

**XXIII Convegno Aiel 2008 – Brescia, 11-12 settembre 2008**  
**Sessione Lavoro, produttività e crescita (Organizzazione, gestione delle risorse umane e produttività)**

**Combinazioni di pratiche di gestione delle risorse umane e natura del coinvolgimento dei lavoratori - L'evidenza empirica in Italia**

di *Sergio Albertini*

**Introduzione**

Questo contributo propone una rassegna delle principali ricerche sul campo condotte in Italia negli anni più recenti sulle pratiche di gestione delle risorse umane definite in letteratura ad “alta prestazione”<sup>1</sup>. Il filo che lega e accomuna i diversi contributi considerati è rappresentato dalla rilevazione e dall’analisi empirica delle innovazioni organizzative e quindi delle nuove modalità di gestione delle risorse umane all’interno delle imprese industriali italiane. Il materiale di ricerca copre solo in parte la totale mancanza di informazioni sistematiche nella *black box* dei luoghi di lavoro e dei contesti lavorativi, diversamente dalle rigorose rilevazioni esistenti in molti Paesi europei ed extraeuropei.

La rilevanza del fenomeno indagato risiede nel fatto che una ampia letteratura internazionale (Leoni, 2008) evidenzia come negli anni più recenti cambiamenti organizzativi e nuove pratiche di gestione del lavoro siano stati introdotti in misura crescente nelle imprese e come tale orientamento abbia influito in modo significativo sulla forza competitiva e sulle performance delle imprese stesse. Più precisamente, il successo competitivo delle imprese e quindi il raggiungimento di migliori risultati in termini di produttività sarebbero determinati dalla stretta complementarità tra innovazioni tecnologiche, da un lato, e innovazioni organizzative nonché adozione di nuovi sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, dall’altro lato.

Il dibattito che ne è seguito ha fatto emergere la complessità delle variabili in gioco e della natura delle relazioni e delle interdipendenze. Uno sforzo di rilievo è stato dedicato alla individuazione delle “pratiche” più innovative e alla definizione di “sistemi” nuovi di gestione del lavoro. Allo stesso modo l’analisi si è focalizzata sul concetto multidimensionale di performance d’impresa. L’obiettivo in questa sede non è di contribuire direttamente a tale dibattito ma, piuttosto, di fornire ulteriore evidenza empirica a tale questione con particolare riferimento al caso italiano.

L’oggetto di indagine trasversale ai lavori considerati è rappresentato dai sistemi di gestione delle risorse umane e performance d’impresa e in particolare delle cosiddette *High Performance Work Practices*. In aggiunta, le ipotesi di ricerca sottostanti alle

---

<sup>1</sup> La presentazione più completa e dettagliata di tali ricerche è contenuta in S. Albertini – R. Leoni, a cura di, (2008), *Innovazione organizzativa e lavoro nelle imprese industriali – La gestione delle risorse umane nelle province di Bergamo, Brescia, Milano, Udine e Reggio Emilia*, in corso di pubblicazione, F. Angeli, Milano.

diverse ricerche assumono – in modo più o meno esplicito – che sussista un legame significativamente positivo tra l’adozione delle HPWP e la performance d’impresa, nonostante la questione sia tuttora controversa e non risolta definitivamente. Su queste basi, la finalità della presente rassegna è duplice:

- da un lato, presentare un quadro sintetico del grado di diffusione delle nuove pratiche di gestione delle risorse umane nelle imprese manifatturiere italiane, delle modalità di introduzione e adozione di tali pratiche e dei relativi riflessi sulle trasformazioni organizzative di più ampio respiro;
- dall’altro lato, proporre una discussione critica della evidenza empirica con particolare riferimento a) alla diversa natura delle diverse combinazioni di pratiche adottate e b) ai meccanismi/variabili di mediazione tra nuove pratiche di gestione del lavoro e performance d’impresa.

Nella prima parte del paper è presentata l’evidenza empirica; nella seconda parte si propone una discussione critica in relazione alle questioni aperte e dibattute nella recente letteratura di riferimento.

## **1. L’evidenza empirica e il quadro emergente**

Le ricerche sul campo considerate (Albertini, Leoni, 2008, in corso di pubblicazione) sono state realizzate in un arco temporale relativamente ravvicinato - negli anni 2003, 2004 e 2005 - e sono rappresentate da:

- l’indagine relativa alle imprese industriali della provincia di Bergamo di particolare interesse, sia perché utilizza una metodologia d’indagine derivata dai principali contributi internazionali sulla stessa tematica (in particolare la struttura del questionario), sia, e soprattutto, perché rileva con due indagini “simmetriche” il doppio punto di vista dei due principali attori in gioco: la percezione del top management e del direttore del personale e la percezione delle rappresentanze sindacali aziendali (Leoni e altri, 2008);
- l’indagine sulle imprese industriali della provincia di Brescia consistente in una ricerca diretta presso le direzioni aziendali, analoga a quella della provincia di Bergamo (e quindi confrontabile), ma limitatamente alla valutazione del management senza il coinvolgimento diretto delle rappresentanze dei lavoratori; il caso bresciano - relativamente allo stesso campione di imprese – contiene anche il tentativo di studiare la relazione tra pratiche di lavoro ad alta prestazione e la performance innovativa d’impresa (Albertini, Paiola, 2008);
- i lavori derivanti da tre ricerche territoriali, realizzate con metodologie diverse ma tutte ben focalizzate sulla tematica in oggetto in questa sede: il caso della modernizzazione delle pratiche gestionali del lavoro delle imprese della provincia di Milano (Della Torre, 2008); il caso delle modalità di gestione delle risorse umane nelle imprese della provincia di Udine (Visintin, Pittino, 2008); il caso della innovazione organizzative, delle relazioni industriali e della performance economica del sistema industriale di Reggio Emilia (Pini e altri, 2008).

L'evidenza empirica considerata (sintetizzata più oltre nella Tavola1) è presentata in sintesi di seguito .

1. Il caso dell'industria manifatturiera della provincia di **Bergamo** rappresenta la ricerca più articolata e completa realizzata in Italia sulla tematica in oggetto e ha aperto la strada alla realizzazione di altre analoghe – anche se più limitate - indagini sul campo (in particolare quelle relative alle province di Brescia e Udine presentate più oltre). La rilevanza della indagine condotta sulle imprese bergamasche è riconducibile a due aspetti principali:

- innanzitutto al fatto fondamentale di aver coinvolto nella rilevazione diretta sul campo, oltre alle direzioni aziendali (responsabili del personale e top manager), i rappresentanti sindacali a livello di stabilimento (RSU), intervistati sulla base di un apposito questionario per verificare la percezione dei destinatari delle nuove pratiche di lavoro; è questo un aspetto fondamentale poiché in letteratura si tende ad assumere le HPWP come base della convergenza degli interessi delle due parti coinvolte e quindi risulta fondamentale anche la convergenza delle percezioni di manager e lavoratori sulle modalità di introduzione e sulla bontà ed efficacia delle innovazioni organizzative introdotte;
- in secondo luogo, ma allo stesso modo fondamentale, al fatto di osservare nel tempo l'evoluzione dinamica del fenomeno attraverso una banca dati di natura longitudinale; lo sforzo di ricerca ha infatti consentito di costruire un panel significativo di imprese osservato sia al 1999 che al 2003.

La rilevazione del 1999 mostra una situazione variegata sia sul piano della adozione delle nuove pratiche di gestione del lavoro, sia sul piano della loro sintesi in modelli organizzativi innovativi. Per quanto attiene alla diffusione delle nuove pratiche emerge un elevato utilizzo di quelle relative alla consultazione dei dipendenti (prevalentemente su aspetti tecnico/operativi e/o sui problemi legati alla qualità e alla sicurezza) e alle iniziative di incentivazione individuale (bonus e premi di risultato). Di contro una percentuale più contenuta di imprese dichiara l'adozione del lavoro di gruppo e l'utilizzo in misura significativa di formazione *off the job*. L'adozione delle nuove pratiche apparirebbe più intensa nei comparti del legno-laterizi-cemento, del metalmeccanico, del chimico e del tessile; inoltre, le iniziative di coinvolgimento dei dipendenti sarebbero superiori nelle maggiori imprese rispetto alle piccole dimensioni.

Un dato significativo attiene alle modalità di adozione. Prevalentemente le pratiche sono introdotte in modo parziale e solo in pochi casi esse sono utilizzate in modo massiccio. Ciò denota più un atteggiamento competitivo di tipo difensivo più che una strategia intenzionalmente volta ad un profondo cambiamento organizzativo. Secondo la stima degli autori, il 20% circa delle imprese si avvicinerrebbe al modello organizzativo della *learning organization*; le cause del ritardo o del *gap* delle rimanenti imprese, evidenziate dall'indagine, sarebbero riconducibili sia alle resistenze al cambiamento di lavoratori e manager, sia alla mancanza di competenze e di capitale umano adeguato. Anche in questo caso il comparto metalmeccanico e le grandi dimensioni registrerebbero una più elevata propensione alla innovazione fondata sull'apprendimento organizzativo e sul coinvolgimento.

Il confronto con la situazione al 1999 è reso difficile dal mutato contesto competitivo e dalle differenze congiunturali esistenti nei due periodi osservati. La dinamica evolutiva del panel di imprese indagata nel 1999 e nel 2003 fa emergere le seguenti tendenze:

- il permanere di un modello di apprendimento fondato sul *learning by doing* tradizionale con scarsi investimenti nella formazione di nuove competenze non strettamente tecnico-produttive;
- una riduzione degli sforzi volti alla informazione, comunicazione, consultazione e coinvolgimento dei dipendenti, in parte riconducibili ai casi frequenti di crisi occupazionale; rimane comunque elevata sia la consultazione delle rappresentanze sindacali che l'identificazione e il senso di appartenenza all'impresa dei lavoratori;
- una crescita dell'utilizzo di sistemi di valutazione formale e individuale della prestazione lavorativa per i profili medio-alti e di sistemi di valutazione di squadra per gli operai; ciò andrebbe nella direzione di un maggiore coinvolgimento dei collaboratori in alternativa alla strategia del controllo;
- gli incentivi erogati si mantengono su livelli modesti (poco più del 6% della retribuzione lorda); gli incentivi individuali prevalgono per le posizioni medio-alte mentre quelli di squadra sono utilizzati soprattutto per gli operai;
- il cambiamento organizzativo segnala una crescita dei livelli gerarchici (non sorprendentemente, soprattutto per le piccole e medie imprese, diversamente dalle grandi dimensioni) e un rallentamento della introduzione del *Business Process Reengineering* (organizzazione "piatta" per processi); il lavoro di squadra – o gruppo di lavoro – mantiene una significativa consistenza;
- una positiva dinamica degli investimenti in ICT sia a livello gestionale che a livello di produzione.

In sintesi i risultati della ricerca presso le direzioni aziendali mostrerebbero un percorso di sviluppo delle imprese della provincia di Bergamo fortemente ancorato sugli aspetti tecnologico-produttivi che tenderebbe a sottovalutare gli investimenti orientati allo sviluppo delle risorse umane, al loro coinvolgimento e ad una più ampia innovazione organizzativa. La diffusione quantitativa – in alcuni casi crescente – delle nuove pratiche di gestione del lavoro non si sarebbe tradotta e "condensata" in "combinazioni" organizzative coerenti e di qualità.

L'indagine presso le RSU di stabilimento – relativa solo al 2003 – conferma la situazione di "innovazione incompiuta" sul terreno delle pratiche di gestione delle risorse umane ad alta prestazione e quindi sul terreno di nuove e più avanzate relazioni industriali. Complessivamente emerge un quadro tradizionale di relazioni industriali non inclusive delle nuove competenze e professionalità e delle nuove forme "flessibili" dei rapporti di lavoro. La rappresentatività delle RSU appare robusta e sostenuta da una buona tenuta dei tassi di sindacalizzazione. Le pratiche di coinvolgimento dei dipendenti da parte del management risultano però parziali, intermittenti e "a spizzico" su aspetti prevalentemente tradizionali; Le questioni relative ai sistemi incentivanti, alla formazione, alla valutazione della performance e ai cambiamenti organizzativi sono nella prevalenza dei casi escluse dalla negoziazione e dalla consultazione. Le commissioni paritetiche sono utilizzate in un numero esiguo di casi.

La percezione dei rappresentanti sindacali è che non sussista una efficace convergenza tra sviluppo delle competenze delle risorse umane e le performance competitive delle

imprese. I buoni livelli di partecipazione sul terreno sindacale tradizionale non eviterebbe quindi il dis-accoppiamento tra relazioni industriali e performance di stabilimento la cui auspicabile giustapposizione dovrebbe condurre, al tempo stesso, ad un miglioramento delle condizioni di lavoro e della competitività aziendale,

E' come se il coinvolgimento dei lavoratori si smorzasse allo "stato nascente": elevato nella fase di ideazione/progettazione dei cambiamenti e debole o inesistente nella fase cruciale di implementazione e realizzazione dei cambiamenti stessi. Al riguardo va segnalata anche la scarsa consapevolezza dei rappresentanti sindacali che, in netta prevalenza, giudicano almeno "discrete" le relazioni con la dirigenza.

Le forme retributive variabili legate ai risultati risultano gradite alla netta prevalenza dei lavoratori nonostante i criteri di determinazione del "premio" non siano oggetto di contrattazione nel 60% dei casi ma decisi unilateralmente dalla dirigenza; tali criteri, peraltro, sono prevalentemente tradizionali (ad esempio, la presenza) e in un numero non elevato di casi fondati su valutazioni formali della prestazione individuale e/o di squadra. Tale valutazione, inoltre, risulta prevalentemente effettuata secondo un criterio gerarchico e affidata al capo con un esiguo coinvolgimento dei lavoratori valutati e/o dei pari grado. Va sottolineato come il grado di coinvolgimento dei dipendenti e dei loro rappresentanti nel processo di valutazione cresca al crescere del tasso di sindacalizzazione. Tale correlazione positiva non si riscontra sul piano della conflittualità che si riduce al crescere dei livelli di sindacalizzazione. Ciò confermerebbe il ruolo stabilizzatore e di controllo del sindacato all'interno dei luoghi di lavoro.

Di particolare interesse, infine, risulta la valutazione percepita dalle rappresentanze sindacali su alcuni aspetti chiave della organizzazione del lavoro:

- l'impegno/sforzo di lavoro richiesto ai lavoratori risulta aumentato negli anni immediatamente precedenti l'indagine; lo stesso dicasi per lo stress dal lavoro;
- le condizioni di sicurezza sarebbero migliorate e accompagnate da una riduzione degli infortuni sul lavoro;
- la capacità di influire sulle decisioni della dirigenza da parte dei lavoratori si mantiene molto debole allo stesso modo della contenuta autonomia/discrezionalità nello svolgimento del lavoro;
- particolarmente debole è percepito il coinvolgimento dei lavoratori e rappresentanti sulle politiche formative e sulle politiche di innovazione tecnologica.

Complessivamente i risultati delle due indagini parallele non farebbero emergere contraddizioni particolarmente evidenti tra le dichiarazioni del top management e la percezione delle rappresentanze sindacali unitarie. Ma su questo aspetto si tornerà più oltre.

2. L'indagine condotta in Provincia di **Brescia** risulta analoga e comparabile con quella della Provincia di Bergamo, limitatamente alla sola data del 2003 e all'unico punto di vista indagato, quello della dirigenza. La ricerca sulle imprese dell'industria manifatturiera bresciana infatti – condotta parallelamente e con la stessa metodologia di quella di Bergamo – rappresenta esclusivamente una analisi cross-sezionale in un dato periodo, senza il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali.

L'indagine bresciana è stata orientata a rilevare i percorsi/modelli locali di adozione delle nuove pratiche di gestione del lavoro, in relazione alle strategie competitive prevalenti delle imprese della provincia. Un primo risultato della ricerca attiene proprio alla necessità di contestualizzare le HPWP all'interno del disegno strategico/organizzativo delle imprese. Più oltre si mostrerà come diverse strategie competitive siano accoppiabili a diversi *bundle* di pratiche di gestione delle risorse umane. In aggiunta le strategie competitive risultano progettate e implementate prevalentemente all'interno di modelli di governance di tipo familiare con un bassa apertura e con un modesto turnover dei ruoli manageriali di vertice. Ciò potrebbe rappresentare uno dei freni all'innovazione organizzativa ed alla introduzione di nuove relazioni industriali.

Un secondo risultato intermedio attiene alla qualità del capitale umano, sia di quella componente da cui originano le pratiche gestionali, sia della componente destinataria di tali pratiche. Nel primo caso prevale un basso grado di managerializzazione dei vertici strategici, nonché una modesta presenza di *professional* e specialisti nella direzione del personale. Nel secondo caso, si registra la prevalenza di una struttura occupazionale di tipo tradizionale (bassa scolarizzazione dei collaboratori, basso grado di femminilizzazione dell'occupazione) caratterizzata dal permanere del dualismo tra componente "forte" del mercato interno del lavoro (operai qualificati e specializzati, maschi di età media) e componente debole (operai comuni e, in misura crescente, impiegati) caratterizzata da un elevato turnover.

Per quanto riguarda l'aspetto centrale dell'indagine, ovvero l'intensità e le modalità di adozione delle HPWP, l'indagine evidenzia un quadro contraddittorio con logiche di coerenza diverse. In linea generale le imprese manifatturiere bresciane adotterebbero in misura diffusa alcune di tali pratiche e in misura molto marginale altre pratiche. Nel primo caso rientrano la prevalenza di strutture tendenzialmente "piatte", il coinvolgimento della linea nella gestione delle risorse umane, la prevalenza di lavoratori polivalenti e *multiskilled*, la elevata partecipazione "operativa" e la ampia diffusione di meccanismi collaborativi informali, la crescita di forme di variabilità retributiva di tipo *gain sharing*. Nel secondo caso si registra una debole intenzionalità strategica nei confronti della gestione del lavoro, una scarsa presenza dello "specialismo" del direttore del personale, modesti investimenti in formazione *off the job* su contenuti avanzati, scarso utilizzo di modalità formali di selezione e valutazione del personale e della prestazione, politiche retributive prevalentemente tradizionali e relazioni industriali "arretrate".

Questa dicotomia di fondo si registrerebbe in alcuni casi anche all'interno della stessa impresa sulla base della segmentazione del mercato interno del lavoro tra la componente primaria e la componente secondaria. Alcune tra le pratiche più diffuse, infatti, sarebbero adottate in modo "strettamente complementare" in funzione delle mutate condizioni competitive che "necessariamente" impongono alle imprese percorsi di "flessibilità adattiva". In questa direzione emerge la prevalente tipologia tradizionale di impresa fondata su: il ricorso crescente alla delega e al decentramento ai quadri e ai capi intermedi, la crescente flessibilità "funzionale" dei lavoratori (rotazione, allargamento e arricchimento delle mansioni), i crescenti flussi comunicativi e informativi top down e la significativa affermazione delle forme di variabilità retributiva legate al premio di produzione. In alcuni casi – minoritari ma significativi – l'indagine

mette in luce una tipologia innovativa di impresa che fa leva su una diversa e più ampia complementarità di pratiche. In questa direzione le pratiche di cui sopra sarebbero integrate in misura rilevante da: investimenti nella formazione di competenze, dalla adozione di gruppo di lavoro relativamente autonomi, ad un maggiore utilizzo di procedure formali di selezione e valutazione e da meccanismi partecipativi basati sulla consultazione e negoziazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti sui fondamentali aspetti organizzativi e gestionali.

Un approfondimento specifico del caso bresciano offre spunti interessanti in questo senso. Il contributo propone una indagine parallela delle due tipologie di impresa: il gruppo delle imprese a “flessibilità adattiva” giustapposto al gruppo di imprese a “flessibilità innovativa”. La selezione dei due gruppi è effettuata sulla base di un indicatore di performance innovativa fondato sulla natura della forza competitiva delle imprese (*price competition* contrapposta alla non *price competition*) e sulla intensità innovativa delle stesse (innovazioni di processo/prodotto introdotte nel triennio precedente l’indagine). In questo modo si perviene alla individuazione di due sottocampioni: le imprese innovative pari a 16 unità e le imprese non innovative paria alle rimanenti 61 unità. Il data base e la metodologia utilizzata (il problema della *reverse causality* non è affrontato/risolto) non consentono di generalizzare i risultati, ma che comunque mostrano le diverse peculiarità delle due popolazioni di imprese:

- non si registra un significativo effetto settoriale sul grado di innovatività delle imprese, che invece risulterebbe correlato positivamente alla dimensione d’impresa (le imprese con oltre 200 addetti risulterebbero più innovative rispetto a quelle comprese nella classe dimensionale 101-200 addetti mentre le piccole imprese (classe dimensionale 50-110 addetti) manterrebbero buone performance innovative);
- le iniziative di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti risultano significativamente superiori nelle imprese innovative;
- i lavoratori si sentono più coinvolti e si identificano maggiormente nelle imprese innovative;
- i cambiamenti della organizzazione del lavoro e l’introduzione di gruppi di lavoro risultano più diffusi nelle imprese innovative;
- il ricorso alla delega e al decentramento di responsabilità sul terreno della gestione delle risorse umane è più elevato nelle imprese innovative;
- le imprese innovative non mostrano una situazione diversa dalle altre sul piano delle politiche retributive (prevalentemente tradizionali), degli investimenti in formazione/sviluppo delle competenze (molto contenuti) e della qualità delle relazioni industriali (non avanzate e non collaborative).

Questi risultati sembrerebbero significativi ma non sufficientemente robusti sul piano metodologico e statistico. Per questa ragione l’analisi propone un approfondimento più rigoroso basato sull’utilizzo di un modello binomiale con legame *probit*. La variabile dipendente è individuata nella performance innovativa (presenza congiunta di introduzione di nuove tecnologie e di nuovi prodotti/servizi nei tre anni precedenti l’indagine). Le variabili esplicative sono fatte emergere secondo un approccio *grounded*, basato su un test di relazione/significatività rispetto alla performance innovativa. Le imprese che innovano risultano 46, pari al 55% circa del campione. I risultati del modello utilizzato mostrano come la probabilità che un’impresa risulti innovativa è fortemente influenzata da:

- flessibilità funzionale del lavoro (mobilità, rotazione e polivalenza dei lavoratori);
- iniziative di coinvolgimento dei dipendenti;
- presenza di un sistema di comunicazione interna e di discussione preventiva con i dipendenti dei cambiamenti da introdurre.

In misura inferiore ma rilevante tale probabilità sarebbe influenzata anche da:

- percentuale di laureati tecnici;
- anzianità media dei dirigenti;
- identificazione con i valori dell'impresa.

La presenza di commissioni di consultazione, viceversa, produrrebbe un effetto significativamente negativo sulle performance innovative d'impresa.

Complessivamente tali risultati confermano l'ipotesi della "complementarità selettiva" di alcune pratiche di gestione delle risorse umane, coerenti con le strategie competitive prevalenti, e non inclusiva delle pratiche "a più alto potenziale innovativo".

3. L'indagine sulle imprese della provincia di **Milano** è imperniata su un'analisi longitudinale relativa ad un campione di imprese manifatturiere tra il 1996 e il 2005 ed è preceduta da un interessante approfondimento del contesto istituzionale in cui le HPWP sono introdotte. Due sono gli elementi di rilievo in questa sede; il primo è che esiste una Europa a due velocità – i paesi del Nord Europa significativamente impegnati in questa direzione e i Paesi del Sud Europa fortemente in ritardo e l'Italia non fa eccezione; il secondo è che tali interventi richiedono il coinvolgimento attivo delle parti sociali e quindi sistemi di relazioni industriali avanzati e ricettivi e, anche a questo riguardo, il nostro Paese registrerebbe uno "svantaggio comparato istituzionale". Il materiale informativo per un confronto internazionale è molto debole ma comunque consente di collocare l'Italia sopra la media europea in termini di presenza quantitativa delle pratiche "partecipative" di carattere consultivo (e anche per "estensione sistemica" di tali pratiche ma in modo "non intenso e profondo"); sul piano della qualità della partecipazione (decentramento decisionale e delega di responsabilità a lavoratori e gruppi) il nostro Paese conferma una posizione ampiamente inferiore alla media europea.

Passando all'indagine diretta sul campo, lo studio mostra come le 90 piccole (anche sotto i 50 addetti) e medio-grandi imprese manifatturiere (soprattutto meccaniche e chimiche) milanesi osservate al 1996 e al 2005 avrebbero aumentato in misura significativa l'utilizzo delle HPWP. L'analisi diacronica del panel longitudinale mostra come due imprese su 5 dichiarino un aumento nell'impiego di tali pratiche (due mantengono una situazione stabile e solo una diminuisca) e come ciò valga in particolare per le imprese di piccola dimensione (fino a 49 addetti) che registrano tassi di aumento superiori a quelli delle medio-grandi imprese. Si tratta di un risultato non rappresentativo e non generalizzabile ma significativo e che richiederebbe ulteriori approfondimenti. Al riguardo un elemento chiaro emergente dalla ricerca riguarda la maggiore sistematicità delle grandi imprese alla introduzione di un "set completo" di pratiche, diversamente dalle medio-piccole imprese che tenderebbero a privilegiare alcune pratiche specifiche e "parziali". Comunque, oltre il 60% delle imprese del panel possono essere considerate *High Performance Work System*, vale a dire sistemi organizzativi che adottano almeno la metà delle pratiche considerate.



Più in dettaglio, dal 1996 al 2005 emergerebbe un significativo incremento nella adozione di tutte le pratiche considerate dall'analisi. E' questa una tendenza che andrebbe ponderata con l'estensione di tale adozione (numero di lavoratori coinvolti). Inoltre, al 2005, le pratiche maggiormente utilizzate risultano quelle più "tradizionali" (ad esempio: rotazione su più mansioni e polivalenza funzionale dei lavoratori) rispetto a quelle considerate più "innovative" (decentramento decisionale, gruppi di lavoro autonomi) che registrano una presenza ampiamente inferiore. Quest'ultime, in aggiunta, sarebbero meno utilizzate dalle piccole imprese rispetto alle dimensioni maggiori.

L'analisi longitudinale consente anche di evidenziare il grado di sostenibilità delle HPWP: oltre l'80% delle imprese mantiene nel tempo lo stile di management innovativo introdotto, cioè una numerosità di pratiche di gestione del lavoro almeno costante nel tempo (due o più pratiche ad alta prestazione). Il lavoro di gruppo e la formazione per la flessibilità risultano tra le pratiche meno sostenibili.

Un ultimo aspetto riguarda la relazione tra l'introduzione di HPWP e la stabilità del posto di lavoro e la dinamica occupazionale delle imprese. In proposito emergerebbe un paradosso: le imprese che aumentano considerevolmente l'adozione di tali pratiche sono in buona misura le imprese che registrano significativi cali occupazionali. Tale risultato non è necessariamente spiegabile solo con l'intensificazione dello sforzo richiesto ai lavoratori per contenere i costi (via bassa alla flessibilità); le ragioni potrebbero essere diverse e in parte connesse alla esigenza di un turnover volto a rinnovare le competenze interne alle imprese e alla introduzione di modelli produttivi più *capital intensive*.

4. L'indagine relativa alle piccole e medie imprese industriali della provincia di **Udine** considera e analizza le HPWP nell'ambito dell'approccio "configurazionale" - contrapposto all'approccio "universalista" e all'approccio "contingentista" (Delery e Doty, 1996) - che ipotizza l'esistenza di un legame positivo tra pratiche di GRU e performance subordinata ad una duplice coerenza: di tipo verticale, tra pratiche e strategia, e di tipo orizzontale tra le stesse pratiche.

Tale approccio condurrebbe a individuare due modelli idealtipici di gestione delle risorse umane con un elevato fit orizzontale e precisamente un modello orientato al sistema interno e un modello guidato dal mercato esterno. Il primo modello - fortemente ancorato alle pratiche tradizionali dei mercati interni del lavoro, quali accentramento decisionale, carriera interna, specializzazione funzionale, sistemi incentivanti basati su premi di produttività, modesti investimenti in formazione - sarebbe associabile verticalmente ad una strategia competitiva di tipo difensivo. Il secondo - coerente con strategie più esplorative e innovative - imperniato prevalentemente su pratiche di flessibilità esterna di mercato tipiche di un sistema decentrato (anche in questo caso gli investimenti in formazione sarebbero alquanto contenuti). In aggiunta - e in modo coraggioso se non "eroico" - tali modelli sarebbero associabili alla intensità tecnologica dei settori: sulla base di alcune evidenze empiriche i settori ad alta tecnologia registrerebbero la prevalenza del modello innovativo, mentre i settori a medio-bassa tecnologia sarebbero caratterizzati dal modello difensivo.

I gruppi strategici di imprese a bassa e media tecnologia (rispettivamente *Defender* e *Analysers* - rispetto al gruppo strategico ad alta tecnologia (*Prospector*) - mostrerebbero:

- una maggiore anzianità aziendale dei lavoratori, dei quadri e dei dirigenti all'interno delle diverse funzioni;
- una prevalenza del modello di governance familiare;
- una propensione inferiore al ricorso sia alla flessibilità numerica del lavoro (lavoro somministrato dalle agenzie del lavoro) che alla flessibilità funzionale del lavoro (lavoro *multiskilled*);
- uno scarso utilizzo di strumenti formali di reclutamento e selezione del personale;
- modesti investimenti in formazione per i neo-assunti (analogamente al gruppo delle imprese *Prospector* e invece diversamente dal gruppo di imprese *Analysers* che risulterebbero più attive su questo fronte);
- una minore diffusione di forme di decentramento decisionale e del lavoro di gruppo;
- un minore utilizzo di forme di variabilità retributiva, soprattutto di tipo collettivo (premio di risultato, *gainsharing*);
- un minore diffusione di strumenti di informazione e coinvolgimento dei lavoratori.

Complessivamente l'analisi sulle medie imprese udinesi fornisce una conferma – parziale per alcuni aspetti ma significativa – delle ipotesi di fondo dell'approccio configurazionale. Ai nostri fini, ciò significa che – all'interno di un quadro provinciale in cui il ricorso alle nuove pratiche di gestione del lavoro si mantiene su livelli modesti – i percorsi seguiti dalle diverse imprese mostrano una relazione positiva tra l'adozione delle HPWP e la presenza di una attiva e significativa strategia innovativa che caratterizzerebbe soprattutto le imprese a medio-alta tecnologia.

5. La ricerca condotta sul sistema industriale della provincia di **Reggio Emilia** è dedicata in particolare alle politiche di innovazione e performance economiche delle imprese. Si tratta di una rigorosa analisi econometrica relativa alle imprese manifatturiere con almeno 20 addetti al 2004 ma che considera anche la dinamica 1998-2003. La fonte dei dati è duplice: interviste realizzate direttamente alle rappresentanze sindacali delle imprese e i dati di bilancio delle imprese stesse. L'analisi è particolarmente significativa in questa sede poiché si propone di verificare, da un lato, l'impatto della flessibilità del lavoro e della qualità delle relazioni industriali sulla propensione ad innovare delle imprese e, dall'altro lato, il legame tra le diverse componenti dell'innovazione e la performance in termini di produttività. Ai nostri fini, la doppia relazione può essere ricondotta al legame di fondo tra due aspetti centrali delle HPWP – vale a dire flessibilità del rapporto di lavoro e relazioni industriali – e performance innovativa d'impresa.

Il primo aspetto consente di verificare l'effetto della presenza e del ruolo del sindacato sulla propensione all'innovazione dell'impresa e che in letteratura è considerato, in alcuni casi, potenzialmente negativo (quale attore frenante del cambiamento) e in altri potenzialmente positivo, quale attore cruciale alla costruzione di un clima cooperativo e al coinvolgimento/partecipazione dei lavoratori dipendenti. Relativamente al secondo aspetto, lo studio fornisce un interessante contributo alle ipotesi di legame negativo con l'innovazione della flessibilità del lavoro quantitativa e numerica e di legame positivo con la flessibilità funzionale e qualitativa del lavoro. Quest'ultima relazione può essere

collegata alla più ampia complementarità tra le diverse componenti dell'innovazione – tecnologica ma anche organizzativa – in funzione di performance superiori.

I risultati dell'analisi econometrica mostrano una elevata associazione tra modelli avanzati di relazioni industriali (basate sul confronto e la partecipazione delle rappresentanze) e l'innovazione organizzativa; tale associazione risulta inferiore con riferimento all'innovazione tecnologica e alla introduzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (che risultano quindi più di tipo *management inspired*). Per quanto riguarda la flessibilità del lavoro i risultati sono più contrastanti; ciò che emerge con chiarezza è una elevata associazione tra stabilità del rapporto di lavoro e investimenti in formazione aziendale dei dipendenti. In sintesi i risultati confermerebbero la complementarità tra qualità delle relazioni industriali, investimenti in capitale umano (formazione), innovazione organizzativa in funzione di maggiori performance innovative e economiche.

L' evidenza empirica emergente copre solo parzialmente la carenza strutturale di fonti ufficiali in Italia relative alle trasformazioni organizzative dei luoghi di lavoro. La qualità e la varietà delle ricerche sul campo considerate (cfr. riepilogo nella Tavola 1) rappresentano, d'altro canto, un quadro di riferimento particolarmente ricco e di particolare rilievo per la discussione del fenomeno in oggetto nel contesto italiano.

**Tavola 1 – Riepilogo delle ricerche sul campo**

Ricerca - Anno	Base empirica	Pratiche HRM considerate dall'indagine	Pratiche risultate più adottate	Relazione con performance
Provincia <b>Bergamo</b>  Industria manifatturiera  1999 e 2003 (longitudinale)	Questionario: -direzioni aziendali -rappresentanze sindacali  100 imprese al 1999 e 92 al 2003 (panel di 52 imprese) con oltre 50 addetti	1.Selezione di competenze 2.Formazione off the job 3.Lavoro di gruppo 4. Autonomia del gruppo 5. Delega ai capi 6.Lavoro multiskilled 7.Clima organizzativo 8.Iniziative di coinvolgimento 9. Comunicazione 10. Consultazione 11.Relazioni industriali avanzate 12.Valutazione performance 13.Incentivi e variabilità retributiva	* discreta presenza  *in crescita **diffuso  **coinvolgimento e identificazione  **livello operativo  *in crescita  **incentivi e bonus individuali	In corso di analisi

Provincia <b>Brescia</b>  Industria manifatturiera  2003 (cross-sezionale)	Questionario: -direzioni aziendali  84 imprese con oltre 50	1. Selezione di competenze 2. Formazione off the job 3. Lavoro di gruppo 4. Autonomia del gruppo 5. Delega ai capi 6. Lavoro multiskilled 7. Clima organizzativo 8. Iniziative di coinvolgimento 9. Comunicazione 10. Consultazione 11. Relazioni industriali avanzate 12. Valutazione performance 13. Incentivi e variabilità retributiva	*discreta presenza  **consistente **diffuso  **coinvolgimento e identificazione *top down **livello operativo  **premio di risultato individ. e collettivo	*Positiva relazione tra intensità di adozione delle pratiche e performance innovativa delle imprese (innovazioni di processo/prodotto introdotte nei tre anni precedenti)
Provincia <b>Milano</b>  Industria manifatturiera 1996 e 2005 (longitudinale)	Questionario: -direzioni aziendali  90 piccole imprese industriali (anche da 0 a 49 addetti)	1. Rotazione su più mansioni 2. Polivalenza su più mansioni 3. Formazione per flessibilità 4. Decentramento decisionale 5. Gruppi di lavoro autonomi 6. Gruppi di lavoro semi-autonomi	**diffusa e in crescita  **diffusa e in crescita  *discreta presenza	*elevata sostenibilità nel tempo delle pratiche introdotte *relazione di segno negativo tra intensità di adozione e livelli occupazionali
Provincia <b>Udine</b>  Imprese industriali  2003 cross-sezionale)	Questionario: -direzioni aziendali  75 piccole e medie imprese (anche con da 0 a 49 addetti)	1. Selezione di competenze 2. Formazione off the job 3. Lavoro di gruppo 4. Autonomia del gruppo 5. Delega ai capi 6. Lavoro multiskilled 7. Clima organizzativo 8. Iniziative di coinvolgimento 9. Comunicazione 10. Consultazione 11. Relazioni industriali avanzate 12. Valutazione performance 13. Incentivi e variabilità retributiva	*discreta presenza  *discreta presenza **diffuso  **elevata identificazione *top down *livello operativo  *premio di risultato collettivo	*positiva relazione tra adozione di pratiche e strategia innovativa delle imprese a medio- alta tecnologia
Provincia	Questionario:	1. Innovazione		*elevata

<b>Reggio Emilia</b>  Sistema industriale  2004 e 1998-2003 (longitudinale)	-rappresentanze sindacali  Dati di Bilancio  192 imprese al 2004 con oltre 20 addetti 171 imprese al 1998 e al 2003	2.Flessibilità dei rapporti di lavoro 3.Qualità delle relazioni industriali 4.Produttività del lavoro,performance economiche	*diffuse e di buona qualità	associazione tra relazioni industriali avanzate e innovazione organizzativa *elevata associazione tra stabilità del rapporto di lavoro e investimenti in formazione dei dipendenti in funzione diretta di maggiori performance economiche
---	--	--	-----------------------------	--

Gli spunti per la discussione più significativi emergenti sono riconducibili ai seguenti elementi.

1. Per quanto attiene alla diffusione l'evidenza empirica mostra in generale una significativa consistenza delle pratiche di lavoro ad alta prestazione adottate e utilizzate. Non essendo possibile effettuare confronti tra i sistemi locali italiani e tra questi e le esperienze internazionali, ci si deve limitare a sottolineare l'esistenza di un non trascurabile cambiamento in corso sul piano della organizzazione del lavoro. Tale cambiamento in parte non risulterebbe progettato in modo intenzionale ma sarebbe il risultato della strategia "emergente" delle imprese costrette dalla pressione competitiva. Peraltro le innovazioni organizzative introdotte sarebbero percepite, e quindi valutate, in modo diverso dai diversi attori in gioco. La tendenza evolutiva del grado di diffusione – sulla base dei pochi dati longitudinali osservati – mostrerebbe una dinamica di crescita soprattutto di alcune specifiche pratiche e non della loro totalità; ciò sarebbe confermato anche nelle imprese di piccola dimensione mentre le maggiori imprese confermerebbero una maggiore attitudine a modelli di adozione di tipo "sistemico". Due ulteriori aspetti vanno sottolineati: da un lato, la tendenziale "irreversibilità" e sostenibilità di alcune pratiche che una volta introdotte vengono mantenute nel tempo; dall'altro, il probabile effetto dell'andamento congiunturale sulla intensità di adozione delle nuove pratiche; al riguardo le imprese sarebbero più propense alla innovazione organizzativa nelle fasi di crescita/sviluppo mentre sarebbero conformiste nelle fasi di difficoltà e crisi. Quest'ultimo aspetto ci riporta al noto problema del nesso di causalità tra performance e pratiche di lavoro innovative.
2. L'analisi delle modalità di adozione fa emergere una chiara "dicotomia" tra alcune pratiche adottate congiuntamente in modo ricorrente e persistente dalla prevalenza delle imprese coinvolte e "altre" pratiche invece utilizzate in modo meno intenso e più saltuario da un numero più contenuto di imprese. Tale dicotomia farebbe emergere una sorta di "priorità" di alcune pratiche rispetto alle rimanenti. Ciò impone di entrare nella *black box* delle pratiche per individuare alcune distinzioni di fondo. Il dato evidente al riguardo attiene ad una contraddizione di fondo: l'adozione crescente di HPWP non condurrebbe

alla crescente affermazione di *High Performance Work Systems* e nemmeno del modello della *learning organization*. Le pratiche più utilizzate sarebbero quelle di tipo difensivo e orientate ad un maggior impegno e coinvolgimento dei collaboratori sul piano della loro flessibilità adattiva. Rientrano in questo schema le pratiche di informazione/consultazione dei dipendenti, degli incentivi legati al premio di risultato e quindi delle pratiche orientate a stimolare l'impegno e lo sforzo del lavoratore, la delega di alcuni aspetti gestionali ai capi intermedi, la polivalenza funzionale dei lavoratori realizzata attraverso l'apprendimento in azione. Di contro le pratiche più innovative sarebbero meno utilizzate e, in particolare, tra queste rientrano il decentramento decisionale, l'organizzazione in gruppi di lavoro autonomi, gli investimenti in formazione off the job, gli incentivi allo sviluppo delle competenze e – più in generale – le pratiche di “arricchimento” del lavoro (*job enrichment*). Ad un primo sguardo tale dicotomia potrebbe essere ricondotta ad un quadro confuso e esplorativo (con pratiche introdotte in modo intermittente e “a spizzico”) in via di consolidamento. Una lettura più attenta mostra – a nostro avviso – una chiara coerenza, funzionale agli orientamenti strategici prevalenti. In questa direzione emergerebbe il modello della *flexible organization* (più che della *learning organization*) caratterizzato da un forte connessione e complementarità di quelle pratiche orientate al coinvolgimento adattivo di valorizzazione e sfruttamento delle competenze esistenti (lavoro multiskilled e capacità di *problem solving* tecnologico/produttive) e di comportamenti consolidati (anzianità aziendale, appartenenza e identificazione con l'organizzazione, con relativi premi di risultato *output oriented*). Si tratta di una sorta di “complementarità selettiva” di un gruppo selezionato di pratiche che presenterebbe un *fit* elevato con strategie competitive di tipo difensivo. In alcuni casi (vicini al 20% delle imprese coinvolte nelle ricerche di Bergamo, Brescia e Udine ad esempio) tale complementarità si estenderebbe anche ad alcune pratiche innovative (gruppi di lavoro autonomo, *suggestion systems* di tipo *bottom up*, coinvolgimento decisionale dei lavoratori e dei loro rappresentanti). Per questa via emergerebbero forme deboli di *knowledge creating organization* orientate a strategie innovative fondate su creatività e nuove competenze. Il caso della provincia di Udine mostra come tali strategie siano associabili prevalentemente a imprese operanti nei settori ad elevata tecnologia. Anche in questi casi più innovativi emergerebbero comunque alcuni limiti al pieno dispiegamento del potenziale innovativo riconducibili prevalentemente al debole investimento in competenze pregiate, autonome e creative (investimento ad elevato rischio e affidato al mercato esterno del lavoro) nonché all'inefficace modello di relazioni industriali. A questo proposito va sottolineato l'atteggiamento conservativo di entrambi gli attori in gioco: le direzioni aziendali che, spesso, preferiscono “scavalcare” le rappresentanze sindacali; le organizzazioni sindacali che non riescono ad includere e rappresentare le nuove forme di lavoro autonomo e atipico (Bologna, 2008). In sintesi l'evidenza empirica considerata confermerebbe la prevalenza del modello neo-fordista di organizzazione (e non ancora un modello post-fordista – Rullani, 2001) che riduce il grado di specializzazione del lavoro e la separatezza tra lavoro esecutivo e lavoro decisionale (senza eliminarla) in funzione di una maggiore elasticità/flessibilità adattiva.

## 2. Discussione: pratiche ad alta prestazione e/o ad alto coinvolgimento?

I risultati presentati confermerebbero l'esistenza di diversi modelli di *performing practices* di gestione delle risorse umane in alternativa all'approccio dell'*one best way* o dell'unico modello *best performing*. In questa direzione diventa cruciale la discussione sulla relazione tra le *HRM practices* al loro interno e tra queste e la performance d'impresa. La recente letteratura sulla relazione tra HRM e performance (Scapolan, 2008) suggerisce di andare oltre l'approccio universalistico – fondato sulle *best practices* considerate singolarmente e isolatamente (Tzafrir, 2006) – verso il paradigma contingente e, più recentemente, verso l'approccio “configurazionale. Nel primo caso l'idea di fondo è di relativizzare l'efficacia delle singole pratiche agli specifici fattori di contesto, principalmente relativi a strategia, struttura e tecnologia (Guthrie et al., 2002). Nel secondo caso si suggerisce di considerare un doppio allineamento: verticale con la strategia e orizzontale, relativo alla coerenza interna della combinazione di pratiche adottate. L'esistenza del doppio *fit* garantirebbe una configurazione efficace (Delery-Doty, 1996). Alcune ricerche empiriche condotte in questa direzione (Verburg e al., 2007) mostrerebbero l'impossibilità di definire a priori combinazioni teoriche efficaci e quindi la necessità di analizzare in dettaglio le diverse combinazioni empiriche di pratiche adottate dalle imprese. Per questa ragione i contributi più recenti (Horgan, Muhlau, 2006) fanno emergere la centralità del grado di complementarità di *set* anche poco numerosi di pratiche (“complementarità selettiva” di cui sopra). In questa direzione, l'adozione delle nuove pratiche più che essere orientata a ridurre il gap con una supposta “configurazione ottimale” diventa un percorso costruttivo e sperimentale di una varietà di combinazioni possibili il cui esito non è dato ex ante ma sarà la risultante del processo applicativo (Grandori, Soda, 2006). L'approccio della costruzione processuale della “complementarità selettiva” complica ulteriormente la già intricata questione della relazione con la performance d'impresa. Nelle fasi sperimentali ed esplorative infatti è difficile cogliere e misurare – nel breve ma anche nel medio-lungo periodo – l'impatto delle pratiche sulla performance economica finale. Tale impatto potrebbe essere più agevolmente stimato o misurato nelle fasi di “sfruttamento” di sistemi di gestione delle risorse umane “selezionati” e consolidati. In prima istanza appare quindi ragionevole utilizzare come indicatori di performance non le variabili economiche “finali” (produttività, redditività, ecc.) ma variabili “organizzative” intermedie e più contigue con le *human resource practices* (il primo anello della catena che dovrebbe condurre a performance economiche finali). Alcuni recenti contributi forniscono interessanti esempi di tali variabili quali, ad esempio, comportamenti e performance individuali (Pilati, Innocenti, 2008), la capacità di attrarre e trattenere le persone (Scapolan, 2008), il clima organizzativo (Bagdadli, Roberson, 2008), la tecnologia (Larrazza e al., 2006), la natura della forza competitiva e la capacità innovativa (Albertini, Cotti Cottini, 2007), empowerment e innovazione (Visintin, Pittino, 2008). Il materiale informativo emergente dalle ricerche in oggetto rappresenta una base di indubbio interesse per verificare l'impatto di alcune combinazioni “selettive” e coerenti di pratiche sul alcune variabili intermedie significative (in particolare la variabile performance innovativa).

L'evidenza empirica relativa alle indagini considerate evidenzerebbe almeno due nodi cruciali di fondo degni di approfondimento mirato e quindi da inserire nell'agenda di ricerca futura: a) la natura/qualità e la coerenza “combinatoria” delle pratiche adottate,

da un lato, e b) la relazione indiretta e mediata di tali pratiche con la performance aziendale finale.

a) *Effetto combinatorio* – In proposito il percorso di ricerca è già ben presente in letteratura con riferimento all’analisi delle complementarità tra le dimensioni costitutive di diversi (alternativi?) “sistemi” di pratiche da cui scaturirebbero i benefici in termini di performance. In particolare tali complementarità potrebbero seguire logiche/processi di “rinforzo”, di “affiancamento” o di “compensazione” come suggeriscono Horgan e Muhlau (2006) che mostrano la bontà dell’ipotesi della complementarità nel caso delle unità produttive dell’Irlanda e dell’Olanda. Nella stessa direzione vanno gli sforzi di costruire delle configurazioni “idealtipiche” di *bundle* di pratiche per testarne l’efficacia sul piano empirico. Verburg e altri (2007) - incrociando i passaggi dalla dimensione “controllo” alla dimensione “commitment” delle risorse umane e dalla dimensione “organizzativa” alla dimensione “individuale” – individuano quattro tipologie (burocrazia, mercato, professionale e flessibile) e mostrano la superiore efficacia del modello “professionale” caratterizzato da una marcata strategia di coinvolgimento dei lavoratori e da un ruolo cruciale dell’organizzazione nello sviluppo delle competenze e del capitale umano. Tale risultato evidenzerebbe un ritorno ad una logica gestionale del lavoro incentrata sulla rivisitazione/rivalutazione delle leve tipiche del mercato interno del lavoro. Inoltre – come è stato evidenziato - la configurazione “professionale” (presenza congiunta di strategia di coinvolgimento e dimensione organizzativa) risulterebbe quella più congruente con i casi italiani considerati in questa sede, peraltro con alcune importanti differenze sul piano della natura del coinvolgimento. Inevitabilmente si ritorna al problema della qualità e del livello del *commitment* e della partecipazione dei lavoratori che richiede di essere posto al centro dell’analisi. In altri termini, una delle variabili cruciali all’interno dei sistemi di pratiche a “complementarità virtuosa” sembrerebbe riconducibile al ruolo (percepito e/o effettivo) dei lavoratori che esprimerebbero una marcata attitudine ad una partecipazione attiva. Il legame con le questioni del “trust in management” e della “job satisfaction” appare cruciale (Macky, Boxall, 2007). In questa direzione, un recente contributo basato su una rassegna critica della letteratura di riferimento (Wood, Wall, 2007), mostra la crescente diffusione di una ambiguità di fondo, vale a dire l’equivalenza tra “high commitment/high involvement management” e “high performance management”. Tale equivalenza non appare fondata e nemmeno verificata dalla ampia evidenza empirica esistente. Le dimensioni fondanti del coinvolgimento dei lavoratori sono riconducibili sia a) alla possibilità di decidere come svolgere il proprio lavoro (autonomia, discrezionalità e *work enrichment*) che b) alla possibilità di partecipare alle decisioni d’impresa (partecipazione organizzativa, *employee voice*). *Work enrichment* e *employee voice* sarebbero alla base della *job satisfaction* e della motivazione “intrinseca” dei lavoratori, condizioni essenziali per lo sviluppo delle prestazioni individuali e organizzative. Per contro, le dimensioni emergenti del “performance management” sarebbero riconducibili al capitale umano (*skill*), alla flessibilità del lavoro e alla motivazione “estrinseca” (*performance-related pay scheme*). Si registra quindi una contraddizione nel passaggio dalla iniziale coincidenza dei due approcci al loro crescente allontanamento (contrapposizione?), come se dal mercato interno del lavoro si passasse al mercato esterno del lavoro. In questa direzione si richiede maggiore chiarezza e la necessità di definire e verificare **diversi modelli rivali** che legano la gestione delle risorse umane alla prestazione organizzativa e che possano condurre a spiegazioni alternative e /o in



competizione. A questo riguardo la questione delle variabili di “mediazione” tra pratiche e performance appare centrale.

b) *Effetto mediato* - Il nodo cruciale della relazione tra HRP, coinvolgimento e performance assume un significato profondamente diverso alla luce di due nuovi fenomeni, in buona misura emergenti anche dalle indagini sul campo di riferimento in questa sede: da un lato, la crescente delega ai manager di line delle responsabilità gestionali delle risorse umane; dall’altro lato, la crescente rilevanza di lavoratori competenti che esprimono aspettative elevate nei confronti dell’organizzazione. Dobbiamo aspettarci che entrambi i fenomeni influenzino in modo rilevante la relazione HRP-performance, sul piano delle modalità attraverso le quali tale relazione è costruita. In questa direzione la futura ricerca dovrebbe dedicare particolare attenzione “..to the mediating role of line management and employees in the HRM-performance link...” (Soens, 2007, p.1). Questo orientamento appare particolarmente interessante alla luce delle considerazioni relative al commitment/involvement di cui sopra e del ruolo di mediazione che le variabili di work enrichment e di voice potrebbero svolgere rispetto alla prestazione d’impresa. Una recente indagine longitudinale relativa a 109 unità produttive manifatturiere italiane (Colombo, Delmastro, Rabbiosi, 2007) mostra come le HPWP si traducano in migliori performance nei casi in cui vi sia la decisiva mediazione di un effettivo processo di delega di autorità decisionale verso il basso della gerarchia organizzativa. Si ha motivo di ritenere che tale processo implichi un arricchimento del lavoro e la possibilità per i lavoratori di partecipare al processo decisionale. Più in generale, appare chiara la necessità di andare oltre la rilevazione e misurazione della presenza di pratiche e della loro intensità/profondità verso la ricostruzione dell’effettivo processo di introduzione/adozione di specifici bundle di tali pratiche. In proposito, alcune variabili chiave di mediazione processuale verso la performance appaiono riconducibili sia alle modalità di consegna e di attivazione delle pratiche da parte dei line manager preposti a tale funzione, sia alla percezione, alla motivazione intrinseca e ai comportamenti dei lavoratori coinvolti e/o destinatari.

---

Brescia, Università degli Studi, 7 giugno 2008

## Bibliografia

Albertini S., R. Leoni, (2008), *Innovazione organizzativa e lavoro nelle imprese industriali – La gestione delle risorse umane nelle province di Bergamo, Brescia, Milano, Udine e Reggio Emilia*, in corso di pubblicazione, F. Angeli, Milano.

Albertini S., Cotti Cottini M., (2007), “Pratiche di gestione delle risorse umane e performance innovativa: l’evidenza empirica delle imprese manifatturiere bresciane”, in Golzio L., Fabbri T.M. (a cura di), *Relazioni di lavoro e forme organizzative: nuovi modelli progettuali*, Carocci, Roma.

Albertini S., Paiola M., (2008), “Strategie competitive e gestione delle risorse umane nelle medie imprese bresciane”, in Albertini S., R. Leoni, in corso di pubblicazione.

Bagdadli S., Roberson Q., (2008), *The impact of a “great place to work” on organizational performance*, paper presentato al IX Workshop dei docenti e dei ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Ca’ Foscari, Venezia, 7-8 febbraio.

Bologna S., (2007), *Ceti medi senza futuro? Scritti, appunti sul lavoro e altro*, DeriveApprodi.

Colombo M.G., Delmastro M., Rabbiosi L. (2007), “High performance work practices, decentralization and profitability: evidence from panel data”, in *Industrial and Corporate Change*, 16,6, pp. 1037-1067.

Delery J. E – Doty D. H., (1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, *The Academy of Management Journal*, Vol.39, N.4, Aug., pp.802-835.

Della Torre E. (2008), “La modernizzazione del lavoro nelle imprese milanesi”, in Albertini S., R. Leoni, in corso di pubblicazione.

Grandori A., Soda G., (2006), “A Relational Approach to Organization Design”, in *Industry and Innovation*, 13, 2, pp. 151-78.

Guthrie J. e altri, (2002), “Correlates and Consequences of High Involvement Work practices: the Role of Competitive Strategy”, in *The International Journal of Human Resource Management*, 13, pp.183-97.

Horgan J., Muhlau P., (2006), “Human Resource Systems and Employee Performance in Ireland and The Netherlands: A Test of the Complementarity Hypothesis”, in *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 3, pp. 4414-39.

Larraza Kintana M. e altri, (2006), “High-Performance Work Systems and Firm’s Operational Performance: The Moderating Role of Technology”, in *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1, pp.70-85.

Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell’innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di gestione delle risorse umane e performance d’impresa*, Milano, Franco Angeli, in corso di pubblicazione.

Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Bazzana E., Gaj A., (2008), “Disegni organizzativi, cambiamenti tecnologici e gestione delle risorse umane. Risultati dell’indagine 2003 nelle imprese industriali della provincia di Bergamo”, in Albertini S., R. Leoni, in corso di pubblicazione.

Leoni R., Cristini A., Squazzoni F., Bazzana E., Gaj A., (2008), “Le rappresentanze sindacali d’impresa tra innovazioni organizzative e coinvolgimento dei lavoratori. Risultati dell’indagine 2003 nelle RSU degli stabilimenti industriali della provincia di Bergamo”, in Albertini S., R. Leoni, in corso di pubblicazione.

Macky K., Boxall P. (2007), “The relationship between high performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interactive effects”, in *The International Journal of Human Resource Management*, 18,4, pp. 537-567.

Pilati M., Innocenti L., (2008), “Pratiche di gestione delle risorse umane, performance individuali e comportamenti organizzativi”, in Comacchio A. e Pontiggia A., a cura di, *L’organizzazione fa la differenza?*, Carocci, Roma.

Pini P., Antonioli D., Delsoldato L., Mozzanti M., (2008), “politiche di innovazione e performance economiche: il sistema industriale di Reggio Emilia”, in Albertini S., R. Leoni, in corso di pubblicazione.

Rullani E. (2001), “Lavoro e sindacato nella società postfordista”, in Ninni A.-Silva F.-Vaccà S. (a cura di), *Evoluzione del lavoro, crisi del sindacato e sviluppo del paese*, Milano, F. Angeli.

Scapolan A., (2008), “Time to attract and retain: l’impatto delle pratiche di HRM sul mercato del lavoro. Uno studio del caso Ferrari”, in Comacchio A. e Pontiggia A., a cura di, *L’organizzazione fa la differenza?*, Carocci, Roma.

Soens N., (2007), *Understanding the linkage between human resource management and firm performance: A study of the mediating variables*, paper presentato al 22nd EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management, Brussels, Belgium, 19-20, Aprile.

Tzafrir S., (2006), “A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM Practice and Firm Performance at Different Points in Time”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, n. 2, pp. 109-30.

Verburg E. e altri, (2007), “Configuration of Human Resource Management Practices: A Model and Test of Internal Fit”, *The International Journal of Human Resource management*, 18, 2, pp.184-208.

Visintin F., Pittino D., (2008), *Imprese familiari, empowerment e innovazione*, paper presentato al IX Workshop dei docenti e dei ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Ca’ Foscari, Venezia, 7-8 febbraio.

Visintin F., Pittino D., (2008), “La gestione delle risorse umane nelle PMI udinesi”, in Albertini S., R. Leoni, in corso di pubblicazione.

Wood S.J., Wall T.D., (2007), “Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:7, pp. 1335-1372.