominante e a dare poco peso agli studi che giungono a risultati che tale teoria mettono in discussione. Ciò è vero, in particolare, riguardo non tanto gli effetti positivi delle HPWP sulla performance dell'impresa, quanto piuttosto le condizioni necessarie affinché tali effetti si verifichino.

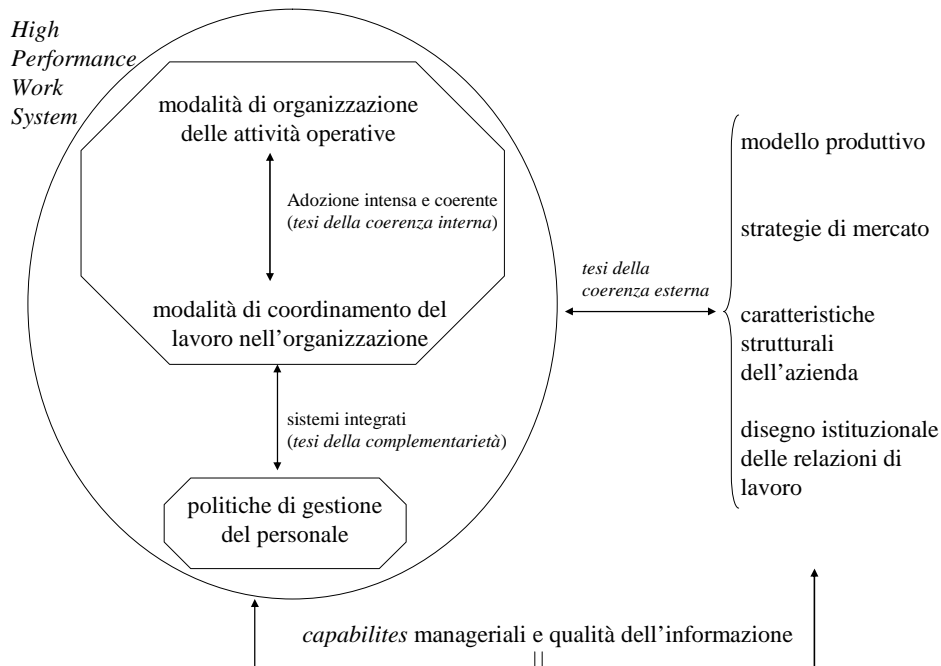
D'accordo con Godard (2004), si possono individuare tre tesi presenti in letteratura che stabiliscono tre diverse condizioni necessarie per il successo delle riforme organizzative: la tesi della coerenza interna (*comprehensiveness thesis*), la tesi della complementarità (*complementary thesis*), e la tesi della coerenza esterna. Naturalmente le tre tesi non sono mutualmente esclusive e, anzi, è assai probabile che gli esiti migliori nell'adozione di HPWP si ottengano proprio quando tutte e tre le condizioni indicate sono soddisfatte.

Prima di entrare nel merito delle tre tesi, però, è utile tracciarne uno schema analitico sulla base delle dimensioni dell'HPWS (così come individuate nel primo capitolo, cfr. Tavola 1-6) su cui ciascuna di loro interviene.

Come si nota dalla Figura 2-1, la tesi della coerenza interna si concentra sulla coerenza tra le pratiche e sull'intensità della loro adozione in riferimento ai modi di organizzare e coordinare il lavoro; la tesi della complementarità si sovrappone alla tesi della coerenza interna e sostiene in più la necessità che le pratiche di organizzazione e coordinamento siano accompagnate da adeguate politiche di gestione delle risorse umane; infine, la tesi della coerenza esterna attribuisce un ruolo fondamentale al rapporto tra l'HPWS e alcune variabili esterne ad esso (tra cui, ad esempio, il

modello produttivo le caratteristiche strutturali dell'impresa e del del mercato).

**Figura 2-1 – Condizioni per il buon esito delle pratiche.**



A queste tre tesi si aggiungono altri contributi che identificano alcuni fattori trasversali e ugualmente necessari per trasformare l'adozione di un HPWS in migliori risultati aziendali, come la disponibilità di capacità (*capabilities*) manageriali adeguate e la rilevanza del ruolo ricoperto dall'informazione e dalla comunicazione in alcune specifiche realtà produttive.



**Tavola 2-1 – Quadro sinottico delle evidenze esistenti riguardo alla relazione tra adozione di HPWP e risultati raggiunti dall’impresa.**

<b>Studio</b>	<b>Campione</b>	<b>Metodologia di rilevazione</b>	<b>Pratiche considerate</b>	<b>Indicatori della performance</b>	<b>Risultati principali</b>
Brown, Reich, Stern (1992)	3 imprese manifatturiere e 2 dei servizi - US	Studi di caso qualitativi	Sicurezza del posto di lavoro, coinvolgimento dei lavoratori, formazione	Dati di bilancio	Gli effetti sono più forti quando le tre pratiche sono introdotte simultaneamente - La mancanza di una indebolisce le altre
McDuffie (1995)	62 stabilimenti automobilistici distribuiti in US, Europa, Giappone e Australia (anni 1989-1990)	Questionario scritto (costruito sulla base di visite agli stabilimenti) indirizzato ai direttori di stabilimento	Indice del sistema di lavoro à Lavoro in gruppo, gruppi di <i>problem solving</i> , suggerimenti promossi dai lavoratori e implementati, rotazione su più mansioni, decentramento decisionale per questioni legate alla qualità Indice del sistema di HR à selezioni e assunzioni, retribuzione variabile, differenze di status, formazione per neo assunti e non	Produttività del lavoro = ore di lavoro necessarie per veicolo. Qualità = percentuale di veicoli difettosi	Effetti positivi sulla produttività e sulla qualità quando le pratiche sono introdotte a livello sistemico e non singolarmente, e quando sono integrate con una logica organizzativa di produzione flessibile
Banker, Field, Schroeder e Sinha (1996)	1 impresa manifatturiera americana del settore elettromeccanico. Osservata per 21 mesi (1992-1993)	Studio di caso quali-quantitativo	Gruppi di lavoro con poca autonomia di <i>decision-making</i> e con partecipazione obbligatoria prevista dal management - Il gruppo è composto da lavoratori della stessa linea di produzione - Terreno di <i>problem solving</i> ampio	Qualità = percentuale di prodotti difettati Produttività = unità prodotte /tempo	Miglioramento della qualità dei prodotti e della produttività del lavoro
Ichniowski, Shaw, Prensushi (1997)	45 linee di produzione dell’acciaio possedute da 21 società americane	Interviste sul campo	Incentivi salariali, ricerca e selezione del personale, team work, sicurezza dell’impiego, rotazione su più mansioni, formazione off the job, comunicazione	Produttività = tonnellate mensili prodotte Qualità = percentuale di tonnellate sul totale che soddisfano gli standard qualitativi del settore	Aumentano produttività e qualità dell’output - Gruppi o cluster di pratiche complementari hanno forti effetti, cambiamenti di singole pratiche hanno effetti ridotti

**Tavola 3-1 (segue) – Quadro sinottico delle evidenze esistenti riguardo alla relazione tra adozione di HPWP e risultati raggiunti dall’impresa.**

Studio	Campione	Metod. di rilevazione	Pratiche considerate	Indicatori della performance	Risultati principali
European Foundation (1997)	4.731 luoghi di lavoro in 10 paesi europei	Questionario postale ai manager e ai responsabili di unità locale	Consultazione individuale “ <i>face-to-face</i> ”, consultazione individuale “ <i>arm’s lenght</i> ”, consultazione di gruppo con gruppi temporanei, consultazione di gruppo con gruppi permanenti, delega individuale e delega di gruppo.	Risposte qualitative su performance economica (riduzione dei costi e tempi di produzione, miglioramento nella qualità dei servizi o prodotti, aumento dei volumi di output), costi indiretti del lavoro (diminuzione malattie e assenteismo), e variazioni dell’occupazione	La performance d’impresa cresce al crescere del numero di pratiche adottate, soprattutto riguardo alla produttività - Anche qualità, riduzione dei costi, e tempi di produzione hanno relazione positiva ma più debole riguardo alla complementarietà delle pratiche
Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg (2000)	41 imprese americane, di cui: 15 produzione dell’acciaio 16 industria vestiaria 10 elettronica medica	Interviste estensive con manager	Gruppi di lavoro auto-diretti, gruppi di lavoro <i>off the line</i> , controllo statistico dei processi (SPC), formazione, incentivi retributivi sulla qualità, sicurezza dell’impiego	Diverse misura a seconda del settore (produttività, qualità, tempi di produzione, etc.)	Aumenta la produttività del lavoro e la produttività totale dei fattori → si riducono i costi -Produttività si avvicina come valori a quella potenziale - Crescono i ricavi marginali e si creano rendite informative
Ramsay, Scholarios, Harley (2000)	US - 1998 <i>Workplace Employee Relations Survey</i>	Questionario a manager e lavoratori	Comunicazione verso il basso e verso l’alto, retribuzione incentivante, gruppi di problem solving, commissioni consultive, coinv. dei sindacati, strutture di gruppo formali, autonomia dei gruppi	Percezioni del management riguardo produttività del lavoro, performance finanziaria e qualità dell’output + aumento o diminuzione di produttività, qualità e assenteismo	Effetti positivi su produttività del lavoro, performance finanziaria e qualità dei prodotti/servizi - Relazione negativa con turnover e assenteismo

**Tavola 3-1 (segue) – Quadro sinottico delle evidenze esistenti riguardo alla relazione tra adozione di HPWP e risultati raggiunti dall’impresa.**

Studio	Campione	Metodologia di rilevazione	Pratiche considerate	Indicatori della performance	Risultati principali
Addison, Stanley Siebert, Wagner, Wei (2000)	UK: 500 imprese private con più di 25 dipendenti, da 1990 <i>Workplace Industrial Relations Survey</i> Germania: circa 1.000 imprese con più di cinque addetti della Bassa Sassonia, da 1994 <i>Hannover Firm Panel</i>	Interviste con manager delle relazioni industriali	Condivisione delle informazioni, consultazione e partecipazione diretta o indiretta dei lavoratori.	Valore aggiunto per addetto, variazioni nel numero di occupati, percezione del management riguardo alla performance finanziaria dell’impresa rispetto a quella dei concorrenti	Uk: negli stabilimenti <i>non-union</i> pratiche associate positivamente a produttività del lav.; negli stabilimenti <i>union</i> relazione non significativa Germania: negli stabilimenti con 101-1000 addetti la relazione è positiva, in quelli più piccoli la relazione non è significativa
Godard (2001)	78 imprese canadesi - campione longitudinale, tre osservazioni (1992-1994, 1995, 1997)	Questionario postale ai <i>senior manager</i> responsabili IR/HRM	Gruppi di lavoro, intensità e densità dei programmi (tra cui coinvolgimento, gruppi di lavoro autonomo, job enrichment, circoli di qualità, TQM), <i>empowerment</i> dei lavoratori (tra cui decisione tempi, ritmi, programmazione del lavoro, chi fa cosa, valutazione della qualità)	Percezione del management riguardo: riduzione dei costi (eliminazione sprechi, costi di magazzino), miglioramenti comportamentali dei lavoratori (ad es. riduzione assenteismo), miglioramenti output (aumento qualità e produttività)	Pratiche di HRM che si pensa siano complementari alle HPWP hanno poche associazioni positive con i profitti che si traggono dalle HPWP, in alcuni casi associazione negative - I risultati crescono a livelli moderati di introduzione, si stabilizzano o declinano ad alti livelli - Alcune variabili strutturali associate positivamente
Adams (2002)	3.358 stabilimenti con più di 20 addetti US, di cui 1.621 del settore manifatturiero - <i>National Employer Survey 1994</i>	Questionario compilato telefonicamente e - direttori di stabilimento	Gruppi di lavoro autonomi e programmi di formazione		Le imprese apprezzano maggiormente i gruppi di lavoro se operano in mercati in cui i prodotti sono fortemente customizzati. Gruppi di lavoro autonomi e programmi di formazione sono complementari.
Cristini, Gaj, Labory, Leoni (2003)	100 imprese con più di 50 addetti della provincia di Bergamo - campione longitudinale	Questionario postale	Condivisione delle informazioni, consultazioni, coinvolgimento, gruppi di lavoro, appiattimento gerarchico, formazione, assunzioni selettive, compensazione incentivante, relazioni industriali, ambiente di lavoro	Valore aggiunto	Le pratiche vengono adottate in cluster - Effetti sulla performance generalmente positivi - Le nuove pratiche richiedono forza lavoro molto qualificata - No <i>one best way</i> per flessibilità interna

**Tavola 3-1 (segue) – Quadro sinottico delle evidenze esistenti riguardo alla relazione tra adozione di HPWP e risultati raggiunti dall'impresa.**

<b>Studio</b>	<b>Campione</b>	<b>Metodologia di rilevazione</b>	<b>Pratiche considerate</b>	<b>Indicatori della performance</b>	<b>Risultati principali</b>
Gittell, von Nordenflycht, Kochan (2004)	10 compagnie aeree US, con 50 unità ciascuna - Vari anni	Varie fonti qualitative e quantitative	Sindacalizzazione, livello di condivisione della governance, cultura del luogo di lavoro (fiducia e coinvolgimento nel problem solving, difficoltà nella contrattazione)	Qualità del servizio = sicurezza (dirottamenti) e affidabilità (ritardi, smarrimenti di bagagli) - Produttività del lavoro = miglia di volo percorse per pilota - Produttività dei velivoli = ore di inattività al giorno	La qualità delle relazioni management/lavoratori e di sistemi di contrattazione rapidi e pacifici hanno elevate potenzialità per migliorare la performance finanziaria e la qualità del servizio - La sindacalizzazione ha effetti positivi sulla produttività.
Pini (2005a) Antonioli e Pini (2004)	190 imprese con + di 50 addetti, rappresentative del sistema industriale della provincia di Reggio Emilia	Interviste dirette alle direzioni aziendali con questionario strutturato	Formazione non specialistica, job rotation, multi tasking, coinvolgimento dei dipendenti di tipo industrial relation driven, sistema retributivo di tipo input oriented	Percezione di migliore redditività da parte delle direzioni aziendali e dati di bilancio effettivi	Pratiche introdotte a grappoli - Legame robusto tra cambiamenti organizzativi e aumento della redditività e produttività dell'impresa, specialmente per imprese di grandi dimensioni e che appartengono a gruppi industriali.
Thompson e Heron (2005)	78 stabilimenti dell'industria aerospaziale UK - Panel 1999-2002	Questionario postale ai direttori di stabilimento	Condivisione di informazioni, selezioni accurate, formazione per neoassunti, formazione, gruppi di lavoro, relazioni interpersonali, informazione sulla performance, consultazione dei lavoratori, retribuzioni di gruppo o legate all'organizzazione (es. profit-sharing)	Valore aggiunto per addetto	Le capacità dei manager sono associate positivamente con la presenza di HPWO - La performance è più alta quando l'adozione di HPWO avviene in modo più sofisticato e quando skill di tipo generico dei manager sono basse
Robinson e Wilson (2006)	93 imprese manifatturiere in UK - 1988-1991	Questionario + database Financial Analysis Made Easy (FAME)	Pratiche di partecipazione finanziaria (FP) e di coinvolgimento dei lavoratori nel controllo (PC).	Valore aggiunto per addetto	Per avere effetti positivi non è sufficiente adottare pratiche ritenute complementari, bisogna prestare attenzione anche alle variabili organizzative e alle specificità dell'impresa

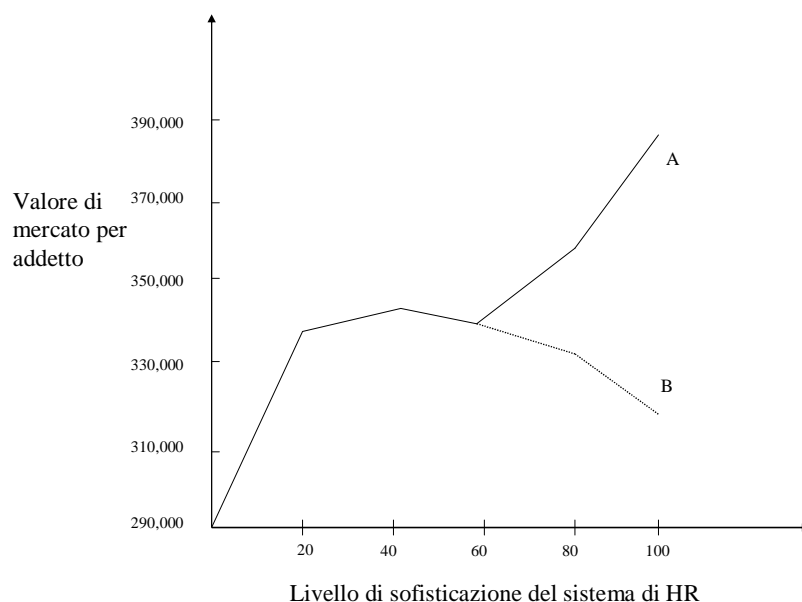
### 2.1.1. *La tesi della coerenza interna*

La tesi della coerenza interna si riferisce alle due dimensioni dell'HPWS che riguardano l'organizzazione e il coordinamento dell'attività lavorativa (Figura 2-1) e ritiene che l'introduzione delle nuove pratiche *high* debba avvenire in modo completo, totale (*comprehensive*), e il più intensamente possibile, in quanto gli effetti incrementali delle pratiche crescono rapidamente passando da livelli bassi a livelli elevati di adozione. Il livello di adozione è inteso qui sia come numero di pratiche introdotte, sia come intensità di introduzione di ciascuna pratica, ossia numero di lavoratori coinvolti.

Nonostante esistano anche studi che si concentrano sull'analisi di una singola pratica (ad esempio Banker *et al.* 1996), la gran parte dei lavori empirici sulle relazioni tra performance e HPWP sostiene che le nuove pratiche siano introdotte dalle imprese a livello sistemico, a "grappoli" (Ichniowski 1997, Cristini *et al.* 2003, Pini 2005a), e che proprio questa modalità è quella in grado di garantire i migliori risultati (Brown *et al.* 1992, Becker *et al.* 1997, Ichniowski *et al.* 1997, Cristini *et al.* 2003). Tuttavia alcune evidenze hanno smentito questa modalità utilizzo, dimostrando che l'impiego di alcune di esse (ad esempio i circoli di qualità) avviene in modo sconnesso dalle altre pratiche (Wood 1999).

I sostenitori della tesi della coerenza interna, inoltre, ritengono che la relazione tra il grado di adozione delle riforme e la loro efficacia non sia lineare, ma esponenziale. Becker *et al.* (1997), ad esempio, mostrano che i ritorni degli investimenti in HPWS crescono molto ad uno stadio iniziale, quando l'impresa muove i primi passi verso l'adozione di un HPWS, diminuiscono per livelli di adozione media, in cui i risultati marginali sono contenuti, e aumentano sensibilmente a livelli di adozione più alti. Dividendo i livelli di adozione in percentili i risultati migliori starebbero tra il primo e il ventesimo percentile e tra il sessantesimo e il centesimo (curva A nella figura Figura 2-2). A livelli intermedi di adozione le pratiche avrebbero esaurito l'effetto positivo dovuto al passaggio da una situazione di assenza, e quindi di impedimento, ad una di "rinnovamento"; in questa situazione, i riflessi sulla performance (misurata come valore di mercato per addetto) non sarebbero dannosi, ma avrebbero un basso impatto marginale. A livelli di adozione molto sofisticata, la più profonda integrazione del sistema di HRM con il tessuto operativo dell'impresa genererebbe maggiori benefici.

**Figura 2-2 – Impatto del sistema di HR sul valore di mercato per addetto**



Fonte: adattato da Becker *et al.* (1997, p.3)

Godard (2001), analizzando un campione longitudinale di 78 imprese canadesi, sostiene invece che i risultati economici crescono a livelli moderati di introduzione, per poi stabilizzarsi a livelli intermedi, e declinare a livelli elevati. I risultati quindi sono molto simili a quelli trovati da Becker e colleghi (1997) fino al sessantesimo percentile, per poi assumere un andamento opposto ai livelli più elevati di sofisticazione (che si può ipotizzare simile alla curva B nella Figura 2-2).

### **2.1.2. La tesi della complementarità**

La tesi della complementarità, il cui supporto teorico è rappresentato dalle teorie economiche dei contratti incentivanti (Ichniowski *et al.* 1997), si sovrappone in larga parte alla tesi della coerenza interna, ma si distingue da essa nella misura in cui attribuisce un ruolo fondamentale anche alle “pratiche di supporto” alle HPWP, ossia alle politiche di gestione del personale in senso stretto. I sostenitori di questa visione affermano che, per essere efficaci, i programmi di riforma in senso partecipativo dell’organizzazione del lavoro dovrebbero essere accompagnati dall’introduzione di pratiche di HR, quali ad esempio la formazione, la

retribuzione variabile e la sicurezza del posto di lavoro. Vedremo più avanti che la sicurezza del mantenimento del posto di lavoro è una questione tanto cruciale quanto poco evidente nei riscontri empirici disponibili; per il momento è sufficiente rilevare che alcuni studi hanno dimostrato in modo convincente che la diffusione, la sostenibilità e il buon esito delle nuove pratiche sono condizionati dalla soddisfazione dei lavoratori (manager e quadri compresi) verso il proprio lavoro, e che la soddisfazione è a sua volta mediata dalla percezione che i lavoratori hanno riguardo al grado di sicurezza (e di discrezione) che caratterizza il proprio posto di lavoro (Batt 2004).

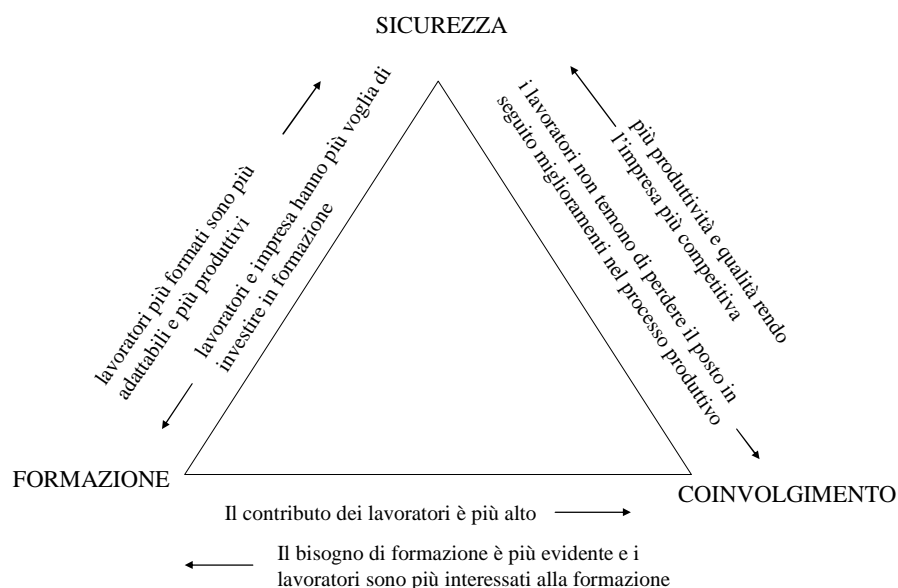
Secondo questa visione, inoltre, le pratiche di HR sono importanti perché rappresentano le forme di controllo più adatte per il nuovo modo di lavorare; dal controllo diretto dei superiori si passa al controllo indiretto (Godard 2001). Se la retribuzione di un lavoratore dipende in misura consistente dalla performance (sua, del suo gruppo o dell'azienda) l'attività di controllo diretto del management (supervisione e monitoraggio) è meno necessaria, e ciò permette al lavoratore di svolgere il proprio lavoro in modo più consono alla nuova organizzazione del lavoro, con la variabilità della retribuzione che funge da garanzia del suo impegno. Secondo Ichniowski *et al.* (1997), la performance dei lavoratori (produttività) è sostanzialmente migliore con retribuzioni incentivanti supportate da pratiche di lavoro innovative (mansioni flessibili, partecipazione nel *problem solving*, formazione *multiskilling*, sicurezza del posto, selezioni e comunicazione accurate).

Questa tesi è almeno in parte in contrasto con le evidenze cui giungono Robinson e Wilson (2006), secondo i quali, quando nell'impresa si impiegano forme di partecipazione finanziaria di gruppo (*profit sharing* e condivisione di proprietà), esiste un problema di *free-riding* di alcuni lavoratori, la cui soluzione sta in gran parte nell'attuazione di forme di controllo rigide e dirette, che quindi rappresentano un fattore importante per ottenere miglioramenti nella produttività del lavoro.

A sostegno ancora della tesi della complementarità tra pratiche partecipative e pratiche di HR, in uno dei primi lavori sul tema, Brown e colleghi (1992) definiscono *SET System* un luogo di lavoro dove sono presenti i tre elementi della sicurezza, del coinvolgimento e della formazione. Come si nota dalle relazioni descritte nella Figura 2-3, secondo gli autori i tre elementi si rinforzano a vicenda in un circolo virtuoso con effetti positivi sulla performance economica dell'impresa, mentre l'assenza

di uno dei tre complica il funzionamento degli altri indebolendo così anche i loro effetti sulla performance.

**Figura 2-3- Funzionamento di un SET System**



Fonte: Brown *et al.* (1992, p.29)

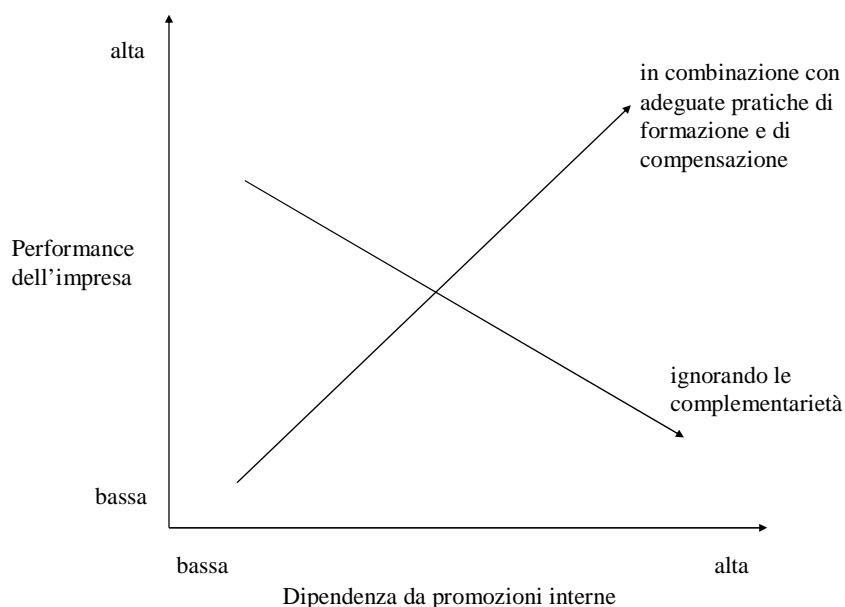
Antonioli e Pini (2004) trovano una stretta funzionalità reciproca tra le tre sfere dell'innovazione organizzativa, della qualità delle relazioni industriali e della performance economica.

Becker e colleghi (1997) arrivano ad una formulazione efficace - seppur assomigli molto ad uno slogan - per sintetizzare i risultati della propria ricerca: *“Where the rubber meets the road: the system is the solution!”* (p. 3). Studiando più di 1500 imprese, gli autori mostrano che la combinazione di livelli retributivi sopra la media del mercato con un impiego intenso di pratiche di management *high performance* ha effetti superiori del 50% rispetto all'impiego delle due pratiche in modo separato. Allo stesso modo, l'impiego di un sistema di promozioni interne dei lavoratori ha effetti sensibilmente migliori sulla performance se adottato in combinazione con adeguate pratiche formative e retributive (Figura 2-4).

Una voce critica nel coro è Godard (2004), il quale, basandosi su una propria rilevazione (Godard 2001) e su una rassegna della letteratura che ne mette in luce principalmente i limiti metodologici, sostiene che le promesse



**Figura 2-4 – Combinazione “deadly” e connessione “powerful”**



Fonte: Becker *et al.* (1997), p.4.

fatte dall'*High Performance Paradigm* (HPP) possono essere illusorie: per molte imprese, dice, può avere più senso adottare solo alcune tra quelle che sono sempre state identificate come buone pratiche di management (formazione, retribuzioni elevate, sicurezza del posto, condivisione delle informazioni, organizzazione per gruppi), senza ricorrere ad un'applicazione completa del “paradigma”. Così facendo, afferma Godard, non si ottiene un innalzamento del grado di *commitment* come quello promesso dall'HPP, ma si possono raggiungere ragionevoli livelli di consenso e sufficienti livelli di performance.

### **2.1.3. La tesi della coerenza esterna**

Secondo la teoria della coerenza esterna, per essere efficaci gli HPWS devono essere configurati in modo strettamente connesso ad alcuni elementi esterni ad essi che ne condizionano il funzionamento. In questo senso, si possono identificare tre variabili principali che caratterizzano il contesto in cui le nuove pratiche sono introdotte: il modello produttivo adottato dall'impresa e le particolarità del mercato nel quale opera, le particolarità organizzative specifiche dell'impresa, e il contesto istituzionale di riferimento (soprattutto riguardo alle relazioni di lavoro).

Analizzando dapprima il rapporto con il modello produttivo impiegato nell'impresa, il concetto di "logica organizzativa" assume un'importanza notevole (McDuffie 1995). I nuovi modelli produttivi, infatti, hanno una logica organizzativa ben distinta da quella dei sistemi di produzione di massa (vedi la Tavola 1-1): le HPWP sono integrate con le pratiche di produzione ai fini di perseguire simultaneamente miglioramenti nella produttività e nella qualità. In un sistema di produzione flessibile, i livelli delle scorte e le altre strategie che mirano a contenere gli effetti di cambiamenti improvvisi registrati dal mercato (quelle che McDuffie chiama pratiche "cuscinetto" dei sistemi di produzione di massa) sono ridotte, è incrementato il livello di interdipendenza del processo produttivo e i problemi sono messi in evidenza in tempo reale. Ciò fa sorgere la necessità per le imprese di poter disporre di forza lavoro motivata, qualificata e adattabile. «Combinando la riduzione delle scorte con lo sviluppo di queste caratteristiche della forza lavoro, i sistemi di produzione flessibile creano le condizioni nelle quali le pratiche innovative di gestione delle risorse umane hanno più probabilità di avere effetti positivi sulla performance economica» (p.198).

Affinché le *innovative HR practices* possano avere effetti positivi sulla performance, tre condizioni dovrebbero essere soddisfatte, ossia: a) che i lavoratori possiedano conoscenze e competenze di cui i manager non dispongono; b) che i lavoratori siano motivati ad applicare conoscenze e competenze impegnandosi maggiormente (*discretionary effort*); c) che i lavoratori decidano di offrire tale *discretionary effort* per raggiungere la strategia produttiva (o di business) dell'impresa (McDuffie 1995). In definitiva, dunque, « [...] la logica organizzativa della produzione flessibile unisce un insieme di pratiche legate alla produzione (minimizzare le scorte e le altre strategie "cuscinetto") con un insieme di pratiche che interessano le risorse umane (aumento degli *skill* e della motivazione dei lavoratori). Ciascuno di questi due insiemi è composto da pratiche correlate, in alcuni casi anche sovrapposte, e internamente coerenti; i due insiemi sono complementari perché riguardano aspetti separati dell'attività dell'impresa e si rinforzano a vicenda» (p. 200).

Anche Becker *et al.* (1997) sostengono la necessità di un legame stretto tra le HPWP e le iniziative strategiche e di business dell'impresa affinché il comportamento dei lavoratori sia focalizzato sulle priorità chiave per l'impresa, il che, in ultima analisi, porta al raggiungimento di profitti, crescita e valore di mercato.

Secondo Adams (2002), l'attenzione andrebbe rivolta anche alle caratteristiche del mercato nel quale opera l'impresa, e in particolare alla volatilità degli ordini. Il modello teorico da cui parte l'autore, confermato dall'analisi econometrica, stabilisce che l'uso dei gruppi di lavoro autonomi dipende dalle intenzioni di togliere almeno una parte del potere decisionale al management (*off-line decision maker*) per affidarlo ai lavoratori che stanno sulla linea di produzione (*on-line decision maker*). Si instaura così un *trade-off* tra la rapidità delle decisioni prese *on-line* e la maggior lentezza, accompagnata però da una maggiore preparazione (nel senso di educazione, e dunque qualità), delle decisioni prese *off-line*. I risultati mostrano che, condizionatamente al fatto che l'impresa attui programmi di formazione, le imprese impiegano maggiormente i gruppi di lavoro se hanno una produzione molto volatile. A conferma della tesi della complementarità, inoltre, i gruppi di lavoro e i programmi di formazione sono integrati e si rinforzano l'un l'altro. I risultati cui giugne Adams suggeriscono dunque una maggiore cautela nel considerare gli effetti positivi degli HPWS sulla produttività dell'impresa, i quali sarebbero condizionati dall'adozione di pratiche complementari e dal loro grado di coerenza con le caratteristiche del mercato (Adams 2002).

Altri studi hanno poi messo in luce che anche le variabili organizzative e le specificità dell'impresa meritano un'attenzione particolare. Come abbiamo già visto, studiando gli effetti della partecipazione finanziaria di gruppo dei lavoratori sulla produttività, Robinson e Wilson (2006) notano che sia le pratiche di *profit-sharing* (PS), sia quelle che prevedono la condivisione della proprietà (*ownership sharing*, OS) soffrono di un problema di *free-riding* di alcuni lavoratori. Sulla base dei risultati raggiunti, gli autori affermano che maggiori controlli (supervisione e monitoraggio dei lavoratori) possono ovviare a questo problema in entrambi i casi. Allo stesso modo, le possibilità di intervenire sull'organizzazione del lavoro e sulle scelte tecnologiche possono aumentare la produttività in presenza di OS, mentre il PS ha effetti dannosi in presenza di una forte componente maschile e in ambienti impiegatizi. Complessivamente, le strategie di OS risultano più produttive di quelle PS, ma gli effetti sono tali perché il PS è adottato in contesti in cui la sfida tecnologica è forte, i lavoratori hanno profili *low-skilled* e le possibilità di *business* sono incerte, mentre l'OS è adottata in ambienti dove i lavoratori sono più qualificati e in cui le pressioni che arrivano dal mercato sono minori (Robinson e Wilson 2006).

Le ricerche sui legami tra relazioni di lavoro e performance dell'impresa, inoltre, suggeriscono che l'influenza più o meno forte sui risultati

dell'impresa non deriva dalle strutture formali di relazione tra lavoratori e management, ma dalla sottostante qualità di tali relazioni (Gittel *et al.* 2004). E' enfatizzata così la connessione tra tre livelli di attività di un sistema di relazioni di lavoro: luogo di lavoro, contrattazione collettiva e *decision making* strategico. Costruendo un luogo di lavoro con elevati livelli di fiducia e coinvolgendo i lavoratori nella soluzione dei problemi operativi, si contribuisce a creare un clima favorevole per aumentare la rapidità delle contrattazioni e per diminuire la regolamentazione stretta delle mansioni (Gittel *et al.* 2004).

Tuttavia, con un approccio di politica economica nel quale conflitto e cooperazione sono processi dinamici in cui gli attori cercano di realizzare i propri interessi, Godard (2004) sostiene che l'adozione di riforme in misura elevata può non essere così efficace e così applicabile come spesso si assume; il disegno istituzionale delle relazioni di lavoro non solo può diminuire l'utilità per i datori di risolvere i problemi di legittimazione e di fiducia, ma può anche influenzare il grado di razionalità economica dell'adozione programmi di riforma (Godard 2001)<sup>29</sup>. L'inquadramento delle strategie delle imprese nel contesto istituzionale di riferimento, dunque, è importante non solo per capire le possibilità di successo, ma anche l'atteggiamento e il grado di interesse delle imprese verso le HPWP. Anche secondo Godard, inoltre, le variazioni nella produttività e nella qualità sono meglio spiegate dalla "tesi della contingenza" (qui considerata come parte della tesi della coerenza esterna), che sottolinea il ruolo delle variabili di contesto, ossia se l'impresa è di tipo *capital intensive* o *labour intensive*, se è di grandi o piccole dimensioni, se opera su mercati internazionali o nazionali. Si tratta dunque di una posizione non estremamente contraria alle tesi della complementarità e della coerenza interna, ma che dimostra come queste tesi, prese singolarmente, siano troppo semplicistiche.

#### **2.1.4. Le capabilities manageriali**

Gli approcci manageriali attribuiscono una posizione decisiva alle caratteristiche del management nel determinare sia l'adozione, sia il buon esito delle pratiche. Adottando una visione dell'impresa basata sulle risorse (*resource based view*), queste teorie vedono le "capacità" del management ricoprire un ruolo critico nell'allineare la motivazione, gli *skill* e l'abilità dei lavoratori con il sistema organizzativo, le sue strutture e i suoi processi (Thompson e Heron 2005). Secondo questa visione, le capacità manageriali

---

<sup>29</sup> Anche altri autori hanno recentemente sostenuto l'importanza di un approccio politico, non solo economico, alle innovazioni organizzative (cfr. ad esempio Batt 2004).

sono uno dei *link* più importanti tra la gestione delle risorse umane e la performance organizzativa e il ruolo del management riguardo alle innovazioni nei luoghi di lavoro deve essere rivolto in modo più esplicito alle HPWO (Thompson e Heron 2005, vd. anche Godard 2001). Thompson e Heron (2005) individuano due tipi di *capabilities* manageriali: *generiche* (come, ad esempio, l'attitudine al cambiamento, i livelli di investimento in formazione dei manager da parte dall'impresa, le esperienze professionali precedenti e l'incidenza dei manager sul totale del personale) e *specifiche*, nella gestione delle risorse umane (importanza delle risorse umane nelle strategie di business, presenza di un manager dedicato alla gestione delle risorse umane, formazione dedicata alla gestione delle risorse umane). Dall'analisi di un campione longitudinale emerge che nella prima osservazione entrambe le capacità sono associate positivamente e in modo significativo alla presenza di HPWP, mentre nella seconda osservazione gli autori non trovano una relazione significativa tra entità degli investimenti per lo sviluppo delle due capacità manageriali e maggiore impiego di HPWO. Inoltre, la performance dell'impresa è più alta in presenza di HPWP sofisticate e di basse capacità manageriali di tipo generico. Come possibile spiegazione, Thompson e Heron individuano il fatto che una volta implementate le pratiche non ci sarebbe più bisogno di un livello elevato di management poiché il potere decisionale è già stato decentrato ai lavoratori; il successo delle HPWO compenserebbe quindi la mancanza di capacità manageriali.

L'importanza degli *skill* manageriali ha conseguenze anche sulla possibilità di individuare *best practices* esportabili nei modelli di adozione degli HPWS; le difficoltà che si incontrano nella duplicazione dei modelli di HRM sono notoriamente numerose e, come notano Becker *et al.* (1997), se il sistema di HRM di un'impresa costituisce un vantaggio competitivo (come qui si sostiene), è difficile che questo possa essere imitato. Gli HPWS sono fortemente idiosincratici e per avere un impatto ottimale devono essere attentamente disegnati su misura di ciascuna organizzazione (Becker *et al.* 1997). Gli skill manageriali, inoltre, sono in larga misura taciti e legati all'esperienza, per definizione sono quindi difficili da imitare in tempi brevi: «Nel lessico dell'*human resource based view*, le *capabilities* manageriali sono solo imperfettamente imitabili e soggette a diseconomie temporali» (Thompson e Heron 2005, p. 1029).

### **2.1.5. La qualità dell'informazione**

Gli studi considerati finora, e in generale buona parte della letteratura su questo tema, si concentrano principalmente sul settore manifatturiero come ambito d'analisi. Ciò nondimeno, volgendo lo sguardo anche ad altri ambienti produttivi si possono trovare alcuni interessanti elementi, che nel settore manifatturiero sono forse meno visibili ma ugualmente importanti e dunque utili ad una più completa comprensione del fenomeno degli HPWS.

E' il caso, ad esempio, delle evidenze riscontrate da Preuss (2003) riguardo al ruolo ricoperto dall'informazione nel determinare il buon esito (in termini di qualità del servizio) degli HPWS in alcuni ambienti ospedalieri degli Stati Uniti. Partendo dal presupposto che l'informazione non è inerte, ma al contrario è una risorsa che acquista maggiore o minore utilità (o "qualità") in base a come viene interpretata e integrata nel *decision-making*, Preuss (2003) osserva che, aumentando la qualità delle informazioni disponibili e favorendo la corretta interpretazione di informazioni "equivocche", gli HPWS migliorano la qualità della performance organizzativa.

Il contesto ospedaliero è evidentemente molto particolare, non comparabile quasi in nulla con quello manifatturiero. La qualità dei processi informativi e comunicativi è però un elemento essenziale anche per il buon funzionamento organizzativo delle imprese manifatturiere che adottano modelli di produzione flessibile e forme di organizzazione del lavoro innovative. Purtroppo, a quanto ci risulta, non esistono studi sulle HPWP che affrontano questo aspetto nel settore industriale ed è quindi auspicabile che le ricerche future prendano in maggiore considerazione l'importanza di questi aspetti anche nelle imprese manifatturiere.

## **2.2. Le incerte conseguenze per il benessere dei lavoratori**

Il dibattito sugli effetti delle HPWP in termini di miglioramento dei risultati economici e produttivi dell'impresa è ricco di contributi e si registra una convergenza sostanziale nell'affermare che, alla presenza di un sistema ben congegnato e implementato adeguatamente, gli effetti sono positivi. Ma quali sono i fattori che spiegano tale relazione? Secondo lo schema analitico proposto nel primo capitolo (vedi Figura 1-1), i risultati migliori si raggiungono grazie alla decisione dei lavoratori di offrire all'impresa quello 'sforzo discrezionale' che tutti loro hanno nel proprio potenziale, ma che solo in presenza di determinate condizioni sono portati a mettere a disposizione dell'impresa. In questa visione, sono dunque i lavoratori i

mediatori tra gli HPWP e la performance organizzativa. Lo sforzo discrezionale che viene loro (più o meno direttamente) richiesto non è un impegno puramente quantitativo, ma anzi è soprattutto di tipo qualitativo, legato all'idea (diffusa fin dagli anni trenta e con la quale è facile essere d'accordo) che i lavoratori conoscono molto bene i modi per migliorare il proprio lavoro (Handel e Levine 2004). Affinché i lavoratori siano portati ad offrire tale sforzo aggiuntivo, è necessario però che il loro grado di benessere lavorativo sia sufficientemente elevato: devono ricevere gli incentivi adatti, essere motivati, soddisfatti. Difficilmente lavoratori che operano in un ambiente in cui non si riconoscono, che hanno la sensazione di essere "sfruttati", o che hanno poca fiducia nei propri capi, decideranno di impegnarsi oltre quanto è contrattualmente dovuto.

In questo senso, Appelbaum *et al.* (2000), nel loro studio su un campione di più di 4mila lavoratori di tre settori manifatturieri americani (acciaierie, vestiario, e medicina elettronica), ipotizzano che gli effetti (positivi) delle HPWS sul benessere dei lavoratori siano mediati dalla maggiore fiducia che si instaura tra questi ultimi e manager, nonché dalle ricompense intrinseche (quali ad esempio la possibilità di svolgere un lavoro sfidante) che le HPWP offrono a chi è coinvolto nella loro adozione. Fiducia e ricompense intrinseche sarebbero così importanti predittori (e quindi mediatori) del *commitment* dei lavoratori, della loro soddisfazione e dei moderati livelli di stress. Si tratta di una visione ottimistica che accomuna i principali sostenitori delle nuove pratiche di lavoro. Secondo questa visione, sostengono Handel e Levine (2004), gli HPWS permettono di raggiungere soluzioni *win-win* tra impresa e lavoratori, con i lavoratori che forniscono idee e ricevono in cambio salari più alti, hanno maggiore sicurezza di mantenimento del proprio posto di lavoro e ottengono una ricompensa intangibile, ossia un lavoro più interessante e divertente che aumenta il loro grado di soddisfazione e motivazione.

Tuttavia tale relazione non è affatto scontata (Ramsay *et al.* 2000) e le evidenze empiriche sono ancora troppo limitate e contraddittorie per poterne trarre delle conclusioni generalizzabili. La poca attenzione dei ricercatori allo studio di questo fenomeno è ancora una volta spiegabile, almeno in parte, con la scarsità dei dati a disposizione e con le difficoltà metodologiche che si incontrano; anche quando i dati esistono e sono riferiti a campioni numerosi e statisticamente rappresentativi, emergono problemi metodologici che pregiudicano in modo più o meno consistente la validità

dei risultati<sup>30</sup>. Naturalmente, ai limiti specifici che si riscontrano in questo approccio, si aggiungono quelli comuni a tutto il filone delle nuove pratiche di lavoro, ossia: *selection bias*, *response bias*, problemi di misurazione, debole potere statistico e difficoltà nell'identificazione dei "pacchetti" di pratiche<sup>31</sup>.

A conferma della permanente incertezza che circonda la relazione tra HPWP ed esiti per i lavoratori, recentemente qualche perplessità è iniziata ad emergere perfino tra i sostenitori più convinti del nuovo modello. Appelbaum (2002), ad esempio, individua almeno due fonti che generano effetti potenzialmente contraddittori sui lavoratori: in primo luogo, negli ultimi anni l'adozione degli HPWS (dove è avvenuta) è avvenuta per incontrare principalmente i bisogni dei manager, senza troppo interesse ai risvolti sui lavoratori; in secondo luogo, si è registrata la tendenza da parte delle imprese ad introdurre *cluster* di pratiche complementari senza specifico riguardo agli effetti delle diverse pratiche sui lavoratori.

La visione più critica di questa relazione è però fornita dai sostenitori della cosiddetta *intensification thesis*, i quali attribuiscono i migliori risultati dell'impresa all'aumento della fatica richiesta ai lavoratori e dei controlli effettuati dal management, in una strategia complessiva basata sul contenimento dei costi, e dunque ben lontana dalla "via alta" allo sviluppo sostenuta dalle tesi più ottimistiche.

La contrapposizione tra tesi dell'*empowerment* e tesi dell'intensificazione è una delle caratteristiche principali del dibattito che ruota attorno alle relazioni tra HPWP e benessere dei lavoratori; nel prossimo paragrafo analizzeremo più nel dettaglio le due posizioni, mentre nel successivo prenderemo in considerazione alcune "tensioni interne" alle nuove pratiche che sono oggi al centro del dibattito. L'obiettivo ultimo è quello di mostrare come, a differenza di quanto registrato riguardo agli effetti delle HPWP sui risultati dell'impresa, gli effetti sui lavoratori siano ancora molto incerti, in alcuni casi contraddittori. A livello ipotetico si può sostenere la validità delle diverse tesi e spiegazioni presenti in letteratura, ma la scarsità e la

---

<sup>30</sup> Appelbaum (2002), ad esempio, nota che due *survey* tra le più ampie e rappresentative, ossia la *Work and Employment Relation Survey* (WERS) nel Regno Unito e l'*Australian Workplace Industrial Relation Survey* (AWIRS), soffrono del fatto che i manager sono stati intervistati per quel che riguarda l'utilizzo delle HPWP, e ai lavoratori sono state poste domande relative esclusivamente alle loro impressioni riguardo al posto di lavoro, senza sapere se fossero coinvolti o meno nelle nuove pratiche. «Così, quando si effettuano associazioni tra l'organizzazione del lavoro e, ad esempio, l'autonomia o lo stress dei lavoratori, sono comparate le considerazioni dei manager riguardo l'organizzazione del lavoro e le esperienze dei lavoratori riguardo allo stress. Non è possibile sapere se i lavoratori che soffrono di stress sono coinvolti in pratiche *high-performance*» (pp.147-148).

<sup>31</sup> Per una trattazione esaustiva di questi problemi cfr. Handel e Levine (2004).



debolezza dei risultati sinora raggiunti suggeriscono interpretazioni caute e moderate, assolutamente non universalistiche. Sono precauzioni che non sempre sono osservate dai ricercatori che affrontano questo tema (che siano ottimisti o pessimisti).

### **2.2.1. Tesi dell'intensificazione vs. tesi dell'empowerment**

Analizzando gli studi che negli ultimi quindici anni le scienze sociali hanno prodotto riguardo ai cambiamenti organizzativi legati all'organizzazione del lavoro e agli sviluppi tecnologici, si possono distinguere due principali correnti di pensiero, ciascuna con varie sfumature interne.

Da un lato, gli ottimisti enfatizzano la portata trasformativa dei cambiamenti in atto rispetto ai modelli organizzativi di tipo taylor-fordista: la spinta al cambiamento arriva dalle intenzioni manageriali di ristrutturare le relazioni di lavoro secondo una nuova concezione manageriale, studiata per far fronte all'innalzamento dei livelli competitivi dei mercati. In questa visione, le intenzioni del management vanno nella direzione dell'attribuzione di maggiore poteri ai lavoratori (*empowerment*), del rendere il lavoro più soddisfacente, e del creare un ambiente di lavoro migliore e più stimolante. In breve, si registra una svolta dal "management del controllo" al "management del *commitment*" (Walton 1985, citato in Geary 2003), ossia una sorta di "rivoluzione del lavoro" che dovrebbe allineare gli interessi dei lavoratori con quelli dei loro manager, migliorare la produttività, innovazione, qualità, e quindi ridare competitività alle imprese (Smith 1997).

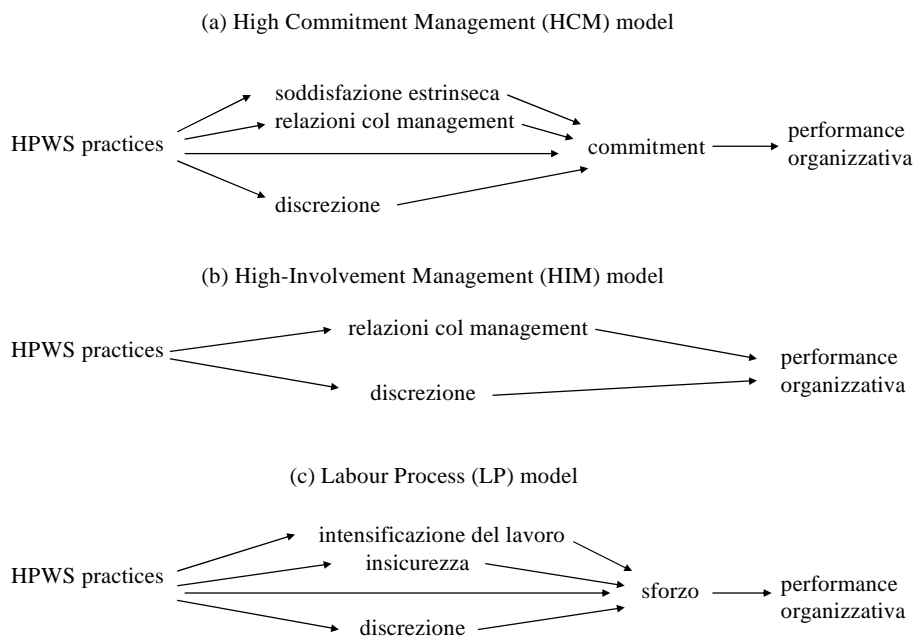
Dal lato opposto, le visioni più critiche contestano tale portata innovativa e ritengono che nulla sia cambiato riguardo alle tradizionali modalità gerarchiche di controllo e autorità nelle relazioni di lavoro; al contrario, queste modalità sono state potenziate e oscurate attraverso l'utilizzo strategico del linguaggio partecipativo. In questo caso, le conseguenze per i lavoratori sarebbero l'intensificazione dei carichi lavorativi e il rischio costante di perdere il posto di lavoro.

Ramsay *et al.* (2000), in un importante contributo, individuano e testano empiricamente tre teorie che spiegano gli esiti delle HPWP sul benessere dei lavoratori e, quindi, sull'impresa. Una spiegazione è quella convenzionale degli HPWS, secondo la quale le nuove pratiche aumentano l'esperienza dei lavoratori nel proprio lavoro e ciò fa sì che la performance dell'impresa migliori. Questa spiegazione è caratterizzata da due varianti: la variante *High Commitment Management* (HCM) stressa gli effetti degli

HPWS sul *commitment* dei lavoratori, mentre la variante *High Involvement Management* (HIM) mette in luce l'importanza della discrezione.

La terza spiegazione, identificata come la critica neo-fordista del *Labour Process* (LP)<sup>32</sup>, seguendo l'approccio bravermaniano sostiene che i sistemi capitalistici sono caratterizzati da un trend sistematico verso l'intensificazione del lavoro, ossia che i manager cercano costantemente di far lavorare di più e in modo più duro i lavoratori per ottenere il massimo contributo possibile dal fattore lavoro. Sia le posizioni del LP sia quelle dell'HIM e dell'HCM legano le nuove tecniche manageriali ad una performance più elevata, e allo stesso modo vedono un'associazione positiva tra HPWS e discrezione dei lavoratori. Per le teorie LP, però, ciò porta direttamente o indirettamente ad un'intensificazione del lavoro, ossia a livelli di stress più elevati rispetto ai lavoratori non coinvolti negli HPWS (Figura 2-5). I risultati dell'analisi empirica, svolta sui dati della WERS 1998, non forniscono risultati significativi per nessuna delle tre spiegazioni considerate.

**Figura 2-5 – Modelli di High Performance Work System (HPWS)**



Fonte: Ramsay *et al.* (2000)

<sup>32</sup> Come sostengono gli stessi autori, esistono diverse sfumature in questo filone di pensiero e cosa costituisca "la teoria dei processi di lavoro" rimane una questione discussa.

Diversi autori hanno rilevato che nell'ultimo ventennio del secolo scorso si è registrato un indicativo aumento dello sforzo richiesto ai lavoratori (Gallie 2002, Green 2004). Green (2004) ipotizza tre diverse spiegazioni possibili per questa tendenza: il trasferimento della pressione competitiva dai manager ai lavoratori, il maggiore potere che i capi hanno a causa del declino della sindacalizzazione e i cambiamenti tecnologici (intesi come innovazioni tecniche e cambiamenti nell'organizzazione del lavoro – TQM e JIT). Molti di questi cambiamenti, sostiene Green, hanno aumentato le possibilità dei manager di monitorare il processo produttivo e di controllare i flussi di lavoro, e l'introduzione di pratiche di HRM che mirano ad aumentare il coinvolgimento e il *commitment* della forza lavoro ha causato un cambiamento delle preferenze dei lavoratori circa il rapporto tra sforzo e salario. Basandosi sulla stessa fonte di dati di Ramsay e colleghi (2000), Green (2004) mostra che lo sforzo è effettivamente associato ai cambiamenti tecnologici e che anche le pratiche di *high-commitment* HRM hanno avuto una significativa influenza, mentre il declino della sindacalizzazione e l'impiego di forme non standard non rientrano tra le fonti principali. Anche qui tuttavia vanno ricordati limiti derivanti dal carattere soggettivo delle rilevazioni.

Guardando al livello europeo, i dati dell'*European Survey of Working Conditions* (1991, 1996, 2001) mostrano un aumento dell'intensità del lavoro nei primi anni novanta (Green e McIntosh 2001) e trend inversi nella seconda parte del decennio (Gallie 2002). Green e McIntosh mostrano che tra il 1991 e il 1996 le pressioni, spiegate in larga parte dalle tecnologie computerizzate, sono state più forti in Gran Bretagna e significativamente più leggere in Danimarca, Germania, Grecia e Spagna. In realtà, secondo Gallie anche in quel periodo le evidenze mostrano che c'è stato un aumento della soddisfazione dei lavoratori rispetto al proprio lavoro e al coinvolgimento nella gestione dei propri compiti. Ciò però è avvenuto ad un costo: l'aumento delle responsabilità, derivante dall'innalzamento degli *skill* e dai processi di decentramento decisionale, è infatti un fattore importante nel determinare l'aumento delle pressioni e della fatica da lavoro. Tale importanza si riscontra anche nella tendenza mediamente (e significativamente) inversa che si è registrata tra il 1996 e il 2001<sup>34</sup>. In questo periodo, infatti, l'intensificazione degli sforzi richiesti ai lavoratori è

---

<sup>34</sup> Va notato, però, che disaggregando per paesi tale diminuzione diventa in molti casi debole e rimane statisticamente significativa solo in Francia e in Germania (Gallie 2002).

stata di dimensioni contenute perché i fattori indicati come determinati hanno subito anch'essi un calo: la quota di lavoratori *upskilled*, pur rimanendo maggioritaria, era minore nel 2001 rispetto al 1996; non è aumentato il controllo dei lavoratori sulle proprie attività, ma è anzi leggermente diminuito, e la percezione di sicurezza è rimasta invariata (Gallie 2002). Si tratta di autori classificabili indubbiamente tra i più scettici nei confronti delle nuove forme di organizzazione del lavoro, ciononostante le evidenze mostrate sono particolarmente utili in quanto sono le uniche che cercano di affrontare questo tema con una certa sistematicità.

Al di là dei comuni limiti metodologici (anche qui si tratta di misurazioni basate sulla percezione soggettiva degli individui), ciò che questa interpretazione non spiega a fondo è il ruolo ricoperto dall'innovazione tecnologica: se l'intensificazione del lavoro nei primi anni novanta è spiegabile in larga parte dall'innovazione tecnologica (Green e McIntosh 2001, Green 2004), l'arresto di questo trend nella seconda parte del decennio non può certo essere argomentato con un calo dell'impiego delle tecnologie computerizzate che, all'opposto, vive una fase di crescita esponenziale ormai da diversi anni.

La lettura dei nuovi modelli produttivi come sistemi che permettono all'impresa di ottenere buoni risultati attraverso l'intensificazione del lavoro e l'aumento della fatica richiesta ai lavoratori, è in contrasto con le teorie che identificano la salvaguardia delle condizioni di lavoro, garantita dalle caratteristiche del modello sociale europeo, come una delle differenze fondamentali tra il "modello giapponese" e la "via europea alla produzione snella" (Bonazzi 1993). Recentemente, inoltre, alcuni studi hanno iniziato ad occuparsi dei risvolti che le HPWP hanno sui lavoratori in termini di possibilità di conciliazione tra tempo da dedicare al lavoro e tempo da dedicare alla famiglia<sup>35</sup>. Berg *et al.* (2003), ad esempio, usando dati riguardanti lavoratori di tre settori manifatturieri<sup>36</sup>, dimostrano che gli ambienti di lavoro *high commitment* favoriscono la percezione dei lavoratori che l'impresa li stia aiutando nel trovare un equilibrio tra lavoro e famiglia.

Il panorama delle evidenze empiriche appena descritte offre un quadro piuttosto confuso degli effetti che le HPWP possono avere sul benessere dei lavoratori e nessuna tendenza generale può essere individuata; anche in

---

<sup>35</sup> Cfr. i contributi del simposio dedicato a questo tema nel vol. 42 n. 2 di *Industrial Relation* (2003).

<sup>36</sup> Si tratta della *survey* condotta da Appelbaum *et al.* (2000).

questo caso sono dunque necessarie nuove *survey* che rilevino in modo sistematico il grado di soddisfazione dei lavoratori verso il proprio lavoro in relazione all'impiego delle nuove pratiche di lavoro.

Per il momento, l'interpretazione più realistica (e cauta) sembra essere quella identificata da Geary (2003) come *re-regulation thesis*, e condivisa nella sostanza da altri autori (Godard 2004, Vidal 2006), che considera le pratiche di *empowerment* dei lavoratori come componenti né incompatibili né necessarie dei nuovi modelli produttivi. Secondo questa tesi "intermedia" ciascuna impresa adotta pratiche specifiche, in modo selettivo; le intenzioni strategiche del management (compreso l'approccio seguito per l'implementazione), il potere dei lavoratori organizzati, la predisposizione dei lavoratori sono elementi che si formano e si modificano in base alle caratteristiche politiche del luogo di lavoro, dalla sua cultura e dalla sua storia (come, ad esempio, le precedenti iniziative del management, le relazioni tra lavoratori e management, gli accordi formali e informali).

#### 2.2.1.2. *Soddisfazione, sicurezza e stress da lavoro*

Strettamente legati alle questioni poste nel paragrafo precedente sono gli esiti delle HPWP sui lavoratori in termini di soddisfazione, sicurezza del mantenimento del proprio posto di lavoro e livelli di stress. Si tratta di elementi essenziali per chiarire se l'impiego di HPWP comporta l'intensificazione o l'*empowerment* del lavoro e dei lavoratori.

I tre esiti qui analizzati sono peraltro intimamente associati tra loro; la soddisfazione verso il proprio lavoro, ad esempio, può infatti essere spiegata almeno in parte dal grado di sicurezza e dai livelli di stress dei lavoratori. Un lavoratore che è sotto minaccia costante di perdere il posto, o che soffre di elevati livelli di stress dovuti ai ritmi di lavoro troppo elevati o alle troppe responsabilità affidategli, difficilmente sarà soddisfatto del proprio lavoro (e viceversa). Allo stesso modo, l'insicurezza del proprio posto di lavoro può, nel lungo periodo, generare stress nel lavoratore, così come la sicurezza può contribuire a mantenerne bassi i livelli. In realtà le relazioni sono molto più complesse di quelle qui esemplificate, ma non si è ancora giunti ad una loro definizione generale e condivisa.

Riguardo alla sicurezza dei lavoratori, è opinione piuttosto diffusa, specialmente tra i sostenitori della tesi della complementarità, che un luogo di lavoro identificato come HPWS ha tra le sue caratteristiche principali la certezza per i lavoratori del mantenimento del proprio posto di lavoro, e che questo è un requisito fondamentale affinché l'impresa possa ottenere lo sforzo discrezionale dei lavoratori che permette di ottenere

migliori performance organizzative<sup>37</sup>. La sicurezza è dunque indicata come elemento indispensabile per ottenere il consenso dei (e evitare quindi il conflitto coi) lavoratori riguardo all'impiego di pratiche di lavoro che li impegnano maggiormente rispetto a quelle tradizionali (Bonazzi 1993).

Le evidenze empiriche al riguardo sono ancora una volta contrastanti. In uno studio che analizzeremo meglio nei prossimi due capitoli, Ostermann (2000) mostra che la presenza di pratiche HPWO è associata ad una maggiore probabilità di licenziamenti negli anni seguenti. A questo riguardo, Smith (1997) ritiene che i riflessi delle nuove forme di organizzazione del lavoro di tipo funzionale sono diretti sui lavoratori in funzioni non manageriali e indiretti su quelli in funzioni manageriali; per questi ultimi, l'incertezza occupazionale è uno degli esiti principali. Tra il 1988 e il 1995, periodo in cui secondo Smith le HPWP si sono diffuse sensibilmente in US, il 18% dei licenziamenti di cui è stata possibile identificare la posizione riguardavano *middle* manager, che rappresentavano tra il 5 e l'8% della forza lavoro americana<sup>38</sup>. Osterman (2000), inoltre, rileva che nelle imprese che nel 1992 impiegavano almeno due pratiche su quattro tra quelle da lui considerate, l'incidenza dei dirigenti nel 1997 è rimasta invariata, mentre nelle imprese con meno di due pratiche è aumentata del 2,2 %.

A conferma delle relazioni cui accennavo sopra, secondo uno studio condotto da Martinez Lucio *et al.* (2000) presso la Royal Mail nel Regno Unito, i *low* e i *middle* manager sono anche le categorie che soffrono maggiormente in termini di stress della nuova organizzazione basata sui gruppi di lavoro.

In generale, tuttavia, le evidenze non sono chiare neppure per quel che riguarda la soddisfazione e i livelli di stress registrati dai lavoratori coinvolti nelle HPWP. Ciò è dovuto in buona parte al principale paradosso che si incontra studiando gli effetti delle HPWP sui lavoratori, cui in parte abbiamo già accennato sopra. I lavoratori coinvolti nelle HPWP, infatti, possono registrare livelli più elevati di soddisfazione e maggiori ricompense intrinseche dal lavoro, ma anche livelli più elevati di ansia e di stress rispetto ai lavoratori delle organizzazioni tradizionali. Stress e ansia sono generati dalla maggiore responsabilità nell'identificazione e nella gestione dei problemi di produzione, ma tale maggiore responsabilità è la stessa che

---

<sup>37</sup> Vd. ad esempio Brown *et al.* (1992), Appelbaum *et al.* (2000) o Godard (2001). Anche nella definizione di HPWS che abbiamo adottato in questo lavoro, la sicurezza del posto è indicata come una delle forme di incentivi non economici che compongono le nuove pratiche di gestione del lavoro (vd. Tavola 1-6 a p. 43).

<sup>38</sup> Dati dell'*American Management Association Survey* 1995, citati in Smith (1997).

rende il lavoro meno routinario e accresce le ricompense intrinseche per i lavoratori (Appelbaum 2002).

Riguardo allo stress, la *survey* di Appelbaum *et al.* (2000) ha indagato gli effetti degli HPWS su circa 4mila lavoratori. Nessuna relazione è stata trovata tra l'aumento della velocità richiesta nello svolgimento delle mansioni e l'impiego di pratiche partecipative nel luogo di lavoro. Un altro risultato interessante che è emerso è che i lavoratori maggiormente coinvolti negli schemi partecipativi difficilmente fanno straordinari senza volerlo e sono meno soggetti a conflitti con altri *co-worker* che non appartengono al loro gruppo. Nel complesso la *survey* non trova relazioni significative tra la presenza di sistemi di lavoro partecipativi e il livello di stress registrato dai lavoratori.

Riguardo ai livelli di soddisfazione, Green e Tsitsianis (2005) hanno analizzato alcune *survey* effettuate tra i lavoratori inglesi e tedeschi e hanno mostrato che la soddisfazione dei lavoratori è diminuita negli anni novanta sia in UK, sia in Germania. Secondo gli autori, però, l'insicurezza non è una spiegazione plausibile del declino della soddisfazione in UK (dove negli anni novanta, grazie al calo del tasso di disoccupazione, l'insicurezza è diminuita), mentre lavorare troppe o troppe poche ore è risultata una fonte rilevante di insoddisfazione. Tuttavia, la percentuale di lavoratori che hanno combinazioni non gradite è rimasta stabile in UK ed è variata solo leggermente in Germania. Mentre per il contesto tedesco non si trovano spiegazioni significative dell'aumento dei livelli di insoddisfazione, per il Regno Unito le spiegazioni stanno nell'intensificazione del lavoro e nella diminuzione della discrezione riguardo allo svolgimento dei propri compiti. Qualche effetto mitigatore, infine, è dato dal leggero aumento della partecipazione nel *decision making*.

Altri studi hanno mostrato che la soddisfazione varia in base alla reattività manageriale agli stimoli che arrivano dai lavoratori (Bryson 2004): in particolare, la partecipazione diretta (incontri regolari tra management e lavoratori, *briefing group*, e gruppi di *problem solving*) è associata ad una maggiore percezione di reattività manageriale rispetto sia all'assenza di meccanismi di partecipazione, sia alla presenza di meccanismi indiretti (mediata dai rappresentanti dei lavoratori). Gli effetti più forti, anche tra i lavoratori sindacalizzati, si ottengono combinando partecipazione diretta e

partecipazione mediata dai rappresentanti dei lavoratori senza però il coinvolgimento dei rappresentanti sindacali<sup>39</sup>.

Un'interpretazione convincente del manifestarsi dei fenomeni di insoddisfazione dei lavoratori verso le nuove pratiche, è quella che attribuisce un effetto mediatore al grado di fiducia che esiste tra i lavoratori e il management. Se l'aumento dell'autonomia conferita ai lavoratori dagli schemi partecipativi è accompagnata da un elevato grado di fiducia tra lavoratori e management i livelli di stress si mantengono bassi, mentre se la fiducia è bassa i livelli di stress aumentano (Appelbaum *et al.* 2000). Tuttavia, la soddisfazione dei lavoratori spesso non è considerata nel disegno degli HPWS: «Gli sforzi iniziali di ridurre gli effetti alienanti sui lavoratori della produzione di massa enfatizzavano una ridefinizione delle mansioni che portasse a livelli più elevati sia di soddisfazione sia di *commitment*, considerando le due caratteristiche molto correlate tra loro. Oggi, i manager che introducono sistemi di lavoro più partecipativi enfatizzano gli incentivi per motivare i lavoratori a partecipare nella formazione nel *decision making* come componenti importanti di un HPWS. La soddisfazione dei lavoratori non è considerata nella ridefinizione del sistema di lavoro. Così l'associazione positiva tra soddisfazione e motivazione non può durare a lungo. E' questo il caso in cui si registra un aumento dello stress da lavoro» (Appelbaum 2002, p.135).

In conclusione, le evidenze esistenti sugli effetti che gli HPWS hanno sulla soddisfazione e sulla sicurezza dei lavoratori sono piuttosto deboli; ad un livello generale si può ritenere che, se le nuove pratiche non sono concepite dal management come strumento per aumentare i controlli e i ritmi di lavoro, gli effetti sui lavoratori sono moderatamente positivi o al limite nulli (difficilmente si trovano evidenze in senso negativo). L'impossibilità di giungere ad una definizione più puntuale di queste relazioni è data dalle contraddizioni intrinseche dei nuovi sistemi di lavoro: autonomia e discrezione rendono il lavoro più stimolante e permettono di raggiungere gradi di soddisfazione più elevati rispetto ai sistemi tradizionali, ma allo stesso tempo possono generare negli stessi lavoratori maggiore ansia e una maggiore intensità dei ritmi di lavoro. Si può sostenere che la maggiore autonomia nello svolgimento delle proprie mansioni aumenta la

---

<sup>39</sup> La partecipazione indiretta può infatti riguardare sia i rappresentanti sindacali dei lavoratori, sia i rappresentanti che non appartengono a nessuna organizzazione sindacale.



soddisfazione dei lavoratori (Appelbaum *et al.* 2000)<sup>40</sup>, ma le relazioni positive tra HPWP e autonomia non sono ancora state dimostrate con rilevazioni empiriche robuste. La spiegazione di questa scarsa evidenza sta nel secondo paradosso che caratterizza le HPWP, che riguarda il rapporto tra discrezione dei lavoratori e grado di controllo esercitato su di essi dal management e dai colleghi.

### 2.2.1.3. *Controllo e discrezione*

Gli effetti delle HPWP sul controllo del lavoro e sulla discrezione che i lavoratori hanno nella gestione del proprio lavoro sono anch'essi caratterizzati da tensioni interne che ne rendono l'interpretazione alquanto complessa. Nella visione più ottimistica, l'introduzione di processi di decentramento decisionale che conferiscono maggiore autonomia ai lavoratori nello svolgimento delle proprie mansioni è un elemento necessario, che permette alla nuova organizzazione del lavoro di raggiungere gli obiettivi del miglioramento continuo (*kaizen*) e rende il processo produttivo maggiormente reattivo alla dinamicità dei mercati moderni. Dall'altro lato, i critici considerano le nuove pratiche di lavoro come uno strumento impiegato dal management principalmente per aumentare il grado di controllo sui lavoratori e dettare tempi e ritmi dello svolgimento della prestazione lavorativa. Infatti, una parte delle funzioni di controllo in precedenza svolte dal management è ora affidata ai lavoratori attraverso, ad esempio, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali ciascun membro controlla le prestazioni svolte dai colleghi e ciascun gruppo è attento alle attività svolte dagli altri gruppi. Il grado di controllo dunque non diminuisce, semplicemente si sposta da una dimensione verticale (management- lavoratori) a una dimensione orizzontale (lavoratori-lavoratori).

È assai probabile che la realtà stia ancora una volta nel mezzo, in quello che è stato definito il “paradosso della flessibilità rigida” (Martinez Lucio *et al.* 2000). Le forme di specializzazione flessibile altamente competitive necessitano di pratiche regolative molto rigide; la produttività e la flessibilità, infatti, sono sostenibili solo attraverso lo sviluppo di rigidità nel sistema di regolazione formale (Streeck 1991, Martinez Lucio *et al.* 2000). In altre parole, le HPWP generalmente accrescono l'autonomia e il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione del lavoro e nell'assegnazione

---

<sup>40</sup> Vedremo più avanti, inoltre, che il grado di autonomia e di controllo che i lavoratori hanno sul proprio lavoro e sui propri *skill* hanno riflessi importanti in termini di segmentazione del mercato del lavoro (tra lavoratori standard e non standard) sia fuori sia dentro l'impresa (Kalleberg 2003).

delle mansioni, ma queste tendenze possono essere accompagnate da altri processi che tendono ad una diminuzione del controllo dei lavoratori sui tempi e i ritmi del loro lavoro (Appelbaum 2002).

È interessante notare, inoltre, che dagli studi di caso presenti in letteratura emerge che i lavoratori apprezzano la riconfigurazione del processo di lavoro in modo più ordinato e meglio gestito. Si tratta di una tendenza identificata come “*disciplinated worker model*”<sup>41</sup> secondo la quale la disciplina manageriale e gli ordini ben definiti sono visti di buon grado dai lavoratori, i quali sono disposti ad accettare delle limitazioni nella discrezione e a sforzarsi maggiormente se vedono un beneficio e un maggior valore in questo modo di lavorare.

A questo riguardo, Geary (2003) nota che la possibilità che il management organizzi più efficacemente il lavoro ed elimini molti degli elementi irritanti che esistevano in passato (e che portavano al conflitto), sono fattori spesso dimenticati dagli assertori delle tesi dell'intensificazione; se però il risultato è una migliore organizzazione del lavoro, i lavoratori possono valutare positivamente una riaffermazione del potere manageriale. In questa visione, i lavoratori assumono maggiori responsabilità per il proprio lavoro e gli è offerta la possibilità di partecipare nella gestione dell'organizzazione del lavoro, tuttavia questo non porta ad un *empowerment* molto ampio (come invece affermano gli ottimisti) perché, allo stesso tempo, l'autorità manageriale è ridefinita e riaffermata. Solo raramente la riaffermazione dei poteri manageriali avviene in modo grezzo (come i più critici sostengono). La necessità di ottenere il consenso dei lavoratori, infatti, è l'elemento che garantisce sia che ci sia un effettivo innalzamento del margine di autonomia affidata a lavoratori, sia che la ridefinizione del potere manageriale avvenga in modo equilibrato: «Il management continua a confrontarsi con il perenne problema dell'equilibrio tra controllo e consenso [...] cerca di mantenere il controllo sia garantendo ai lavoratori maggiore discrezione, cosicché esprimano la loro creatività e il loro *commitment*, sia restringendola, in modo che la stessa non possa essere usata contro gli interessi del management stesso» (p. 352).

Seppur la nuova organizzazione del lavoro, come spesso raccomandato, sia un fenomeno che va considerato complessivamente, ai soli fini di capire meglio quanto sia complicato individuare tendenze univoche negli effetti che le nuove pratiche hanno sul benessere dei lavoratori può essere utile circoscrivere il campo di osservazione ad una sola pratica. Le dinamiche

---

<sup>41</sup> Cfr. Geary (2003) e la letteratura ivi citata.

controverse che caratterizzano l'impiego dei gruppi di lavoro, ad esempio, sono emblematiche di tale complessità e racchiudono al loro interno molte delle tensioni (o paradossi) che abbiamo fin qui individuato. Inoltre, è facile capire che, inserendo i gruppi di lavoro in sistema di pratiche più articolato, le tensioni aumentano e diventano ancor più complicate da decifrare sia riguardo ai loro effetti individuali, come pratiche singole, sia riguardo a quelli del sistema di lavoro nel suo complesso.

#### 2.2.1.4. *Il caso dei gruppi di lavoro*

I gruppi di lavoro sono comunemente considerati come la pratica che caratterizza maggiormente i nuovi modelli produttivi-organizzativi. Nelle loro varie configurazioni, i gruppi di lavoro contengono molti degli effetti contraddittori che abbiamo analizzato nei paragrafi precedenti; la varietà delle forme che possono assumere, inoltre, aumenta il grado di complessità dei problemi di misurazione e, soprattutto, di comparazione tra i risultati raggiunti dai diversi studi.

Il primo paradosso deriva dal fatto che, tra le varie tipologie esistenti, i gruppi autonomi sono indicati in letteratura come quelli in grado di ottenere le migliori performance per l'organizzazione, ma le evidenze empiriche non sembrano affermare l'esistenza di tendenze verso un aumento del loro impiego. Come nota Batt (2004), una rilevazione di Osterman (2000) su un campione longitudinale di imprese americane mostra che tra il 1992 e il 1997 la loro adozione è rimasta pressoché costante ed è anzi leggermente diminuita. Al contrario, nonostante esistano molte meno evidenze degli effetti positivi sulla performance dei gruppi *off-line* (circoli di qualità, *problem solving*, etc.), il loro impiego è più che raddoppiato, passando dal 27,4 al 57,7% (Osterman 2000). Secondo Batt, che studia gli effetti dell'introduzione dei gruppi sui lavoratori di una grossa impresa di telecomunicazioni americana, la spiegazione sta nel fatto che la decisione di introdurre gruppi di lavoro coinvolge due dimensioni del lavoro svolto dai lavoratori e dai loro capi: la loro discrezione nel *decision-making* e la sicurezza del mantenimento del posto. Gli effetti su queste due dimensioni variano in base alla tipologia di gruppi introdotta: i gruppi di lavoro *off-line* non hanno quasi nessuna conseguenza sulle attitudini dei lavoratori (non cambiano la gerarchia occupazionale né la divisione del lavoro), mentre i gruppi autonomi hanno effetti importanti. Per le posizioni più basse, l'introduzione di gruppi autonomi comporta l'aumento di discrezione e di potere decisionale e quindi influenza positivamente la soddisfazione verso il proprio lavoro, mentre per i quadri porta ad una diminuzione della sicurezza

del posto che ha effetti negativi sulla soddisfazione. I gruppi di lavoro autonomi, conclude l'autrice, non sono quindi sostenibili per ragioni politiche e gli studi sulle innovazioni organizzative dovrebbero dedicare più attenzione a tali aspetti.

Come abbiamo visto, il raggiungimento del difficile equilibrio tra autonomia e controllo dei lavoratori è un altro degli aspetti maggiormente analizzati dalla letteratura sui gruppi di lavoro. Secondo Smith (1997), gli studi esistenti arrivano ad una conclusione consistente: i metodi di produzione basati sui gruppi rappresentano una nuova, più decentrata e meno visibile, tattica di controllo. Monitoraggio, valutazioni e azioni disciplinari si spostano infatti verso il basso della gerarchia, dalle mani dei supervisori a quelle dei compagni di *team*.

Più prudentemente, Appelbaum (2002) ritiene che gli studi più recenti che comparano gli effetti dei gruppi di lavoro autonomi rispetto a quelli di un'organizzazione del lavoro di tipo tradizionale, suggeriscono che gli effetti di una partecipazione sostanziale dei lavoratori, seppur generalmente positivi, sono diversi secondo i casi. Un interessante contributo empirico su questo tema, è lo studio di caso svolto da Martinez Lucio *et al.* (2000) alla Royal Mail nel Regno Unito. In quel caso, la decisione di introdurre i gruppi di lavoro ha portato i manager ad essere più rigidi nell'allocazione delle mansioni e nell'organizzazione dei turni di lavoro: ai fini di costruire un'identità di *team* e di raggiungere il *commitment* dei lavoratori, questi ultimi dovevano essere dedicati a specifiche aree di lavoro e lavorare su turni ben regolati. In sostanza, la rigidità dello spazio (luogo) e del tempo (turni) di lavoro era il prerequisito per raggiungere la flessibilità in quello spazio e in quel tempo. I lavoratori, però, denunciavano che questo modo di interpretare i *team* da parte del management metteva a repentaglio la cooperazione esistente tra i lavoratori nelle diverse aree. Ne emerge quindi una concezione diversa dei *team* tra lavoratori e management: i primi li associano a pratiche di lavoro cooperative e di supporto con le altre aree, i secondi ad arrangiamenti formali che permettono di misurare la performance e favoriscono la competizione nei e tra i gruppi. Paradossalmente, dunque, il management si trova così a cercare più rigidità contro le richieste sindacali di più flessibilità. Gli stessi problemi, ma al contrario, si sono registrati quando il management ha deciso l'abolizione del principio di anzianità nell'allocazione di compiti, responsabilità, turni, straordinari e ferie. Secondo il management, quel principio rappresentava una rigidità inappropriata per lo sviluppo e il riconoscimento delle competenze degli individui, ed era inoltre antitetica alla necessità di

flessibilità funzionale nei *team*; per i sindacati, invece, l'anzianità rappresentava un metodo trasparente e regolato per la distribuzione dei compiti (Martinez Lucio *et al.* 2000)

L'Oecd (1999), infine, analizzando i dati dell'*Australian Workplace Industrial Relations Survey* 1995, mostra che l'impiego dei gruppi di lavoro è associato a maggiori livelli di sforzo e stress per i lavoratori, ma rileva pure che le evidenze generali al riguardo sono piuttosto confuse. In contrasto con l'idea diffusa che i gruppi di lavoro *off-line* abbiano scarsi effetti per il benessere dei lavoratori (Appelbaum 2002, Batt 2004), inoltre, dallo studio Oecd emerge anche che l'impiego dei circoli di qualità è associato ad una più elevata soddisfazione dei lavoratori.

### 2.2.2. *Gli effetti sulle retribuzioni*

La condivisione dei migliori risultati economici dell'impresa con i lavoratori da parte del management è anch'essa una questione molto dibattuta tra i ricercatori. Alla base dell'importanza attribuita alla presenza di *mutual gain* nelle imprese che adottano gli HPWS c'è l'idea che in assenza di un *wage premium* difficilmente i lavoratori offriranno lo "sforzo discrezionale" necessario per aumentare la produttività (Osterman 2000). Se non c'è una spartizione dei maggiori guadagni raggiunti, sostengono i più, l'organizzazione *high performance* del lavoro, perlomeno nella sua concezione "alta", non tiene. Capire gli effetti delle HPWP sulle retribuzioni dei lavoratori può così aiutare a distinguere tra strategie competitive "alte" e strategie competitive che puntano principalmente sull'intensificazione del lavoro, ossia quella "*high performance nella low road*" teorizzata da Knauss (1999).

E' importante inoltre capire fino a che punto gli HPWS siano in grado, attraverso la corresponsione di retribuzioni più elevate, di contribuire alla tendenza che si registra in buona parte dei paesi europei alla diminuzione della sindacalizzazione nei luoghi di lavoro. Handel e Levine (2004) notano che, mentre quando le HPWP hanno iniziato diffondersi si pensava che i miglioramenti in termini retributivi avrebbero interessato tutti i lavoratori (compresa la *working class*), ora ci si è accorti che non è così, e la concezione di umanizzazione del lavoro ha preso una nuova luce. Secondo gli autori, il coinvolgimento dei lavoratori è diventato un nuovo modello (con posti ben retribuiti e molto qualificati per pochi lavoratori qualificati) alternativo a strategie di impiego *low skilled* (e con bassi salari) che può rafforzare il declino del modello di relazioni di lavoro basato sulla presenza dei sindacati.

Per gli studi qui considerati, le evidenze degli effetti delle HPWP sulle retribuzioni sono ancora deboli e contrastanti. Bauer e Bender (2001), analizzando un campione incrociato di imprese e lavoratori in Germania, mostrano che le imprese che usano HPWO offrono mediamente retribuzioni più basse di quelle che non impiegano pratiche flessibili. Inoltre, gli effetti che si registrano sono *skill-biased*, nel senso che riducono i livelli retributivi per i lavoratori *low skilled* e per gli *skilled* e hanno insignificanti o positivi effetti sugli *high skilled*, aumentando così le disuguaglianze sia tra, sia nelle imprese. Tuttavia l'entità di tali effetti è relativamente debole: per i *low skilled* colletti blu, l'introduzione di una pratica flessibile in più riduce i salari medi al massimo dell'1,4% (se l'uso di HPWO è combinato con l'uso di nuove tecnologie IT), e aumenta la media retributiva dei colletti bianchi *high skilled* al massimo del 2,5%.

Forth e Millward (2004), impiegando i dati della *Workplace Employee Relations Survey* del 1998, notano che i lavoratori occupati in imprese che impiegano pratiche di *High Involvement Management* hanno mediamente retribuzioni più elevate dell'8% rispetto ai lavoratori con posizioni comparabili occupati in imprese più tradizionali. In questo studio, la sicurezza del posto emerge come pratica di supporto alle altre pratiche e, accrescendo la possibilità che l'impresa abbia una buona performance (Godard 2001), permette di collegare queste ultime a salari più elevati: è probabile quindi che i salari maggiori rappresentino la quota del surplus destinata ai lavoratori. E' interessante notare anche che la presenza di sindacati, o meglio la loro partecipazione alla contrattazione salariale, permette ai lavoratori di ottenere retribuzioni più elevate (Forth e Millward 2004).

Handel e Gittleman (2004) e Osterman (2000) studiano due diversi campioni di imprese americane, ma ugualmente non si rilevano effetti significativi sui salari dei lavoratori e, anche quando qualche effetto positivo esiste, esistono pure ragioni per dubitare della robustezza dei risultati. Appelbaum *et al.* (2000) mostrano effetti positivi solo in due dei tre settori studiati, ossia nei casi delle acciaierie e dell'industria vestiaria.

Handel e Levine (2004) effettuano un'ampia rassegna degli studi sugli effetti delle HPWP sui salari; le ricerche prese in considerazione sono più di venti, tra cui quelle appena descritte. Dalla rassegna emerge che mentre gli studi dotati di rappresentatività nazionale non rilevano effetti significativi, i risultati degli studi settoriali o relativi ad alcune specifiche realtà produttive sono più positivi (Tabella 2-1); questa discordanza nei risultati, sostengono gli autori, può essere dovuta al fatto che con un focus più ristretto si

controlla meglio l'eterogeneità non osservata e si riducono molto gli errori di misurazione. Tuttavia, anche quando sono statisticamente significativi, gli effetti tendono ad essere moderati e il loro nesso causale è oscurato dalla possibilità di *selection bias*. La maggior parte degli studi, infatti, non elimina la possibilità che imprese con alti salari adottino più HPWP o che imprese con HPWP assumano lavoratori che riceverebbero alti salari anche in imprese in cui il grado di coinvolgimento è basso.

**Tabella 2-1- Intensità degli effetti degli HPWS sulle retribuzioni.**

	effetti positivi e non significativi			effetti positivi e significativi			totale
	effetti negativi	> 0-5 %	≥ 6%	> 0-5 %	6-9%	≥ 10%	
<b>a. Tipo di studio</b>							
<i>Studi nazionali</i>							
%	39,6	35,8	3,8	9,4	7,5	3,8	100
N	21	19	2	5	4	2	53
<i>Studi settoriali, gruppi di imprese o di unità locali</i>							
%	14,7	32,3	5,9	26,5	8,8	11,8	100
N	5	11	2	9	3	4	34
<b>Totale</b>							
%	29,9	34,5	4,6	16,1	8,0	6,9	100
N	26	30	4	14	7	6	87
<b>b. Pratiche misurate</b>				<b>Percentuale di studi</b>			
Rotazione su mansioni (n=4)	75,0	25,0					100
Circoli di qualità (n=4)	25,0	25,0			50,0		100
TQM (n=4)		50,0		25,0	25,0		100
Gruppi di lavoro (n=22)	27,2	36,4	9,1	9,1		18,2	100
Sistemi retributivi alternativi (n=11)	27,3	45,4		9,1	18,2		100
Coinvolgimento (scala) (n=9)	22,2	22,2	11,1	44,4			100

Fonte: Handel e Levine (2004, p.34).

Dalla rassegna emerge inoltre che quasi tutti gli effetti negativi sono insignificanti. L'effetto medio delle pratiche è compreso tra lo 0 e il 5 per cento, anche se in alcuni casi sono stati registrati effetti più elevati.

Considerando le pratiche isolatamente, il TQM sembra avere consistenti effetti positivi, mentre la rotazione su più mansioni pare produrre effetti negativi (nessuna delle altre pratiche mostra comportamenti distintivi rispetto alla media generale). Tuttavia TQM e *job rotation* hanno solo 4 osservazioni, e dunque gli autori affermano che nessuna pratica specifica è migliore o peggiore per i lavoratori.

La conclusione più importante cui giungono Handel e Levine (2004), però, è che le HPWP non sembrano generare un *wage-premium* comparabile a quello di un elevato potere sindacale nei luoghi di lavoro, sono al limite un sostituto parziale del declino di quel modello di relazioni industriali; le HPWP possono essere necessarie per raggiungere la crescita salariale, ma da sole non sono sufficienti a coprire la diminuzione degli effetti della sindacalizzazione.

Un ultimo studio, successivo a questa rassegna, mostra evidenze contrarie a quanto appena visto. Analizzando nuovamente il campione di imprese studiato in precedenza<sup>42</sup>, ma considerando questa volta solo il settore manifatturiero, Osterman (2006) giunge a risultati positivi e robusti circa gli effetti delle HPWP sui salari dei lavoratori. Per i “colletti blu”, infatti, la presenza di salari più alti è associata ai sistemi HPWO. Gli alti livelli di qualifica e l’impiego di tecnologie computerizzate sono anch’esse variabili associate a salari più alti (come molta letteratura sostiene), ma, secondo l’autore queste argomentazioni (qualifiche e livello tecnologico) non rappresentano il canale principale attraverso il quale l’organizzazione del lavoro influenza i salari. Il meccanismo chiave sembra essere rappresentato dai guadagni di produttività (indipendentemente dal livello tecnologico e di *skill*), che sono poi condivisi attraverso sistemi di pagamento di gruppo. Inoltre, le HPWP sono associate a salari più elevati anche per i manager, seppur attraverso canali differenti. In più, lo studio mostra che i guadagni retributivi non contribuiscono ad aumentare la disuguaglianza salariale tra i lavoratori direttamente coinvolti. Il fatto che il campione utilizzato sia lo stesso che aveva fornito risultati opposti in una precedente analisi su tutti i settori, può significare che nei settori non manifatturieri non ci sono guadagni di produttività, oppure che questi non sono spartiti coi lavoratori, o ancora che la definizione di HPWO impiegata sia specifica per il manifatturiero.

---

<sup>42</sup> Cfr. Osterman (2000)



### 2.2.3. *Gli effetti sui lavoratori non standard*

Una delle questioni meno affrontate nel dibattito sulle HPWP è il loro effetto sui lavoratori non standard, riguardo non tanto le logiche e le strategie impiegate delle imprese nel loro utilizzo<sup>43</sup>, quanto come esito che esse hanno per quel che concerne il coinvolgimento dei lavoratori nelle pratiche, la loro professionalità e il loro grado di sicurezza.

La visione ottimista tende a sostenere che i benefici delle nuove pratiche vanno a vantaggio di tutti i lavoratori, compresi quelli non standard. La visione pessimista, considera invece le nuove pratiche destinate esclusivamente ai lavoratori stabili, i cosiddetti *core-workers*, per i quali gli effetti della riorganizzazione strutturale, organizzativa e tecnologica (pratiche creative di *just in time*, espansione e rotazione delle mansioni, tecnologia), e quelli dei cambiamenti socio-relazionali (circoli di qualità, *team* e lavoro di gruppo) sono strettamente interrelati e generalmente portano ad un innalzamento dei livelli di professionalità. All'opposto, i lavoratori non coinvolti, ossia i temporanei e una parte di stabili non considerati strategici nella nuova organizzazione del lavoro, andrebbero invece incontro ad un'intensificazione del lavoro senza godere di alcun guadagno in termini di professionalità e sicurezza, e si genererebbe così un effetto di segmentazione del mercato del lavoro all'interno e all'esterno dell'impresa. Per i più pessimisti, dunque, i piani delle imprese che cercano di assicurarsi il coinvolgimento e lo sforzo dei lavoratori sono dunque rafforzati dalla presenza di una larga e crescente fascia di lavoratori contingenti che segnalano ai lavoratori *core* ciò che gli può accadere se decidono di rifiutarsi o di limitare i propri sforzi (Smith 1997)

Ackroyd e Procter (1998), tuttavia, studiando il settore manifatturiero in Gran Bretagna, hanno dimostrato che ai lavoratori che svolgono attività considerate *core* si applicano in realtà sia forme di flessibilità interna che forme di flessibilità esterna.

Kalleberg (2003), invece, nota che il diverso grado con cui gli atipici possono trarre vantaggio dall'espansione di queste forme di lavoro dipende dal grado di controllo che (individualmente) possono esercitare sui propri *skill* e dal potere che (collettivamente) possono esercitare nel mercato. Come mostrato nella Tavola 2-2, se un lavoratore ha un'elevata "portabilità" dei propri *skill* e un alto grado di controllo (o autonomia) sul proprio lavoro, indipendentemente dal tipo di contratto con cui è impiegato è occupabile in molte organizzazioni e sarà quindi stabile nell'impiego,

---

<sup>43</sup> Per questo aspetto vedi il capitolo 4.

anche se cambia datore di lavoro diverse volte nel corso della vita lavorativa. Dall'altro lato, il problema della dualizzazione del mercato del lavoro esiste anche per i lavoratori standard, che possono avere un grado di controllo ridotto ed essere occupati in posizioni non considerate *core* dal management. Secondo i dati rilevati per il 1996 dalla *Second National Organizations Survey*, tuttavia, sono i lavori non standard ad essere più probabilmente associati alle caratteristiche di *bad job* (Kalleberg 2003).

**Tavola 2-2 – Dimensioni della segmentazione del mercato del lavoro**

		Grado di controllo sul lavoro	
		<i>Alto</i>	<i>Basso</i>
Rapporto con l'impresa	<i>Core</i>	alta specializzazione specifica per l'impresa sicurezza del posto relazioni standard e autonomia sul lavoro	bassa qualifica bassa sicurezza part-time regolari e lavori <i>routinari</i>
	<i>Periphery</i>	alta qualifica trasversale sicurezza del lavoro, non del posto associazione occupazionale consulenti e temporanei molto qualificati	qualifiche non trasferibili associazioni occupazionali deboli bassa sicurezza del posto e del lavoro temporanei per i lavori di <i>routine</i> e bassa qualifica

Fonte: Kalleberg (2003), p.164.

Basandosi sui dati della *Skill Survey* 2001 (che coinvolge circa 4.400 individui tra i 20 e i 60 anni che svolgevano lavoro retribuito ai tempi della rilevazione), Felstead e Gallie (2004) osservano che, rispetto ai full time, i lavoratori part-time e quelli temporanei traggono maggiori vantaggi dall'essere parte di un *High Involvement Work System*. In particolare, i lavoratori part-time, essendo normalmente occupati in posizioni meno qualificate dei full-time, beneficiano maggiormente della domanda di elevati *skill* che questi luoghi di lavoro richiedono, mentre per i lavoratori temporanei la riduzione dello *skill gap* è meno forte. I lavoratori con contratto a termine traggono però un vantaggio aggiuntivo dalla maggiore sicurezza del posto cui questi luoghi di lavoro sono associati (mentre per i lavoratori occasionali la percezione di poter perdere il lavoro nell'anno seguente rimane la stessa).

Complessivamente, gli effetti delle HPWP sui lavoratori non standard sono un fenomeno ancora molto oscuro, non tanto, come nel caso degli effetti retributivi, per la debolezza dei risultati raggiunti, quanto piuttosto per la

quasi assoluta mancanza di studi che affrontano il tema. La forte diffusione delle forme di lavoro non-standard negli ultimi anni, però, fa assumere a questo tema una rilevanza cruciale per la comprensione completa del fenomeno delle HPWP; anche in questo caso, dunque, è auspicabile che gli studi futuri dedichino maggiore attenzione a questo fenomeno.

### **2.3. Riflessioni conclusive**

Attraverso una rassegna della letteratura esistente, questo capitolo ha messo in luce le evidenze raggiunte circa gli effetti delle HPWP sui due principali attori coinvolti nel loro utilizzo: le imprese e i lavoratori.

Gli studi analizzati mostrano risultati sufficientemente robusti e convergenti a sostegno di una relazione positiva tra l'adozione delle nuove pratiche e la performance produttiva ed economica dell'impresa. La scarsa disponibilità di campioni longitudinali, tuttavia, non permette di affermare con certezza la direzione del nesso causale tra l'adozione delle pratiche e i risultati registrati dalle imprese. Resta da chiarire, quindi, se siano le nuove pratiche a generare i migliori risultati oppure se le imprese che già stanno "in buona salute" ricorrono in misura maggiore all'adozione HPWP rispetto a quelle che si trovano in situazioni economiche più difficili. Quest'ultima spiegazione è avvalorata dagli elevati costi (non solo finanziari) che l'adozione delle nuove pratiche richiede e dal fatto che i pochi studi disponibili mostrano che gli effetti positivi sull'impresa si registrano solo nel lungo periodo. D'altro lato, numerose evidenze indicano che solo rispettando determinate condizioni gli effetti dell'adozione di HPWP sono significativamente positivi; se le pratiche introdotte non sono coerenti sia al loro interno, sia rispetto alle strategie di mercato, se l'adozione avviene in misura parziale o poco intensa, o se la nuova organizzazione non è supportata da pratiche di gestione del personale adeguate, gli effetti si riducono o diventano statisticamente poco significativi.

Dal punto di vista dei lavoratori, i risultati sono molto più confusi: sia i teorici dell'intensificazione del lavoro, sia i teorici dell'*empowerment* dei lavoratori, mostrano evidenze che possono essere impiegate a supporto delle proprie posizioni. Tale situazione è spiegabile dalle contraddizioni intrinseche che si notano osservando le HPWP con gli occhi dei lavoratori; l'affidamento di maggiore autonomia e discrezione ai lavoratori, ad esempio, se è vero che aumenta il grado di soddisfazione dei lavoratori comporta necessariamente anche un aumento dello sforzo e dell'impegno degli stessi. Tale maggiore impegno, del resto, è esattamente quello sforzo

discrezionale la cui presenza è determinante perché l'impresa possa raggiungere un vantaggio competitivo sul mercato. Così, soddisfazione e sforzo (o intensità del lavoro) sono sensazioni che possono coesistere nella percezione che un lavoratore ha del proprio lavoro, non sono alternative; in un HPWS il lavoro è più duro e dà più soddisfazione (Brown *et al.* 1992).

Ciò che lascia maggiormente perplessi, è la debolezza degli effetti delle HPWP sulle retribuzioni: se è vero che le HPWP sono associate a migliori risultati economici per l'impresa, che la condivisione dei maggiori guadagni è un elemento indispensabile affinché i lavoratori offrano il loro sforzo discrezionale all'organizzazione (Osterman 2000), e che la presenza di sistemi retributivi incentivanti (legati ai risultati aziendali) è una componente fondamentale di un HPWS (Becker *et al.* 1996), come si spiegano effetti così deboli sulle retribuzioni dei lavoratori?

E' probabile che la risposta a questo interrogativo stia in larga parte nei problemi metodologici, anche di natura concettuale, con cui si deve fare i conti nello studio di questo fenomeno. Da questo punto di vista, il recente studio di Osterman (2006) ha mostrato come, talvolta, solo provando e riprovando strade alternative si riescano a raggiungere risultati interessanti e significativi e come quindi sia forse più utile concentrarsi su un campione ben disegnato e studiare misure appropriate per le caratteristiche del campione e le variabili disponibili, piuttosto che considerare campioni molto ampi, magari rappresentativi di un intero paese, ma con disomogeneità interne (di settore e di dimensioni, ad esempio) che compromettono l'utilità finale dell'analisi.

Un'altra possibile spiegazione, contraria alla maggior parte delle teorie esistenti (manageriali e non)<sup>44</sup>, sta nel cambiamento della "scala valoriale" dei lavoratori: la possibilità di svolgere un lavoro più interessante e motivante fa perdere peso agli aspetti economici legati al lavoro. I guadagni di produttività e i migliori risultati economici dell'impresa esistono, ma non sono spartiti coi lavoratori. Si tratta evidentemente di un'interpretazione che ha qualche interesse solo da un punto di vista provocatorio, per stimolare il dibattito su un aspetto spesso troppo trascurato nell'analisi del fenomeno delle HPWP.

---

<sup>44</sup> Cfr. ad esempio Green (2004).

### **3. La diffusione delle *HPWP*: qualche evidenza in prospettiva comparata**

Il tema delle HPWP sta sempre più caratterizzando il dibattito organizzativo ed economico: alla base di tale interesse c'è l'idea - più o meno esplicita - di una loro sempre maggiore diffusione nelle imprese moderne, siano esse realtà del settore manifatturiero o del terziario. Se, come abbiamo visto nel secondo capitolo, le nuove pratiche sono associate a miglioramenti nella performance dell'impresa (intesa in senso economico, produttivo e di qualità dell'output) è ragionevole attendersi una loro sempre maggiore espansione a partire dagli anni novanta, quando le prime evidenze in questo senso sono state raggiunte. Tuttavia, quanto le nuove pratiche siano realmente diffuse rimane in larga parte un interrogativo senza risposta; le evidenze empiriche sono scarse e i problemi di rilevazione più volte ricordati complicano sia la validità dei risultati, sia la possibilità di effettuare comparazioni metodologicamente solide.

Come abbiamo già detto, il problema principale che si incontra su questo fronte è la grave mancanza di dati circa la consistenza e le caratteristiche dell'impiego di tali pratiche da parte delle imprese dei diversi paesi. In Italia, i pochi dati quantitativi disponibili solo raramente sono rappresentativi dell'intera economia italiana<sup>45</sup> e in ogni caso sono indagati principalmente gli effetti e le caratteristiche dell'adozione delle nuove pratiche (come ad esempio l'impiego "a grappoli", i risultati aziendali, la necessità di un clima collaborativo per il buon esito), non l'entità della loro diffusione.

Queste lacune informative, peraltro, unite alla mancanza nei paesi dell'Europa meridionale di programmi nazionali volti al sostegno e alla diffusione delle nuove pratiche (Brodner e Latniak 2002, Iannou 2003),

---

<sup>45</sup> Vedi, ad esempio, Bordogna e Pedersini (2001), i cui dati si riferiscono però solo alle piccole e medie imprese del settore industriale.

fanno sì il tema delle HPWP sia affrontato principalmente dalla letteratura anglosassone, specialmente da quella americana; ciò comporta che i modelli organizzativi delle imprese dei paesi del sud Europa siano considerati più distanti da tali innovazioni rispetto a quelli dei loro concorrenti anglosassoni e nord Europei. Come vedremo, le poche evidenze di carattere comparativo non sembrano però confermare in modo del tutto univoco quest'idea.

Ciò detto, neppure i dati a nostra disposizione sono rappresentativi dell'economia nazionale, ma se le relazioni tra l'adozione delle HPWP e la competitività dell'impresa sono positivi, ci possiamo aspettare un loro impiego piuttosto consistente da parte delle imprese milanesi, tipicamente caratterizzate da elevate capacità competitive e da livelli di innovatività relativamente alti.

### **3.1. Le evidenze di carattere comparativo**

Gli studi che analizzano la diffusione delle nuove forme di organizzazione del lavoro in prospettiva comparata sono pochi e neppure molto recenti. Riguardo al contesto europeo, l'analisi più completa e sistematica è senza dubbio la *survey* condotta dalla Fondazione di Dublino nel corso degli anni novanta (EPOC 1997); senza individuare alcuna pratica specifica, questa rilevazione si fonda sul concetto di partecipazione diretta dei lavoratori così come l'abbiamo analizzato nel primo capitolo<sup>46</sup>, e distingue tra partecipazione di tipo consultivo e con delega di autorità, individuali e di gruppo. I risultati raggiunti non sono molto incoraggianti; l'entità complessiva del fenomeno che ci si aspettava ne esce ridimensionata sotto molti punti di vista, ma emergono anche alcune differenze interessanti tra paesi e tra settori produttivi che meritano di essere qui richiamate<sup>47</sup>.

Complessivamente, la diffusione delle forme di partecipazione è sopra l'80% in quasi tutti i paesi e la media dei luoghi di lavoro interessati è pari all'82% (Tabella 3-1): Italia e Francia si collocano rispettivamente al quarto

---

<sup>46</sup> Vedi paragrafo 1.2.

<sup>47</sup> Le imprese che hanno partecipato alla rilevazione sono state complessivamente 5.786 e i paesi analizzati sono 10. I dati si riferiscono alle imprese con 20 o più addetti nei paesi di dimensioni piccole o medie (Danimarca, Irlanda, Olanda, Portogallo, Svezia) e a quelle con 50 o più addetti nei paesi di grandi dimensioni (Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito). Le forme di partecipazione diretta considerate sono: consultazione individuale "faccia a faccia" o tramite una "terza parte" (come ad esempio un consigliere o attraverso *survey* attitudinali e campagne di suggerimenti), consultazione dei gruppi (che possono essere temporanei o permanenti), delega d'autorità agli individui e delega d'autorità ai gruppi.

e terzo posto come percentuale di luoghi di lavoro in cui sono presenti tali forme, precedute solo da Olanda e Svezia, e seguite dal Regno Unito.

**Tabella 3-1 – Incidenza della partecipazione diretta per paese**

	luoghi di lavoro con partecipazione diretta	
	valori percentuali	valori assoluti
Danimarca	81	545
Francia	87	520
Germania	81	674
Italia	85	326
Irlanda	82	409
Olanda	90	454
Portogallo	61	182
Spagna	65	298
Svezia	89	652
UK	83	671
<i>media</i>	82	4.731

Fonte: EPOC (1997), p. 65.

Tuttavia, se si guardano i dati più in dettaglio (Tabella 2-1), distinguendo tra forme di partecipazione consultiva e forme di partecipazione delegativa si nota che l'Italia si colloca sopra la media dei dieci paesi solo per due delle quattro forme di partecipazione di tipo consultivo e registra una diffusione ben al di sotto della media per le due forme di partecipazione che prevedono la delega di responsabilità ai lavoratori individualmente o in gruppo. Riguardo a queste due forme maggiormente innovative, Irlanda, Olanda e Svezia registrano una diffusione sopra la media, mentre Regno Unito e Danimarca si collocano intorno alla media. Da un'analisi più attenta, appare dunque confermata l'ipotesi della maggiore intensità delle nuove pratiche nei paesi del nord Europa rispetto a quelli meridionali.

**Tabella 3-2 – Incidenza delle principali forme di partecipazione diretta per paese – v.p.**

	consultazione individuale “faccia a faccia”	consultazione individuale “a distanza”	consultazione di gruppi temporanei	consultazione di gruppi permanenti	delega individua le	delega a gruppi
Danimarca	27	45	30	28	57	30
Francia	52	33	40	34	54	40
Germania	20	38	26	31	64	31
Italia	32	42	42	21	44	28
Irlanda	39	22	36	28	62	42
Olanda	38	73	26	35	59	48
Portogallo	25	18	20	25	26	26
Spagna	30	20	23	23	40	10
Svezia	29	45	34	29	69	56
UK	52	40	33	41	53	37
<i>media</i>	35	40	31	30	55	36

Fonte: EPOC (1997), p. 65.

Uno dei più grossi vantaggi della ricerca EPOC è la possibilità di confrontare la diffusione delle nuove pratiche tra i diversi settori dell'economia; la maggior parte delle ricerche esistenti, infatti, si concentra su un determinato settore o perfino su un gruppo ristretto di imprese all'interno dello stesso settore. Il comparto maggiormente indagato è il manifatturiero, tuttavia l'idea comune è che i servizi, per natura, siano più adatti all'impiego di HPWP, e si suppone quindi che le pratiche siano maggiormente diffuse nel terziario. Dalla Tabella 3-3 si nota che, ad eccezione delle costruzioni, non esistono grandi differenze tra settori: manifatturiero, commercio, servizi pubblici e servizi privati registrano tutti tassi di diffusione compresi tra il 79 e l'87%.

**Tabella 3-3 – Incidenza della partecipazione diretta per settore**

	luoghi di lavoro con partecipazione diretta	
	valori percentuali	valori assoluti
manifatturiero	79	1.670
costruzioni	69	278
commercio	84	994
servizi privati	81	725
servizi pubblici	87	1.027
<i>media</i>	82	4.694

Fonte: EPOC (1997), p. 61.

La diffusione più alta spetta ai servizi pubblici, che registrano anche la maggior quota di imprese con forma di partecipazione delegativa individuale (63%, contro una media per tutti i settori pari al 54%, Tabella 3-4); la partecipazione delegativa di gruppo è invece maggiormente diffusa nel commercio (39%, contro una media del 33%). In tutti i settori, così come in tutti i paesi, la forma più diffusa è la partecipazione con delega d'autorità individuale.

**Tabella 3-4 – Incidenza delle principali forme di partecipazione diretta per settore – Valori percentuali**

	consultazione individuale “faccia a faccia”	consultazione individuale “a distanza”	consultazione di gruppi temporanei	consultazione di gruppi permanenti	delega individuale	delega a gruppi
manifatturiero	31	40	34	29	47	29
costruzioni	19	27	20	15	45	28
commercio	44	42	30	35	56	39
servizi privati	39	40	31	31	57	31
servizi pubblici	37	33	36	36	63	35
<i>media</i>	35	38	32	31	54	33

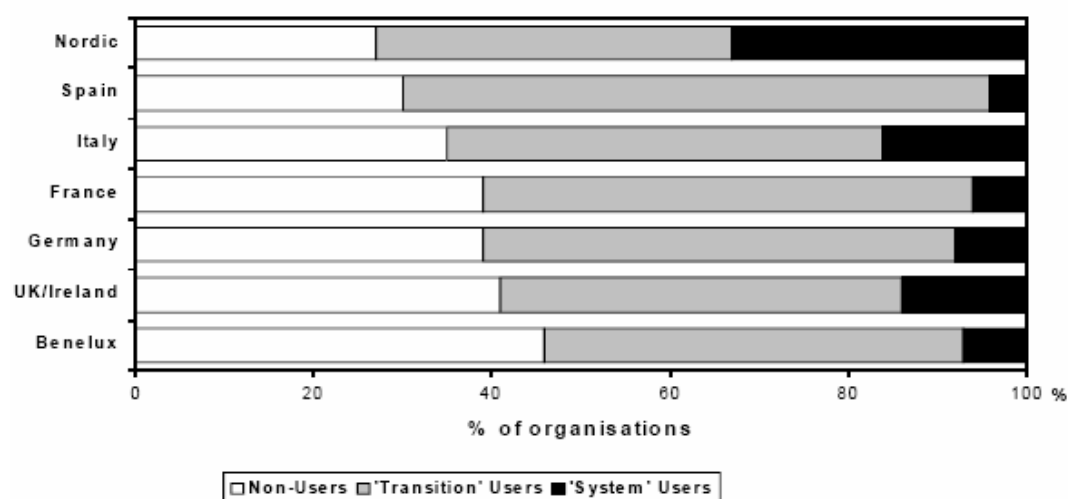
Fonte: EPOC (1997), p. 61.



Rimanendo nel contesto europeo, lo studio della Commissione Europea (EC 2002), dal quale siamo partiti nel primo capitolo per arrivare a definire le dimensioni e le componenti di un HPWS, offre un quadro più recente della diffusione delle nuove pratiche e la metodologia seguita è più adatta, rispetto a quella del progetto EPOC, ad un confronto con i risultati che saranno mostrati nella parte restante di questo capitolo.

Le circa 800 imprese europee indagate, che occupano più di 50 addetti e operano in tutti principali settori dell'economia, sono classificate distinguendo tra “*non-users*”, “*transition users*” e “*system users*”<sup>48</sup>. Tra i *non users* rientrano le imprese che non sono a conoscenza delle HPWP, quelle che ne sono a conoscenza ma le “rifiutano” e quelle che hanno in programma di introdurle in futuro. La categoria dei *transition users* comprende le imprese che non intendono adottare le nuove pratiche a livello sistemico, quelle che hanno provato a farlo ma hanno fallito e quelle che stanno per diventare un HPWS ma non lo sono ancora (ad esempio le imprese che adottano un approccio *step by step*). Infine, i *system users* sono rappresentati dalle imprese che hanno implementato un “sistema” di nuove pratiche, sia che esse abbiano incontrato difficoltà nel percorso (che hanno causato ritardi o hanno reso necessari alcuni aggiustamenti al piano originario), sia che non abbiano incontrato alcuna difficoltà.

**Figura 3-1 – Nuove forme di organizzazione del lavoro in Europa: diffusione per paese.**



Fonte: EC (2002), p. 24.

<sup>48</sup> Le pratiche osservate sono buona parte di quelle riportate nella *Tavola I-6*.

Seguendo questa classificazione, l'Italia si posiziona al secondo posto quanto a percentuale di organizzazioni definibili come *system users*, dietro solo ai paesi nordici e davanti al Regno Unito, mentre la Spagna registra la maggior porzione di *transition users* e si colloca al secondo posto come somma di *transition* e *system users*, davanti all'Italia e dietro ai paesi nordici (Figura 3-1).

Al contrario della grande maggior parte dei paesi europei, gli Stati Uniti dispongono di una notevole quantità di fonti statistiche che rilevano la diffusione delle nuove forme di organizzazione del lavoro. È questa la principale ragione che spiega perchè la maggior parte degli studi disponibili in letteratura sono riferiti al contesto americano, mentre si fa molta più fatica a trovare evidenze riguardanti i paesi europei (con l'eccezione del Regno Unito e dei paesi nordici).

Uno dei pochi, forse l'unico, studio che confronta le caratteristiche dell'adozione delle nuove pratiche in US e in Europa risale alla fine degli anni novanta (OECD 1999). Basandosi su dati dell'*American Society for Training and Development*, lo studio dell'Oecd compara la diffusione di alcune HPWP in Europa, Stati Uniti, Canada e Giappone (la Tabella 3-5 riporta i dati relativi all'Europa e agli Stati Uniti).

**Tabella 3-5 – Luoghi di lavoro che impiegano alcune pratiche di lavoro selezionate – Valori percentuali – 1998**

	Stati uniti		Europa	
	100-999	1000 +	100-999	1000 +
<b>Almeno qualche lavoratore coinvolto nelle pratiche</b>				
Rotazione o formazione trasversale	85	89	95	97
Gruppi di lavoro autonomi	43	56	67	72
<i>Task force</i> , gruppi di <i>problem solving</i> , circoli di qualità	88	92	95	100
Coinvolg. dei lavoratori e del management nelle decisioni di business	72	76	81	66
<i>Total Quality Management</i>	69	74	76	83
<b>Almeno il 50% della forza lavoro coinvolta nelle pratiche</b>				
Rotazione o formazione trasversale	20	18	38	17
Gruppi di lavoro autonomi	11	4	33	14
<i>Task force</i> , gruppi di <i>problem solving</i> , circoli di qualità	16	20	29	10
Coinvolg. dei lavoratori e del management nelle decisioni di business	20	17	33	7
<i>Total Quality Management</i>	27	31	38	31
<i>N</i>	149	133	21	22

Fonte: adattato da OECD (1999), p.187

Con qualche sorpresa, l'adozione delle nuove pratiche risulta mediamente più intensa in Europa rispetto a quanto avviene negli Stati Uniti. Sia nelle imprese che occupano tra 100 e 999 addetti, sia in quelle più grandi, la percentuale di imprese europee che impiega le pratiche analizzate è superiore alla percentuale di imprese americane, con l'eccezione del coinvolgimento dei lavoratori e del management nelle decisioni di business nelle imprese che occupano 1.000 o più addetti. Se si guarda la percentuale di lavoratori coinvolti nelle nuove pratiche adottate, si nota però che tra le imprese più grandi, quelle americane registrano intensità maggiori rispetto a quelle europee per quattro pratiche su cinque (solo nel caso, pur rilevante, dei gruppi di lavoro autonomi la percentuale di imprese europee è superiore). In generale, appare contraddetta l'idea di un ritardo delle imprese europee rispetto a quelle americane, ma la mancanza di informazioni dettagliate sui due campioni e la loro scarsa numerosità (soprattutto riguardo alle imprese europee), rendono poco prudente trarre delle conclusioni generali.

L'unica conclusione che complessivamente si può trarre da queste rappresentazioni è che i paesi nordici mostrano di aver puntato in modo chiaro su strategie basate sulla flessibilità organizzativa e sulla valorizzazione dei lavoratori, mentre nel Regno Unito e nei paesi dell'Europa centro meridionale la direzione è meno chiara. Le nuove pratiche sembrano più diffuse in Europa rispetto agli Stati Uniti, ma in tutti e due i casi a tassi di diffusione piuttosto elevati si accompagnano intensità di impiego piuttosto contenute; le imprese sembrano quindi introdurre le HPWP in modo prudente e limitato, senza stravolgere i propri assetti organizzativi.

### **3.2. Il campione e la metodologia di rilevazione**

Il campione impiegato per questo lavoro è costituito da 90 imprese manifatturiere dell'area milanese<sup>49</sup> iscritte all'Associazione degli Industriali della Lombardia (Assolombarda) osservate a nove anni di distanza (1996 e 2005).

I limiti principali del campione risiedono nella non rappresentatività statistica e nel carattere locale della rilevazione. Tuttavia, gli obiettivi finali della ricerca non ambiscono ad una rilevazione della diffusione delle nuove pratiche di lavoro al fine di fornire un panorama della situazione italiana o

---

<sup>49</sup> Con area milanese si intendono le province di Milano e Lodi.

milanese, e permettono quindi di non considerare tali limiti come vizi che pregiudicano la validità dell'analisi.

Dal lato opposto, il principale punto di forza sta nel disporre un panel longitudinale di imprese che permette di procedere con un'analisi diacronica del fenomeno. Date le caratteristiche del tessuto produttivo italiano, inoltre, la disponibilità di dati riguardanti le piccole imprese (da 0 a 50 addetti) rappresenta anch'esso un elemento di forza, essendo le analisi già disponibili prevalentemente concentrate sulle imprese di grandi e medie dimensioni. A questo riguardo Bordogna e Pedersini (2001) notano che « [...] nel contesto italiano, caratterizzato da una dimensione media delle imprese particolarmente bassa in termini comparativi, sarebbe necessario coprire imprese o unità produttive non solo sotto i 50 ma anche sotto i 20 dipendenti» (p. 211).

La Tabella 3-6 mostra la distribuzione delle 90 imprese per settore di attività e classe dimensionale; come si vede, il campione è composto per quasi il 50% da imprese che operano nel settore metalmeccanico e nel 53% dei casi si tratta di imprese che occupano meno di 50 addetti<sup>50</sup>.

**Tabella 3-6 – Distribuzione del campione longitudinale per CCNL e classe dimensionale - 2005 - Valori assoluti e percentuali.**

		contratto collettivo applicato						totale
		alimentare	chimico	gomma	metalmeccanico	tessile	altri	
<b>fino a 49 addetti</b>	v.a.	1	8	9	23	2	5	48
	v.p.	1	8,9	10,0	25,6	2,2	5,6	53,3
<b>50-249 addetti</b>	v.a.	0	9	0	15	1	3	28
	v.p.	0	10,0	0,0	16,7	1,1	3,3	31,1
<b>250 addetti e oltre</b>	v.a.	3	5	0	6	0	0	14
	v.p.	3	5,6	0,0	6,7	0,0	0,0	15,6
<b>totale</b>	v.a.	4	22	9	44	3	8	90
	v.p.	4,4	24,4	10,0	48,9	3,3	8,9	100,0

Gli anni presi in esame sono il 1996 e il 2005. Nel 1996 parteciparono all'indagine complessivamente 256 imprese<sup>51</sup>, ma solo 204 fornirono risposte riguardo l'impiego di pratiche di flessibilità funzionale; tra queste, 167 erano ancora associate nel 2005 e sono state contattate per la seconda

<sup>50</sup> D'ora in avanti, con imprese di "piccole" dimensioni mi riferirò a quelle che occupano fino a 49 addetti, con imprese di "medie" dimensioni intenderò quelle che occupano da 50 a 249 addetti, e con imprese di "grandi" dimensioni quelle che occupano 250 addetti e oltre.

<sup>51</sup> Il campione complessivo del 2005 è di 311 imprese.

rilevazione. Il campione finale di 90 imprese corrisponde quindi ad un tasso di risposta del 54%; si tratta di una percentuale assai elevata, superiore a molte delle *survey* effettuate in questo campo, che generalmente registrano tassi di risposta tra il 15 e il 25%.

Guardando le variazioni nelle dimensioni delle imprese nei nove anni (Tabella 3-7), si vede che in quasi l'80% dei casi la classe dimensionale di appartenenza non è variata nel tempo. Ciò attribuisce alle analisi che seguiranno una maggiore significatività, riducendo il rischio di distorsione dei risultati dovute a consistenti variazioni nelle dimensioni aziendali.

**Tabella 3-7 – Classe dimensionale di appartenenza delle imprese – 1996 e 2005 – Valori percentuali.**

		2005			
		piccole	medie	grandi	<i>totale</i>
<b>1996</b>	piccole	43,3	3,3	1,1	<b>47,8</b>
	medie	8,9	22,2	1,1	<b>32,2</b>
	grandi	1,1	5,6	13,3	<b>20,0</b>
	<i>totale</i>	<b>53,3</b>	<b>31,1</b>	<b>15,6</b>	<b>100,0</b>

In entrambe le edizioni la rilevazione è stata condotta tramite un questionario scritto inviato alle imprese (via posta elettronica e ordinaria nel 2005 e via posta ordinaria nel 1996) e indirizzato al responsabile delle Risorse Umane dell'azienda. Ai fini di raggiungere un campione longitudinale sufficientemente significativo, nell'edizione 2005 sono state effettuate due tornate di solleciti telefonici ed è stato ridotto l'onere della compilazione alle sole informazioni utili per lo svolgimento di questa analisi; tali operazioni hanno portato ad un incremento del 40% il tasso di risposta iniziale.

Il questionario impiegato<sup>52</sup> è quello dell'Indagine Annuale sul Lavoro svolta dal Centro Studi Assolombarda (CSA) tra il gennaio e l'aprile di ogni anno; si tratta di un questionario piuttosto corposo che rileva informazioni dettagliate sulla struttura della forza lavoro, sugli orari e sulle assenze dal lavoro, e sulle retribuzioni di fatto dei lavoratori.

Nel 1996 vennero rilevate informazioni riguardanti l'impiego di tre nuove pratiche di lavoro (rotazione su più mansioni [ROT], polivalenza su più mansioni [POL], e formazione per raggiungere una maggiore flessibilità interna [FORFLE]); nelle edizioni successive dell'indagine tali

<sup>52</sup> Per ragioni di spazio non è stato possibile riportare le versioni complete dei due questionari dei due anni e ci si è limitati a riportare le domande del questionario del 2005 impiegate per la costruzione delle variabili qui analizzate (vedi Appendice A – Il questionario 2005)

informazioni non sono state più rilevate. Nell'edizione del 2005 è stato possibile introdurre alcune domande specifiche relative sia alle pratiche rilevate nel 1996 (arricchite da informazioni riguardanti l'impiego di misure di decentramento decisionale [DEC], gruppi di lavoro autonomi [GLA] e gruppi di lavoro semi-autonomi [GLS]), sia ad alcune variabili che secondo le teorie presenti in letteratura possono ricoprire un ruolo importante nello spiegare il ricorso alle nuove pratiche di lavoro (ossia l'innovazione tecnologica, il contesto competitivo, i rapporti con le altre imprese, l'anno di fondazione dell'azienda e l'anzianità aziendale medie per qualifica). Altre variabili utili all'analisi erano già presenti nel questionario e riguardano i lavoratori impiegati con contratti atipici, i titoli di studio e la sindacalizzazione della forza lavoro.

### 3.3. Le tendenze emerse nell'adozione di HPWP

Nonostante le HPWP costituiscano oggetto di analisi di molti studi da ormai più di vent'anni, come abbiamo visto la reale diffusione e l'incidenza del fenomeno sono questioni tuttora molto poco chiare e le difficoltà metodologiche che si incontrano sono ancora molto grandi. Sulla base dei dati ricavati dalla *survey* descritta nel paragrafo precedente, è possibile offrire un contributo che, seppur non statisticamente rappresentativo, offre alcuni spunti utili per la comprensione delle direzioni che i cambiamenti nei modi di organizzare il lavoro stanno seguendo. La Tabella 3-8 riassume l'andamento tendenziale dell'utilizzo delle nuove pratiche di lavoro da parte delle imprese, considerando per il 1996 l'impiego medio delle pratiche allora rilevate (ROT, POL e FORFLE) e per il 2005 la media sulle sei pratiche (ROT, POL, FORFLE, DEC, GLA e GLS). A ciascuna pratica è attribuito un punteggio che varia da 1 a 3 in base all'utilizzo che l'impresa ha dichiarato di farne<sup>53</sup>; la classificazione della tendenze complessive per ciascuna impresa è ottenuta calcolando la differenza tra la media aritmetica dei punteggi registrati nel 2005 e la media aritmetica dei punteggi registrati nel 1996, ossia:

$$[(ROT+POL+FORFLE+ DEC+GLA+GLS)/6] - [(ROT+POL+FORFLE)/3] = X^{54}$$

I risultati ci dicono che ogni cinque imprese due hanno aumentato l'impiego di HPWP, due l'hanno mantenuto stabile, e una l'ha diminuito. Va precisato

<sup>53</sup> Nessuno o limitato = 1, discreto = 2, sensibile = 3.

<sup>54</sup> Se  $X \leq -0,2$  l'impresa è classificata tra quelle "in diminuzione", se  $X$  è compresa tra  $-0,2$  e  $0,2$  rientra nelle "stabili", mentre se  $X > 0,2$  l'utilizzo delle pratiche è considerato "in aumento".

che questi risultati corrono il rischio di essere sottostimati a causa dell'inserimento nel 2005 di tre pratiche non rilevate nel 1996 che, nel panorama delle HPWP, rappresentano quelle comunemente considerate le più innovative (Kalleberg 2001, Osterman 2000), e che richiedono quindi maggiori sforzi per la loro introduzione. Essendo la loro adozione molto costosa (specialmente in termini non economici), è ragionevole supporre che esse siano meno utilizzate rispetto ad altre considerate meno impegnative e meno problematiche in termini di gestione organizzativa. Per loro natura, inoltre, queste innovazioni sono introdotte maggiormente nelle imprese di grandi dimensioni, che in questo campione sono poco rappresentate. E' possibile dunque che tali pratiche abbiano avuto un effetto di "smorzamento" degli indici di utilizzo medio; infatti, considerando solo le pratiche osservate anche nel 1996 si ottengono risultati che mostrano un aumento nell'utilizzo delle pratiche ancora più consistente di quanto appena esposto.

**Tabella 3-8 – Andamento dell'impiego di HPWP per classe dimensionale - 1996-2005 - Valori assoluti e percentuali.**

		diminuzione	stabile	aumento
<b>fino a 49 addetti</b>	v.a.	8	19	21
	v.p.	16,7	39,6	43,8
<b>50-249 addetti</b>	v.a.	5	15	8
	v.p.	17,9	53,6	28,6
<b>250 addetti e oltre</b>	v.a.	8	1	5
	v.p.	57,1	7,1	35,7
<b>Totale</b>	v.a.	21	35	34
	v.p.	23,3	38,9	37,8

La tendenza espansiva è forte soprattutto tra le imprese di piccole dimensioni (44%), mentre tra le grandi si nota che una porzione consistente (57%) sta ridimensionando l'impiego. Questo risultato è importante perchè è almeno parzialmente in contrasto con l'idea diffusa che le HPWP siano un fenomeno che riguarda prevalentemente le imprese di grandi dimensioni<sup>55,56</sup>.

<sup>55</sup> Cfr. ad esempio OECD 1999 e EC 2002.

<sup>56</sup> Come notano Bordogna e Pedersini (2001), questa idea contribuisce a fare in modo che il dibattito sulle relazioni e sull'organizzazione del lavoro nelle piccole imprese sia in larga parte polarizzato intorno agli «[...] stereotipi dell'ipersfruttamento da un lato e del "piccolo è bello" dall'altro. Stereotipi il primo dei quali identifica le piccole dimensioni con la sopravvivenza di caratteristiche di arretratezza culturale e tecnologica tipica delle prime fasi di sviluppo del sistema di fabbrica, associate con basse retribuzioni e forme di sfruttamento intensivo dei lavoratori come strada principale per perseguire la competitività delle imprese (visione delle piccole imprese come *sweatshops*). Mentre il secondo [...] sottolinea di norma i vantaggi delle piccole imprese intermini di contenuti del lavoro più variati ed interessanti, di canali diretti di comunicazioni con e tra i lavoratori, di relazioni sociali informali e gratificanti, di motivazione dei dipendenti, ed altri

Quasi tutti gli studi esistenti considerano solo le imprese che occupano più di 50 (o perfino più di 100) addetti, e i risultati spesso confermano l'idea di una relazione positiva tra le dimensioni dell'impresa e il grado di utilizzo delle HPWP. L'idea secondo la quale le HPWP sono un fenomeno che interessa solo marginalmente le piccole imprese appare però discutibile principalmente per ragioni metodologiche; se l'universo di riferimento non comprende le imprese di piccole dimensioni, come si può sostenere che le HPWP sono più diffuse tra le grandi e non tra le piccole imprese? Dalla Tabella 3-8 emerge infatti che una quota consistente di piccole imprese sta adottando innovazioni organizzative in misura significativa, mentre tra le imprese di medie dimensioni le tendenze negli ultimi dieci anni sono più contenute. Se nel nostro campione non fossero state incluse le imprese che occupano fino a 50 addetti, i risultati che avremmo raggiunto sarebbero stati sostanzialmente in linea con l'idea che l'adozione di HPWP aumenta all'aumentare delle dimensioni aziendali.

L'universo di riferimento di questa analisi è indubbiamente ridotto e dunque questi risultati non possono essere interpretati come tendenze generali del mondo produttivo milanese, lombardo, e tanto più italiano. Se però si osservano i risultati ottenuti sulla totalità dei campioni dei due anni, confrontandoli con quelli del campione longitudinale (come mostrano la Tabella 3-9 e la Tabella 3-10) si nota che i risultati delle imprese presenti in entrambi gli anni rappresentano bene sia il campione complessivo del 1996 sia quello del 2005; questo, oltre ad essere un'indicazione rassicurante, ci permette di proseguire l'analisi avendo presente che i risultati che emergeranno potrebbero essere rappresentativi di un campione più ampio, ossia l'universo di imprese manifatturiere di Assolombarda (essendo i campioni complessivi rappresentativi dei principali settori manifatturieri), che a sua volta costituisce uno spaccato importante dell'economia industriale lombarda e nazionale.

Dalla Tabella 3-9 emerge un significativo aumento nell'utilizzo di tutte le HPWP considerate. Tra i limiti dell'analisi vi è senz'altro la mancanza di indicatori quantitativi riferiti alla quota di personale coinvolto nelle nuove pratiche<sup>57</sup>; tuttavia, il fatto che ciascuna pratica abbia visto (almeno) raddoppiare le percentuali di imprese che vi ricorre in misura sensibile (nel

---

ancora. [...] Entrambe le visioni condividono il limite di considerare il mondo delle piccole imprese come una realtà omogenea e indifferenziata, mentre al suo interno andrebbero chiaramente distinte diverse categorie» (p. 210-211).

<sup>57</sup> Nella rilevazione del 2005 si è scelto di proseguire con la metodologia del 1996 per assicurare l'omogeneità e dunque la confrontabilità dei risultati raggiunti. La richiesta di informazioni troppo dettagliate avrebbe inoltre scoraggiato la compilazione del questionario da parte delle imprese.



caso di FORFLE la quota è addirittura sette volte maggiore per il campione longitudinale) può senz'altro essere interpretato come un'espansione consistente dell'impiego di HPWP. In particolare, la pratica impiegata maggiormente è la polivalenza su più mansioni, alla quale ricorre in misura "sensibile" una impresa su quattro. Se si guardano le pratiche più innovative rilevate nel 2005, riportate nella Tabella 3-10, i risultati affermano una maggiore inibizione delle imprese verso la loro adozione (solo il 4% delle imprese, ad esempio, impiega in misura sensibile i gruppi di lavoro autonomi), il che conferma quanto sostenuto da certa letteratura circa le elevate difficoltà legate alla loro introduzione.

**Tabella 3-9 – Grado di utilizzo di alcune HPWP rilevate nel 1996 e nel 2005. Valori percentuali.**

	Rotazione su più mansioni				polivalenza su più mansioni				formazione per maggiore flessibilità interna			
	96 <sup>a</sup>	96 <sup>b</sup>	05 <sup>a</sup>	05 <sup>b</sup>	96 <sup>a</sup>	96 <sup>b</sup>	05 <sup>a</sup>	05 <sup>b</sup>	96 <sup>a</sup>	96 <sup>b</sup>	05 <sup>a</sup>	05 <sup>b</sup>
ness./limitato	48	49	57	51	44	48	42	38	63	68	51	47
discreto	45	46	31	34	47	46	39	40	33	30	36	40
sensibile	7	6	12	14	9	7	19	22	3	2	13	13
<i>N</i>	204	90	234	90	204	90	234	90	204	90	234	90
<i>mancanti</i>	52	0	77	0	52	0	77	0	52	0	77	0

**Tabella 3-10 – Grado di utilizzo di alcune HPWP rilevate nel 2005. Valori percentuali.**

	decentramento decisionale		gruppi di lavoro autonomi		gruppi di lavoro semi-autonomi	
	2005 <sup>a</sup>	2005 <sup>b</sup>	2005 <sup>a</sup>	2005 <sup>b</sup>	2005 <sup>a</sup>	2005 <sup>b</sup>
nessuno o limitato	56	56	69	64	58	58
discreto	36	37	24	31	33	32
sensibile	8	8	7	4	9	10
<i>N</i>	234	90	234	90	234	90
<i>mancanti</i>	77	0	77	0	77	0

a. percentuali riferite a tutte le imprese del campione che hanno risposto nell'anno di riferimento.

b. percentuali riferite alle sole imprese che hanno risposto in entrambi gli anni.

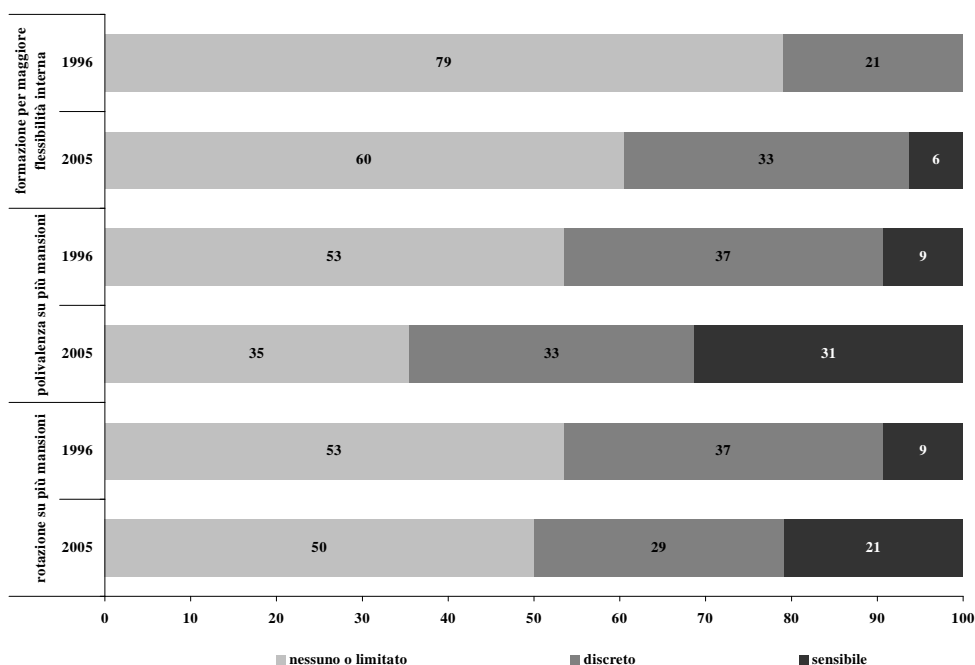
Continuando con l'analisi delle singole pratiche, il Grafico 3-1, il Grafico 3-2 e il Grafico 3-3 riportano le variazioni intervenute tra il 1996 e il 2005 nel grado di utilizzo di alcune HPWP in base alla classe dimensionale di appartenenza delle imprese nel 2005.

Nelle realtà di piccole dimensioni la pratica con il maggior incremento della quota di imprese che vi ricorrono in misura sensibile e con il più intenso grado di utilizzo attuale è ancora la polivalenza dei lavoratori su più

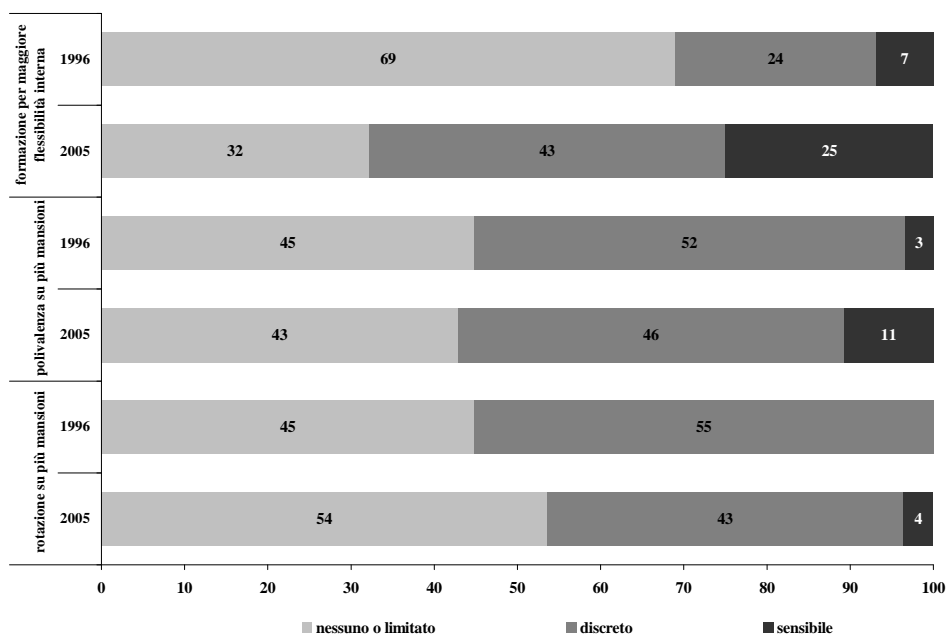
mansioni. Tra le medie è la formazione mirata ad una maggiore flessibilità interna a registrare la maggior quota di imprese che vi ricorre in misura sensibile (24%, contro il 7% del 1996). Infine, tra le grandi imprese le tre pratiche analizzate rilevano la stessa quota di utilizzatori “convinti” (14%). Ciò può significare che, a differenza delle piccole e medie imprese, quando le grandi decidono di investire nelle nuove pratiche di lavoro lo fanno a livello sistemico, senza privilegiare una determinata pratica piuttosto che un’altra. Questa tecnica, abbiamo visto analizzando la tesi della coerenza interna nel secondo capitolo, è tra quelle in grado di garantire i migliori risultati in termini di performance dell’impresa sul mercato.

Va notato anche che, essendo in molti casi diminuita sia la quota di imprese che impiegano le HPWP in misura discreta, sia la quota di quelle che non vi ricorre se non in misura trascurabile, rispetto alla scorsa rilevazione (1996) una parte di imprese sembra aver terminato il periodo di transizione nell’impiego delle nuove pratiche e un’altra parte sembra essersi avvicinata alle nuove pratiche direttamente, in modo convinto e consistente, senza attraversare prima una fase di utilizzo moderato.

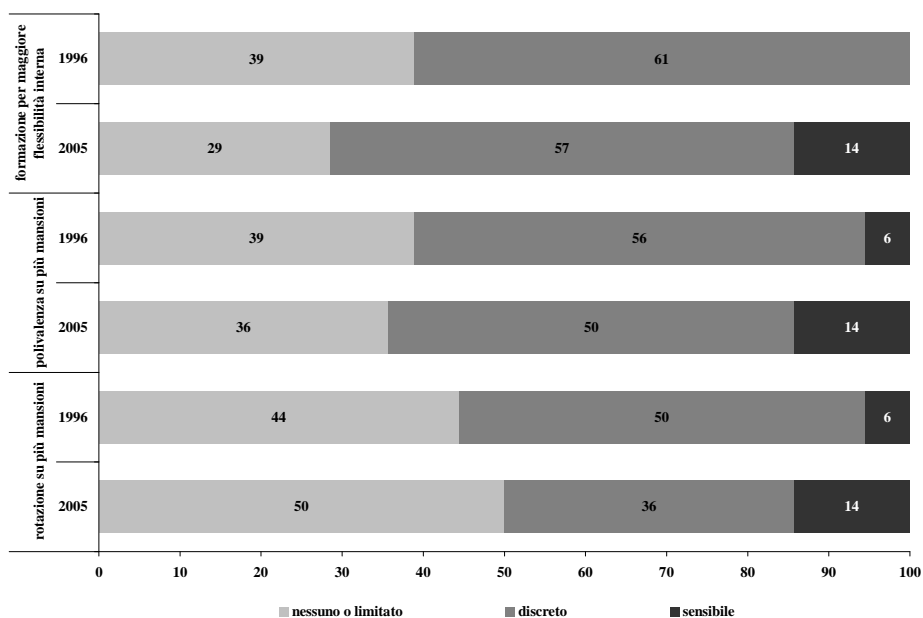
**Grafico 3-1 - Variazione 1996-2005 del grado di utilizzo di alcune HPWP nelle piccole imprese - Valori percentuali.**



**Grafico 3-2 - Variazione 1996-2005 del grado di utilizzo di alcune HPWP nelle medie imprese - Valori percentuali.**



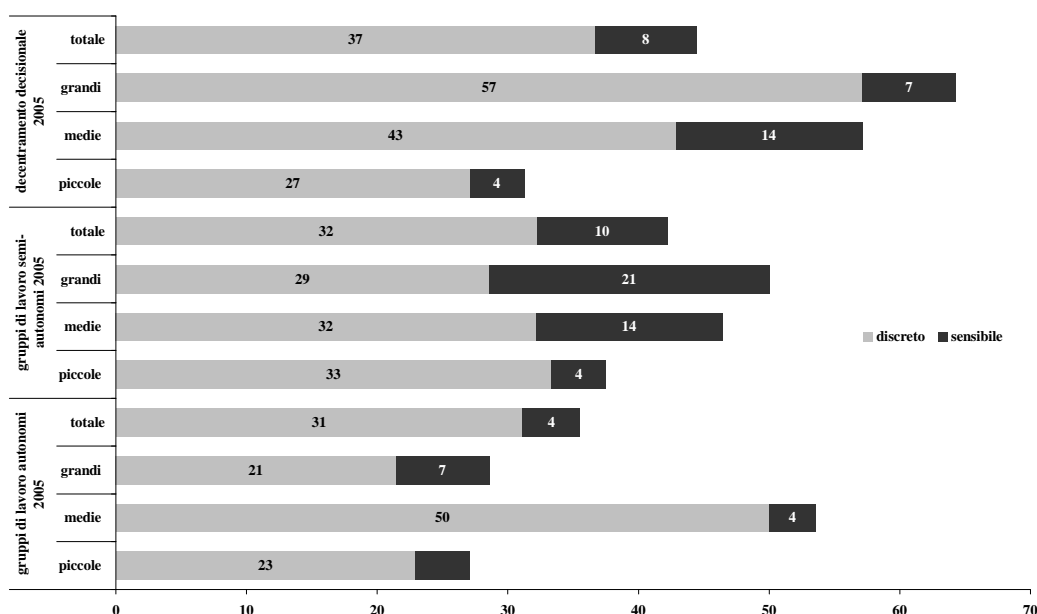
**Grafico 3-3 - Variazione 1996-2005 del grado di utilizzo di alcune HPWP nelle grandi imprese - Valori percentuali.**



Guardando l'utilizzo delle HPWP più innovative rilevate solo nel 2005 (Grafico 3-4), si nota che nel caso del decentramento decisionale e dei gruppi di lavoro semiautonomi è tra le grandi imprese che si registra la maggior quota di chi vi ricorre in misura discreta o sensibile (più di una su cinque adotta i gruppi di lavoro semiautonomi in modo sensibile), mentre i gruppi di lavoro autonomi sono più diffusi tra le medie imprese, anche se prevalentemente in modo discreto (solo il 4% li impiega in misura sensibile). Per tutte le tre pratiche le piccole imprese registrano la performance peggiore, collocandosi ben al di sotto dei valori medi.

Il fatto che l'adozione di queste tre pratiche sia più diffusa ed intensa nelle imprese di grandi dimensioni (anche nel caso dei gruppi di lavoro autonomi, infatti, l'intensità dell'utilizzo è maggiore tra le grandi imprese) conferma quanto detto in precedenza circa la possibile sottostima delle tendenze complessive aggregate e fa sì che il basso grado di utilizzo medio possa essere imputato, oltre che agli elevati costi legati all'introduzione, anche alla scarsa presenza di grandi imprese nel campione.

**Grafico 3-4 - Grado di utilizzo delle pratiche maggiormente innovative per classe dimensionale - 2005 - Valori percentuali.**



### 3.4. Qualche confronto con le evidenze esistenti

L'eterogeneità metodologica che caratterizza gli studi sulle HPWP rende molto difficoltosa (nella maggior parte dei casi impossibile) la comparazione dei risultati raggiunti. Date le caratteristiche dei dati rilevati in questa *survey*, alcuni confronti interessanti possono essere effettuati con altre evidenze esistenti, come ad esempio gli studi condotti da Osterman (1994, 2000) su un campione longitudinale di imprese americane appartenenti a tutti i settori dell'economia<sup>58</sup>. Con tutti i limiti del caso, tale confronto può contribuire a comprendere le differenze di comportamento tra le imprese americane e italiane nell'adozione di HPWP.

La Tabella 3-11 mostra il numero complessivo di pratiche impiegate dalle imprese nei due anni delle rilevazioni. La metodologia impiegata da Osterman considera le pratiche che coinvolgono almeno il 50% dei lavoratori; non disponendo di indicatori quantitativi, i risultati che emergono dal nostro campione si riferiscono alle pratiche adottate almeno in misura discreta. Si nota che sia nel nostro campione, sia in quello di Osterman, la distribuzione delle imprese in base al numero di pratiche introdotte presenta un andamento "a campana"; nel nostro caso, la quota più alta di imprese adotta tre pratiche, nel caso di Osterman due (ma le pratiche da lui osservate sono quattro e non sei come nel nostro caso). Solo il 10% delle imprese da noi analizzate applica tutte le sei pratiche in misura almeno discreta, e sono quindi classificabili come *High Performance Work System* veri e propri.

**Tabella 3-11 – Numero totale di pratiche impiegate. Valori percentuali.**

<i>Nostro campione</i>			<i>Osterman (2000)</i>		
n. di pratiche	1996	2005	n. di pratiche	1992	1997
0	25,6	14,4	0	35,2	14,6
1	18,9	11,1	1	27,2	13,8
2	31,1	15,6	2	25	32,2
3	24,4	21,1	3	8,55	23,6
4	-	16,7	4	3,8	15,6
5	-	11,1	-	-	-
6	-	10,0	-	-	-

<sup>58</sup> Le osservazioni di Osterman si riferiscono al 1992 (anno in cui le imprese coinvolte furono 787) e al 1997 (quando parteciparono 674 imprese); le imprese partecipanti ad entrambe le edizioni dell'indagine sono 457. Le pratiche di organizzazione del lavoro analizzate sono: circoli di qualità, rotazione su più mansioni, gruppi di lavoro, TQM.

Osterman considera *High Performance Organization* i luoghi di lavoro in cui almeno due pratiche su quattro sono impiegate coinvolgendo il 50% del personale; più del 70% delle imprese soddisfa questo requisito. Applicando questa metodologia al nostro campione (almeno 3 pratiche su sei in misura discreta), circa il 60% delle imprese è classificabile come HPWO; le imprese americane sembrano quindi essere maggiormente innovative rispetto a quelle da noi analizzate, specialmente se si considera che le rilevazioni di Osterman sono state effettuate nel 1997 mentre le nostre nel 2005, con quindi quasi dieci anni di differenza, anni che, peraltro, si ritiene siano stati caratterizzati da tendenze verso un aumento nell'impiego delle nuove pratiche (come conferma il nostro studio).

Un altro aspetto sul quale è interessante effettuare una comparazione è la sostenibilità delle singole pratiche nel corso del tempo. La sezione *a* della Tabella 3-12 mostra che, in entrambi gli studi, più dell'80% delle imprese che impiegava almeno due pratiche in misura significativa alla prima rilevazione ha mantenuto questo *status* alla seconda rilevazione. Più del 50% (62,5% nel nostro caso) delle imprese che non avevano tale status alla prima rilevazione lo hanno raggiunto nella seconda; intorno al 40% sono infine le imprese che applicavano meno due pratiche in misura significativa sia alla prima, sia alla seconda rilevazione. I risultati raggiunti da Osterman (2000) relativamente alle imprese americane sono quindi confermati dai comportamenti delle imprese milanesi qui analizzate.

La sezione *b* esamina la sostenibilità di ciascuna pratica: Osterman (2000) mostra che, tra le quattro pratiche analizzate, i gruppi di lavoro sono i più difficili da mantenere nel tempo. In qualche misura, questi risultati confermano quanto detto nel paragrafo 2.2.1.4 circa le difficoltà e le contraddizioni intrinseche legate al loro utilizzo. Dal nostro campione emerge invece che la pratica meno sostenibile è la formazione per raggiungere una maggiore flessibilità interna; questo può essere spiegato dal fatto che, una volta erogata la formazione necessaria, questa pratica diviene meno importante per l'impresa, e l'attenzione è quindi concentrata maggiormente sulle pratiche più "operative", che difatti si mantengono significative nella maggior parte delle imprese. Anche in questo caso, per l'unica pratica sulla quale è possibile operare un confronto (ossia la rotazione su più mansioni) i risultati dei due studi concordano nel sostenere tassi di mantenimento nel corso del tempo intorno al 55-60%.

**Tabella 3-12 – Persistenza delle pratiche nel corso del tempo**

<b>a. Percentuale di luoghi di lavoro con due o più pratiche applicate in misura significativa nel corso degli anni</b>					
<i>Nostro campione</i>		2005		<i>Osterman (2000)</i>	
1996		<i>sì</i>	<i>no</i>	1992	
<i>sì</i>		84,0	16,0	<i>sì</i>	
<i>no</i>		62,5	37,5	<i>no</i>	
					1997
					<i>sì</i>
					<i>no</i>
					81,5
					46,5

<b>b. Percentuale di luoghi di lavoro che hanno mantenuto significativa l'adozione della pratica specificata nelle due osservazioni</b>				
<i>Nostro campione</i>		percentuale	<i>Osterman (2000)</i>	percentuale
rotazione su più mansioni		54,4	circoli di qualità	85,8
polivalenza su più mansioni		60,0	rotazione su più mansioni	60,2
formazione per maggiore flessibilità interna		38,9	gruppi	48,4
			TQM	76,0

<b>c. Percentuale di luoghi di lavoro che alla prima osservazione non impiegavano in misura significativa la pratica specificata, mentre alla seconda osservazione sì</b>				
<i>Nostro campione</i>		percentuale	<i>Osterman (2000)</i>	percentuale
rotazione su più mansioni		63,7	circoli di qualità	47,3
polivalenza su più mansioni		75,7	rotazione su più mansioni	43,4
formazione per maggiore flessibilità interna		58,5	gruppi	37,7
			TQM	55,2

L'ultima sezione della Tabella 3-12 mostra per ciascuna pratica, la percentuale di imprese che non vi ricorreva in misura significativa alla prima rilevazione, ma alla seconda rilevazione invece sì. Nel campione americano i risultati mostrano alcune differenze rispetto a quanto emerso dalla sezione "a", nel senso che le variazioni tra le singole pratiche sembrano essere più contenute (Osterman 2000). La pratica più difficile da introdurre è ancora una volta il lavoro in gruppo, mentre nel campione milanese, nel quale la variabilità delle singole pratiche è simile a quella complessiva (ad eccezione della polivalenza su più mansioni che è nettamente sopra la media), è ancora la formazione per raggiungere una maggiore flessibilità interna. In entrambi i campioni, dunque, la pratica risultata più difficile da mantenere a livelli significativi d'impiego è anche quella la cui introduzione è apparsa più complicata.

### **3.5. HPWP, sicurezza dei lavoratori e logiche di innovazione organizzativa**

Come abbiamo già avuto occasione di notare, l'impiego di strategie innovative nell'organizzazione del lavoro, per essere efficace, richiede grandi investimenti (non solo finanziari) da parte delle imprese e difficilmente si ottengono effetti sensibili sulla performance organizzativa nel breve periodo. Tuttavia, ciò non significa necessariamente che le imprese che adottano le nuove pratiche perseguono strategie di competizione basate sulla qualità, sulla valorizzazione del capitale umano, e che sono estranee a logiche di breve periodo.

A questo riguardo, si possono individuare due gruppi di imprese che, con logiche opposte, sperimentano innovazioni significative in questa direzione (Appelbaum e Batt 1994, Geary 2003): il primo è costituito dalle imprese che competono sul valore aggiunto del prodotto, che seguono logiche di medio lungo periodo, e che hanno un certo grado di indipendenza dal contesto istituzionale in cui operano; l'altro gruppo è formato da imprese che innovano la propria organizzazione perché spinte dalla crisi in cui versano. In questo caso la sperimentazione di innovazioni nella gestione dei lavoratori coincide con strategie che mirano al contenimento dei costi, con tagli al personale e con il ricorso alle nuove pratiche quasi esclusivamente come mezzo per intensificare lo sforzo richiesto ai lavoratori. Come notato da Appelbaum e Batt (1994), questo secondo gruppo di imprese otterrà probabilmente dei vantaggi competitivi nel breve periodo (dovuti alla riduzione dei costi), ma difficilmente nel lungo periodo beneficerà degli effetti positivi dell'introduzione delle nuove pratiche.

L'approccio delle imprese alle HPWP è quindi determinante nello stabilire la relazione tra HPWS e sicurezza del posto di lavoro. È questo un tema che sta riscuotendo grande interesse da parte degli studiosi negli ultimi anni<sup>59</sup>, sul quale tuttavia non si è giunti ancora ad una formulazione generale condivisa. Osterman (2000), analizzando il suo campione di circa 500 imprese, mostra una significativa associazione tra la presenza di HPWP e la probabilità che l'impresa ricorra ad un ridimensionamento del personale negli anni seguenti (senza peraltro che le retribuzioni dei lavoratori che rimangono nell'impresa registrino dei guadagni in termini reali). Come abbiamo già visto, è stato anche dimostrato che la sicurezza del mantenimento del proprio posto di lavoro da parte dei lavoratori coinvolti nelle innovazioni assume un rilievo cruciale dal punto di vista del buon

---

<sup>59</sup> Cfr. capitolo 2.



esito delle pratiche (Batt 2004). Secondo Smith (1997), il *downsizing* che caratterizza le imprese americane negli ultimi anni è antitetico rispetto al miglioramento della qualità, dello sforzo degli individui e dell'organizzazione del lavoro, perchè diminuisce il *commitment* dei lavoratori rimanenti ai principi di qualità (per l'appunto), partecipazione e adattabilità. Capelli e Neumark (2004), analizzando la *National Employment Survey* del 1997, mostrano evidenze che rendono bene l'idea della poca chiarezza esistente riguardo al contributo delle HPWP alla stabilità dell'impiego: i licenziamenti sono più probabili nelle imprese che impiegano pratiche di *reengineering*; le dimissioni, nelle imprese manifatturiere, sono associate positivamente ai *meeting* e negativamente alla rotazione su più mansioni, ai gruppi di lavoro autonomi, e alle pratiche di *profit sharing*.

I dati a nostra disposizione ci permettono di offrire un contributo su questo tema confrontando le dimensioni aziendali delle imprese nei due anni e rapportandole al grado di utilizzo di HPWP. Nella Tabella 3-13 le imprese sono raggruppate sulla base della tendenza registrata negli ultimi nove anni nell'impiego delle pratiche; le righe della tabella riportano la variazione nel numero di addetti per classi di entità.

**Tabella 3-13 – Variazione dimensionale per tendenza nell'impiego delle nuove pratiche - 1996-2005 - Valori percentuali.**

variazione % nel numero di addetti	in diminuzione	stabile	in aumento	totale
-20% e oltre	48	54	35	46
tra -20% e 0	19	17	24	20
tra 0 e +20%	10	11	26	17
20% e oltre	24	17	15	18
<i>Totale</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>21</i>	<i>35</i>	<i>34</i>	<i>90</i>

Seppur la percentuale di imprese “in aumento” nell'impiego di HPWP che ha registrato anche una crescita del numero di dipendenti è superiore a quella degli altri due gruppi (41% contro 28% per le imprese “stabili” e 34% per le imprese “in diminuzione”), si nota anche che il 35% di esse ha registrato una riduzione del personale superiore al 20% tra il 1996 e il 2005. Cali così consistenti possono essere dovuti ad operazioni societarie (quali ad esempio fusioni e *joint venture*) che non hanno nulla a che fare con l'impiego delle nuove pratiche. Se si vuole interpretare la variazione nelle dimensioni aziendali legandola alle tendenze nell'utilizzo di HPWP è

quindi più opportuno considerare la quota di imprese che hanno registrato cali più contenuti. Così facendo, tuttavia, i risultati non solo non cambiano, ma anzi si rinforzano: la quota maggiore di imprese che ha registrato cali occupazionali fino al 20% del proprio organico si trova infatti tra le imprese che stanno aumentando l'impiego HPWP.

Questi risultati confermano le teorie che distinguono tra imprese che adottano HPWP per competere sulla qualità e imprese che ricorrono alla HPWP in momenti di crisi, per contenere i costi, riducendo il numero personale impiegato e chiedendo ai lavoratori che rimangono in azienda maggiori sforzi per superare la crisi aziendale. Strategie di quest'ultimo tipo sono generalmente interpretate come "sfruttamento" dei lavoratori da parte dell'azienda. È comunque possibile dare un'interpretazione più positiva di questo fenomeno considerando tra i possibili obiettivi aziendali il cambiamento del mercato di riferimento da produzioni su larga scala a basso costo, verso settori più "di nicchia" basati sulla qualità e sulla customizzazione dei prodotti. Operazioni di questo tipo richiedono infatti elevati investimenti in tecnologia e dunque costi elevati, e il ridimensionamento aziendale può essere dovuto alla mancanza di competenze adeguate ai nuovi sistemi di produzione, all'incertezza degli esiti nel nuovo mercato di riferimento, nonché al versamento di risorse finanziarie verso il capitale tecnologico. In sostanza, la riduzione del personale può anche essere dovuta al passaggio da modelli imprenditoriali *labour intensive* impostati sulla produzione di massa *tout court* o sulla "produzione di massa flessibile", a modelli che seguono strategie di "specializzazione flessibile" o di "produzione diversificata di qualità"<sup>60</sup>.

In ogni caso, a conferma quanto sostenuto da Osterman (2000), questi dati mostrano la consistente presenza di politiche di riduzioni di personale tra le imprese che adottano HPWP, vale a dire l'assenza di un'associazione positiva tra l'adozione delle nuove pratiche di lavoro e la sicurezza di conservare il proprio posto di lavoro per i lavoratori.

### **3.6. Le modalità di introduzione delle pratiche**

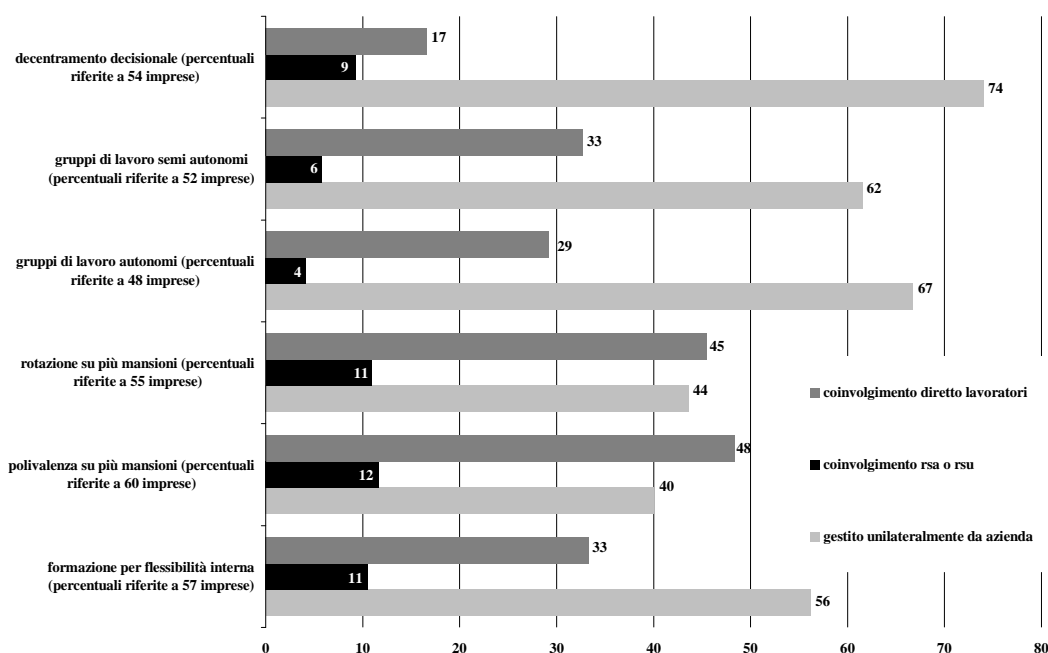
Le modalità impiegate per l'introduzione delle pratiche sono anch'esse molto importanti nel determinare il buon esito delle pratiche; la presenza di un clima collaborativo e di buone relazioni industriali sono indicati in letteratura come fattori che contribuiscono a garantire il successo del nuovo

---

<sup>60</sup> Cfr. capitolo 1.

modello organizzativo<sup>61</sup>. Nella parte introduttiva di questo lavoro è stato messo in luce quanto sia ampio e complesso il dibattito sulla capacità di tenuta del sistema della contrattazione collettiva nel mutato contesto socio-economico, e avremo modo di discutere più in profondità del ruolo delle relazioni industriali nella gestione delle relazioni di lavoro a livello aziendale nelle prossime sezioni di questo lavoro. Qui ci interessa semplicemente rilevare, come emerge dal Grafico 3-5, che la modalità di introduzione più seguita dalle imprese milanesi è la gestione autonoma da parte dell'azienda, specialmente per quel che riguarda le pratiche più difficili da adottare; nel caso del decentramento decisionale, ad esempio, la gestione unilaterale da parte dell'azienda riguarda il 74% dei casi. Nel caso della polivalenza e della rotazione su più mansioni, tuttavia, il coinvolgimento diretto dei lavoratori risulta essere la modalità più diffusa tra le tre praticabili.

**Grafico 3-5 - Modalità di introduzione delle pratiche - Valori percentuali riferiti alle imprese che hanno introdotto le pratiche specificate.**



In complesso, la modalità di gran lunga meno presente è il coinvolgimento dei rappresentanti sindacali dei lavoratori; nel caso dei gruppi di lavoro autonomi, il coinvolgimento delle rsa/rsu non va oltre il 4% dei casi e per nessuna pratica supera il 12%. Ciò, va detto, può essere il risultato della

<sup>61</sup> Cfr. per tutti Pini (2005b).

presenza nel campione di imprese prevalentemente di dimensioni medie e piccole, dove notoriamente i sistemi aziendali di relazioni industriali sono meno strutturati.

### **3.7. Conclusioni**

Nel panorama piuttosto confuso che caratterizza gli studi sulla diffusione delle HPWP, i risultati finora emersi hanno messo in luce come le nuove pratiche di lavoro, a più di vent'anni dalla loro "scoperta", stiano ancora attraversando una fase di sviluppo, segno di un probabile ritardo del mondo produttivo nella conoscenza e nella comprensione della modernizzazione del lavoro come fattore di competitività per le imprese. Specialmente in un mondo industriale caratterizzato da produzioni impostate sulla qualità dei prodotti quale è quello italiano, una maggiore attenzione alle questioni legate all'organizzazione del lavoro è non solo auspicabile ma può rappresentare un elemento indispensabile per recuperare quel vantaggio competitivo che negli ultimi anni sembra essersi ridimensionato; parte di questo ritardo è senz'altro imputabile alla mancanza di politiche nazionali volte alla promozione di una nuova *partnership* tra imprese e lavoratori nei luoghi di lavoro, presenti in altri paesi europei e raccomandati da diversi organismi sopranazionali.

L'aumento che si registra nell'adozione delle HPWP è infatti piuttosto consistente in termini di numero di imprese che vi fanno ricorso, ma lo è molto meno in termini di intensità dell'impiego; i luoghi di lavoro classificabili come sistemi di lavoro innovativi *tout court* rimangono una porzione assolutamente minoritaria dell'universo indagato, e le pratiche comunemente considerate più innovative (decentramento decisionale e gruppi di lavoro autonomi e semi-autonomi) sono adottate in misura sensibilmente inferiore rispetto a quelle con un impatto più limitato sui rapporti tra i lavoratori e il management e tra i lavoratori e i loro colleghi.

I dati hanno anche mostrato che in molte imprese l'adozione di HPWP ha coinciso con interventi volti al ridimensionamento delle dimensioni aziendali; rimane da chiarire se si tratti di interventi prodotti in risposta ad uno stato di crisi economica aziendale, nel qual caso i rischi di un'intensificazione degli sforzi richiesti ai lavoratori e di fallimento negli esiti delle pratiche sarebbero molto elevati, o se il ridimensionamento occupazionale sia imputabile al cambiamento delle strategie di mercato dell'azienda e dunque ad una fase sperimentale nell'impiego delle nuove pratiche.

L'interrogativo che sorge da questa descrizione delle tendenze nell'impiego di HPWP nelle imprese osservate è alquanto intuitivo e spinge ad approfondire l'analisi: se, come molta letteratura ha messo bene in luce, gli effetti delle HPWP sulla performance organizzativa dell'impresa sono positivi, e se l'entità di tali effetti aumenta all'aumentare del numero e dell'intensità delle pratiche impiegate, come mai non assistiamo ad un loro più intenso utilizzo? Stanti le diversità dei contesti istituzionali, quali sono i fattori che determinano l'adozione delle nuove pratiche di lavoro? Un contributo alla soluzione di questi interrogativi, può senz'altro essere fornito dall'analisi delle caratteristiche distintive delle imprese che innovano maggiormente nell'organizzazione del lavoro rispetto a quelle che mantengono invece assetti più tradizionali. Sulla base della letteratura esistente, nella prossima sezione si formuleranno alcune ipotesi al riguardo, che saranno poi verificate attraverso la tecnica dell'analisi discriminante tra gruppi di imprese.

#### **4. I fattori che determinano l'adozione di HPWP**

Il quadro delle evidenze sugli effetti delle HPWP non è del tutto chiaro e alcuni aspetti in particolare sembrano più bisognosi di nuove evidenze rispetto ad altri. Le questioni più dibattute riguardano soprattutto gli effetti che le nuove pratiche hanno sul benessere dei lavoratori, sia in termini economici (ossia quanto effettivamente i lavoratori beneficino delle migliori performance dell'impresa), sia motivazionali (se il maggior impegno richiesto ai lavoratori sia ripagato o meno da una loro maggiore soddisfazione nello svolgimento del proprio lavoro), sia psicologici (in termini di aumento dei casi di stress da lavoro).

Le conseguenze dell'adozione di HPWP sull'impresa sembrano invece piuttosto evidenti e, nonostante anche qui alcuni punti rimangano controversi (riguardo, ad esempio, la maggiore efficacia dell'introduzione di "pacchetti" di pratiche rispetto a pratiche isolate) si può affermare che l'introduzione di HPWP è generalmente associata ad una migliore performance produttiva dell'impresa. Lo stesso si può dire riguardo alle analisi delle politiche nazionali a favore dell'introduzione di HPWP e, più in generale, delle diversità nei contesti istituzionali in cui le imprese operano, dalle quali emerge una sorta di dualizzazione tra paesi del nord e del sud Europa, in cui i secondi registrano un (più o meno) grave ritardo rispetto ai primi.

Una prospettiva ancora poco esplorata, in parte trasversale a quelle sin qui affrontate, riguarda l'analisi delle caratteristiche distintive delle imprese che impiegano in misura significativa le nuove pratiche di lavoro. Molti studi si limitano ad attribuiscono la maggiore o minore diffusione delle HPWP alle differenze registrabili tra i vari contesti istituzionali in cui le imprese operano, ma all'interno di uno stesso paese come mai le nuove pratiche di lavoro sono introdotte in alcune imprese e non in altre? Trovare risposte a tale quesito è importante anche per capire meglio le tendenze nell'utilizzo delineate nel capitolo precedente: infatti, se gli effetti sulla performance

sono positivi, e se tali effetti aumentano all'aumentare del numero delle pratiche e della profondità con cui sono impiegate, come mai non assistiamo ad un utilizzo più "convinto" da parte delle imprese?

Seppur a livello teorico questo tema possa contare su alcuni importanti contributi, sono ancora poche le evidenze raggiunte a livello empirico.

Questo capitolo è quindi dedicato all'analisi delle caratteristiche distintive delle imprese che innovano maggiormente dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro. La prima parte è dedicata alla costruzione di alcune ipotesi al riguardo, specialmente in riferimento ai contributi già presenti in letteratura; la seconda parte espone e discute i risultati emersi dall'analisi discriminante di due gruppi di imprese, suddivise in base al grado di innovatività registrato nell'organizzazione del lavoro.

#### **4.1. Gli ostacoli alla modernizzazione: alcune ipotesi**

L'esistenza di ostacoli ai processi di innovazione nell'organizzazione del lavoro è la motivazione più diffusa tra i sostenitori delle HPWP per spiegare i comportamenti delle imprese che non innovano i propri sistemi di lavoro (Godard e Delaney 2000).

La grande maggior parte dei contributi esistenti sul tema arriva dalla letteratura nordamericana; dalla rassegna effettuata, non risultano studi di origine italiana dedicati all'approfondimento del fenomeno delle HPWP da questo punto di osservazione.

In un ampio studio sulla trasformazione dei luoghi di lavoro nelle imprese americane, Appelbaum e Batt (1994) attribuiscono la lentezza registrata nei cambiamenti a cinque fattori principali: a) le tendenze delle imprese, ai fini di essere più competitive nel breve periodo, ad economizzare nell'uso di risorse scarse quali sono i lavoratori *high skilled* e i processi tecnologici sofisticati; b) la struttura istituzionale ancora impostata per supportare i vecchi sistemi di produzione di massa; c) la struttura degli incentivi che incoraggia l'adozione di comportamenti opportunistici da parte dei manager, rendendoli quindi riluttanti all'introduzione di cambiamenti che possano pregiudicare le proprie rendite di posizione; d) la crescita del controllo azionario delle società, che porta anche le imprese a capitale pubblico a massimizzare le rendite nel breve periodo; e) infine, un ruolo determinante è attribuito al fatto che molte delle innovazioni introdotte nei luoghi di lavoro consistono in pratiche derivate frammentariamente da vari modelli alternativi alla produzione di massa, e che i manager stessi spesso

non sanno quali sono i cambiamenti necessari a raggiungere miglioramenti nella qualità e nell'efficienza della produzione.

In quest'ultima direzione va anche il contributo di Ichniowski e colleghi (1997), i quali sostengono che per lo più i manager ignorano gli effetti benefici che le HPWP possono avere sulla performance produttiva dell'impresa.

Un contributo importante è fornito anche da Geary (2003), il quale, domandandosi se le nuove pratiche siano ancora le "benvenute" nei luoghi di lavoro, individua quattro ragioni principali per spiegare la loro limitata diffusione nel sistema industriale del Regno Unito: la prima è legata alle competenze esistenti nelle organizzazioni, che portano molte imprese ad incontrare difficoltà nel far imparare ai propri lavoratori le nuove pratiche e nel fargli dimenticare le vecchie; la seconda, già evidenziata da Appelbaum e Batt, sta nel difficile rapporto tra gli elevati costi di finanziamento delle nuove pratiche e la necessità di rendere conto agli investitori nel breve periodo; esistono poi difficoltà legate alla disponibilità dei piccoli e medi manager, come ad esempio le resistenze nel condividere informazioni o l'incapacità vera e propria nel farlo; infine, le strategie di mercato e il contesto competitivo in cui operano le imprese ricoprono un ruolo chiave (queste pratiche risultano infatti più adatte per produzioni specializzate, mentre i modelli produttivi prevalenti nelle imprese inglesi non sono incentrati sulla qualità del prodotto).

Riguardo agli studi di natura empirica, esistono due lavori che, più di altri, analizzano con una certa sistematicità le caratteristiche associate alle imprese maggiormente "innovative", nonché alcuni ostacoli che esse incontrano prima e dopo l'adozione delle nuove pratiche.

Basandosi su dati dei primi anni novanta relativi a 694 imprese manifatturiere americane, Osterman (1994) individua una serie di variabili associate all'adozione di pratiche flessibili di organizzazione del lavoro. Tra queste rientrano: l'operare dell'impresa su mercati internazionali; l'impiego di tecnologie che richiedono lavoratori *high skilled*; l'attenzione dell'impresa ai bisogni dei lavoratori (che si manifesta, ad esempio, nell'introduzione di misure volte alla conciliazione dei tempi tra lavoro e famiglia<sup>62</sup>); l'enfasi posta sui servizi, sulla varietà e sulla qualità dei prodotti, piuttosto che sul contenimento dei costi (ossia la nota contrapposizione tra *high road* e *low road* alla competitività); e, infine, l'essere parte di un'organizzazione più grande. Altre associazioni positive

---

<sup>62</sup> Su questo punto cfr. anche Berg *et al.* (2003)



riguardano alcune pratiche di gestione del personale, ossia quelle che rientrano nella terza dimensione della definizione da noi utilizzata per riferirci agli HPWS (cfr. Tavola 1-6 nel primo capitolo). La presenza di forme di lavoro atipico, sostiene Osterman, è poi associata negativamente e significativamente con l'adozione di HPWP; ciò sembra in contrasto con quanto affermato dai sostenitori del modello *core-periphery* quale diffusa strategia di utilizzo della forza lavoro da parte degli management<sup>63</sup> (cfr. ad esempio Hakim 1990 e Kalleberg 2001, 2003). Tuttavia, da una *survey* svolta cinque anni dopo sullo stesso campione di imprese (Osterman 2000), emerge che la correlazione negativa delle forme d'impiego non standard non è con l'adozione di HPWP in sé, ma con l'intensità dell'adozione, risultato sembra che quindi confermare la validità del modello di Atkinson: se infatti l'adozione di HPWP per una quota di lavoratori non è di per sé incompatibile con l'impiego di lavoratori "contingenti" o "periferici", ci possiamo immaginare che all'aumentare della quota di lavoratori coinvolti nelle HPWP la quota di lavoratori periferici diminuisca.

I motivi alla base della mancata introduzione di HPWP e le difficoltà incontrate dalle imprese che hanno innovato la propria organizzazione del lavoro sono invece indagati dal già citato studio della Commissione Europea (2002), svolto su un campione di 800 organizzazioni con più di 50 dipendenti appartenenti sia al settore privato (manifatturiero e terziario) sia al settore pubblico (ospedali, servizi sociali, case di cura, amministrazioni locali e governative). Le organizzazioni che non hanno introdotto alcuna nuova pratica di lavoro costituiscono il 40% del campione e sono suddivise in "*analytical rejectors*", ossia i non utilizzatori che hanno dichiarato di aver effettuato al riguardo una valutazione formale o informale, e "*top of the mind rejectors*", ossia non utilizzatori che non hanno compiuto alcuna valutazione in merito.

La Tabella 4-1 mostra le ragioni sottostanti la mancata introduzione da parte degli *analytical rejectors*, suddividendole tra fattori interni e fattori

---

<sup>63</sup> Si tratta del noto modello elaborato da Atkinson (1984) in cui lavoratori *core* (ossia assunti con contratti stabili, con buoni livelli di formazione, che ricoprono posizioni ad elevato contenuto professionale e che hanno un alto grado di *commitment* verso l'organizzazione) e lavoratori *peripheral* (assunti con contratti non standard, poco stabili, occupati in posizioni a basso contenuto professionale, con bassi salari e con un basso grado di *commitment*) convivono all'interno della stessa impresa e sono parte di una medesima strategia. Tale modello, rappresentato nella teoria economica come modello "*insiders-outsiders*" (Lindbeck e Snower 1988), mira al raggiungimento dell'efficienza (sia in termini di costi che di qualità del prodotto) attraverso l'internalizzazione della forza lavoro maggiormente strategica in termini organizzativi, proteggendola dalle ripercussioni che l'andamento del mercato potrebbe avere nei suoi riguardi con una fascia più marginale di lavoratori a bassa qualifica e con bassi salari, che viene quindi utilizzata come "ammortizzatore" e le cui dimensioni variano in ragione degli esiti dell'impresa sul mercato.

esterni. Questi risultati mostrano un approccio molto razionale da parte delle organizzazioni, che “rigettano” le HPWP principalmente per ragioni strategiche o relative al rapporto costi-benefici, non per ragioni legate alla mancanza di risorse (siano esse finanziarie, professionali o legate all’assenza di *best practice* accessibili).

Tra gli utilizzatori, invece, ben l’80% ha incontrato problemi nell’impiego delle HPWP; è da notare che i problemi hanno riguardato soprattutto le organizzazioni di maggiori dimensioni e specialmente quelle operanti nei paesi del Benelux, in Francia, in Germania e nei paesi nordici, mentre le imprese italiane sono tra quelle che hanno incontrato meno problemi (solo il 60% di esse ne ha avuti). I due maggiori ostacoli sono costituiti dalla cultura preesistente nell’organizzazione, e dalla resistenza al cambiamento da parte dei lavoratori e dei loro rappresentanti. Questi due fattori confermano dunque l’importanza dei fattori non economici (Ichniowski et al. 1997) nell’ostacolare la diffusione di pratiche innovative nell’organizzazione del lavoro.

**Tabella 4-1 – Non utilizzatori “analitici” delle HPWP; fattori interni ed esterni della mancata adozione.**

<b>Fattori interni</b>	<b>Diffusione</b>	<b>Fattori esterni</b>	<b>Diffusione</b>
Non necessario per soddisfare i bisogni dei nostri clienti	59%	I cambiamenti non soddisfano il nostro “modo di fare”	76%
		I cambiamenti non sono compatibili con la nostra strategia	65%
Non ci sono pressioni per cambiare il nostro modo di lavorare	41%	I benefici sono incerti e difficili da misurare	55%
		Non abbiamo risorse abbastanza qualificate	52%
I sindacati non appoggerebbero la scelta	17%	I costi del cambiamento eccedono i benefici	38%
		I lavoratori e i loro rappresentanti non appoggerebbero la scelta	37%
Mancanza di supporto da parte dell’“impresa madre”	15%	Gli altri manager non appoggerebbero il cambiamento	35%
		Mancanza di esperienza dei manager	30%
Non sono usate dai nostri competitor	14%	Carenza di <i>expertise</i> esterne	25%
		Mancanza di risorse finanziarie	21%

Fonte: EC (2002), pp. 30-31.

Così delineato il quadro delle principali teorie ed evidenze presenti in letteratura, entreremo ora nella parte empirica del lavoro, traducendo quanto appena detto in ipotesi reative alle caratteristiche distintive delle imprese che innovano i propri sistemi di lavoro. Tali ipotesi saranno poi testate su

un campione di 234 imprese del settore manifatturiero, ossia l'intero campione che ha partecipato seconda rilevazione della *survey* descritta nel capitolo precedente<sup>64</sup>.

#### ***4.1.1. I costi di transizione non pecuniari***

Molta letteratura sostiene che le difficoltà legate alle modifiche da apportare alla propria "cultura organizzativa" consolidatasi nel tempo è uno dei maggiori ostacoli che le imprese incontrano quando si avvicinano alle HPWP (Ichniowski 1997, EC 2002, Geary 2003). Il concetto di cultura organizzativa assume qui un significato sicuramente meno esaustivo rispetto alla complessità degli elementi e delle dinamiche che gli psicologi del lavoro e gli studiosi delle organizzazioni più attenti a questo fenomeno collocherebbero sotto questa etichetta. Per cultura organizzativa intendiamo in questo caso le credenze, le abitudini e i valori diffusi nell'organizzazione, accettati e riconosciuti come tali dai lavoratori nello svolgimento del proprio lavoro. E' alquanto intuitivo, ad esempio, che la cultura organizzativa che caratterizza le imprese impostate su modelli produttivi e di organizzazione del lavoro di tipo taylor-fordista sia molto diversa da quella di un'impresa che impiega gli HPWS come metodologia di lavoro e una "produzione diversificata di qualità" (Streeck 1988, Regini 2000) come strategia di mercato.

E' stato dimostrato che l'insoddisfazione di categorie di lavoratori che ricoprivano ruoli strategici nella vecchia organizzazione e che con l'introduzione delle nuove pratiche vedono messa in dubbio l'utilità del proprio posto di lavoro, quali sono ad esempio i quadri rispetto ai gruppi di lavoro autonomi o semi-autonomi, è in grado, da sola, di far fallire i tentativi di modernizzazione organizzativa messi in atto dalle imprese (Batt 2004). Abbiamo già visto, inoltre, che Ichniowski e colleghi (1997) sostengono che per lo più i manager ignorano gli effetti benèfici che l'introduzione di HPWP può avere sulla performance produttiva dell'impresa.

Questi atteggiamenti da parte dei lavoratori, così come le difficoltà incontrate nell'assimilare nuove competenze e nel cancellare quelle vecchie, o ancora la "gelosia" verso le proprie competenze (ad esempio le difficoltà a condividere le informazioni e a delegare responsabilità), o perfino l'inabilità vera e propria di alcuni manager verso nelle relazioni con i lavoratori, possono almeno in parte essere spiegate dall'età dell'azienda,

---

<sup>64</sup> Cfr. par. 3.2.

dalla permanenza dei lavoratori per lungo tempo nella stessa impresa e dai loro livelli di istruzione.

I “costi di transizione non pecuniari” verso le nuove pratiche (Ichniowski *et al.* 1997) assumono qui un rilievo cruciale. Secondo questa teoria, le HPWP sono molto più diffuse nei *green-field* e nelle imprese che hanno da poco cambiato gli assetti proprietari, rispetto a quanto lo siano nei *brown-field*. Nelle imprese impostate sui vecchi modelli, infatti, manager e lavoratori hanno già investito molto in determinati *skills* e relazioni di lavoro che perderebbero molta della loro utilità con l’introduzione di HPWP. I vecchi modelli organizzativi, inoltre, sono caratterizzati dalla presenza di elevati gradi di sfiducia tra lavoratori e manager, che andrebbe quindi eliminata prima di apportare innovazioni all’organizzazione del lavoro. Nel loro studio svolto nel settore della rifinitura dell’acciaio, Ichniowski e colleghi mostrano che le differenze registrate nel grado di impiego delle nuove pratiche tra le diverse linee di produzione sono una funzione delle differenze che si registrano tra questi costi non pecuniari, non delle differenze nei livelli attesi di produttività.

*Ipotesi 1a: le HPWP sono più diffuse nelle imprese più giovani o in quelle che hanno recentemente cambiato gli assetti proprietari.*

Riguardo ai lavoratori, inoltre, il permanere a lungo nella stessa impresa può significare che il lavoratore non è propenso alle novità e che non è disposto a mettersi in discussione, e può anche fargli aver acquisito una sorta di rigidità e routinarietà nello svolgimento del proprio lavoro che lo portano ad essere scettico verso eventuali innovazioni che con molta probabilità andranno ad intaccare i privilegi acquisiti nel corso degli anni. All’opposto, un lavoratore che ha accumulato più esperienze nella propria vita lavorativa (o che è appena entrato nel mondo del lavoro), sarà più propenso alle novità e dunque all’introduzione di nuove pratiche di lavoro, con le quali peraltro ha buone probabilità di essere già entrato in contatto durante le esperienze precedenti.

*Ipotesi 1b: l’anzianità aziendale media degli addetti alle dipendenze è più elevata tra le imprese tradizionali.*

Le innovazioni proposte dall’impresa, inoltre, richiedono in molti casi di imparare nuove conoscenze e competenze (si pensi, per fare un esempio, all’importanza del saper lavorare bene in un gruppo o del saper comunicare efficacemente con i colleghi e con l’esterno), e saranno quindi meglio accolte dai lavoratori più istruiti, ossia quei lavoratori che hanno mostrato una maggiore propensione allo studio e all’acquisizione di nuovi *skill*.

*Ipotesi 1c: le imprese che innovano maggiormente dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro fanno un utilizzo più intenso di personale con elevati livelli di istruzione.*

#### **4.1.2. L'innovazione tecnologica come fattore trainante le HPWS**

Il ruolo dell'innovazione tecnologica nei processi di modernizzazione dell'organizzazione del lavoro è uno degli argomenti più dibattuti in letteratura.

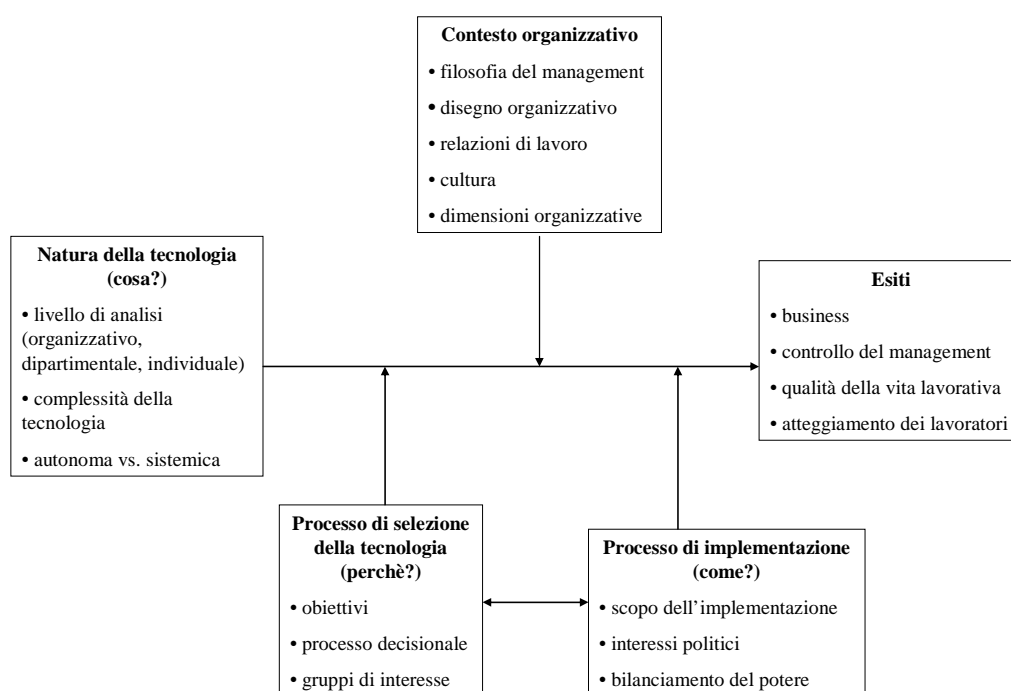
Secondo la teoria dominante l'introduzione di innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto è associata ad un cambiamento nei modi lavorare nella direzione di una maggiore flessibilità funzionale; l'adozione di HPWP e l'impiego di tecnologie informatiche sarebbero legati tra loro da un rapporto di complementarità (Appelbaum *et al.* 2000). I costi sostenuti per le innovazioni, infatti, spingono le imprese ad aggiustare la loro struttura organizzativa in modo da poter trasformare gli investimenti in ICT in una migliore performance. In questo senso, la flessibilità (anche numerica, ma soprattutto funzionale) costituisce un *link* importante tra le innovazioni tecnologiche e la performance dell'impresa. Analizzando un campione rappresentativo di imprese tedesche, Hempell e Zwick (2005) mostrano che l'uso intensivo e gli elevati investimenti in ICT sono associati ad un aumento dell'impiego di entrambi i tipi di flessibilità. In particolare, le forme di flessibilità funzionale sono favorite dalla presenza di una Intranet, da una quota elevata di lavoratori che usano il PC, dagli investimenti in ICT e dallo sviluppo di nuovi prodotti e servizi come obiettivo di tali investimenti. Le forme di flessibilità numerica, invece, sono guidate dall'uso di Internet e dagli investimenti in ICT come strategia per ridurre i costi del personale. Anche l'impatto delle due tipologie di flessibilità sulle innovazioni è diverso: mentre la flessibilità funzionale aumenta di più di 10 punti percentuali la probabilità di innovazioni di prodotto e di processo nel periodo seguente, la flessibilità numerica porta ad innovazioni di prodotto immediate, ma non ha effetti statisticamente significativi nel lungo periodo. Complessivamente, dallo studio emerge che gli "aggiustamenti organizzativi" sono una via cruciale attraverso la quale l'ICT contribuisce ai processi innovativi nell'intera economia (Hempell e Zwick 2005).

Tuttavia, altri studi mostrano che l'impatto delle innovazioni tecnologiche sul lavoro dipende da un'ampia varietà di fattori, tra cui le ragioni della loro introduzione, la filosofia del management, le caratteristiche del compromesso tra lavoratori e management, il grado di condivisione delle

decisioni (che riguardano sia le innovazioni stesse, sia le modifiche all'organizzazione del lavoro), nonché il processo di implementazione delle tecnologie (Liker *et al.* 1999).

La Figura 4-1 riporta il modello che secondo Liker e colleghi definisce le variabili da cui dipende l'impatto dell'introduzione di innovazioni tecnologiche nell'impresa. La tecnologia può essere caratterizzata in modi molto diversi, dalla nozione stringente di solo *hardware* ad un concetto molto ampio che include praticamente qualsiasi cosa. Esistono quindi molti modi per distinguere i diversi tipi di tecnologie (computerizzate o automatizzate, ad esempio) e diversi livelli di analisi delle stesse (organizzativo, dipartimentale, o individuale). Un'altra caratterizzazione utile, inoltre, è il grado di complessità e di integrazione nel sistema organizzativo delle tecnologie introdotte.

**Figura 4-1 – Impatto della tecnologia e variabili che lo condizionano.**



Fonte: Liker *et al.* (1999), p. 578.

L'impatto della natura della tecnologia, però, è condizionato da una serie di variabili organizzative, alcune delle quali riguardano proprio la tecnologia stessa. Gli autori distinguono l'influenza del contesto organizzativo, un concetto statico, dai processi di selezione e di implementazione delle

tecnologie. Le motivazioni alla base dell'introduzione delle tecnologie, e i processi attraverso cui le decisioni chiave sono prese, influenzano sia le modalità con cui la tecnologia è implementata, sia le conseguenze dell'implementazione. In definitiva, dalla Figura 4-1 emerge che gli esiti della tecnologia dipendono principalmente dalle caratteristiche della tecnologia stessa, che a loro volta interagiscono con il contesto organizzativo e i processi di selezione e di implementazione.

Appelbaum e Batt (1994), invece, sottolineano che « [...] le innovazioni tecnologiche possono essere utilizzate per incrementare la flessibilità su alcuni aspetti del processo produttivo (programmazione delle consegne, controllo degli inventari) e intanto perpetuare o addirittura intensificare la standardizzazione, la specializzazione, e la frammentazione del processo di lavoro; oppure possono essere impiegate per trasformare l'organizzazione e ristrutturare in maniera fondamentale il lavoro» (p.149).

Altri studi, quali quello di Osterman (1994), rilevano una correlazione positiva tra l'introduzione di innovazioni tecnologiche che richiedono lavoratori *high skilled* e l'adozione di HPWP, o considerano i modelli di impresa *capital intensive* e con continui processi di innovazione tecnologica tra le condizioni che favoriscono l'introduzione e la prosperità delle nuove pratiche, in particolare dei gruppi di lavoro<sup>65</sup>.

Il panorama della letteratura sulle relazioni tra innovazioni tecnologiche e organizzazione del lavoro è quindi molto ampio, e numerosi sono i fattori da tenere in considerazione; un'analisi sistematica ed approfondita del ruolo della tecnologia è fuori della portata di questo lavoro e nell'analisi che segue mi limiterò a verificare se la presenza, le caratteristiche e l'intensità delle innovazioni tecnologiche possono essere considerati come fattori discriminanti tra imprese che innovano la propria organizzazione del lavoro e imprese che mantengono invece assetti di tipo più tradizionale.

*Ipotesi 2: le imprese che ricorrono in misura più intensa alle nuove pratiche di lavoro coinvolgono nei processi di innovazione tecnologica (di processo e di prodotto) una quota mediamente maggiore del personale alle proprie dipendenze rispetto alle imprese più tradizionali .*

---

<sup>65</sup> Cfr. Geary (2003) e la letteratura ivi citata.

#### ***4.1.3. Il mercato di riferimento, le strategie competitive e i rapporti con le altre imprese***

E' idea alquanto diffusa che le caratteristiche del mercato in cui le imprese si trovano a competere ricoprono un ruolo importante nello spingere o nel dissuadere le imprese dall'adottare le nuove pratiche di lavoro. Tuttavia la relazione non è necessariamente semplice e diretta.

Ci si può aspettare che mercati caratterizzati da un elevato grado di concorrenza spingano le imprese a massimizzare la produttività rendendo più efficienti i sistemi di organizzazione del lavoro attraverso l'introduzione delle nuove pratiche di lavoro (Osterman 1994); Adams (2002), inoltre, ha mostrato che l'utilizzo dei gruppi di lavoro e gli investimenti in formazione (congiuntamente, non singolarmente) sono molto più diffusi e intensi tra le imprese la cui produzione è soggetta ad elevata volatilità degli ordini. Tuttavia, tali pratiche richiedono grandi sforzi (finanziari e non) da parte delle imprese (Ichniowski 1996) e gli effetti positivi sulla performance organizzativa si manifestano solo nel lungo periodo, ponendo quindi la loro introduzione in contrasto con la necessità di soddisfare gli investitori nel breve periodo.

Più lineare dovrebbe essere la relazione tra l'adozione delle nuove pratiche e il competere su mercati internazionali; secondo Osterman (1994), molte delle pressioni che spingono verso i nuovi sistemi di produzione sono arrivate dagli esempi dei competitori stranieri, e probabilmente queste pressioni sono sentite maggiormente dalle imprese che competono su mercati globali. Tali imprese, inoltre, sono a contatto con idee e pratiche più diversificate rispetto a quanto si può incontrare sui mercati nazionali o addirittura locali<sup>66</sup>.

*Ipotesi 3a: le imprese più innovative riguardo all'organizzazione del lavoro concorrono su mercati internazionali e molto competitivi; le imprese tradizionali competono principalmente su mercati locali e caratterizzati da gradi di concorrenza piuttosto bassi.*

Un ruolo importante in questo senso può essere svolto dalle imprese multinazionali, le quali sono spesso viste come "portatrici" di innovazione dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro.

---

<sup>66</sup> Va notato, però, che il legame di causalità può anche andare in direzione inversa: come nota Osterman (1994), infatti, può essere l'adozione delle nuove pratiche il fattore che permette alle imprese di competere sui mercati internazionali, e non viceversa.



In uno studio che analizza le relazioni tra la presenza di compagnie multinazionali e le innovazioni che si registrano in termini di relazioni industriali in UK, Ferner (2003) sottolinea che si deve prestare attenzione a non confondere i possibili “effetti trasformativi” del contesto internazionale con una convergenza internazionale verso le nuove pratiche. A causa delle caratteristiche istituzionali e del contesto economico-produttivo di riferimento, le innovazioni portate da queste imprese difficilmente saranno introdotte, e funzioneranno, come avviene nei loro paesi di origine. Più che di una convergenza internazionale verso le nuove pratiche, quindi, secondo Ferner è meglio parlare di un processo di “cambiamento senza convergenza”.

A questo riguardo, nel corso degli anni ottanta e novanta è stato molto ampio il dibattito sull’influenza del modello giapponese tra le imprese occidentali. D’accordo con Bonazzi (1993), per capire in cosa consistano i processi di “giapponesizzazione” osservabili in Europa e in America occorre distinguere tra giapponesizzazione diretta e giapponesizzazione indiretta (o mediata): « [...] la prima denota i processi di penetrazione che il capitale giapponese effettua in paesi occidentali e che si manifestano essenzialmente in *transplant* direttamente gestiti da management giapponese. La giapponesizzazione indiretta denota invece le ricezioni più o meno selettive del modello giapponese che le imprese in mano a capitale occidentale decidono proprio allo scopo di fronteggiare la minaccia nipponica» (p.47). Si desume che, in entrambi i casi, la spinta verso il cambiamento organizzativo delle imprese occidentali deriva dal contatto (diretto o indiretto) con imprese che impiegano con successo pratiche innovative di gestione del lavoro

*Ipotesi 3b: le nuove pratiche sono adottate con più intensità dalle imprese che sono parte di un’organizzazione più grande, ossia che appartengono ad un gruppo, o più in generale da quelle che hanno rapporti di collaborazione stabile con altre imprese, specialmente se queste ultime operano al di fuori dei confini nazionali.*

#### **4.1.4. Il dilemma tra flessibilità interna e flessibilità esterna**

Un approccio ormai consolidato nell’analisi della sfida competitiva tra imprese (o tra paesi), è quello di distinguere una “via alta”, che semplificando e limitando l’oggetto di studio agli aspetti legati alla gestione della forza lavoro possiamo identificare nella ricerca di un nuovo modo di organizzare il lavoro impostato sulle HPWP, e una “via bassa”, centrata quasi esclusivamente sulla compressione dei costi. I due binari non

viaggiano necessariamente separati, essi costituiscono piuttosto due casi estremi tra i quali si collocano una infinità di misure intermedie, in cui strategie quantitative e strategie qualitative convivono all'interno della stessa impresa.

Se appare chiaro che negli anni ottanta gli imprenditori italiani si muovevano principalmente seguendo necessità specifiche e per aggiustamenti progressivi, secondo logiche definite di “eclettismo pragmatico” (Regini e Sabel 1989), gli studi più recenti sull'impiego di strategie di flessibilità esterna e strategie di flessibilità interna da parte delle imprese non sono ancora giunti a risultati significativi circa una possibile relazione tra le due tipologie<sup>67</sup>.

A questo fine la concettualizzazione ancora oggi più utile è quella elaborata ormai più di vent'anni fa da Atkinson (1984)<sup>68</sup>. Il modello di “fabbrica flessibile” teorizzato da Atkinson è indubbiamente una configurazione estremamente semplificata di ciò che avviene realmente all'interno delle imprese<sup>69</sup>, ma, come nota Kalleberg (2001), la prospettiva con cui va guardato è quella di un punto di partenza per sviluppare rappresentazioni più realistiche delle relazioni che intercorrono tra le due strategie organizzative. Detto in altri termini, il modello “*core-periphery*” costituisce «un ideal-tipo in senso weberiano che ci permette di percepire e comprendere la realtà senza esserne necessariamente una rappresentazione fedele [...] offre una sintesi semplificata delle idee-chiave di tutte e tre le prospettive disciplinari sulla flessibilità, combinandole e confrontandole in un unico modello di fabbrica flessibile» (Hakim 1990, p. 162).

Nel dibattito attuale, il modello *core-periphery* è utilizzato soprattutto per l'analisi delle implicazioni che le scelte strategiche delle imprese hanno in termini di segmentazione del mercato del lavoro; è facilmente intuibile, infatti, che strategie di questo tipo, indipendentemente dal fatto che convivano all'interno della stessa impresa, possano contribuire al processo di divisione della forza lavoro tra una fascia di lavoratori “protetti” e una fascia di lavoratori “instabili”. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, in uno studio che ha come oggetto l'analisi della forza lavoro americana attraverso questo modello teorico, Kalleberg (2003) individua nella

---

<sup>67</sup> Cfr. ad esempio Regalia (2006).

<sup>68</sup> Vedi nota 63.

<sup>69</sup> Per questa ragione il modello di Atkinson è stato criticato da alcuni studiosi; ciò che è messo in discussione, in particolare, non è tanto la possibile compresenza nella stessa impresa di lavoratori *core* e lavoratori *peripheral*, quanto piuttosto la funzione di protezione verso i *core* attribuita ai *peripheral* (cfr. Acroyd e Procter 1998, Capelli e Neumark 2004).

“portabilità” dei propri *skills* e nel grado di autonomia/controllo sul proprio lavoro i due fattori che determinano la classificazione di un individuo tra i lavoratori *core* o tra i lavoratori *peripheral*; l’essere impiegato con forme contrattuali atipiche non è quindi un elemento di per sé necessario e sufficiente per far rientrare un lavoratore nella categoria dei “periferici”.

Studiando il settore manifatturiero in Gran Bretagna, inoltre, Ackroyd e Procter (1998) hanno dimostrato che in realtà ai lavoratori che svolgono attività considerate *core* si applicano sia forme di flessibilità interna, sia forme di flessibilità esterna. Sulla stessa linea si collocano i risultati raggiunti da Capelli e Neumark (2004), con alcune differenze relative al settore preso in considerazione. Nel comparto manifatturiero, infatti, il *turnover* (volontario o involontario) della forza lavoro e l’impiego di forme di flessibilità interna possono essere considerati come sostituti funzionali nelle strategie delle imprese, e l’impiego di lavoratori contingenti è associato positivamente alla flessibilità interna (anche se le evidenze su quest’ultimo punto sono più deboli). Negli altri settori, invece, flessibilità interna e flessibilità esterna sono positivamente associate solo riguardo al *turnover* volontario, che rispetto al *turnover* involontario e alle varie forme di lavoro temporaneo è un indicatore meno significativo dell’instabilità e dell’incertezza dei lavoratori.

Dal punto di vista del management, il modello di “fabbrica flessibile”, così come teorizzato da Atkinson, rappresenta una possibile soluzione al dilemma tra la scelta di una strategia basata sulla valorizzazione del capitale umano (quindi sulla flessibilità di tipo funzionale) e la scelta di una strategia impostata sul contenimento dei costi (e quindi sulla flessibilità di tipo numerico) (Regini 2000 e Reyneri 1996, 2002).

Se il modello di Atkinson è confermato nella sua validità, la presenza di elevate quote di lavoratori non-standard nell’impresa sarà associata ad un basso utilizzo delle nuove pratiche; viceversa, laddove si registrano elevati livelli per entrambi gli indicatori è probabile che almeno una parte di lavoratori coinvolti nelle nuove pratiche di lavoro sia impiegata con contratti atipici, invalidando così le teorie che vedono le due forme di flessibilità numerica e funzionale non applicabili nello stesso momento agli stessi lavoratori.

*Ipotesi 4: a livelli elevati di incidenza dei lavoratori non standard sul totale degli addetti corrisponde un utilizzo moderato di HPWP.*

#### 4.1.5. *Il ruolo dei rappresentanti sindacali*

La presenza di un clima collaborativo e di pratiche cooperative all'interno dell'impresa è spesso indicato dai sostenitori delle HPWP come un elemento fondamentale per garantire il buon esito delle pratiche adottate (Appelbaum *et al.* 2000, Antonioli e Pini 2004). La partecipazione del sindacato nei processi di innovazione organizzativa è vista come benefica sia per l'impresa, che si protegge così da eventuali dissensi tra i lavoratori, sia per i lavoratori, per i quali la partecipazione sindacale è garanzia di tutela dei propri interessi<sup>70</sup>.

Come abbiamo già detto, Godard e Delaney (2000) notano che gli orientamenti "pro-union" da parte dei promotori delle HPWP sono uno tra gli elementi fondamentali che distinguono questo approccio dalle teorie delle relazioni umane. Gli stessi autori, tuttavia, sostengono anche che il management continua comunque ad essere visto come il primo attore nelle relazioni di lavoro. Se da una parte il ruolo del sindacato viene in qualche modo riconsiderato, dunque, dall'altra l'approccio manageriale sembra permanere, e segna un distacco dal paradigma "pluralista" che tradizionalmente domina negli studi di relazioni industriali<sup>71</sup>.

Le evidenze empiriche esistenti circa il ruolo dei rappresentanti sindacali dei lavoratori nei processi di innovazione organizzativa sono però ancora una volta scarse e in alcuni casi contrastanti.

Guest e Conway (1999), ad esempio, mostrano che il grado di soddisfazione e l'atteggiamento positivo verso il lavoro sono più elevati tra i lavoratori occupati in imprese in cui c'è una forte individualizzazione delle politiche di HRM, non tra quelli che in contesti in cui la presenza di politiche di HRM è accompagnata dalla presenza degli istituti tradizionali delle relazioni industriali. In altre parole, il "contratto psicologico"<sup>72</sup> tra impresa e lavoratore sarebbe una variabile più forte delle garanzie offerte dalla presenza del sindacato per spiegare l'orientamento e la soddisfazione dei lavoratori verso il proprio lavoro.

---

<sup>70</sup> Un'implicazione diretta di questa visione è la necessità che i sindacati spostino il *focus* della contrattazione collettiva dal conflitto distributivo verso le forme alternative di organizzazione del lavoro e di coinvolgimento dei lavoratori (Belanger *et al.* 2002).

<sup>71</sup> Tale distacco avverrebbe in almeno tre modi: « [...] in primo luogo è posta meno enfasi sul conflitto tra i diversi interessi presenti nell'organizzazione e più sulla ricerca di *mutual gains* tra impresa e lavoratori. In secondo luogo, si assume un ruolo meno preminente della contrattazione collettiva e un ruolo più importante per la partecipazione diretta dei lavoratori e la soluzione dei problemi. In terzo luogo, i diritti e la protezione dei lavoratori nei luoghi di lavoro sono considerati dipendenti più dalle iniziative manageriali che dalle regole statuite» (p. 484).

<sup>72</sup> Per un'ampia trattazione del concetto di contratto psicologico cfr. Solari (2004, pp. 107-118).

Analizzando un campione di imprese canadesi in cui è presente il sindacato, Colvin (2004) giunge invece al risultato che laddove sono previste procedure formali per la gestione e la risoluzione dei reclami dei lavoratori la presenza di pratiche di *high involvement* è associata ad una riduzione della numerosità e della gravità di tali procedure. La significatività delle diverse pratiche varia in base al settore: nella produzione di beni sono i gruppi di lavoro autonomi ad avere gli effetti più forti, mentre nei servizi tale ruolo è ricoperto dai gruppi di *problem solving*. Nei luoghi di lavoro non sindacalizzati, invece, la presenza di procedure formali<sup>73</sup> (che sarebbero le più efficaci per la risoluzione delle controversie) è associata positivamente alla presenza di pratiche *high involvement* ma non ad un abbassamento dei tassi di ricorso a tali istituti. Complessivamente, i risultati dell'analisi di Colvin indicano che non esiste una sola e semplice relazione tra l'adozione di pratiche che mirano all'aumento del coinvolgimento dei lavoratori e le caratteristiche del conflitto nel luogo di lavoro. In più, i risultati non forniscono evidenze circa la possibilità che tali effetti siano dovuti alla cooptazione del sindacato e alla soppressione del conflitto attraverso una gestione delle relazioni di lavoro di tipo *management driven*, che individualizza i rapporti e riduce l'abilità dei lavoratori di proteggere i propri interessi collettivamente, attraverso il ricorso alle procedure di reclamo (Colvin 2004).

Come abbiamo già discusso nella parte introduttiva, da un punto vista sindacale l'adozione di HPWP effettivamente comporta dei rischi non solo di "sostituzione" o "svuotamento" del ruolo dei rappresentanti, ma anche di un'eccessiva cooperazione col management, tale da ridurre l'efficacia e modificare la natura stessa dell'azione sindacale.

Un'evidenza empirica riguardo al possibile effetto di sostituzione dell'azione sindacale da parte delle nuove pratiche è fornita da Machin e Wood (2005), che hanno analizzato le relazioni tra l'andamento dell'adozione di HPWP e dei tassi di sindacalizzazione nelle imprese britanniche tra il 1980 e il 1998. I risultati non hanno mostrato alcuna differenza negli atteggiamenti verso le HPWP tra imprese sindacalizzate e non. Non è stato rilevato neppure un declino più veloce della sindacalizzazione nelle imprese in cui l'adozione di HPWP era più forte. L'aumento del ricorso alle HPWP, concludono gli autori, non è quindi un

---

<sup>73</sup> Mentre la presenza di procedure formali nei luoghi di lavoro sindacalizzati è pressoché universale, dove il sindacato è assente queste procedure spesso non esistono, e in alcuni casi la gestione dei reclami è attribuita informalmente ai singoli manager (Colvin 2004).

fattore che può essere impiegato per spiegare il declino della sindacalizzazione nel Regno Unito (Machin e Wood 2005).

Il rischio maggiore per i sindacati (in termini di identità e di efficacia) sembra derivare da una politica sindacale troppo accondiscendente nei confronti del management, ma si tratta di un fenomeno molto difficile da rilevare empiricamente. Qualche indicazione in questo senso può arrivarci da uno studio di Walsworth (2005) sulle possibili interazioni tra internazionalizzazione delle imprese, HPWP e presenza del sindacato. L'autore non trova evidenze significative circa gli effetti dell'adozione di pacchetti di HPWP sulla presenza di determinate clausole negli accordi collettivi raggiunti in azienda (riguardanti sia le garanzie dei lavoratori, ad esempio sicurezza del posto ed equità dei sistemi retributivi, sia il controllo del processo produttivo, ossia cambiamenti tecnologici, cambiamenti organizzativi, esternalizzazioni). Tuttavia, considerando le pratiche singolarmente, mentre la retribuzione variabile e i programmi formativi continuano a non avere effetti, il coinvolgimento dei lavoratori ha relazioni positive con le clausole relative alle garanzie dei lavoratori. In altre parole, le pratiche che riguardano il coinvolgimento dei lavoratori<sup>74</sup> condizionano gli esiti della contrattazione collettiva. Come nota puntualmente Walsworth, i risultati non dicono nulla riguardo ai contenuti delle clausole. Infatti, il coinvolgimento è associato alla presenza delle clausole "assicurative" per i lavoratori nella contrattazione collettiva, ma i contenuti di tali clausole non sono analizzati.

In Italia, la ricerca svolta da Pini sulle imprese dell'area di Reggio Emilia ha mostrato uno stretto legame tra qualità delle relazioni industriali, intensità delle innovazioni organizzative e performance dell'impresa. Dalla ricerca, inoltre, non emergono evidenze circa una contrapposizione tra partecipazione diretta e partecipazione indiretta (mediata dai rappresentanti sindacali); una forma non esclude l'altra e le due sono spesso presenti contemporaneamente (Pini 2005a).

Sempre in Italia, Bordogna e Pedersini (2001) riscontrano una combinazione tra l'adozione di pratiche HRM e la presenza nell'impresa delle tradizionali istituzioni delle relazioni industriali. Gli autori interpretano tale risultato sostenendo la possibilità che «le pratiche di HRM, [in Italia] forse più frequentemente che in Gran Bretagna, non siano l'espressione di una visione unitaria e monistica da parte dell'impresa,

---

<sup>74</sup> Tra le quali rientrano: campagne di suggerimenti, programmi di lavoro flessibili, condivisione delle informazioni coi lavoratori, gruppi di *problem solving* e gruppi di lavoro autonomi.

mirante a sfidare e indebolire le tradizionali relazioni collettive. Dal punto di vista dei sindacati c'è la possibilità che essi utilizzino il loro sostegno condizionato alla diffusione delle pratiche di gestione delle risorse umane come una strategia di sopravvivenza e di sviluppo della propria presenza sui luoghi di lavoro» (p. 227). Tuttavia, altri studi identificano nelle resistenze esercitate dai lavoratori e dalle rappresentanze sindacali uno dei principali ostacoli ad una maggiore diffusione delle HPWP (EC 2002).

Per le caratteristiche di questo lavoro non è possibile entrare nel merito delle logiche che determinano le scelte strategiche del sindacato in azienda, si può però considerare il ruolo del sindacato indagando la relazione tra la sua forza nel luogo di lavoro e l'intensità dei processi di modernizzazione delle imprese. Seguendo l'approccio più diffuso nello studio delle HPWP (Appelbaum *et al.* 2000, Bélanger P. *et al.* 2002), e sulla scorta dei risultati già raggiunti riguardo al contesto italiano (Bordogna e Pedersini 2001, Pini 2005a), la nostra ipotesi è che l'adozione di nuove pratiche sia influenzata positivamente dalla presenza dei rappresentanti sindacali dei lavoratori.

*Ipotesi 5a: la presenza di rappresentanti dei lavoratori è un fattore che condiziona positivamente l'atteggiamento delle imprese verso le HPWP.*

## **4.2. Il campione**

Il campione impiegato in questa analisi è composto dalla totalità delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione del 2005 e che hanno fornito risposte riguardo all'utilizzo delle HPWP. Come si nota dalla Tabella 4-2, si tratta di un campione più numeroso rispetto a quello impiegato per l'analisi longitudinale, ma nel complesso la distribuzione delle imprese per settore e classe dimensionale è molto simile.

Nel dettaglio, si nota comunque una minor incidenza delle imprese di piccole dimensioni, a vantaggio sia delle medie, sia delle grandi; a livello di settore aumenta ulteriormente il peso dell'industria metalmeccanica, che rappresenta così più della metà del campione complessivo, mentre si riduce leggermente la presenza del settore chimico (che pure rimane il secondo in ordine di importanza) e di quello della gomma e materie plastiche.

Essendo il campione complessivo molto simile a quello longitudinale, riguardo ai suoi vantaggi e ai suoi limiti valgono qui le stesse osservazioni fatte nel paragrafo 3.2<sup>75</sup>: il limite principale risiede nella non

---

<sup>75</sup> Al quale rimandiamo anche per la descrizione della metodologia di rilevazione.

rappresentatività statistica, mentre il maggior vantaggio sta nella disponibilità di osservazioni riguardanti le piccole e le medie imprese che, pur rappresentando una componente fondamentale del contesto produttivo italiano, sono spesso escluse dalle analisi di questo tipo.

**Tabella 4-2 - Distribuzione del campione complessivo per CCNL e classe dimensionale - 2005 - Valori assoluti e percentuali.**

		contratto collettivo applicato						totale
		alimentare	chimico	gomma	metalmeccanico	tessile	altri	
<b>fino a 49 addetti</b>	v.a.	4	18	16	87	9	14	148
	v.p.	1,7	7,7	6,8	37,2	3,8	6,0	63,2
<b>50-249 addetti</b>	v.a.	3	20	2	27	1	7	60
	v.p.	1,3	8,5	0,9	11,5	0,4	3,0	25,6
<b>250 addetti e oltre</b>	v.a.	4	8	0	14	0	0	26
	v.p.	1,7	3,4	0,0	6,0	0,0	0,0	11,1
<b>Totale</b>	v.a.	11	46	18	128	10	21	234
	v.p.	4,7	19,7	7,7	54,7	4,3	9,0	100,0

### 4.3. Misurazione<sup>76</sup>

#### 4.3.1. La variabile dipendente

L'universo delle imprese osservate è stato suddiviso in due gruppi - "imprese tradizionali" e "imprese innovative" - in base al grado di utilizzo dichiarato per il 2005. Per ciascuna delle sei pratiche osservate, le imprese potevano scegliere tra i seguenti gradi di utilizzo proposti: "nessuno o limitato", "discreto" o "sensibile". La scelta di utilizzare indicatori qualitativi e non quantitativi (quale poteva essere, ad esempio, la percentuale dei lavoratori coinvolti in ciascuna pratica) è stata fatta per permettere il confronto dei risultati del 2005 con quelli del 1996 e poter così analizzare le tendenze descritte nel capitolo 3.

Le imprese sono state classificate nel gruppo delle innovative se hanno dichiarato un utilizzo "discreto" o "sensibile" per almeno tre pratiche e nel gruppo delle tradizionali in caso contrario. Così facendo si è deciso di attribuire una rilevanza maggiore al numero di pratiche impiegate rispetto

<sup>76</sup> Desidero ringraziare Silvia Sailini del Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università di Milano per i preziosi suggerimenti che mi ha fornito per la realizzazione di questa parte del lavoro. Un ringraziamento particolare va anche a Luca Solari, per l'importante contributo nella fase di impostazione del questionario e per il costante supporto metodologico nello svolgimento dell'analisi.



all'intensità del loro utilizzo. Infatti, se avessimo assegnato alle tre possibilità di risposta rispettivamente i valori "1" "2" e "3", un'impresa (impresa A) che ha dichiarato di utilizzare una pratica in misura discreta e una pratica in misura sensibile avrebbe registrato lo stesso punteggio medio di un'impresa (impresa B) che afferma di applicare tre pratiche in misura discreta. Con la metodologia qui impiegata, invece, l'impresa A è classificata nel gruppo delle tradizionali, mentre l'impresa B rientra tra le innovative.

In letteratura si possono trovare numerosi metodi utili per rilevare l'entità dell'impatto delle nuove pratiche sull'organizzazione aziendale. Tra i più semplici e comuni, si distinguono quello additivo (Osterman 1994, McDuffie 1995) e quello moltiplicativo (McDuffie 1995): nel primo caso l'indice di utilizzo delle HPWP è costruito come somma delle singole pratiche, nel secondo dalla loro moltiplicazione. La scelta del ricercatore di adottare l'uno o l'altro metodo ha a che fare con l'idea che l'utilizzo di "pacchetti" di pratiche abbia un impatto rispettivamente uguale o maggiore alla somma delle parti.

Secondo McDuffie (1995) se si vogliono misurare gli effetti della combinazione delle pratiche nei singoli "pacchetti" l'approccio additivo sarebbe migliore<sup>77</sup> sia da un punto di vista statistico, sia in termini concettuali: «Statisticamente, la combinazione additiva delle pratiche ha l'auspicabile proprietà che la somma dei valori delle variabili normalmente distribuite mantiene la normalità della distribuzione, cosa che non è per l'approccio moltiplicativo. Concettualmente, una relazione moltiplicativa implica che, se anche solo una pratica non è presente, il risultato (e l'effetto) complessivo del pacchetto di pratiche è nullo. Si tratta di un criterio troppo rigido [...] Nonostante ci si aspetti che le pratiche all'interno dello stesso pacchetto siano interrelate, l'assenza di una pratica non annullerà l'effetto di tutte le altre pratiche, ma indebolirà l'effetto netto del pacchetto» (p.204). Sposando quella che noi abbiamo identificato come la "tesi della complementarità", l'autore prosegue sostenendo la maggior validità dell'approccio moltiplicativo per misurare le interazioni tra

---

<sup>77</sup> L'autore individua tre pacchetti di pratiche: il "sistema di lavoro", composto da gruppi di lavoro, gruppi di *problem solving* (coinvolgimento dei lavoratori e circoli di qualità), suggerimenti dei lavoratori e loro implementazione, rotazione dei lavoratori su più mansioni e decentramento delle funzioni legate alla qualità; le "politiche di gestione del personale", composte da metodi di selezione e assunzione, sistemi retributivi incentivanti, differenze di status, formazione per neoassunti e formazione continua; infine la "snellezza del sistema organizzativo" (riduzione dei *buffer*), composta dallo spazio fisico dedicato alla riparazione finale dei prodotti (come percentuale dell'area complessiva dedicata all'assemblaggio), dal numero medio di veicoli necessari per trasportare i prodotti tra l'area di assemblaggio e quella della verniciatura, e dal livello delle scorte.

pacchetti di pratiche. Nel suo studio, la relazione moltiplicativa tra i tre pacchetti è catturata principalmente attraverso un indice generale che è il prodotto dei punteggi registrati dai tre insiemi di pratiche. In sostanza, secondo McDuffie il metodo additivo è migliore per rilevare l'interazione tra le pratiche all'interno dei singoli pacchetti, mentre quello moltiplicativo è valido soprattutto per misurare l'interazione tra i pacchetti di pratiche.

La nostra analisi considera un solo pacchetto di pratiche<sup>78</sup>, dunque seguendo l'analisi di McDuffie la scelta dovrebbe ricadere sull'approccio additivo. Tuttavia mentre nel suo studio gli insiemi di pratiche sono inseriti tra le variabili indipendenti, per verificare i loro effetti sulla performance organizzativa, nel nostro l'utilizzo delle pratiche rappresenta la variabile dipendente, che per di più è qualitativa.

La filosofia sottostante l'approccio da noi seguito per la costruzione dei gruppi si avvicina maggiormente a quella dell'approccio moltiplicativo che non a quella dell'approccio additivo. Riprendendo l'esempio fatto sopra, se si fosse attribuito un punteggio a ciascuna pratica e si fosse calcolata la somma dei punteggi delle singole pratiche come criterio per stabilire il gruppo di appartenenza dell'impresa si sarebbe attribuita poca importanza al numero di pratiche impiegate. Con il metodo adottato, invece, è premiata la numerosità delle pratiche e, dunque, pur con obiettivi diversi rispetto a quelli di McDuffie, anche noi siamo vicini alla "tesi della complementarità": se non sono applicate almeno tre pratiche, l'impresa non può essere valutata come innovativa.

Anche nello studio di Osterman (1994), più simile a questo, l'adozione delle nuove pratiche è la variabile dipendente. Osterman segue tre approcci per caratterizzare gli stabilimenti in base all'utilizzo di HPWP: il primo modello (*logit*) distingue tra imprese in cui almeno una pratica (sulle quattro rilevate) è adottata coinvolgendo almeno 50% degli addetti e imprese in cui nessuna pratica soddisfa tali criteri; il secondo (*ordered probit*), chiede quante pratiche sono adottate coinvolgendo almeno il 50% degli addetti, e varia quindi tra 0 e 4; il terzo modello (*principal component*) costruisce una variabile composta dalla percentuale di penetrazione di ciascuna delle quattro pratiche. La nostra metodologia è quindi molto simile al primo di questi modelli, e infatti l'analisi discriminante e la regressione logistica sono due tecniche statistiche per molti aspetti simili. La differenza nella classificazione sta nel fatto che mentre per Osterman è sufficiente che solo una pratica su quattro coinvolga

---

<sup>78</sup> Ossia quello relativo al sistema di lavoro, secondo la terminologia impiegata da McDuffie (vedi nota 77).

più del 50% degli addetti per classificare l'impresa in quello che è qui definito il "gruppo delle innovative", nel nostro studio la soglia critica è più elevata, essendo fissata ad almeno tre pratiche (sulle sei indagate) applicate in misura discreta.

#### ***4.3.2. Le variabili indipendenti***

##### Età dell'azienda

Nel questionario somministrato si chiedeva al compilatore di indicare l'anno di fondazione o dell'ultimo cambiamento degli assetti proprietari dell'azienda. La variabile impiegata per rilevare l'età dell'azienda (ETA\_AZ) è quindi costituita dal numero di anni trascorsi da quella data ad oggi (2006).

##### Anzianità aziendale degli addetti

Il questionario ha rilevato l'anzianità aziendale media degli addetti per qualifica (dirigenti, quadri, impiegati, intermedi e operai). L'anzianità aziendale media complessiva (ANZ\_PON) è calcolata come media delle anzianità per qualifica, ponderate per il numero di addetti rilevati per ciascuna qualifica.

##### Livelli di istruzione

L'influenza dei livelli di istruzione degli addetti è analizzata attraverso una variabile che esprime la percentuale di laureati sul totale degli addetti alle dipendenze (Q\_LAU). La rilevazione avrebbe permesso anche di considerare distintamente i laureati in materie scientifiche e non, tuttavia tale distinzione è stata valutata poco significativa in riferimento all'oggetto di indagine e, ai fini di contenere il già elevato numero di variabili da introdurre nell'analisi, si è deciso di considerare i laureati una categoria unica senza distinzioni di tipo disciplinare. L'ipotesi di una migliore predisposizione dei laureati verso le nuove pratiche si basa infatti su una supposta loro maggiore flessibilità mentale e capacità di apprendere, caratteristiche che sono per lo più indipendenti dal tipo di disciplina studiata.

##### Innovazione tecnologica

Trovare un indicatore sintetico che esprima il grado di innovazione tecnologica che caratterizza l'impresa non è molto semplice e probabilmente non è neanche troppo utile, data l'eterogeneità qualitativa delle tecnologie disponibili. La *survey* ha rilevato tre informazioni principali sull'innovazione tecnologica: a) l'introduzione, negli anni recenti, di rilevanti innovazioni tecnologiche in azienda (INNOV, variabile *dummy*:

sì=1, no=0); b) il tipo di innovazioni introdotte, distinguendo tra innovazioni riguardanti i processi di trasformazione del prodotto, il coordinamento delle attività (ICT ), o entrambi (non essendo possibile sintetizzare queste risposte in unico indicatore, sono state costruite tre variabili *dummy* per ciascuna delle opzioni possibili, chiamate rispettivamente INN\_PROD, INN\_COOR e IN\_PR\_CO); c) la percentuale di addetti coinvolti nei processi di innovazione, ossia la quota di dipendenti per cui l'innovazione introdotta ha avuto qualche conseguenza riguardo allo svolgimento delle proprie mansioni. Quest'ultima variabile (PER\_INN) è numerica e dunque impiegabile così com'è nell'analisi.

#### Rapporti con altre imprese

L'intensità dei rapporti con altre imprese è misurata da una variabile indice (RAPPORTI) costituita dalla somma dei punteggi registrati in tre distinte domande:

- § “l'impresa appartiene ad un gruppo?": alle tre possibili risposte (no, sì italiano, sì estero) è stato attribuito un punteggio in scala crescente (rispettivamente 0, 1 e 2)
- § “l'impresa ha in essere rapporti di collaborazione stabile con altre imprese in Italia?": anche qui alle tre possibilità di risposta (no, sì con imprese dello stesso gruppo, sì con altre imprese) è stato attribuito un punteggio in scala crescente (rispettivamente 0, 1 e 2)
- § “l'impresa ha in essere rapporti di collaborazione stabile con altre imprese all'estero?": alle tre possibilità di risposta (no, sì con imprese dello stesso gruppo, sì con altre imprese) è stato attribuito un punteggio in scala crescente (rispettivamente 0, 2 e 3). Come si nota, in quest'ultima domanda i punteggi assegnati sono più alti, in ragione dell'ipotesi che si vuole dimostrare, ossia che le nuove pratiche sono più diffuse tra le imprese che hanno maggiori possibilità di contatto con imprese estere.

#### Grado di concorrenza del mercato

L'influenza del grado di competitività del mercato nel quale opera l'impresa è analizzata attraverso un'altra variabile indice (CONCOR) costruita sulla base della somma dei punteggi registrati in due domande:

- § “rispetto alla media degli altri settori, il settore in cui opera l'impresa è più o meno concorrenziale?": nel caso di mercati meno concorrenziali il punteggio assegnato è pari a 0; nel caso di mercati più concorrenziali è pari a 1

§ “di che tipo di concorrenza si tratta?”: alle quattro possibilità di risposta (locale, regionale, nazionale, internazionale) è stato assegnato un punteggio crescente da 1 a 4.

#### Lavoratori non standard

La quota di lavoratori non standard (ATIP05) è calcolata come percentuale di lavoratori atipici sul totale degli addetti alle dipendenze. Tra i lavoratori atipici rientrano sia alcune tipologie di lavoro dipendente (part-time a tempo indeterminato, part-time a tempo determinato, lavoro a termine, apprendisti, contratti di inserimento), sia alcune tipologie di lavoro non alle dipendenze (collaboratori a progetto, interinali, staff leasing).

#### Rappresentanti sindacali

La presenza del sindacato è rilevata attraverso due indicatori. Il primo si limita a registrare la presenza o l'assenza delle Rappresentanze Sindacali Aziendali, gli organismi sindacali nei luoghi di lavoro (RSA05, variabile *dummy*). Il secondo rileva invece i tassi di sindacalizzazione degli addetti alle dipendenze (TASIND05), calcolati come percentuale di lavoratori iscritti al sindacato sul totale degli addetti alle dipendenze.

#### **4.3.3. Variabili di controllo**

Ai fini di controllare l'influenza del settore e delle dimensioni aziendali nel determinare i comportamenti delle imprese, due variabili di controllo sono state inserite nell'analisi (CCNL05 e TOTADD05). La prima indica il settore di appartenenza dell'impresa (rilevato attraverso il tipo di contratto collettivo applicato), la seconda il numero complessivo di addetti alle dipendenze (sono esclusi, quindi, solo i lavoratori atipici non dipendenti).

### **4.4. Risultati**

#### **4.4.1. Imprese tradizionali e imprese innovative**

L'analisi delle tendenze registrate tra le imprese nell'utilizzo di HPWP (vedi capitolo 3) ha mostrato che una quota consistente del campione - quasi il 40% - si trova in una fase di aumento del ricorso alle nuove pratiche. Tali evidenze, però, non danno conto di quante siano realmente le imprese classificabili come innovative e quante quelle classificabili come tradizionali. Il fatto che alcune imprese abbiano il ricorso alle nuove pratiche non vuol dire necessariamente che il grado di utilizzo attuale sia elevato. Allo stesso modo, altre imprese possono aver diminuito l'intensità del ricorso alle HPWP ma mantenere comunque alti livelli di

adozione. Ancora, le imprese classificate tra le stabili possono avere livelli di adozione molto intensi o, all'opposto, del tutto trascurabili.

Lasciando da parte l'andamento nel corso del tempo e concentrando dunque l'attenzione sull'effettivo utilizzo delle pratiche nel 2005, nella Tabella 4-3 le imprese - suddivise per classe dimensionale - sono classificate nel gruppo delle innovative se impiegano in misura "discreta" o "sensibile" almeno tre delle sei pratiche rilevate nel 2005, e nel gruppo delle tradizionali se l'utilizzo nel 2005 è inferiore a tale soglia. Dalla tabella si nota che la percentuale di imprese innovative aumenta all'aumentare delle dimensioni aziendali. Questi risultati sono solo apparentemente in contraddizione rispetto a quanto osservato nel capitolo precedente, ossia la maggiore innovatività delle imprese di piccole dimensioni. Evidentemente il trend espansivo degli ultimi anni è più forte nelle piccole imprese<sup>79</sup>, ma i livelli di adozione rimangono comunque largamente superiori nelle imprese di grandi dimensioni (tra le quali tre su quattro rientrano tra le innovative). Tali risultati si potrebbero interpretare come se le piccole realtà produttive si fossero accorte solo da poco delle potenzialità associate alle HPWP e stessero ora cercando di recuperare il terreno perduto negli scorsi anni.

**Tabella 4-3 – Imprese tradizionali e imprese innovative per classe dimensionale. Valori percentuali.**

	imprese tradizionali	imprese innovative	Totale
Piccole	55,4	44,6	100,0
Medie	33,3	66,7	100,0
Grandi	26,9	73,1	100,0
<b>Totale</b>	<b>46,6</b>	<b>53,4</b>	<b>100,0</b>

Complessivamente, dalla Tabella 4-3 emerge che più della metà del campione totale ricorre in misura significativa a pratiche moderne di organizzazione del lavoro; tuttavia, andando più in profondità, si scopre che solamente l'8% delle imprese applica tutte le sei pratiche in misura almeno discreta (dato non riportato in tabella).

Se si guarda la distribuzione delle imprese in base al settore di appartenenza (Tabella 4-4), non emergono indicazioni particolarmente rilevanti. La sostanziale equidistribuzione tra imprese tradizionali e imprese innovative

<sup>79</sup> Va comunque ricordata la sottorappresentazione delle imprese di grandi dimensioni nel campione longitudinale.

che si riscontra a livello aggregato si ritrova anche analizzando i singoli settori in cui operano le imprese<sup>80</sup>. Nel caso dell'alimentare e del tessile, infatti, le percentuali riportate non possono essere considerate significative a causa della numerosità estremamente contenuta dei campioni di riferimento (pari rispettivamente a 11 e 10 imprese).

**Tabella 4-4 - Imprese tradizionali e imprese innovative per settore. Valori percentuali.**

	imprese tradizionali	imprese innovative	Totale
alimentare	27,3	72,7	100,0
chimico	37,0	63,0	100,0
gomma	44,4	55,6	100,0
metalmeccanico	49,2	50,8	100,0
tessile	70,0	30,0	100,0
altri	52,4	47,6	100,0
<b>Totale</b>	<b>46,6</b>	<b>53,4</b>	<b>100,0</b>

La vera eccezione è invece rappresentata dal settore chimico, in cui vi è una netta prevalenza di realtà innovative; tale risultato conferma peraltro questo settore come uno dei più avanzati dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni tra le parti<sup>81</sup>.

In sintesi, nonostante la fase di evidente espansione e la presenza di un elevato numero di imprese che ricorrono in misura significativa all'impiego di HPWP, si può concludere che la diffusione delle nuove pratiche rimane ancora di dimensioni piuttosto contenute e che, seguendo la terminologia della Commissione Europea (2002), più che di *system users* è meglio parlare di *transition users*.

Ma se gli effetti positivi delle nuove pratiche sui risultati dell'impresa aumentano all'aumentare dell'intensità e del numero delle pratiche introdotte, come mai il sensibile aumento della loro diffusione non è accompagnato da una maggiore intensità nell'utilizzo?

<sup>80</sup> Il settore di appartenenza delle imprese è individuato sulla base del tipo contratto collettivo applicato e non sulla base dell'attività realmente svolta dall'impresa.

<sup>81</sup> Nell'ultimo rinnovo del contratto collettivo di settore, ad esempio, importanti novità sono state introdotte riguardo gli orari di lavoro e la formazione continua (Eiro 2006).

#### 4.4.2. *Le caratteristiche distintive delle imprese innovative*

Guardando la Tabella 4-5, che mostra i risultati del test di uguaglianza delle medie di gruppo, si possono individuare già ora le variabili che con buona probabilità non rientreranno nella funzione discriminante finale.

Se si escludono le variabili di controllo, tra le quali solo le dimensioni aziendali sembrano avere qualche potere esplicativo, l'età dell'azienda, i tassi di femminilizzazione, la quota di lavoratori atipici e l'anzianità degli addetti non raggiungono il valore di F necessario per essere considerate nell'analisi (pari a 1).

Le prime due declinazioni dell'ipotesi 1 sembrano dunque da rifiutare fin da ora. Tuttavia, la quota di laureati mostra una buona significatività e dunque l'ipotesi generale dell'importanza dei costi di transizione non pecuniari verso lenuove pratiche non è ancora del tutto smentita.

**Tabella 4-5 – Test di uguaglianza delle medie di gruppo tra imprese innovative e imprese tradizionali**

Variabile indipendente	Lambda di Wilks	Rapporto F univariato	Signif.
<u>Costi di transizione non pecuniari</u>			
Età dell'azienda	1.000	.022	.881
Anzianità media dei dipendenti	.998	.387	.534
Quota di laureati sul totale dipendenti	.955	10.839	.001
<u>Innovazione tecnologica</u>			
Innovazioni nel processo di trasformazione del prodotto	.972	6.726	.010
Innovazioni nel coordinamento delle attività	.925	18.796	.000
Innovazioni nel prodotto e nel coordinamento delle attività	.938	15.465	.000
Percentuale di personale interessato dalle innovazioni	.954	11.242	.001
<u>Concorrenza e rapporti con altre imprese</u>			
Intensità rapporti con altre imprese	.909	23.271	.000
Grado di concorrenza del mercato di riferimento	.944	13.745	.000
<u>Lavoratori non standard</u>			
Quota di lavoratori non standard sul totale dipendenti	.998	.464	.497
<u>Ruolo dei rappresentanti sindacali</u>			
Esiste RSA in azienda?	.956	10.742	.001
Tasso di sindacalizzazione	.994	1.463	.228
Contratto applicato	.980	4.699	.031
Numero dipendenti	.963	8.867	.003

Nota: Lambda di Wilks e rapporto F univariato con 1 e 232 gradi di libertà.



Tra le variabili rimanenti, quella che massimizza la distanza tra i gruppi è l'intensità dei rapporti con altre imprese ( $F = 23.271$ ).

Dalla Tabella 4-5 si nota anche che i valori di Lambda sono piuttosto elevati per tutte le variabili e ciò indica fin da ora che la variabilità che la funzione discriminante riuscirà a spiegare non sarà molto elevata.

Anche l'introduzione di innovazioni tecnologiche volte al miglioramento del coordinamento della attività mostra una elevata significatività ( $F = 18.80$ ), ma per individuare la seconda variabile da inserire nella funzione discriminante il test dovrà essere replicato escludendo la variabile RAPPORTI, che è già stata inserita nella funzione finale. È possibile infatti che togliendo tale variabile il valore di F delle variabili rimanenti vari anche sensibilmente. Questa procedura è ripetuta ogni volta che una nuova variabile è inserita nell'analisi<sup>82</sup>.

La Tabella 4-6 riporta le cinque variabili inserite nella funzione discriminante finale, selezionate in quanto significative nel distinguere l'appartenenza delle imprese al gruppo delle "innovative" o a quello delle "tradizionali".

**Tabella 4-6 – Variabili inserite nella funzione discriminante finale.**

Passo	Inserite	Lambda di Wilks							
		Statistica	df1	df2	df3	F esatto			
						Statistica	df1	df2	Sig.
1	intensità rapporti con altre imprese	.909	1	1	232	23.271	1	232	.000
2	innovazioni nel coordinamento delle attività	.858	2	1	232	19.064	2	231	.000
3	grado di concorrenza del mercato di riferimento	.830	3	1	232	15.744	3	230	.000
4	tasso di sindacalizzazione	.809	4	1	232	13.482	4	229	.000
5	esiste rsa in azienda?	.785	5	1	232	12.466	5	228	.000

Ad ogni passo è inserita la variabile che minimizza il Lambda di Wilks globale.

a. Il numero massimo di passi è 34.

b. L'F parziale minimo di inserimento è 3.84.

c. L'F parziale massimo di rimozione è 2.71.

Alcune delle variabili che nella Tabella 4-5 risultavano significative sono state escluse dal modello finale; ciò è imputabile alla loro correlazione con

<sup>82</sup> I risultati dettagliati dei diversi *step* dell'analisi sono riportati nell'Appendice B.

altre variabili, oppure semplicemente perché hanno perso significatività negli *step* successivi al primo.

Complessivamente, dunque, solo cinque delle quattordici variabili indipendenti considerate sono risultate significativamente diverse in termini di valori medi assunti nei due gruppi di imprese. Rimane ora da verificare la variabilità complessivamente spiegata da questo modello riguardo ai comportamenti delle imprese nei confronti delle nuove pratiche di lavoro, nonché l'ordine gerarchico dell'importanza di ciascuna delle cinque variabili discriminanti.

La Tabella 4-7 riporta i principali parametri della funzione discriminante finale. Come già anticipato dalla Tabella 4-5, la variabilità complessivamente spiegata dalla funzione è piuttosto bassa, circa il 22%, ma la significatività è molto alta. In altre parole, il modello individuato non spiega molto della diversità di atteggiamenti delle imprese nell'approccio alle HPWP, ma la parte spiegata è statisticamente molto robusta.

**Tabella 4-7 – Parametri della funzione discriminante canonica.**

funz.	autov.	% di varianza	% cumulata	corr. canonica	test di funzione	lambda di wilks	chi- quadrato	df	sig.
1	.273	100.0	100.0	.463	1	.785	55.464	5	.000

Come mostra la Tabella 4-8, l'intensità dei rapporti che l'impresa ha in essere con altre imprese è il fattore con il maggior peso discriminante. Ciò significa che le imprese più innovative hanno mediamente maggiori contatti con altre realtà.

A seguire, in ordine di importanza, troviamo le innovazioni tecnologiche riguardanti le modalità di coordinamento delle attività nell'organizzazione (ICT). Abbiamo visto sopra che tutte le variabili relative all'introduzione di innovazione tecnologica nell'organizzazione hanno una certa significatività, ma sono, per evidenti motivi, correlate tra loro. La presenza e l'intensità di processi di innovazione tecnologica in azienda si confermano dunque fattori in qualche modo complementari alla modernizzazione dei sistemi di lavoro (Appelbaum *et al.* 2000).

Il terzo fattore discriminante è la competitività del mercato nel quale opera l'impresa; le imprese innovative operano in mercati mediamente più competitivi e concorrono su mercati più internazionalizzati rispetto alle imprese più tradizionali.

**Tabella 4-8 – Classificazione gerarchica delle variabili discriminanti.**

	<b>Coefficiente standardizzato</b>	<b>Coefficiente discriminante*</b>		<b>Rapporto F</b>	
	Valore	Valore	Rank	Valore	Rank
intensità rapporti con altre imprese	.479	.606	1	23.271	1
innovazioni nel coordinamento delle attività	.477	.544	2	18.796	2
innovazioni nel prodotto e nel coordinamento delle attività	n.i.	.484	3	15.465	3
grado di concorrenza del mercato di riferimento	.385	.466	4	13.745	4
esiste RSA in azienda?	.453	.412	5	10.742	7
totale dipendenti	n.i.	.383	6	8.867	8
innovazioni nel processo di trasformazione del prodotto	n.i.	.365	7	6.726	9
percentuale di personale interessato dalle innovazioni	n.i.	.301	8	11.242	5
contratto applicato	n.i.	-.174	9	4.699	10
quota di laureati sul totale dipendenti	n.i.	.172	10	10.839	6
tasso di sindacalizzazione	-.556	-.152	11	.994	11
quota di lavoratori atipici sul totale dipendenti	n.i.	-.098	12	.464	12
anzianità degli addetti dipendenti	n.i.	.063	13	.387	13
età dell'azienda	n.i.	.045	14	.022	14

\* Correlazioni comuni entro gruppi tra variabili discriminanti e funzioni discriminanti canoniche standardizzate. Le variabili sono ordinate in base alla dimensione assoluta della correlazione entro la funzione.

Infine, le due variabili con il minor peso discriminante sono la presenza in azienda di organismi di natura sindacale per la rappresentanza dei lavoratori (RSA o RSU) e i tassi di sindacalizzazione degli addetti alle dipendenze. Quest'ultima variabile, che peraltro non risultava significativa nel test preliminare di uguaglianza delle medie (Tabella 4-5), ha il coefficiente negativo. Mentre le rappresentanze sindacali dei lavoratori hanno un ruolo positivo nell'introduzione delle nuove pratiche, dunque, i tassi di sindacalizzazione dei lavoratori hanno un'influenza negativa. Questi due risultati a prima vista possono sembrare incoerenti; in realtà, va ricordato che il campione è caratterizzato dall'elevata presenza di imprese di piccole dimensioni, nelle quali gli istituti tradizionali delle relazioni industriali sono tradizionalmente molto meno diffusi.

In conclusione di questa sezione descrittiva dei risultati raggiunti, è bene ricordare (come mostrato dalla Tabella 4-5 e dai risultati - non riportati - del test T) che diverse variabili escluse dalla funzione discriminante finale sono comunque significative nel distinguere tra i due gruppi di imprese. E' il caso, ad esempio, della quota di laureati sul totale dei dipendenti, delle dimensioni aziendali (intese come numero di addetti alle dipendenze), e di

tutte le variabili relative alle innovazioni tecnologiche introdotte in azienda, tra le quali, come vedremo tra poco, la percentuale di personale coinvolto in tali innovazioni è un elemento particolarmente interessante. In definitiva, dunque, solo l'ipotesi 4 è da rifiutare interamente; la quota di lavoratori non standard presenti in azienda, infatti, non ha mostrato alcun significato discriminante.

#### **4.5. Discussione e conclusioni**

I risultati mostrati nel paragrafo precedente hanno confermato la tesi di fondo sostenuta in questo lavoro: a parità di contesto istituzionale, la variabilità degli atteggiamenti delle imprese nei confronti delle HPWP è attribuibile, almeno in parte, alle caratteristiche strutturali e di mercato di ciascuna di loro.

Una parte della variabilità dei comportamenti delle imprese, dunque, non è spiegata dal modello individuato. Le ragioni di ciò vanno cercate sia nei numerosi fattori, spesso non direttamente misurabili o quantificabili, che normalmente condizionano le strategie imprenditoriali, sia in alcuni possibili errori di misurazione che hanno caratterizzato questa specifica rilevazione.

Tra i primi, va senz'altro considerato lo "stato di salute" dell'impresa: se si escludono alcuni casi particolari, difficilmente un'impresa che versa in condizioni economiche critiche deciderà di spendere le poche energie disponibili per investire nell'introduzione delle nuove pratiche. Come già detto, le HPWP richiedono grandi sforzi (non solo economici) e tempi piuttosto lunghi prima di avere effetti sui risultati dell'impresa, e le necessità di rendere conto nel breve periodo ai propri investitori possono quindi agire da ostacolo all'adozione di HPWP. Le questioni legate alla profittabilità delle innovazioni organizzative (Pini 2005b), sono senza dubbio più sentite dalle imprese che attraversano una situazione economica incerta. Peraltro, il ricorso alle HPWP come via per uscire da uno stato di crisi economica aziendale è la modalità più esposta al rischio di un'intensificazione degli sforzi richiesti ai lavoratori, che è a sua volta una strategia che difficilmente darà buoni risultati nel lungo periodo (Appelbaum e Batt 1994).

Sfortunatamente questa rilevazione non ha raccolto informazioni relative all'andamento sul mercato delle imprese, ma considerando l'instabilità e l'imprevedibilità che ha caratterizzato l'economia italiana negli ultimi anni si può a ragione attribuire a questo fattore un ruolo rilevante nel

determinare la mancata adozione di nuove pratiche di lavoro da parte delle imprese ancora impostate su modelli tradizionali.

Un altro fattore che non è stato preso in considerazione, ma che potenzialmente può condizionare gli orientamenti delle imprese, è la tipologia di bene prodotto. Infatti, seppur l'analisi abbia mostrato che il settore di appartenenza non è un elemento significativo nel distinguere le imprese innovative da quelle tradizionali<sup>83</sup>, le caratteristiche del prodotto finale possono essere molto diverse anche all'interno dello stesso settore e condizionano senza dubbio il processo produttivo e l'organizzazione del lavoro. Si aprirebbe a questo punto l'ampio e importante dibattito su quale sia il modello produttivo effettivamente associato alla diffusione delle HPWP, ma non interessa qui entrarvi nel merito<sup>84</sup>. In ogni caso, rimanendo su elevati di astrazione, si può sostenere che le nuove pratiche di lavoro siano più diffuse tra le imprese che competono sulla qualità più che sui costi. Ciò è in parte confermato anche dai risultati appena mostrati circa la maggior presenza di processi di innovazione tecnologica nelle imprese che stanno modernizzando l'organizzazione del lavoro.

Le variabili relative ai costi di transizione non pecuniari verso le nuove pratiche sono senz'altro le più soggette al rischio di errata misurazione. Il motivo principale sta nelle difficoltà relative all'individuazione di indicatori appropriati. Trattandosi di costi immateriali, non direttamente osservabili, la scelta degli indicatori e le scale di misurazione possono fallire l'obiettivo della fedele rappresentazione. Tra quelli impiegati in questa analisi, l'anno di fondazione dell'azienda (o di cambiamento degli assetti proprietari) può non essere un indicatore adatto perchè la "cultura aziendale" che caratterizza un luogo di lavoro non è necessariamente legata all'età dell'azienda. Questo indicatore fornisce comunque un risultato importante: se è vero che le HPWP sono più facilmente implementabili nei *greenfield* (Ichniowski *et al.* 1997), non necessariamente il clima aziendale che caratterizza i *brownfield* è ostile alle innovazioni nei sistemi di lavoro, ma può anzi essere un facilitatore che funge da volano per l'introduzione delle nuove pratiche. L'anzianità del luogo di lavoro non è indicativa del grado di modernizzazione del relativo sistema di lavoro; è un'evidenza rilevante, in contraddizione rispetto alla teoria che domina nel dibattito attuale.

---

<sup>83</sup> Va ricordato, però, le informazioni circa il settore di appartenenza dell'impresa si riferiscono al contratto collettivo applicato e non all'attività realmente svolta dall'impresa; può essere, quindi, che imprese che svolgono attività molto diverse tra loro siano considerate appartenenti allo stesso settore (si pensi, ad esempio, al caso molto diffuso di aziende di informatica che applicano il contratto metalmeccanico).

<sup>84</sup> Qualche accento a questo tema si può trovare nel primo capitolo.

Gli stessi limiti valgono per l'anzianità aziendale media dei dipendenti. In questo caso, inoltre, un'obiezione alla metodologia impiegata può essere l'utilizzo di un indicatore aggregato, relativo alla totalità dei dipendenti, senza alcuna distinzione di qualifica. Come abbiamo già detto<sup>85</sup>, infatti, è stato dimostrato che alcune qualifiche più di altre sono in grado di ostacolare (e sono più interessate a farlo) l'introduzione di HPWP (Batt 2004). Anche considerando l'anzianità media per ciascuna qualifica, tuttavia, permane la non significatività statistica dell'indicatore. Un indicatore più affidabile può forse essere rappresentato da una combinazione dell'età dell'azienda con l'anzianità aziendale. In ogni caso, l'ipotesi dell'influenza dei costi di transizione non pecuniari verso le nuove pratiche non è del tutto da rifiutare; la quota di laureati, sebbene non inserita nella funzione discriminante finale, è stata infatti individuata come variabile significativa nel distinguere l'approccio delle imprese alle nuove pratiche. Ciò spinge a ritenere che i costi di transizione abbiano comunque qualche potere esplicativo in questo senso, per lo meno in termini di qualità delle risorse organizzative disponibili, e funge da stimolo per la ricerca di indicatori in grado di catturare meglio il fenomeno.

Un'altra ipotesi soggetta a possibili errori di misurazione è quella relativa all'incidenza dei lavoratori non standard sul totale dipendenti. Il fatto di considerare lavoratori non standard tutti quelli impiegati con un contratto diverso da quello a tempo pieno e indeterminato, può non essere la modalità migliore per testare la validità del modello *core-periphery*. Alcune forme contrattuali vicine al tempo pieno e indeterminato possono infatti riguardare lavoratori che ricoprono funzioni *core* per l'impresa e che sono coinvolti nell'introduzione delle nuove pratiche (come può essere ad esempio per nel caso del part-time a tempo indeterminato, dei contratti di inserimento e del tradizionale contratto a tempo pieno e determinato), mentre le caratteristiche dei *peripheral* si ritrovano con più probabilità nelle forme contrattuali più lontane dal modello tipico (come ad esempio i collaboratori e gli interinali). Tuttavia, anche in questo caso, disaggregando per tipologia contrattuale i risultati non cambiano. Come già emerso da altri studi, l'incidenza dei lavoratori non standard non è in alcun modo indicativa della presenza di HPWP (Ackroyd e Procter 1998, Capelli e Neumark 2004), e l'ipotesi 4 va rifiutata. Questo risultato va a rafforzare altre evidenze, già citate, che mostrano come le strategie di flessibilità numerica e le strategie di

---

<sup>85</sup> Vedi par. 4.1.

flessibilità funzionale siano perseguite dalle imprese in modo assolutamente indipendente, senza alcuna relazione significativa tra loro (Regalia 2006).

Le rimanenti tre ipotesi, nelle loro diverse declinazioni, sono invece tutte accettate e ciascuna offre spunti per ulteriori riflessioni analitiche. L'ipotesi 3 si è dimostrata la più forte: la variabile indice per misurare l'intensità dei rapporti con altre imprese è quella con il maggior peso discriminante e il grado di concorrenza del mercato di riferimento occupa la terza posizione nella classificazione gerarchica delle variabili. Sono queste due variabili che possono essere comprese sotto l'etichetta "contesto competitivo" essendo due indicatori delle caratteristiche delle strategie competitive dell'impresa nel primo caso (individuale, come parte di un gruppo italiano o estero, o con rapporti di collaborazione con altre imprese.) e del mercato di riferimento nel secondo caso (più o meno competitivo rispetto agli altri mercati, locale, nazionale o internazionale).

L'importanza dei rapporti con altre imprese non dovrebbe sorprendere data la struttura del tessuto produttivo italiano, composto prevalentemente da imprese di medie e piccole dimensioni che seguono strategie di produzione basate sulla cosiddetta "specializzazione flessibile" (Piore e Sabel 1984). Le imprese che seguono tali strategie si caratterizzano, tra l'altro, per il loro carattere fortemente innovativo e per le modalità operative, che in molti casi prevedono la collaborazione in rete o in distretti. La maggior presenza di rapporti con altre imprese tra le imprese che impiegano in misura consistente le HPWP può quindi essere interpretata come risultato di tali caratteristiche del settore industriale italiano. Tuttavia, per come è stata costruita la variabile indice, ossia attribuendo i punteggi più elevati alle imprese che sono maggiormente in contatto con imprese estere e che competono su mercati internazionali<sup>86</sup>, l'importanza dei rapporti con le altre imprese può anche essere impiegata per spiegare il "ritardo" italiano nell'adozione di HPWP con la scarsa propensione all'internazionalizzazione delle imprese del nostro paese. L'idea sottostante a tale interpretazione è che le innovazioni nei sistemi di organizzazione del lavoro sono spesso introdotte dalle imprese per imitazione, o adeguamento, secondo quel processo che nella teoria delle organizzazioni è noto come "isomorfismo organizzativo"<sup>87</sup>. Essendo le nuove pratiche mediamente più

---

<sup>86</sup> Per una descrizione più dettagliata delle modalità di costruzione della variabile, vedi il par. 4.3.2.

<sup>87</sup> Brevemente, il concetto di isomorfismo organizzativo è stato introdotto da Meyer e Rowan (1977) nell'ambito della teoria neoinstituzionalista e indica i processi attraverso i quali organizzazioni dello stesso tipo tendono ad assomigliare sempre più tra loro adottando strutture, strategie e processi simili. Lo studio dei processi di isomorfismo è stato poi approfondito da Powell e Di Maggio (1983, 1991) introducendo il concetto di campo organizzativo, ossia un insieme di diversi tipi di organizzazioni e soggetti che producono

diffuse negli altri paesi rispetto a quanto lo siano in Italia, nelle imprese che operano su mercati internazionali e che hanno intensi rapporti con imprese estere tali meccanismi imitativi hanno più possibilità di generarsi.

La maggiore presenza di HPWP nelle imprese che operano in mercati ad elevata competitività conferma inoltre l'idea diffusa che le HPWP sono adottate perché ritenute in grado di offrire un vantaggio competitivo che l'impresa può spendere sul mercato (Becker *et. al.* 1997).

Come abbiamo già detto, l'importanza dell'innovazione tecnologica va a sostegno della teoria dominante circa gli effetti che tali innovazioni hanno sull'organizzazione del lavoro. La presenza di intensi investimenti in tecnologie è accompagnata da un elevato grado di innovatività nell'organizzazione del lavoro (Appelbaum e Batt 1994, Hempel e Zwick 2005). Anche qui però il legame di causalità non è determinabile; se sia la modernizzazione dei sistemi di lavoro a spingere i maggiori investimenti in tecnologia o viceversa rimane una questione ancora da chiarire.

Il fatto che la tecnologia sia accompagnata da un impiego intenso di HPWP può inoltre far escludere la possibilità di essere in presenza di innovazioni tecnologiche volte ad una maggiore standardizzazione delle mansioni, alla specializzazione dei lavoratori e alla frammentazione del processo di lavoro. Questa interpretazione è avvalorata dall'importanza dei livelli di istruzione della forza lavoro di cui abbiamo già detto sopra. Presenza di HPWP, elevati investimenti in innovazione, ed elevata intensità di personale laureato sono tre fattori che sommati l'uno all'altro possono senz'altro essere considerati come indicatori di "buona innovazione" dal punto di vista della qualità sia del lavoro, sia dei prodotti.

Infine, risultati interessanti emergono anche riguardo alle caratteristiche delle relazioni industriali in azienda. I risultati, che mostrano una relazione positiva tra ricorso alle HPWP e presenza di rappresentanze sindacali formali, rafforzano le posizioni dei sostenitori delle HPWP e confermano le differenze tra tale approccio e quello puramente di HRM. Emerge però anche un'associazione negativa tra le nuove pratiche e i tassi di sindacalizzazione. Così, le HPWP sono adottate in maggior misura nei luoghi di lavoro in cui è presente una rappresentanza sindacale aziendale, mentre lo sono meno nei luoghi di lavoro dove i lavoratori sono molto sindacalizzati ma poco organizzati (per lo meno formalmente).

---

influenze reciproche sul campo (tutti gli elementi appartenenti al campo organizzativo sono allo stesso tempo oggetto e soggetto delle pressioni che si producono sul campo e l'isomorfismo è il risultato di queste pressioni reciproche).



Si possono ipotizzare altre possibili spiegazioni per questi risultati, ma date le caratteristiche del campione, composto prevalentemente da imprese di piccole e medie dimensioni, questa appare come l'interpretazione più valida.

I risultati raggiunti possono essere interpretati ad esempio immaginando strategie differenti dei sindacati in azienda in base al proprio potere contrattuale. Le strategie dei sindacati più deboli sarebbero così caratterizzate dalla ricerca di una propria legittimazione attraverso la collaborazione col management, mentre le rappresentanze più forti - già ampiamente riconosciute dalla controparte - sceglierebbero di continuare a focalizzarsi sulla contrattazione distributiva, ma ostacolerebbero l'azione innovativa del management. Anche qui assume rilievo, seppur in misura minore, la composizione settoriale del campione; la componente radicale del movimento sindacale è infatti particolarmente forte nel settore metalmeccanico, che rappresenta circa la metà del campione. E' possibile che sia questa componente, che basa ancora molto le proprie strategie sul conflitto tra i diversi interessi presenti nei luoghi di lavoro, ad aver determinato in larga parte i risultati esposti.

Un'ulteriore spiegazione, opposta (e forse complementare) alle due precedenti, potrebbe stare nel timore da parte imprenditoriale di perdere la propria "libertà" di azione introducendo HPWP in presenza di sindacati molto forti. Infatti, un recente studio (Vidal 2006) ha mostrato che la presenza di un sindacato con poteri piuttosto elevati è garanzia che le innovazioni organizzative introdotte siano di tipo sostanziale e non puramente formale (vedi Tavola 1-4). Seppur questa interpretazione presupponga una visione pessimistica delle iniziative manageriali (le pratiche formali -o consultive- sarebbero infatti preferite a quelle sostanziali -o delegative), è possibile che una parte di questi risultati sia spiegata dai timori imprenditoriali di trovarsi in contesti organizzativi profondamente largamente mutati, con minore possibilità di controllo sui lavoratori e con un immutato (se non rafforzato) potere dei sindacati. Verosimilmente, inoltre, i manager preferiranno introdurre le innovazioni progressivamente, passando prima da pratiche consultive e ricorrendo solo in un secondo momento a pratiche partecipative vere e proprie (ossia alla delega decisionale).

In conclusione, appare in ogni caso confermata la critica di Dandorf (2003) al lavoro di Bélanger e colleghi (2002), e più in generale alle tesi dei sostenitori delle HPWP: «Il problema per i sostenitori delle HPWP e della nuova partnership nei luoghi di lavoro è che nonostante nessuno neghi che

qualcosa sia cambiato non esistono evidenze reali di un salto (*break*) paradigmatico rispetto alla logica capitalistica delle tecniche di lavoro “Fordiste” e “Tayloriste”» (Dandorf 2003, p. 573). I risultati raggiunti in questo studio sembrano mettere in luce proprio questa debolezza di quello che è stato definito il “nuovo paradigma” (Godard e Delaney 2000) o il “nuovo modello” (Belangèr J. *et al.* 2002): molte imprese sono entrate in contatto con le nuove pratiche di lavoro, ma più che di una diffusione di un nuovo paradigma produttivo valido in tutte le situazioni, sembra di essere in presenza di un modello ad oggi applicabile solo in alcuni contesti, ben determinati e circoscritti.

## 5. Osservazioni conclusive

### 5.1. I principali risultati emersi

Nel dibattito sociale e politico il fenomeno delle trasformazioni del lavoro è stato affrontato nel nostro paese principalmente dal punto di vista delle necessità di adattamento dimensionale delle imprese e della conseguente instabilità occupazionale degli individui<sup>88</sup>. Gli aspetti qualitativi dei cambiamenti hanno finora suscitato un interesse molto minore. Tuttavia, qui abbiamo indubbiamente a che fare con trasformazioni che, se ben attuate, possono portare sia ad un arricchimento dei contenuti del lavoro e ad un accrescimento della soddisfazione dei lavoratori, sia a migliori risultati economici e produttivi per l'impresa.

Dal lato dell'impresa, gli studi passati in rassegna hanno mostrato l'esistenza di una relazione piuttosto solida tra adozione delle nuove pratiche di lavoro e migliori risultati aziendali. In particolare, gli effetti positivi non riguarderebbero solo gli aspetti strettamente economici e produttivi (Appelbaum *et al.* 2000), ma anche quelli legati alla qualità dell'output (Banker *et al.* 1996, Ichniowski *et al.* 1997) e al comportamento dei lavoratori, come ad esempio la riduzione dell'assenteismo (EF 1997).

Secondo la teoria dominante, però, tali esiti non si manifesterebbero sempre e in ogni caso. Perché siano efficaci per l'impresa, sostengono i più, le nuove pratiche di lavoro devono essere introdotte a "pacchetti", in modo intenso e coerente (Brown *et al.* 1992, McDuffie 1995, Ichniowski *et al.* 1997, Cristini *et al.* 2003). Cercando di trovare una formulazione sintetica delle tre tesi discusse nel secondo capitolo, si potrebbe dire che, per avere

---

<sup>88</sup> Tanta attenzione è dovuta ai gravi rischi di sostenibilità sociale che la crescita dell'incertezza e dell'instabilità lavorativa per molte persone (giovani ma non solo) porta con sé. E, anche se ora inizia a diffondersi l'idea di un arresto della fase espansiva dell'impiego di lavoratori "contingenti" (probabilmente a causa del raggiungimento della quota fisiologica necessaria alle imprese per soddisfare le proprie esigenze di flessibilità), la gran parte dei problemi legati a questi fenomeni rimane tuttora irrisolta e il dibattito molto acceso.

effetti positivi e significativi sulle prestazioni dell'impresa, le HPWP dovrebbero essere introdotte in modo che le pratiche riguardanti le modalità organizzazione e coordinamento del lavoro siano coerenti tra loro, siano supportate da adeguate pratiche di gestione del personale, e siano progettate coerentemente con le *capabilities* manageriali, le strategie di mercato e il contesto istituzionale nel quale le imprese operano.

La gran parte degli studi analizzati si concentra sull'importanza di volta in volta di uno di questi elementi. Tuttavia, la presenza di uno non esclude la presenza dell'altro ed è ragionevole aspettarsi che sia la presenza congiunta di una pluralità di questi elementi la condizione in grado di meglio garantire all'impresa gli effetti benefici dell'introduzione delle nuove pratiche.

Dal lato dei lavoratori, invece, gli effetti sul loro benessere sono meno chiari (e lineari) rispetto a quanto appena detto per le imprese. Le ragioni di ciò vanno ricercate principalmente nelle "tensioni interne" legate all'applicazione delle nuove pratiche, tra cui ad esempio il *trade-off* tra maggiore responsabilità (e dunque maggiore soddisfazione) e maggiore sforzo (e dunque maggiore stress) (Appelbaum 2002), o tra maggiore autonomia (e discrezione) e maggiore controllo (e rigidità) (Martinez Lucio *et al.* 2000). Anche grazie all'eterogeneità metodologica e concettuale che caratterizza il filone di studi sulle HPWP, tanto i sostenitori dell'*empowerment thesis*, quanto i sostenitori dell'*intensification thesis* possono così trovare riscontri empirici utili a sostenere le proprie posizioni.

Inoltre, confermando quanto già messo in evidenza da Osterman (2000), il nostro studio ha mostrato che la presunta relazione positiva tra impiego di HPWP e maggiore sicurezza di mantenimento del posto di lavoro per i lavoratori, spesso indicata come una delle caratteristiche fondamentali dei nuovi luoghi di lavoro (Appelbaum *et al.* 2000), non sia poi così scontata. Seppur non sia possibile individuare un nesso causale tra tali processi, le innovazioni organizzative introdotte dalle imprese sono spesso accompagnate da interventi volti al ridimensionamento aziendale. È questo un altro aspetto particolarmente delicato riguardo agli effetti che le HPWP possono avere per i lavoratori, benché le evidenze al riguardo siano ancora molto limitate.

Nell'attesa di nuove evidenze che mettano meglio in luce anche gli effetti che le nuove pratiche hanno sulle retribuzioni e sul ricorso a forme non standard di lavoro (specialmente in termini di segmentazione del mercato del lavoro), a noi pare più prudente sposare quella che Geary (2003) ha definito *re-regulation thesis*. In questa visione l'*empowerment* dei lavoratori non è una componente né necessaria né incompatibile dei nuovi

modelli produttivi: le intenzioni strategiche del management (compreso l'approccio seguito per l'implementazione), il potere di mercato dei lavoratori organizzati, la predisposizione dei lavoratori sono elementi che si formano e si modificano in base alle caratteristiche politiche del luogo di lavoro, alla sua cultura e alla sua storia.

In ogni caso, ciò che emerge con chiarezza dalla rassegna degli studi che affrontano il tema degli effetti delle HPWP sul benessere dei lavoratori è l'esistenza di un rischio per i lavoratori di non trarre alcun vantaggio dall'introduzione delle nuove pratiche, o perfino di trovarsi in una condizione tutto sommato peggiore rispetto a quella precedente. Per questo motivo, come avremo modo di discutere poco più avanti, maggiore attenzione andrebbe dedicata non solo allo studio degli esiti che le nuove pratiche hanno per i lavoratori, ma anche (e forse prima ancora) alle condizioni in grado di garantire la tutela dei loro interessi, ossia al ruolo svolto dai rappresentanti sindacali dei lavoratori e dunque alle relazioni industriali.

Riguardo all'entità dell'adozione delle nuove pratiche da parte delle imprese, e alla possibilità quindi di individuare nei *sistemi* di lavoro ad elevata performance la risposta ai nuovi contesti competitivi, i dati a nostra disposizione hanno mostrato tre evidenze principali.

In primo luogo, il ricorso agli *High Performance Work System*, benché in significativo aumento nel periodo osservato, non sembra in grado di affermarsi quale "nuovo modello" (o paradigma) organizzativo valido per tutte le imprese, come invece sostengono più o meno esplicitamente diversi autori (Bélanger J. *et al.* 2002, Appelbaum *et al.* 2000). Se è vero che più della metà delle imprese osservate applica le nuove pratiche in misura significativa (e sono dunque classificabili come imprese innovative), solo poche tra esse (circa l'8%) introducono cambiamenti seguendo un approccio "sistemico", ossia in modo totalizzante per l'organizzazione. Le nuove pratiche sembrano dunque interessare molte realtà produttive, ma si tratta per lo più di un interesse circoscritto, relativo ad alcuni aspetti dell'organizzazione aziendale, e in ogni caso non interpretabile come una "rivoluzione" (Smith 1997) nei modelli organizzativi delle imprese del nuovo millennio.

Il secondo importante risultato emerso riguarda la forte tendenza all'innovazione registrata nelle piccole imprese. Infatti, nonostante sia confermata la tesi di buona parte della letteratura per cui il ricorso alle

nuove pratiche sarebbe funzione positiva delle dimensioni aziendali<sup>89</sup>, nei dieci anni osservati sono state le imprese di dimensioni minori ad aumentarne maggiormente l'impiego. Ciò può significare una "presa di coscienza" relativamente recente da parte delle piccole imprese circa i vantaggi competitivi associati ai nuovi sistemi di lavoro. Mentre per le grandi imprese l'aumento più forte si è probabilmente registrato dalla metà degli anni ottanta alla metà degli anni novanta, solo nell'ultimo decennio le imprese di dimensioni più piccole hanno iniziato ad interessarsi a tali innovazioni ed hanno cercato di recuperare il ritardo accumulato negli anni precedenti. In generale, come già emerso anche in altri studi (Bordogna e Pedersini 2001), questi risultati suggeriscono una maggiore attenzione al mondo della piccola impresa da questo punto di vista, specialmente in quei paesi, come l'Italia, in cui esse rappresentano una quota assai rilevante del tessuto industriale.

Il terzo risultato che merita qui di essere richiamato riguarda la capacità di tenuta o, meglio, la "sostenibilità" delle singole pratiche. Confrontando i nostri risultati con quelli di Osterman (2000) emerge una sorta di dualizzazione tra le pratiche considerate. Le pratiche comunemente riconosciute come le più difficili da introdurre, ossia quelle che complessivamente sono risultate essere tra le meno diffuse, sono anche quelle più difficili da mantenere nel corso del tempo, ossia quelle che registrano il maggiore tasso di abbandono tra una rilevazione e l'altra (ciò vale, in particolare, per i gruppi di lavoro). Questo risultato può costituire uno stimolo ad indagare il ricorso alle innovazioni organizzative non solo a livello sistemico (quale insieme di pratiche), come raccomandato dall'impostazione dominante, ma anche approfondendo l'utilizzo delle nuove pratiche singolarmente, e seguendone la fortuna nel tempo, per comprenderne le potenzialità e le criticità individuali, anche, ma non solo, in rapporto alle altre.

L'ultima sezione dello studio, infine, ha affrontato il seguente interrogativo: se gli effetti sulle HPWP sulla performance aziendale sono positivi, e se tali effetti aumentano all'aumentare del numero e dell'intensità con cui sono impiegate le pratiche, come mai non assistiamo ad un loro utilizzo più "convinto" da parte delle imprese?

Come nota Pini (2005b), una spiegazione diffusa in letteratura attribuisce un ruolo determinante ai costi di aggiustamento legati all'impiego delle nuove pratiche. Secondo questa visione, l'impresa che registra aumenti di

---

<sup>89</sup> Cfr. per tutti Pini (2005b).

produttività in seguito alle innovazioni introdotte, dovrà comunque fare i conti con i costi di produzione, che non sono solo quelli del lavoro (diretto o indiretto), ma sono anche costi legati al cambiamento organizzativo. Ciò che è messo in discussione, dunque, è la profittabilità delle innovazioni introdotte: «[...] anche se la produttività aumenta, può non essere sufficientemente profittevole per l'impresa realizzare l'innovazione organizzativa; benché essa paghi in termini di produttività, l'impresa tiene conto dei costi aggiuntivi associati a questo guadagno di produttività, e si deve anche confrontare con incertezze sul successo di mercato della scelta innovativa, quindi con l'incertezza circa i guadagni in termini di profittabilità [...] l'impresa non traduce necessariamente l'innovazione in *performance* economica e di successo sul mercato» (Pini 2005b, p. 37).

L'analisi discriminante svolta nel quarto capitolo ha mostrato che solo una parte, per quanto significativa, della variabilità che si registra negli orientamenti delle imprese verso l'innovazione organizzativa è spiegata dalle loro caratteristiche strutturali e di mercato. La questione della profittabilità, dunque, può rappresentare una spiegazione complementare (non sostitutiva) a quella da noi individuata. Ciò può valere specialmente per le imprese di dimensioni non molto grandi, per quelle che si trovano in una situazione economica critica, e per quelle che competono sui prezzi più che sulla qualità dei prodotti. Tuttavia, tale interpretazione presuppone un "rifiuto" razionale delle nuove pratiche da parte delle imprese e, seppur esista qualche evidenza in tal senso (EC 2002), questo è uno degli aspetti meno studiati del fenomeno. In altre parole, è possibile anche che molte imprese non utilizzino le nuove pratiche semplicemente per motivi "culturali", ossia perché ne ignorano se non l'esistenza, perlomeno le potenzialità.

Tornando alle caratteristiche distintive delle imprese innovative, l'analisi svolta ha confermato molte delle teorie esistenti. L'utilizzo delle nuove pratiche di lavoro è associato positivamente all'intensità dei rapporti con altre imprese (specialmente se si tratta di imprese internazionali), al grado di concorrenza del mercato su cui opera l'impresa e alla presenza di un'intensa attività innovativa in materia di tecnologie, e in particolare di quelle che hanno a che fare con il coordinamento dell'attività nell'organizzazione (ossia l'*Information Technology*).

Riguardo ai primi due fattori esistevano già evidenze significative (Osterman 1994, Oecd 1999) e, rimandando per gli approfondimenti alla sezione dedicata alla discussione dei risultati, non mi ci soffermo oltre.

Merita invece di essere brevemente richiamato il ruolo dell'innovazione tecnologica e dei suoi riflessi sull'organizzazione del lavoro, da sempre oggetto di un acceso dibattito. I risultati raggiunti in questo studio confermano quelli della teoria oggi dominante: vale a dire che le nuove pratiche di lavoro rappresentano uno strumento fondamentale per trasformare le innovazioni tecnologiche in una migliore performance organizzativa (Appelbaum *et al.* 2000, Hempell e Zwick 2005). In più, i nostri risultati indicano che la presenza di innovazione tecnologica nelle imprese più innovative è associata anche alla presenza di una quota mediamente superiore di personale laureato, facendoci così ritenere di essere di fronte a una "buona innovazione" dal punto di vista della qualità sia del lavoro, sia dei prodotti. In altre parole, la presenza simultanea di questi tre fattori sembrerebbe poter escludere i rischi che le innovazioni tecnologiche si trasformino in una maggiore standardizzazione e frammentazione delle mansioni e del processo produttivo (Appelbaum e Batt 1994).

I risultati emersi circa il ruolo dei rappresentanti sindacali dei lavoratori saranno discussi ampiamente nella sezione successiva, dedicata alle implicazioni per gli attori che si possono trarre da questa ricerca. Qui mi limito a ricordare che la presenza formale nei luoghi di lavoro di organismi sindacali per la rappresentanza dei lavoratori è associata positivamente all'utilizzo delle HPWP, mentre elevati tassi di sindacalizzazione tra i lavoratori sembrano avere l'effetto opposto. Si tratta di risultati importanti non solo per il dibattito sul ruolo che le relazioni industriali possono ricoprire nei processi di innovazione organizzativa, ma anche, più praticamente, per le strategie degli attori in gioco.

Infine, interessanti suggerimenti si possono trarre anche riguardo alle ipotesi che non hanno trovato conferma nell'analisi empirica: quelle relative all'influenza dei "costi di transizione non pecuniari" e alla validità del modello "core-periphery" (Atkinson 1984). Al di là dei possibili errori di misurazione, l'assenza di relazioni significative tra età dell'azienda e ricorso alle nuove pratiche è in contraddizione con la teoria secondo la quale tali pratiche sarebbero più diffuse nei *green field* rispetto ai *brown field* (Ichniowski *et al.* 1997). Lo stesso vale per l'anzianità dei dipendenti, anch'essa risultata non significativa nella nostra analisi, ma spesso indicata come un indicatore della "cultura organizzativa" che caratterizza l'impresa, specialmente in riferimento ad alcune qualifiche particolari (Batt 2004). Tuttavia, il fatto che nelle imprese innovative siano maggiormente presenti lavoratori laureati, che tipicamente sono meglio predisposti alle novità



rispetto ai lavoratori con titoli di studio più bassi, potrebbe indicare che più che fattori legati alla storia e al clima dell'azienda conta la presenza di risorse organizzative in grado di superare i costi non economici delle innovazioni.

Riguardo alla compresenza all'interno dell'impresa di forme di flessibilità numerica e forme di flessibilità funzionale, i risultati raggiunti sembrano confermare alcune evidenze già disponibili: è stato infatti osservato che le due strategie imprenditoriali possono convivere nella stessa impresa (Ackroyd e Procter 1998, Capelli e Neumark 2004) e che possono essere largamente indipendenti l'una dall'altra (Regalia 2006). Per quanto emerso dalla nostra analisi, ciò non significa necessariamente che il modello di Atkinson abbia perso la sua validità. Le due forme di flessibilità possono infatti essere dirette a segmenti diversi della forza lavoro. Tuttavia, è assai probabile che in presenza di innovazioni organizzative intense e di una quota elevata di lavoratori impiegati con contratti non-standard, le nuove pratiche di lavoro coinvolgano almeno una parte dei lavoratori atipici presenti in azienda.

Così richiamati i principali risultati raggiunti da questo lavoro, prima di concludere individuando il percorso per un'eventuale prosecuzione della ricerca, appare utile effettuare qualche ulteriore considerazione sulle implicazioni che le evidenze emerse hanno riguardo al ruolo delle relazioni industriali, e per le strategie degli attori coinvolti nei processi di modernizzazione organizzativa. L'obiettivo che guida queste osservazioni non è certo quello fornire indicazioni prescrittive, quanto piuttosto di sollevare alcune questioni che fungano da stimolo sia per il dibattito accademico e istituzionale sul tema, sia per una riflessione interna agli attori interessati.

## **5.2. Qualche considerazione sugli attori**

Come abbiamo detto in apertura di questa sezione conclusiva, gli aspetti qualitativi delle trasformazioni che il lavoro sta subendo negli ultimi anni rappresentano un'opportunità sia per le imprese, sia per i lavoratori, di ottenere un maggiore grado di benessere.

Tuttavia, abbiamo anche visto che tali obiettivi non si raggiungono sempre e in ogni caso, ma solo quando certe condizioni aziendali sono soddisfatte e quando si segue un processo decisionale e di implementazione di tipo partecipativo, in un clima generale di "buone" relazioni industriali (Antonioli e Pini 2004).

Per sfruttare appieno le potenzialità legate alle nuove pratiche di lavoro, dunque, appare utile che tutti gli attori coinvolti (imprese e associazioni imprenditoriali, lavoratori e organizzazioni sindacali, e attore pubblico) partecipino alla costruzione dei programmi di modernizzazione (siano essi di livello nazionale, locale o aziendale), in modo tale che ciascuno di essi sia poi coinvolto nella loro realizzazione e possa al contempo vedere soddisfatte le proprie esigenze e garantiti i propri diritti. Ciò vale sia per le potenziali iniziative da intraprendere a livello nazionale, sia per quelle che riguardano il livello aziendale o locale.

Al livello nazionale, infatti, come si legge in un “appello” che molti tra i maggiori studiosi italiani hanno rivolto agli attori sociali del nostro paese, la via di un “nuovo patto sociale”, seppur dai contenuti e orientamenti molto diversi da quelli degli ultimi due decenni, appare ancora come la migliore strada perseguibile per far riguadagnare competitività alle imprese, e più in generale all’intero paese, e per elevare la qualità del lavoro (Aa.Vv. 2006).

Nei luoghi di lavoro, invece, quando entrambe le parti partecipano attivamente ai processi di cambiamento organizzativo «[...] può prendere corpo una flessibilità innovativa, caratterizzata da risposte efficaci alle sfide poste dal mercato, ma anche dalla capacità di soddisfare le esigenze dei dipendenti, mediante la loro valorizzazione professionale e la costruzione di una flessibilità socialmente (e umanamente) sostenibile» (Carrieri 2005, p. 263)<sup>90</sup>.

Seguendo questo approccio ai cambiamenti, dunque, l’assunto di fondo che muove le riflessioni che seguono è che l’entità della diffusione e la qualità degli esiti delle HPWP siano fenomeni che possono, e anzi debbano, essere influenzati dalle strategie degli attori in gioco. Il modo più efficace in cui tale influenza può essere esercitata è la costruzione partecipata dei programmi da adottare.

### ***5.2.1. Le imprese e le organizzazioni sindacali***

Innovazione organizzativa, internazionalizzazione dell’impresa, innovazione tecnologica, competizione su mercati molto concorrenziali e impiego di personale qualificato sono caratteristiche comunemente riconosciute come appartenenti alle imprese che ottengono i migliori esiti sul mercato. Ad un elevato livello di astrazione, esse rappresentano una

---

<sup>90</sup> Su possibilità e limiti delle relazioni industriali come fattore di innovazione a livello aziendale (ma non solo), cfr. i numerosi e interessanti contributi presenti nel numero dei Quaderni di Rassegna Sindacale (2005) dedicato a questo tema.

sorta di “modello di impresa di innovativa” già noto nel dibattito sulla competitività delle imprese.

In realtà, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, i risultati emersi danno luogo ad osservazioni molto più articolate e offrono diversi spunti per il dibattito. Tuttavia, in questa sezione non si farà riferimento alla pluralità dei risultati emersi; tale esercizio è stato svolto ampiamente nelle altre sezioni e qualche ulteriore osservazione sarà effettuata nelle note di ricerca che seguono. Qui ci soffermeremo invece sulle evidenze che riguardano il ruolo delle relazioni industriali. Tale aspetto appare di particolare interesse sia per l’originalità dei risultati raggiunti, sia, come conseguenza, per le implicazioni che si possono trarre per il ruolo e le strategie delle imprese e delle associazioni datoriali, e per i lavoratori e i loro rappresentanti.

Tre sono i risultati principali che emergono al riguardo: i) le nuove pratiche di lavoro sono introdotte dal management prevalentemente in modo unilaterale, in qualche caso coinvolgendo direttamente i lavoratori, ma quasi mai coinvolgendo i rappresentanti sindacali; ii) allo stesso tempo, la presenza di organismi tradizionali delle relazioni industriali nell’impresa, quali le RSA o le RSU, è un fattore che favorisce la modernizzazione organizzativa; iii) al crescere dei tassi di sindacalizzazione dei lavoratori diminuisce il grado di intensità innovativa che si registra nell’impresa.

Si tratta indubbiamente di risultati che meriterebbero di essere analizzati più in profondità di quanto qui ci sia possibile fare, ma è interessante comunque effettuare qualche prima considerazione.

A differenza di quanto osservato altrove, i dati sembrano suggerire che siamo ancora in presenza di una divaricazione iniziale delle posizioni delle parti. Da un lato, le direzioni aziendali cercano di non coinvolgere i rappresentanti dei lavoratori nell’introduzione delle innovazioni e, quanto più organizzati sindacalmente, i lavoratori tendono a resistere ad un mutamento sostanziale. D’altro lato le rappresentanze del lavoro hanno un ruolo positivo, facilitano cambiamento. Il punto critico risiederebbe quindi nei rapporti non tanto tra management e rappresentanze sindacali, quanto tra management e lavoratori sindacalizzati<sup>91</sup>.

Le istituzioni tradizionali delle relazioni industriali, come notano anche Bordogna e Pedersini (2001), sembrano dunque in grado di accompagnare i

---

<sup>91</sup> Non va dimenticata la presenza nel nostro campione di una quota elevata di piccole imprese, nelle quali è più probabile osservare elevati tassi di sindacalizzazione senza la presenza di una rappresentanza sindacale formale di lavoratori.

cambiamenti organizzativi, resta da capire se si tratti di una partecipazione attiva o di un'accettazione passiva.

Le diversità nei sistemi di relazioni industriali complicano notevolmente la possibilità di effettuare comparazioni internazionali su questo punto. Stando al caso italiano, Leoni e Cristini (2005), in un contesto socioeconomico simile al nostro, mostrano anch'essi una buona robustezza dei sistemi tradizionali di relazioni industriali a livello aziendale. Allo stesso tempo gli autori mostrano però anche il permanere di «[...] un'attitudine manageriale scarsamente orientata al coinvolgimento dei dipendenti e delle loro rappresentanze secondo forme istituzionali di mediazione e di natura collettiva», e, in linea con le raccomandazioni del libro verde della Commissione Europea (EC 1997), concludono sostenendo la necessità di dotarsi «collettivamente di un approccio che sappia coniugare lo sviluppo delle competenze dei lavoratori (premessa necessaria per la loro occupabilità) e la competitività dell'impresa (condizione per la sua sopravvivenza) con la costruzione di *capabilities* dinamiche delle organizzazioni produttive, in quanto queste rappresentano la premessa per condizioni di medio lungo periodo di ben-essere (*well-being*) per tutti gli attori coinvolti e di *performance* strutturale per l'intero paese» (pp. 185-186).

Pini (2005a), inoltre, ha mostrato stretta connessione tra innovazione organizzativa, qualità delle relazioni industriali e performance dell'impresa: «L'innovazione organizzativa realizzata nelle imprese con le migliori *performance* viene declinata in termini partecipativi: è caratterizzata dall'impiego di pratiche lavorative che implicano il coinvolgimento [...] in un contesti nel quale le procedure e le regole vengono condivise fra le parti sociali, direzione aziendale e rappresentanze sindacali. In altri termini, le relazioni industriali non sono affatto estranee rispetto al percorso innovativo [...]» (p. 19).

Anche sulla scorta di queste evidenze, dunque, nei luoghi lavoro in cui il sindacato è presente (in forma più o meno strutturata) l'introduzione unilaterale di innovazioni organizzative da parte del management appare come una scelta non ottimale sia per l'impresa, sia per i rappresentanti sindacali dei lavoratori.

Le imprese, per quanto possano riuscire ad ottenere il consenso diretto dei lavoratori, dovranno poi preoccuparsi di mantenere e controllare costantemente i livelli di tale consenso nei periodi successivi (Bonazzi 1993), nonché fronteggiare le strategie ostruzionistiche che i sindacati verosimilmente metteranno in atto, vedendosi esclusi dai processi

innovativi e temendo uno “svuotamento” del proprio ruolo di rappresentanza.

Agire unilateralmente, inoltre, significa per le imprese anche rinunciare al contributo positivo che i rappresentanti dei lavoratori possono fornire con la loro esperienza e conoscenza delle problematiche legate all’attività lavorativa quotidiana.

Gittel *et al.* (2004), infine, hanno mostrato che nei luoghi che impiegano HPWP in modo significativo, la sindacalizzazione dei lavoratori ha effetti positivi sulla produttività.

Dall’altra parte, partecipare alla progettazione dei processi innovativi per i sindacati significherebbe garantire la tutela dei lavoratori dai rischi che i cambiamenti abbiano effetti indesiderati sul loro benessere (come ad esempio impossibilità di conciliare lavoro e famiglia, stress, modesti benefici economici in cambio di maggiore impegno).

La partecipazione dei rappresentanti sindacali garantirebbe altresì l’introduzione da parte del management di innovazioni organizzative di tipo “sostanziale” e non puramente “formale”. Infatti, nei luoghi di lavoro in cui la struttura dell’autorità è già alterata dalla presenza di un sistema di relazioni industriali strutturato, i costi che l’impresa dovrebbe sostenere per muoversi verso pratiche di tipo delegativo non sarebbero molto più alti dei costi relativi a pratiche di tipo consultivo (Vidal 2006).

Per i lavoratori il coinvolgimento sindacale è importante anche per gli aspetti retributivi. E’ stato dimostrato che nelle organizzazioni ad elevata performance la partecipazione del sindacato alla contrattazione salariale è associata a retribuzioni mediamente più elevate (Forth e Millward 2004); la conclusione a cui giungono Handel e Levine (2004) nella loro esaustiva rassegna sugli effetti retributivi delle HPWP è che le nuove pratiche sono un sostituto solo parziale del *wage premium* associato ad un elevato potere sindacale nei luoghi di lavoro.

Tanto per i sindacati quanto per le imprese, dunque, la progettazione condivisa dei cambiamenti sembra rappresentare la strategia migliore da seguire. I risultati sopra richiamati sembrano confermare però solo parzialmente tale assunto.

Un ruolo di cooperazione più attiva tra sindacati e imprese riguardo ai processi di modernizzazione del lavoro sarebbe forse più chiaramente osservabile se la portata dei cambiamenti fosse tale da mostrare chiaramente l’emergere di un nuovo paradigma produttivo-organizzativo. Tuttavia, tale “salto paradigmatico” (Dandorf 2003) non è avvenuto e i

processi di ammodernamento delle strategie degli attori stentano a prendere forma.

### 5.2.2. *L'attore pubblico*

Volgendo ora lo sguardo al livello macro, delle politiche pubbliche, diversi studi in campo internazionale forniscono chiare ed esaustive indicazioni di *policy* per gli stati nazionali mirate ad una maggiore diffusione delle nuove forme di organizzazione del lavoro<sup>92</sup>. Ci sarebbe molto da discutere anche delle rigidità del sistema giuridico e in generale del contesto istituzionale in cui le imprese italiane si trovano ad operare. Non è però nella portata e nell'interesse di questo lavoro contribuire a questo filone di studi. Piuttosto, ciò che appare utile fare è trarre dai risultati emersi alcune indicazioni di carattere molto più generale riguardo al ruolo che l'attore pubblico (non solo di livello nazionale) può avere nei processi di modernizzazione organizzativa.

In questo senso, una prima osservazione riguarda l'approccio alle HPWP da parte delle varie organizzazioni sopranazionali. Nei già citati documenti ufficiali e nelle iniziative promosse per la conoscenza del fenomeno e la sensibilizzazione degli attori nazionali (e penso qui specialmente alla Commissione Europea), si osserva un approccio al tema che assume l'esistenza di *mutual gains* tra imprese e lavoratori nel caso si ricorra alle HPWP. Tuttavia, dalla nostra rassegna della letteratura emerge che, mentre gli effetti positivi sulla performance delle imprese sono convincenti, gli esiti che le nuove pratiche hanno sul benessere dei lavoratori sono caratterizzati un elevato grado di incertezza. Sotto l'aspetto retributivo, ad esempio, è stato mostrato che gli effetti positivi sui salari dei lavoratori, se esistono, sono di entità molto modesta, e in ogni caso non è possibile dedurre il nesso di causalità tra le due variabili (Handel e Levine 2004).

Troppo spesso le nuove pratiche di lavoro sono indicate con un certo grado di superficialità come una sorta di panacea per i problemi di competitività dei sistemi economico-produttivi. Benché anche chi scrive sia convinto che le nuove pratiche possano realmente portare ad un aumento anche del grado di soddisfazione dei lavoratori, le evidenze empiriche disponibili suggeriscono di essere molto prudenti nel presentare come certa tale relazione. Per questo, accanto alla promozione di studi che dimostrano l'utilità per le imprese di ricorrere a tali pratiche, e prima della

---

<sup>92</sup> Riguardo al contesto europeo, cfr. ad esempio Brodner e Latniak (2002) e Ennals (2002); per il contesto americano vedi Chaykowski e Gunderson (2002).

formulazione delle (pur utili e necessarie) indicazioni di *policy* per gli Stati nazionali, una maggiore attenzione andrebbe dedicata alla comprensione dei risvolti che la “modernizzazione del lavoro” ha sui vari aspetti della vita (lavorativa e non) degli individui.

Ciò detto, altre osservazioni che possono interessare l’intervento dell’attore pubblico a livello nazionale e sopranazionale possono essere tratte dai risultati di questo studio. Si tratta di osservazioni particolarmente importanti per l’esperienza italiana e dirette a far sì che eventuali interventi pubblici, finora del tutto assenti, possano raggiungere l’obiettivo di una reale modernizzazione dei sistemi di lavoro.

In primo luogo, come emerge anche dallo studio della Commissione Europea (2002), le tendenze e l’impiego attuale delle nuove pratiche mostrano un forte aumento del loro utilizzo negli ultimi dieci anni; la maggior parte delle imprese osservate (53%) adotta oggi tre (o più) delle sei pratiche rilevate. Tuttavia, l’analisi ha anche mostrato che i luoghi di lavoro definibili come sistemi innovativi *tout court* sono una porzione assolutamente minoritaria dell’universo indagato (pari all’8% del campione complessivo); ciò suggerisce la presenza di un consistente gruppo di imprese che si trova in una sorta di “fase di transizione” verso l’impiego delle nuove pratiche.

A fronte di tale situazione, eventuali politiche pubbliche volte alla promozione delle HPWP dovrebbero essere definite avendo in mente due *target* ben distinti di destinatari. Da un lato, infatti, occorrerebbe un’operazione di sensibilizzazione e di trasmissione di conoscenza rivolta a quelle imprese che ancora non sono entrate in contatto con le nuove pratiche (verificando prioritariamente che il loro mancato utilizzo non sia l’esito di una già avvenuta valutazione interna). Dall’altro lato, poi, sarebbero utili anche interventi volti a favorire il completamento della fase di transizione in cui si trovano molte imprese, rendendole consapevoli dell’importanza di un approccio “sistemico” al cambiamento organizzativo. Come abbiamo già detto, infatti, è stato ampiamente dimostrato che i benefici che derivano dall’impiego di HPWP aumentano all’aumentare del numero e dell’intensità delle pratiche adottate (McDuffie 1995, Ichniowski *et al.* 1997).

Una seconda osservazione nasce dai risultati emersi dall’analisi delle caratteristiche distintive delle imprese più innovative. Forzando un po’ la rappresentatività del campione osservato, questo studio ha messo in luce che l’industria manifatturiera italiana possiede notevoli potenzialità innovative, magari difficili da scovare e bisognose di stimoli esterni, ma

sicuramente non legate ad uno specifico settore o ad una determinata classe dimensionale<sup>93</sup>. Questi risultati implicano che gli eventuali interventi pubblici di sostegno alla diffusione di HPWP non dovrebbero essere mirati a sostenere un particolare settore o una specifica classe dimensionale del nostro sistema industriale ma, all'opposto, l'intervento andrebbe calibrato in modo da riuscire a sollecitare iniziative innovative in tutte le realtà industriali italiane.

Infine, tanto l'analisi delle modalità di introduzione delle pratiche quanto l'analisi delle caratteristiche distintive delle imprese innovative hanno mostrato una sorta di "ritardo" del sistema di relazioni industriali italiano nell'affrontare il tema dell'innovazione organizzativa. La partecipazione del sindacato ai processi di modernizzazione del lavoro è apparsa quantomeno ambivalente, così come incerta la propensione delle aziende a tenerne conto. Questo punto è già stato trattato nel paragrafo precedente. Qui basta osservare che, anche in ragione delle più volte ricordate incertezze che circondano gli esiti delle nuove pratiche sui lavoratori, una reale cooperazione a livello nazionale tra il mondo dell'impresa e quello del lavoro dovrebbe essere al centro di nuove politiche volte alla promozione di una "moderna organizzazione del lavoro".

In questo senso, il già ricordato appello di un gruppo di studiosi (del mondo accademico e non) per il varo di un vero e proprio «*Patto sulla riorganizzazione nei luoghi di lavoro*», può rappresentare un punto di partenza importante per aprire un confronto sul tema. Secondo i promotori, questo "nuovo patto sociale" dovrebbe tracciare «le linee del cambiamento e del rinnovamento dei luoghi di lavoro e delle pratiche di gestione delle risorse umane in sintonia con i principi dell'organizzazione che apprende (*learning organization*) e dell'impresa "internamente" flessibile. I contenuti del "Patto" non debbono individuare una precisa configurazione dei luoghi di lavoro [...] quanto un insieme di requisiti minimi - un protocollo organizzativo - che i luoghi di lavoro debbono soddisfare» (p. 5). In altre parole, a livello nazionale dovrebbe configurarsi una "cornice" di regole e indicazioni entro le quali, a livello decentrato, gli attori negoziano gli elementi del cambiamento organizzativo da implementare in base alle caratteristiche specifiche dell'impresa. Il ruolo che il Governo potrebbe assumere in questo processo riguarda non solo l'offerta dei servizi di ricerca, istruzione superiore e formazione volta alle nuove forme "sostenibili" di organizzazione, ma potrebbe anche riguarda iniziative volte

---

<sup>93</sup> Naturalmente con ciò non si vuole sostenere che non esistano settori o, al loro interno, tipologie di produzione più facilmente associabili all'impiego di sistemi moderni di organizzazione del lavoro.



a « [...] condizionare l'ammissione delle imprese ai fondi per lo sviluppo e a quelli per la formazione dei lavoratori [...] alla riorganizzazione dei luoghi di lavoro in linea con le indicazioni sopra richiamate» (p. 5).

Lungi dall'essere una questione che riguarda esclusivamente le imprese e i lavoratori, dunque, l'innovazione organizzativa è un tema su cui anche l'attore pubblico è chiamato a fare la sua parte. Le istituzioni governative, in particolare, potrebbero ricoprire un ruolo importante nel tracciare le linee dei processi di modernizzazione organizzativa e nel garantire che le direzioni dei cambiamenti seguano la rotta "giusta", ossia siano volte contemporaneamente all'innalzamento dei livelli competitivi dell'intero sistema produttivo e al miglioramento delle condizioni reali dai lavoratori.

### **5.3. Note per il proseguimento della ricerca**

A questo punto, e a conclusione del lavoro, è bene trarre da quanto emerso finora alcune indicazioni per un eventuale proseguimento della ricerca che completi la conoscenza del fenomeno delle HPWP e la comprensione dei risultati raggiunti.

Nel corso dell'esposizione ho ricordato più volte i problemi metodologici che si incontrano nell'affrontare il tema delle HPWP. Anche questa ricerca, come la gran parte di quelle esistenti, non è esente da limiti<sup>94</sup>, il più evidente dei quali riguarda la modesta rappresentatività del campione impiegato. Nell'analisi svolta si è quindi evitato di trarre considerazioni sulla diffusione generale delle nuove pratiche e ci si è invece concentrati sull'analisi (i) delle tendenze nell'impiego delle nuove pratiche e (ii) delle caratteristiche distintive (strutturali e di mercato) delle imprese più innovative. È chiaro, però, che una completa comprensione del fenomeno non può prescindere da una minuziosa analisi della diffusione delle nuove pratiche tra le imprese italiane. Per raggiungere questo obiettivo, anche senza voler estendere eccessivamente il campo di osservazione (includendo quindi il settore dei servizi e della PA), è necessario avere a disposizione un campione rappresentativo dell'industria manifatturiera italiana o della realtà territoriale che si vuole osservare. Per capire le direzioni e l'entità dei cambiamenti in atto, inoltre, è indispensabile che tali osservazioni siano replicabili nel corso del tempo. La mancanza di dati riferiti a campioni longitudinali di imprese è infatti uno dei fattori che limita maggiormente la comprensione del fenomeno delle HPWP, non solo Italia ma anche nel resto

---

<sup>94</sup> Cfr. par. 3.2.

d'Europa e negli Stati Uniti (Kalleberg 2003). Questo lavoro ha indubbiamente contribuito ad accrescere la conoscenza del fenomeno in Italia. Ma fino a quando non si disporrà di campioni longitudinali rappresentativi (di tutto o anche solo di una parte) del sistema industriale italiano, non si potranno effettuare analisi che abbiano una validità più estesa e la comprensione complessiva del fenomeno non potrà che rimanere limitata.

Un obiettivo così ambizioso è al momento fuori delle possibilità di sviluppo di questo studio, così come non può essere soddisfatta la necessità, più volte ricordata, di una migliore comprensione degli effetti delle HPWP sul benessere dei lavoratori. Ciò che invece può essere fatto a completamento delle analisi quantitative finora svolte è lo studio di alcuni casi aziendali particolarmente significativi. Tanto per le imprese maggiormente innovative, quanto per quelle che mantengono assetti tradizionali nell'organizzazione del lavoro, un approfondimento qualitativo mirato all'analisi in profondità delle logiche che muovono le strategie degli imprenditori verso le HPWP permetterebbe di completare l'analisi dei fattori che ostacolano o favoriscono l'introduzione di innovazioni organizzative fornendone un quadro più esaustivo.

A questo scopo, la metodologia che appare più adeguata è quella dello studio di casi basata su interviste in profondità a figure direttive e semi-direttive degli organigrammi aziendali, ma anche a campioni utilmente individuati di lavoratori.

Riguardo alle imprese più innovative, lo studio dovrebbe arricchire i risultati finora raggiunti, indagando in particolare alcuni aspetti dei processi di mutamento attuati. I nostri dati hanno messo in evidenza che le imprese più innovative hanno intensi rapporti con altre imprese e che si muovono soprattutto in contesti internazionali. Ciò non significa necessariamente peraltro che le nuove pratiche siano state introdotte seguendo logiche imitative. Conoscere le origini degli input all'innovazione è senza dubbio un passo fondamentale da un punto di vista analitico e permette agli attori interessati di individuare alcune *best practices* valide per la costruzione di eventuali programmi di promozione delle HPWP. In questo senso, appare utile la definizione di una sorta di "mappa delle fonti" che faciliti la comprensione delle modalità con cui le imprese sono entrate in contatto con le nuove pratiche.

Strettamente connesso al primo punto, inoltre, è lo studio delle "reti di relazioni" tra le imprese e del ruolo che tali reti hanno nel sostenere e nell'accompagnare i processi di modernizzazione organizzativa. Come è

noto, e come in parte confermato dalla nostra analisi, il tessuto produttivo italiano è caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese che spesso si trovano ad operare seguendo logiche di rete; è quindi utile indagare più a fondo il ruolo che tali “*network*” svolgono nei processi di modernizzazione organizzativa, non solo riguardo a quanto si è detto al punto precedente, ma anche e soprattutto riguardo al ruolo di sostegno e accompagnamento che possono ricoprire negli interventi di progressivo aggiustamento di tali processi.

Per i motivi già esposti nei paragrafi precedenti, un ulteriore punto da approfondire è il processo di implementazione seguito nell’introduzione di HPWP. Abbiamo già discusso dei limiti che accompagnano iniziative innovative guidate autonomamente dal management senza il coinvolgimento dei rappresentanti del lavoro, e ancor più sono noti i vantaggi della partecipazione e della condivisione da parte dei lavoratori di tali cambiamenti. Tuttavia, le innovazioni nell’organizzazione del lavoro sono soggette a continui aggiustamenti e aggiornamenti e le problematiche che possono presentarsi di volta in volta sono le più svariate. Ciò che qui ci interessa mettere in rilievo, dunque, è che anche l’individuazione dei problemi e delle criticità riscontrate dalle imprese nell’applicazione delle HPWP, e la modalità con cui tali problematiche sono state risolte, sono aspetti che meritano di essere analizzati in profondità.

Infine, gli studi caso possono permettere di colmare quella che è forse la lacuna più grossa di questo lavoro. Per uno studio del fenomeno dal punto di vista delle imprese, infatti, l’analisi degli effetti che l’introduzione delle nuove pratiche ha sulla performance economica e produttiva aziendale è uno dei punti più interessanti. Nell’analisi svolta finora si è volutamente evitato di affrontare tale questione in ragione dell’esistenza in letteratura di studi che giungono a risultati significativi affrontando il tema in modo più adeguato di quanto avremmo potuto fare noi. Tuttavia, la disponibilità di dati di bilancio longitudinali di alcune specifiche realtà aziendali permetterebbe di formulare anche qualche considerazione al riguardo.

Per le imprese con sistemi di lavoro ancora largamente impostati secondo il tradizionale modello taylor-fordista, gli studi caso dovrebbero soffermarsi in particolare sulle ragioni alla base del “rifiuto” delle nuove pratiche. La letteratura ha già messo in evidenza la distinzione tra le imprese che rifiutano le HPWP dopo averne valutate le potenzialità e le criticità attraverso una discussione interna all’azienda, e le imprese che scartano l’idea di introdurre innovazioni organizzative di questo tipo, a prescindere da ogni valutazione di merito (EC 2002). Si tratta di una distinzione

importante; nel primo caso, infatti, il rifiuto delle HPWP appare come una scelta effettuata dall'impresa in modo razionale, nel secondo caso il rifiuto aprioristico può significare semplicemente una mancanza di conoscenza delle potenzialità legate all'adozione delle HPWP da parte dell'impresa, e segnalare dunque un terreno sul quale è possibile intraprendere qualche iniziativa di sensibilizzazione.

Il secondo punto che andrebbe approfondito per giungere ad una migliore comprensione delle strategie delle imprese tradizionali riguarda le soluzioni alternative da loro seguite per mantenere elevati i livelli di competitività nel mutato contesto di mercato. Naturalmente l'innovazione organizzativa verso l'adozione di HPWP non è l'unica strategia che le imprese possono seguire per rimanere competitive sul mercato e, verosimilmente, un'impresa che ha deciso di non innovare su questi aspetti avrà intrapreso altre iniziative organizzative o produttive a tal fine. Un'analisi di tali strategie e delle caratteristiche aziendali delle imprese che le adottano aiuterebbe a comprendere meglio le diversità che esistono tra le imprese che basano la propria strategia competitiva (anche) sull'adozione di HPWP e imprese che seguono altre strategie.

In conclusione, tali indicazioni possono essere utili a chi deciderà di dedicarsi al tema delle HPWP, nonché essere considerate un come uno stimolo affinché nuovi studi siano mossi in questa in direzione. La conoscenza del fenomeno delle HPWP nel panorama italiano rimane molto limitata, e nuovi studi che si dedichino al tema in modo puntuale sono quanto mai necessari.

## Bibliografia

- AA.VV. (2006), *Per un nuovo patto sociale sulla produttività e la crescita*, settembre.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (2005), *Flessibilità. La ricetta: uno scambio tra qualità e partecipazione*, [www.rassegna.it](http://www.rassegna.it).
- Ackroyd S. e Procter S. (1998), “British Manufacturing Organization and Industrial Relations: Same Attributes of the New Flexible Firm”, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36 (2), pp.163-183.
- Adams C.P. (2002), *Selection of High Performance Work Systems in US Manufacturing*, Federal Trade Commission, 29 march.
- Addison J.T., Stanley Siebert W., Wagner J., Wei X. (2000), “Worker Participation and Firm Performance: Evidence from Germany and Britain”, in *British Journal of Industrial Relation*, Blackwell, 38:1, pp.7-48.
- Alasoini T. (2002), “Learning Organizations, Learning Society Promotion of Workplace Innovation on the Finnish Public Policy Agenda”, Conference on Social and Human Capital in the Knowledge Society: Policy Implications, Brussels, October 28-29.
- Antonioli D., Pini P. (2004), “Dinamiche innovative e performance d’impresa: analisi cluster per un sistema industriale locale”, in *Istituzioni e sviluppo economico*, 2 (1), pp. 65-104.
- Aoki M. (1990), “Toward an Economic Model of the Japanese Firm”, in *Journal of Economic Literature*, vol. 28 (1), pp. 1-27.
- Appelbaum E. (2002), “The Impact of New Forms of Work Organization on Workers”, in Murray G. *et al.* (2002).
- Appelbaum E., Batt R. (1994), *The New American Workplace*, New York, Cornell University Press.

- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.L. (2002), *Manufacturing Advantage. Why High Performance Work Systems Pay Off*, New York, Cornell University Press.
- Assolombarda (1996), *Osservatorio sul lavoro nell'industria milanese*, Centro Studi Assolombarda.
- Atkinson J. (1984), "Manpower Strategies for Flexible Organizations", *Personnel Management*, 16, pp. 28-31.
- Baglioni G. (1997), "La partecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'impresa", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 74 (2), pp. 223-241.
- Baglioni G. (2005a), "Una proposta per la presenza del lavoro negli organi societari", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 107 (3), pp. 483-494.
- Baglioni G. (2005b), "Possibilità e limite delle relazioni industriali come fattore di innovazione", in *Quaderni di rassegna sindacale. Lavori*, 2, pp. 123-132.
- Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G., Sinha K.K. (1996), "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp.867-890.
- Batt R. (2004), "Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors and Managers", in *Industrial Relations*, vol. 43 (1), pp. 183-212.
- Bauer T.K., Bender S. (2001), *Flexible Work Systems and the Structure of Wages: Evidence From Matched Employer-Employee Data*, Centre for Economic Policy Research, London, Discussion Paper No. 2980.
- Becker B., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F. (1997), "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", *Human Resource Management Journal*, vol. 31 (1).
- Bélanger J., Giles A. e Murray G. (2002), "Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions", in Murray G. *et al.*, *cit.*.
- Bélanger P.R., Lapointe P.A., Lévesque B. (2002), "Workplace Innovations and the Role of Institutions" in Murray G. *et al.*, *cit.*.
- Berg P., Kalleberg A.L. (2002), *The Effects of High Performance Work Practices on Job Stress: Evidence From A Survey of U.S. Workers*,

- paper presentato alla conferenza 'Organisation, intensité du travail, qualité du travail', Parigi, 21-22 novembre.
- Berg P., Kalleberg A.L., Appelbaum E. (2003), "Balancing Work and Family: The Role of High Commitment Environment", in *Industrial Relation*, vol. 42(2), pp. 168-187.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo*, Bologna, il Mulino  
 (1995), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Bordogna L., Pedersini R. (2001) "Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n.90, pp. 209-232.
- Boyer R. (1988), "Alla ricerca di alternative al fordismo; gli anni ottanta", in *Stato e Mercato*, n. 24.
- Boyer R., Freyssenet M. (2004), *Le modèles productifs*, Editions La Découverte & Syros, Paris [trad. it. (2005), *Oltre Toyota. I nuovi modelli produttivi*, Milano, Università Bocconi Editore].
- Brodner e Latniak (2002), "Source of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organization", Final Report to DG Employment and Social Affairs.
- Brown C., Reich S., Stern D. (1992), *Becoming a High Performance Work Organization: The Role of Security, Employee Involvement, an Training*, University of California, paper iirwps04592.
- Butler P., Felstead A., Ashton D., Fuller A., Lee T., Unwin L., Walters S. (2004), "High Performance Management: A Literature Review", Learning as Work Research Paper, n. 1, june.
- Caillé A. (a cura di, 2001), *Travailler est-il (bien) naturel? Le travail après «la fin du travail»*, Revue du MAUSS, n. 18, Paris, Edition La Découverte [trad. it. Caillé A. (a cura di, 2003), *Il lavoro dopo «la fine del lavoro»*, Troina, Città Aperta Edizioni].
- Capelli P., Neumark D. (2004), "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses", in *Industrial Relations*, vol. 43 (1), pp.148-182.
- Carrieri M. (2005), "Per l'innovazione non bastano i confini d'impresa", in *Quaderni di rassegna sindacale. Lavori*, 2, pp. 263-267.
- Chaykowski R.P., Gunderson M. (2002), "North American Labour Policy under Transformed Economic and Workplace Environment", in Murray *et al.*, *cit.*.

- Colvin A.J.S. (2004), "The Relationship between Employee Involvement and Workplace Dispute Resolution", in *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 59 (4), pp.681-504.
- Colvin A.J.S. (2006), "Flexibility and Fairness in Liberal Market Economies: The Comparative Impact of The Legal Environment and High Performance Work Systems", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 44:1, March, pp. 73-97.
- Cristini A., Gaj A., Labory S., Leoni R. (2003), "Flat Hierarchical Structure, Bundles of New Work Practices and Firm Performance", in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2, agosto, pp. 313-341.
- Dandorf A. (2003), "Workers, Unions and the High Performance Workplace", in *Work Employment and Society*, Review Essay, vol. 17, pp. 569-573.
- Dandorf A., Richardson M., Stewart P., Taiby S., Upchurch M. (2005), "Workplace Partnership and Employee Voice in the UK: Comparative Cases Studies of union Strategy and Worker Experience", in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26 (4), pp. 593-620.
- Dore R. (2004), *New Forms and Meanings of Work in an Increasingly Globalized World*, Geneva, International Labour Organization [trad. it. Dore R. (2005), *Il lavoro nel mondo che cambia*, Bologna, il Mulino].
- Edwards P. (2003, a cura di), *Industrial Relations. Theory and Practice*, Second Edition, Blackwell Publishing.
- Edwards P., Geary J.e Sisson K. (2002), "New Forms of Work Organization in the Workplace: Transformative, Exploitative, or Limited and Controlled?", in Murray G. *et al.*, cit..
- Ennals R. (2002), *The Existing Policy Framework to Promote Modernisation of Work: Its Weakness*, Centre for Working Life Research, Kingston University.
- European Commission (1997), *Partnership for a new organization of work*, Kom(97) 128, Brussels: CEC.
- European Commission (1998), *Modernising the Organization of Work – a Positive Approach to Change*, Kom(98) 592, Brussels:CEC.
- European Commission (2002), *New Form of Work Organization: The Obstacles to a Wider Diffusion*, Final Report, Business Decision Limited, October.



- EIRO (1999), “European Work Organization Network launched”, [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int).
- EIRO (2004), “Collective agreements on changes in work organisation”, [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int).
- EIRO (2005), “New forms of work organisation and industrial relations in southern Europe”, [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int).
- EIRO (2006), “National agreement renewed in the chemicals sector”, [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int).
- EPOC (1997), *New forms of Work Organization: Can Europe Realize Its Potential?*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- EWON (2001), *New Forms of Work Organization. The benefits and Impact on Performance*, Thematic Paper Presented to DG Employment and Social Affairs, April.
- Felstead A., Gallie D. (2004), “For Better or Worse? Non-Standard Jobs and High Involvement Work Systems”, in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15:7, pp.1293-1316.
- Ferner A. (2003), “Foreign Multinationals and Industrial Relations Innovations in Britain”, in Edwards P., cit.
- Forth J., Millward N. (2004), “High Involvement Management and Pay in Britain”, in *Industrial Relations*, vol. 43 (1), pp.98-119.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi.
- Gallie D. (2002), *Work Intensification in Europe 1996-2001?*, mimeo, Nuffield College, Oxford.
- Geary (2003), “New Forms of Work Organization: Still Limited, Still Controlled, but Still Welcome?”, in Edwards P., cit.
- Geary J. e Sisson K. (1994), *Conceptualizing Direct Participation in Organizational Change, the EPOC Project*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Giles A., Murray G., Bélanger J. (2002), “Introduction : Assessing The Prospects for The High Performance Workplace”, in Murray G. *et al.* (2002).
- Gittell J.H., von Nordenflycht A., Kochan T.A. (2004), ‘Mutual Gain or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline

- Industry', in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57 (2), pp. 163-180.
- Godard J. (2001), "Beyond the High Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian Managerial Perceptions of Reform Programme Effectiveness", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 39:1, March, pp. 25-52.
- Godard J. (2004), "A critical Assessment of the High Performance Paradigm", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 42:2, June, pp. 349-378.
- Godard J. and Delaney J.T. (2000), "Reflections on the 'High Performance' Paradigm's. Implications for Industrial Relations as a Field", in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53 (3), pp. 482-502.
- Green F. (2004), "Why Has Work Effort Become More Intense?", *Industrial Relations*, vol. 43 (4), pp. 709-741.
- Green F., McIntosh S. (2001), "The Intensification of Work in Europe", in *Labour Economics*, vol. 8(2), pp. 291-308.
- Green F., Tsitsianis N. (2005), "An Investigation of National Trend in Job Satisfaction in Britain and Germany", in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43:3, pp. 401-429.
- Guariello F. (2005), "Quale partecipazione dei lavoratori negli organi societari in Italia? La proposta Baglioni", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 107 (3), pp. 495-510.
- Guest D. (1999), "Human resource management – the workers' verdict", in *Human Resource Management Journal*, vol. 9(3), pp. 5-21.
- Guest D., Conway N. (1999), "Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 37:3, September, pp. 367-389.
- Hair J.F. Jr., Anderson R.A., Tatham R.L., Black W.C. (1992), *Multivariate Data Analysis*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Hall P.A., Soskice D. (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Hakim C. (1990), "Core and Periphery in Employers' Workforce Strategies: Evidence from 1987 ELUS Survey", *Work, Employment and Strategies*, 4, pp.157-188.

- Handel M.J., Gittleman M. (2001), "Is There a Wage Payoff To Innovative Work Practices?", Department of sociology, University of Wisconsin, Madison.
- Handel M.J. e Levine D.I. (2004), "Editors' Introduction: The Effect of New Work Practices on Workers", in *Industrial Relations*, vol. 43 (1), pp.1-43.
- Hempell T., Zwick T. (2005), *Tecnology Use, Work Organization and Innovation: Evidence from Germany*, Centre for European Economic Research, Mannheim, Germany.
- Houseman S. (2001), "Why Employers Use flexible Staff Arrangements? Evidence From an Establishment Survey", in *Industrial and Labor Relations Review*, n.1, vol. 55.
- Iaonnou C.A. (2003), "Why Modern Work Organization Is Missing From South European Public Policy? The Case of Greece", Athens University of Economic and Business.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", in *The American Economic Review*, vol 87, n.3, pp.291-313.
- International Labour Office (2002), *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, InFocus Program on Skills Knowledge and Employability, Geneve.
- Industrial Relations (2003), "Symposium: The Effect of Work Family Policy on Employees and Employers", vol. 42 (2), pp. 139-279.
- Istituto per il Lavoro (a cura di, 2003), *Globalizzazione, strategie d'impresa e qualità della vita lavorativa*, Terzo rapporto annuale, Franco Angeli, 2003.
- Kalleberg A.L. (2000), "Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work", *Annual Review of Sociology*, 26, pp. 341-365.
- Kalleberg A.L. (2001), "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 39:4, December, pp. 479-504.
- Kalleberg A.L. (2003), "Flexible Firms and Labor Market Segmentation", in *Work and Occupation*, vol. 30, n.2, pp.154-177.

- Knauss J. (1998), "Modular Mass Production: High Performance on The Low Road", in *Politics & Society*, vol. 26 (2), pp. 273-296.
- Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Bazzana E., Gaj A. (2004), *Disegni organizzativi, stili di management e performance d'impresa*, Rapporto di ricerca, Dipartimento di Scienze economiche, Università di Bergamo.
- Leoni R., Cristini A. (2005), "Nuove forme di organizzazione del lavoro e pratiche di coinvolgimento: verso quali relazioni industriali incamminarsi?", in *Quaderni di rassegna sindacale. Lavori*, 2, pp. 143-194.
- Machin S., Wood S. (2005), "HumanResource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces", in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 58 (2), pp. 201-218.
- Magnani M. (2003), "Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro", relazione presentata al XIV Congresso AIDLaSS, Silvi Marina -Teramo, 30 maggio - 1 giugno.
- Margisson P. Sisson K. (2003), "Management: Systems, Structures and Strategies", in Edwards P., cit.
- Martnez Lucio M., Noon M., Jenkins S. (2000), "The Flexible-Rigid Paradox of Employment Relations at ai Royal Mail (UK)", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 38:2, June, pp. 277-298.
- McDuffie J.P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Auto Industry", in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48 (2), pp. 197-221.
- Meyer J., Rowan B. (1977), "Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony", in *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Murray G., J. Bélanger A., Giles P., Lapointe A. (2002), *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*, London: Continuum .
- Nolan P., O'Donnell K. (2003), "Industrial Relations, HRM and Performance", in Edwards P., cit..
- Nolan P., Wood S. (2003), "Mapping The Future of Work", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 41:2, June, pp. 165-174.
- OECD (1999), *New Enterprise Work Practices and Their Labour Market Implications*, Chapter 4, OECD Employment Outlook.

- Osterman P. (1994), "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?", in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n.2, pp.173-188.
- Osterman P. (2000), "Work Reorganization in a Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare", in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n. 2.
- Osterman P. (2006), "The Wage Effects of High Performance Work Organization In Manufacturing", in *Industrial and Labor Relations Review*, 56 (2), pp. 187-204.
- Payne J. (2004), "Re-Evaluating the Finnish Workplace Development Programme: Evidence from Two Projects in the Municipal Sector", in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 25(4), pp. 485-524.
- Patterson M., West M. A., Lawthom R., Nickell S. (1997), "The Impact of People Management Practices on Business Performance", Institute of Personnel and Development, London, *Issues in People Management*, 22.
- Pini P. (2005a), "Dinamiche innovative, partecipazione e risultati d'impresa in un sistema locale di produzione", in *Economia Politica*, n.1, aprile, pp. 3-23.
- Pini P. (2005b), "Innovazioni organizzative, modelli di partecipazione e relazioni industriali quali fattori di competitività dell'impresa. Una introduzione", in *Quaderni di rassegna sindacale. Lavori*, 2, pp. 21-54.
- Pini (a cura di, 2005c), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Piore M.J. e Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperities*, Basic Books, New York.
- Powell W. e DiMaggio P. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality", in *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Powell W., DiMaggio P. (a cura di, 1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press [trad. it. (2000), "Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa", Torino, Edizioni di Comunità].
- Preuss G.A. (2003), "High Performance Work System and Organizational Outcome: The Mediating Role of Information Quality", in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 56 (4), pp. 590-605.

- Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori* (2005), “Relazioni industriali e innovazioni d’impresa”, 2, pp. 20-267.
- Ramsay H. Scholarios D. Harley B. (2000), “Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box”, in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 38:4, December, pp. 501-531.
- Regalia I. (1998), “Immagini della partecipazione diretta dei dipendenti tra razionalità processuale e nuove esigenze di regolazione. Note a margine di una ricerca sulle posizioni delle parti sociali in Europa”, in Ambrosini M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori nell’impresa: realizzazioni e prospettive*, Sociologia del lavoro n. 68, Milano, Franco Angeli.
- Regalia I. (2000), “Riflettendo ancora sulla partecipazione diretta”, in *L’impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, n.6, pp. 15-29.
- Regalia I. (2001), “Dealing with New Form of Employment and Work”, paper per il programma di ricerca *Local Level Concertation*, WP/01/13/EN.
- Regalia I. (a cura di, 2006), *Regulating New Forms of Employment. Local Experiments and social innovations in Europe*, Dublin, Routhledge Resarch.
- Regini M. (2000), *Modelli di capitalismo*, Bari, Laterza.
- Regini M. Sabel C. (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, il Mulino.
- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Robinson A.M. e Wilson N. (2006), “Employee Financial Participation and Productivity: An Empirical Reappraisal”, in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 44:1, March, pp. 31-50.
- Savage P. (1999), “The New Work Organisation In Ireland Programme: Partnership Development At Enterprise Level”, ESF Workshop – Work Organisation, Brussels, December.
- Simons R. (2005), “Designing High Performance Jobs”, in *Harvard Business Review*, Special Double Issue, july-august.
- Sisson K. (1999), *A new organization of work: the EU Green Paper and national development*, EIROnline.
- Smith V. (1997), “New Forms of Work Organizations”, in *Annual Review of Sociology*, vol. 23(3), pp.315-339.

- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci.
- Streeck W. (1991), *Social Conditions and Economic Performance*, London, Sage.
- Streeck W. (1997), “La cogestione in Germania: problemi aperti”, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 74 (2), pp. 243-264.
- Telljohan V. (2003), “Strategie di impresa, relazioni industriali e modelli di partecipazione”, in Istituto per il Lavoro (a cura di, 2003), *Globalizzazione, strategie d'impresa e qualità della vita lavorativa*, Terzo rapporto annuale, Franco Angeli.
- Thompson M., Heron P. (2005), ‘Management Capability and High Performance Work Organization’, in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16 (6), pp. 1029-1048.
- Totterdill P. (2002), “Developing New Forms of work Organization: The Role of Main Actors”, Nottingham: The Work Institute.
- Vidal M. (2004), “Not Just Another Consultant – How the Wisconsin Regional Training Partnership Facilitates Labor-Management Cooperation for High Performance Work Organization”, Centre on Wisconsin Strategy, University of Wisconsin.
- Vidal M. (2006), “Manufacturing Empowerment? Employee Involvement in the labour process after Fordism”, in *Socio-Economic Review*, vol 10 (1), pp.1-36.
- Visser J. (2006), “Union Membership Statistics in 24 Countries”, in *Monthly Labor Review*, January, pp. 38-49.
- Walsworth S. (2005), “Globalization, High Performance Workplaces Practices and Unions: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey”, paper presented at the Conference on the Evolving Workplace, 28-29 September, Ottawa.
- Walton R. (1985), “From Control To Commitment in the Workplace”, in *Harvard Business Review*, vol. 53 (2), pp. 77-84.
- Wood (1999), “Getting the Measure of the Transformed High Performance Organization”, in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 37:3, September, pp. 391-417.

## Indice delle tabelle

<i>Tabella 2-1</i> Intensità degli effetti degli HPWS sulle retribuzioni. ....	79
<i>Tabella 3-1</i> Incidenza della partecipazione diretta per paese .....	87
<i>Tabella 3-2</i> Incidenza delle principali forme di partecipazione diretta per paese - v.p.....	87
<i>Tabella 3-3</i> Incidenza della partecipazione diretta per settore .....	88
<i>Tabella 3-4</i> Incidenza delle principali forme di partecipazione diretta per settore - v.p.....	88
<i>Tabella 3-5</i> Luoghi di lavoro che impiegano alcune pratiche di lavoro selezionate - v.p. - 1998 .....	90
<i>Tabella 3-6</i> Distribuzione del campione longitudinale per CCNL e classe dimensionale - 2005 - v.a. e v.p.. .....	92
<i>Tabella 3-7</i> Classe dimensionale di appartenenza delle imprese - 1996 e 2005 - v.p.....	93
<i>Tabella 3-8</i> Andamento dell'impiego di HPWP per classe dimensionale - 1996-2005 - v.p.. .....	95
<i>Tabella 3-9</i> Grado di utilizzo di alcune HPWP nel 1996 e nel 2005 - v.p..	97
<i>Tabella 3-10</i> Grado di utilizzo di alcune HPWP nel 2005 - v.p. ....	97
<i>Tabella 3-11</i> Numero totale di pratiche impiegate - v.p.. .....	101
<i>Tabella 3-12</i> Persistenza delle pratiche nel corso del tempo .....	103
<i>Tabella 3-13</i> Variazione dimensionale per tendenza nell'impiego delle nuove pratiche - 1996-2005 - v.p.. .....	105
<i>Tabella 4-1</i> Non utilizzatori "analitici" delle HPWP; fattori interni ed esterni della mancata adozione.....	114
<i>Tabella 4-2</i> Distribuzione del campione complessivo per CCNL e classe dimensionale - 2005 - v.a. e v.p. ....	128
<i>Tabella 4-3</i> Imprese tradizionali e imprese innovative per classe dimensionale - v.p. ....	134
<i>Tabella 4-4</i> Imprese tradizionali e imprese innovative per settore- v.p ...	135
<i>Tabella 4-5</i> Test di uguaglianza delle medie di gruppo tra imprese innovative e imprese tradizionali .....	136
<i>Tabella 4-6</i> Variabili inserite nella funzione discriminante finale. ....	137
<i>Tabella 4-7</i> Parametri della funzione discriminante canonica.....	138
<i>Tabella 4-8</i> Classificazione gerarchica delle variabili discriminanti.....	139



## **Indice delle figure**

<i>Figura 1-1</i> Modello analitico per la nuova organizzazione del lavoro.....	28
<i>Figura 2-1</i> Condizioni per il buon esito delle pratiche.....	48
<i>Figura 2-2</i> Impatto del sistema di HR sul valore di mercato per addetto...	54
<i>Figura 2-3</i> Funzionamento di un SET System .....	56
<i>Figura 2-4</i> Combinazione “deadly” e connessione “powerful” .....	57
<i>Figura 2-5</i> Modelli di High Performance Work System (HPWS) .....	66
<i>Figura 3-1</i> Nuove forme di organizzazione del lavoro in Europa: diffusione per paese.....	89
<i>Figura 4-1</i> Impatto della tecnologia e variabili che lo condizionano.....	118

## **Indice dei grafici**

<i>Grafico 3-1</i> Variazione 1996-2005 del grado di utilizzo di alcune HPWP nelle piccole imprese - v.p. ....	98
<i>Grafico 3-2</i> Variazione 1996-2005 del grado di utilizzo di alcune HPWP nelle medie imprese - v.p .....	99
<i>Grafico 3-3</i> Variazione 1996-2005 del grado di utilizzo di alcune HPWP nelle grandi imprese - v.p.....	99
<i>Grafico 3-4</i> Grado di utilizzo delle pratiche maggiormente innovative per classe dimensionale - 2005 - v.p .....	100
<i>Grafico 3-5</i> Modalità di introduzione delle pratiche - v.p. riferiti alle imprese che hanno introdotto le pratiche specificate. ....	107

## **Indice delle tavole**

<i>Tavola 1-1</i> Principi operativi del “nuovo modello produttivo”. ....	25
<i>Tavola 1-2</i> Caratteristiche principali di un sistema di lavoro basato sulla partecipazione dei lavoratori. ....	26
<i>Tavola 1-3</i> Tipi di partecipazione diretta e classificazione di specifiche modalità.....	32
<i>Tavola 1-4</i> Struttura degli incentivi dei datori riguardo al tipo di empowerment da introdurre. ....	33
<i>Tavola 1-5</i> Il lessico della produzione post-fordista.....	39
<i>Tavola 1-6</i> Dimensioni e componenti di un HPWS.....	43
<i>Tavola 2-1</i> Quadro sinottico delle evidenze esistenti riguardo alla relazione tra adozione di HPWP e risultati raggiunti dall’impresa. ....	49
<i>Tavola 2-2</i> Dimensioni della segmentazione del mercato del lavoro .....	82



**Struttura e dinamica della forza lavoro (solo lavoratori nelle province di Milano e Lodi).**

Personale <u>MASCHILE</u>		Totale - di cui:	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Intermedi	Operai	
							normalisti	turnisti
A. 1	Totale MASCHI all' 1.1.2005							
di cui	A. 1.1 TEMPO INDETERMINATO - full time							
	A. 1.2 TEMPO INDETERMINATO - part time							
	A. 1.3 TEMPO DETERMINATO - full time							
	A. 1.4 TEMPO DETERMINATO - part time							
	A. 1.5 CONTRATTO DI INSERIMENTO							
	A. 1.6 CONTRATTO DI APPRENDISTATO							
A. 2	Totale MASCHI al 31.12.2005							
di cui	A. 2.1 TEMPO INDETERMINATO - full time							
	A. 2.2 TEMPO INDETERMINATO - part time							
	A. 2.3 TEMPO DETERMINATO - full time							
	A. 2.4 TEMPO DETERMINATO - part time							
	A. 2.5 CONTRATTO DI INSERIMENTO							
	A. 2.6 CONTRATTO DI APPRENDISTATO							
Personale <u>FEMMINILE</u>		Totale - di cui:	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Intermedi	Operai	
							normalisti	turnisti
A. 3	Totale FEMMINE all' 1.1.2005							
di cui	A. 3.1 TEMPO INDETERMINATO - full time							
	A. 3.2 TEMPO INDETERMINATO - part time							
	A. 3.3 TEMPO DETERMINATO - full time							
	A. 3.4 TEMPO DETERMINATO - part time							
	A. 3.5 CONTRATTO DI INSERIMENTO							
	A. 3.6 CONTRATTO DI APPRENDISTATO							
A. 4	Totale FEMMINE al 31.12.2005							
di cui	A. 4.1 TEMPO INDETERMINATO - full time							
	A. 4.2 TEMPO INDETERMINATO - part time							
	A. 4.3 TEMPO DETERMINATO - full time							
	A. 4.4 TEMPO DETERMINATO - part time							
	A. 4.5 CONTRATTO DI INSERIMENTO							
	A. 4.6 CONTRATTO DI APPRENDISTATO							

**A.5 Lavoratori dipendenti al 31.12.2005 per titolo di studio e tipologia contrattuale**

	TITOLO DI STUDIO		
	Laureati <sup>98</sup>		Maturati e diplomati
	Totale laureati	di cui in materie Scientifiche <sup>100</sup>	
A.5.1 TEMPO INDETERMINATO - full time			
A.5.2 TEMPO INDETERMINATO - part time			
A.5.3 TEMPO DETERMINATO - full time			
A.5.4 TEMPO DETERMINATO - part time			
A.5.5 CONTRATTO DI INSERIMENTO			
A.5.6 CONTRATTO DI APPRENDISTATO			
<b>A.5 TOTALE</b>			

**A.7** Se nel 2005 l'azienda ha fatto ricorso alla **somministrazione di lavoro** indicare - per ciascuna tipologia - il monte-ore complessivo ed il numero di lavoratori:

	monte-ore complessivo	numero di lavoratori
- a tempo <b>determinato</b> (ex interinali)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- a tempo <b>indeterminato</b> ( <i>staff leasing</i> )	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**A.8** Quanti **collaboratori** (co.co.co./a progetto) avete utilizzato nel 2005? (*n° di persone*)

**A.8.1** Indicare la distribuzione % per titolo di studio **Laurea:** % **Diploma:** % **Tit. inf.:** %

**A.8.2** Indicare la distribuzione % per classi di età < 30: % 30-50: % >50: %

**A.8.3** Quanti collaboratori (co.co.co./a progetto) avete utilizzato nel 2004? (*n° di persone*)

**A.14** Indicare l'**anzianità aziendale** media di:

<b>Dirigenti</b>	<input type="text"/>
<b>Quadri</b>	<input type="text"/>
<b>Impiegati</b>	<input type="text"/>
<b>Intermedi</b>	<input type="text"/>
<b>Operai</b>	<input type="text"/>

**D.1** Tra gli addetti alle dipendenze erano presenti - al **31.12.2005** - lavoratori iscritti alle Organizzazioni Sindacali?

**No** → andare alla domanda **D.2**

**Sì** → indicare il loro numero, distinguendoli per qualifica e sesso:

MASCHI			FEMMINE		
TOTALE	Qua/Imp	Int/Ope	TOTALE	Qua/Imp	Int/Ope

**D.2** Esiste una rappresentanza sindacale in azienda?  **No**  **Sì**

<sup>98</sup> Comprese le lauree triennali.

<sup>99</sup> Scuola dell'obbligo/diploma professionale.

<sup>100</sup> Laureati in discipline tecniche (es: ingegneria). Tutti gli altri laureati (es: economia, giurisprudenza, lingue straniere, ecc.) rientrano solo nel totale.

**D. 7** Indicare il **grado di utilizzo** (attuale e passato) e le **modalità di introduzione** delle seguenti pratiche di organizzazione del lavoro barrando le caselle corrispondenti:

	Utilizzo attuale		Grado di utilizzo passato (ultimi cinque/dieci anni)		Modalità con cui sono state introdotte le pratiche adottate dopo il 1996					
	<i>1 = nessuno/limitato</i>	<i>2 = discreto</i>	<i>3 = sensibile</i>		<i>1 = minore dell'attuale</i>	<i>2 = uguale all'attuale</i>	<i>3 = maggiore all'attuale</i>	<i>1 = Gestite dall'azienda</i>	<i>2 = Coinvolgimento RSA/RISU</i>	<i>3 = Coinvolgimento diretto lavoratori</i>
Decentramento decisionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppi di lavoro <b>autonomi</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppi di lavoro <b>semi-autonomi</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polivalenza su più mansioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotazione su più mansioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formazione per realizzare una maggiore flessibilità interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Appendice B – Tabelle statistiche dell'analisi discriminante

### Riepilogo dei casi dell'analisi

Casi non pesati		N	Percentuale
	Validi	234	100,0
Esclusi	Codici di gruppo mancanti o fuori intervallo	0	,0
	Almeno una variabile discriminante mancante	0	,0
	Codici di gruppo mancanti o fuori intervallo e almeno una variabile discriminante mancante	0	,0
	Totale	0	,0
Totale		234	100,0

### Statistiche di gruppo

Gruppo di appartenenza		Media	Deviazione std.	Validi (listwise)	
				Non pesati	Pesati
Imprese tradizionali	CCNL05	3,7982	1,17678	109	109,000
	TOTADD05	58,5505	107,24915	109	109,000
	ETA_AZ	31,3009	22,24166	109	109,000
	INN_PROD	,3761	,48666	109	109,000
	PER_INN	14,7502	22,45554	109	109,000
	INN_COOR	,2661	,44393	109	109,000
	IN_PR_CO	,2110	,40991	109	109,000
	RAPPORTI	1,9725	2,59793	109	109,000
	TASIND05	15,5066	18,79918	109	109,000
	ATIP05	20,0634	37,73922	109	109,000
	Q_LAU05	10,8900	16,04092	109	109,000
	RSA05	,6963	,90753	109	109,000
	CONCOR	3,7372	1,02513	109	109,000
ANZ_PON	12,5652	4,74594	109	109,000	
Imprese innovative	CCNL05	3,4480	1,27921	125	125,000
	TOTADD05	137,4880	257,95100	125	125,000
	ETA_AZ	30,8654	22,23195	125	125,000
	INN_PROD	,5440	,50006	125	125,000
	PER_INN	26,2920	29,18397	125	125,000
	INN_COOR	,5360	,50071	125	125,000
	IN_PR_CO	,4480	,49929	125	125,000
	RAPPORTI	3,7120	2,87878	125	125,000
	TASIND05	12,7388	16,20741	125	125,000
	ATIP05	39,7979	300,40651	125	125,000
	Q_LAU05	18,9865	20,85077	125	125,000
	RSA05	1,0950	,94559	125	125,000
	CONCOR	4,1765	,78345	125	125,000
ANZ_PON	12,9796	5,35933	125	125,000	
Totale	CCNL05	3,6111	1,24233	234	234,000
	TOTADD05	100,7179	205,66938	234	234,000
	ETA_AZ	31,0683	22,18977	234	234,000
	INN_PROD	,4658	,49990	234	234,000
	PER_INN	20,9157	26,83817	234	234,000
	INN_COOR	,4103	,49293	234	234,000
	IN_PR_CO	,3376	,47391	234	234,000
	RAPPORTI	2,9017	2,88011	234	234,000
	TASIND05	14,0281	17,47918	234	234,000
	ATIP05	30,6053	220,87186	234	234,000
	Q_LAU05	15,2151	19,15783	234	234,000
	RSA05	,9093	,94727	234	234,000
	CONCOR	3,9719	,92843	234	234,000
ANZ_PON	12,7866	5,07632	234	234,000	

*Matrici globali entro gruppi*

	CCNL05	TOTADD05	ETA_AZ	INN_PROD	PER_INN	INN_COOR	IN_PR_CO	RAPPORTI	TASIND05	ATIP05	Q_LAU05	RSA05	CONCOR	ANZ_PON	
Correlazione	CCNL05	1,000	-,112	-,010	-,023	,089	-,009	,012	-,157	,042	,030	-,164	-,079	-,092	,009
	TOTADD05	-,112	1,000	,175	,126	,103	,162	,170	,291	,159	-,057	,175	,411	,179	,114
	ETA_AZ	-,010	,175	1,000	,084	,031	,046	,056	-,009	,151	-,007	-,161	,216	,034	,121
	INN_PROD	-,023	,126	,084	1,000	,569	,581	,757	,037	,024	-,074	-,001	,102	,095	,014
	PER_INN	,089	,103	,031	,569	1,000	,578	,509	,017	-,015	-,024	-,052	,045	-,030	-,063
	INN_COOR	-,009	,162	,046	,581	,578	1,000	,846	,099	,095	-,076	,059	,101	,069	,029
	IN_PR_CO	,012	,170	,056	,757	,509	,846	1,000	,101	,129	-,062	,019	,148	,096	,063
	RAPPORTI	-,157	,291	-,009	,037	,017	,099	,101	1,000	,153	-,100	,144	,286	,090	-,029
	TASIND05	,042	,159	,151	,024	-,015	,095	,129	,153	1,000	-,066	-,143	,523	,127	,123
	ATIP05	,030	-,057	-,007	-,074	-,024	-,076	-,062	-,100	-,066	1,000	-,071	-,104	-,009	-,117
	Q_LAU05	-,164	,175	-,161	-,001	-,052	,059	,019	,144	-,143	-,071	1,000	,018	-,034	-,036
	RSA05	-,079	,411	,216	,102	,045	,101	,148	,286	,523	-,104	,018	1,000	,166	,177
	CONCOR	-,092	,179	,034	,095	-,030	,069	,096	,090	,127	-,009	-,034	,166	1,000	,133
	ANZ_PON	,009	,114	,121	,014	-,063	,029	,063	-,029	,123	-,117	-,036	,177	,133	1,000

## Statistiche stepwise

### Variabili nell'analisi

Passo		Tolleranza	F di rimozione	Lambda di Wilks
1	RAPPORTI	1	23,27065	
2	RAPPORTI	0,990155	17,95853	0,925056
	INN_COOR	0,990155	13,59415	0,908839
3	RAPPORTI	0,983191	15,04528	0,8839
	INN_COOR	0,986543	11,73269	0,871951
	CONCOR	0,988267	7,955853	0,858327
4	RAPPORTI	0,965042	17,11381	0,869877
	INN_COOR	0,981019	12,63653	0,854053
	CONCOR	0,976218	9,221528	0,841982
	TASIND05	0,958456	5,72667	0,82963
5	RAPPORTI	0,911586	10,71438	0,822218
	INN_COOR	0,979739	11,47272	0,82483
	CONCOR	0,966178	7,229449	0,810215
	TASIND05	0,723324	11,49491	0,824907
	RSA05	0,674827	6,989801	0,809389

### Variabili non nell'analisi

Passo		Tolleranza	Tolleranza min.	F di inserimento	Lambda di Wilks
0	CCNL05	1	1	4,699269	0,980147
	TOTADD05	1	1	8,866857	0,963188
	ETA_AZ	1	1	0,022332	0,999904
	INN_PROD	1	1	6,726035	0,971825
	PER_INN	1	1	11,24206	0,953782
	INN_COOR	1	1	18,79562	0,925056
	IN_PR_CO	1	1	15,46518	0,937506
	RAPPORTI	1	1	23,27065	0,908839
	TASIND05	1	1	1,462834	0,993734
	ATIP05	1	1	0,463757	0,998005
	Q_LAU05	1	1	10,8391	0,955365
	RSA05	1	1	10,74239	0,955746
	CONCOR	1	1	13,74495	0,944068
	ANZ_PON	1	1	0,387037	0,998335
1	CCNL05	0,975374	0,975374	1,84652	0,901632
	TOTADD05	0,915405	0,915405	2,451181	0,899297
	ETA_AZ	0,999927	0,999927	0,010581	0,908798
	INN_PROD	0,99862	0,99862	5,281711	0,888524
	PER_INN	0,999713	0,999713	9,68607	0,872264
	INN_COOR	0,990155	0,990155	13,59415	0,858327
	IN_PR_CO	0,989722	0,989722	10,84183	0,868096
	TASIND05	0,976715	0,976715	3,507093	0,895247
	ATIP05	0,989933	0,989933	1,240665	0,903984
	Q_LAU05	0,979226	0,979226	6,232602	0,884962
	RSA05	0,91814	0,91814	3,548172	0,895091
	CONCOR	0,991886	0,991886	9,772604	0,871951
	ANZ_PON	0,999177	0,999177	0,523774	0,906783
2	CCNL05	0,975324	0,965793	1,804317	0,851646
	TOTADD05	0,897452	0,897452	1,056007	0,854405



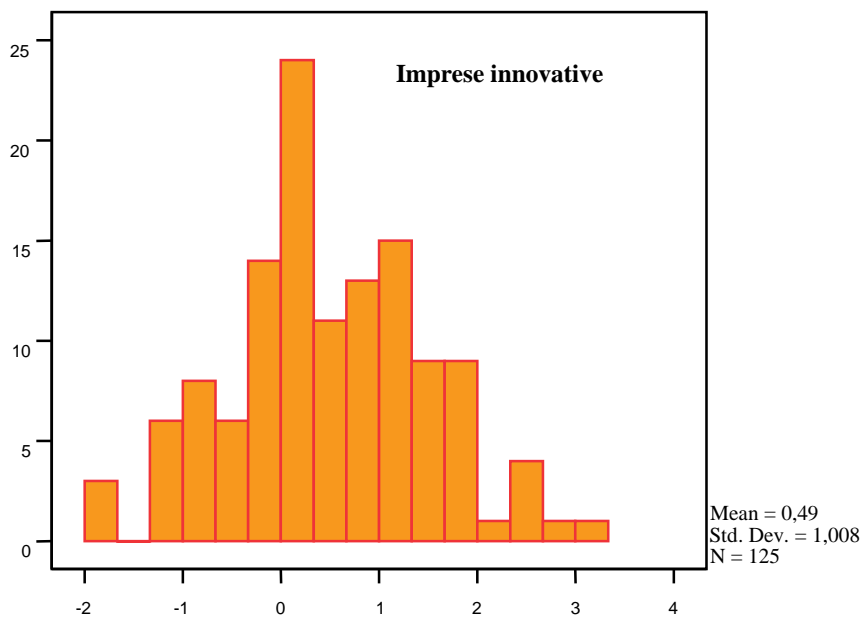
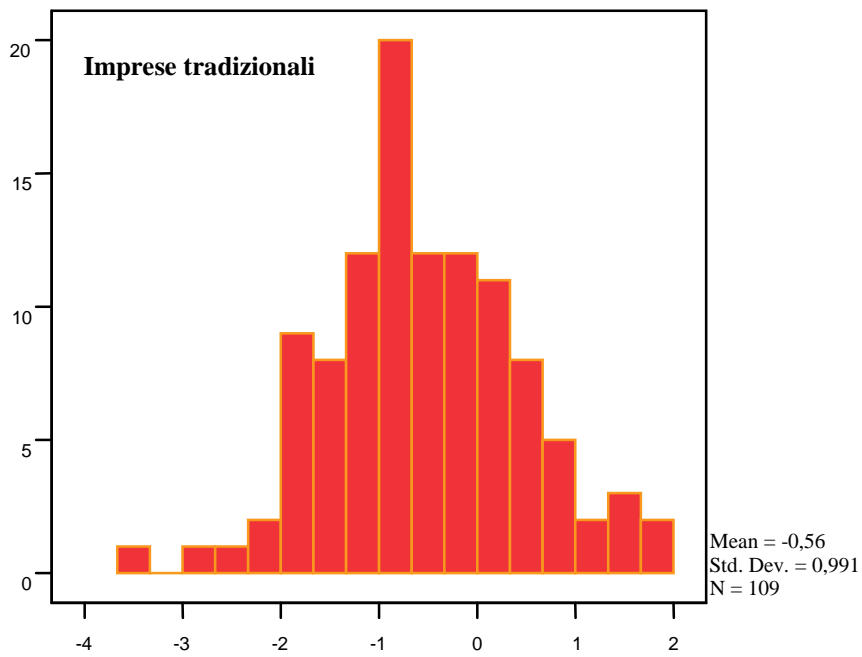
	ETA_AZ	0,997753	0,988003	0,071154	0,858062
	INN_PROD	0,661693	0,656084	0,03479	0,858198
	PER_INN	0,664433	0,658081	1,350581	0,853317
	IN_PR_CO	0,284568	0,284568	0,106597	0,85793
	TASIND05	0,970286	0,969469	4,464893	0,841982
	ATIP05	0,98549	0,9815	1,749321	0,851849
	Q_LAU05	0,977217	0,970965	5,113328	0,83966
	RSA05	0,91277	0,91277	2,42647	0,849367
	CONCOR	0,988267	0,983191	7,955853	0,82963
	ANZ_PON	0,998157	0,989144	0,345535	0,85704
3	CCNL05	0,969159	0,960967	1,212693	0,82526
	TOTADD05	0,876367	0,876367	0,349229	0,828367
	ETA_AZ	0,996716	0,982945	0,123251	0,829184
	INN_PROD	0,658445	0,656036	0,000119	0,82963
	PER_INN	0,659985	0,651942	1,879826	0,822875
	IN_PR_CO	0,28326	0,28326	0,017688	0,829566
	TASIND05	0,958456	0,958456	5,72667	0,809389
	ATIP05	0,985477	0,974601	1,657229	0,823669
	Q_LAU05	0,974694	0,963072	5,57882	0,8099
	RSA05	0,894194	0,894194	1,311253	0,824907
	ANZ_PON	0,980174	0,970462	0,042902	0,829475
4	CCNL05	0,963417	0,940481	0,821699	0,806483
	TOTADD05	0,86836	0,86836	0,658674	0,807058
	ETA_AZ	0,974888	0,937466	9,31E-06	0,809389
	INN_PROD	0,657208	0,65118	0,01279	0,809344
	PER_INN	0,656658	0,645149	1,408522	0,80442
	IN_PR_CO	0,281412	0,281412	0,104114	0,80902
	ATIP05	0,983302	0,956341	1,343828	0,804647
	Q_LAU05	0,946776	0,931003	3,82959	0,796019
	RSA05	0,674827	0,674827	6,989801	0,785314
	ANZ_PON	0,967592	0,946153	0,225058	0,808591
5	CCNL05	0,958172	0,671153	0,491562	0,783617
	TOTADD05	0,77133	0,599422	0,005665	0,785294
	ETA_AZ	0,94532	0,65436	0,20841	0,784594
	INN_PROD	0,652226	0,650889	0,114696	0,784917
	PER_INN	0,654922	0,645148	1,069606	0,781631
	IN_PR_CO	0,279902	0,279902	0,016176	0,785258
	ATIP05	0,979768	0,672402	1,683405	0,779533
	Q_LAU05	0,941684	0,671198	3,018894	0,775007
	ANZ_PON	0,948921	0,661805	0,011308	0,785275

### *Funzioni ai baricentri di gruppo*

<b>Gruppo di appartenenza</b>	
Imprese tradizionali	-0,55752
Imprese innovative	0,486155

Funzioni discriminanti canoniche non standardizzate valutate alle medie di gruppo.

*Grafici dei gruppi separati - Distribuzione della funzione discriminante canonica per gruppo di imprese*



***Risultati della classificazione. Valori assoluti e percentuali***

		Gruppo di appartenenza previsto		Totali	
		tradizionali	innovative		
Gruppo di appartenenza originale	v.a.	tradizionali	72	37	109
		innovative	29	96	125
	v.p.	tradizionali	66,1	33,9	100
		innovative	23,2	76,8	100

Percentuale di casi classificati correttamente = 71.8%

***Test di validità della funzione***

Proportional chance criterion = 48.3%

Maximun chance criterion = 53.4%

Press's Q = 34.9