



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.16/2001

Dicembre 2001

*Nuove forme di organizzazione del lavoro:
il contributo dell'analisi teorica*

Jlenia Bonatti

Dicembre 2001

***Nuove forme di organizzazione del lavoro:
il contributo dell'analisi teorica***

di Jlenia Bonatti[^]

Sommario

Nel corso degli ultimi anni, numerosi cambiamenti economici, politici e sociali hanno alterato il contesto in cui opera l'impresa, accrescendo l'esigenza di modelli organizzativi che si discostino da quelli di matrice fordista-taylorista e ne rappresentino un superamento maggiormente funzionale alle nuove esigenze competitive dell'impresa. Le modalità organizzative emerse a partire dagli anni ottanta, pur presentando caratteristiche piuttosto eterogenee, enfatizzano la specificità e la rilevanza delle conoscenze e degli *skills* posseduti dai dipendenti. Il contributo proposto si prefigge di valutare, attraverso l'analisi della letteratura teorica al riguardo, i cambiamenti negli stili di gestione aziendale, sottolineando i vantaggi conseguibili dall'impresa in termini di competitività. Gli studi esaminati concordano nel sostenere che l'impresa, per migliorare la propria performance economica attraverso l'impiego ottimale delle risorse umane, debba non solo conseguire livelli superiori di flessibilità e di qualità dei processi produttivi, ma anche facilitare la partecipazione dei dipendenti nei processi organizzativi e decisionali. Questi obiettivi sono perseguibili attraverso la trasformazione di cinque principali ambiti organizzativi: i sistemi di selezione e di valutazione dei dipendenti e delle loro prestazioni; gli investimenti nel *training* e nella formazione del personale; il job design; i meccanismi retributivi. Tali ambiti devono essere strutturati in modo da consentire ai singoli lavoratori di sviluppare e, soprattutto, di sfruttare le loro capacità e le loro conoscenze per fornire all'impresa prestazioni lavorative superiori.

[^] Collaboratore di ricerca, Università di Ferrara.

0. Introduzione

Il presente lavoro si propone di tracciare un quadro, il più completo possibile, di quelle forme di organizzazione del lavoro generalmente definite "high performance".

L'analisi si concentra sui cambiamenti che queste forme di organizzazione del lavoro apportano ai metodi di organizzazione di impronta fordista-taylorista. Tali cambiamenti, emersi in risposta a modificazioni economiche, politiche e sociali del contesto in cui opera l'impresa, enfatizzano l'importanza della gestione delle risorse umane come fattore di competitività e di successo. Essi attribuiscono un'elevata rilevanza, infatti, al contributo fornito dai dipendenti, in termini di *skills* e conoscenze, e all'adozione di modalità organizzative che consentano all'impresa di incrementare non solo la flessibilità e la qualità dei processi produttivi, ma anche la partecipazione dei dipendenti. In particolare, la letteratura teorica individua, tra gli ambiti maggiormente influenzati dai processi di innovazione organizzativa, i sistemi di selezione e di valutazione dei lavoratori, il *training* e la formazione del personale, il *job design* ed i sistemi retributivi.

Gli approcci teorici proposti enfatizzano gli aspetti innovativi dei metodi di organizzazione "high performance" mettendone in luce, tuttavia, sia i pregi che i limiti. Queste analisi consentono, quindi, di evidenziare le caratteristiche delle nuove forme di organizzazione del lavoro e di stabilire attraverso quali meccanismi esse possono migliorare la performance e la competitività dell'impresa.

Il contributo si articola in cinque paragrafi. Il paragrafo 1 è dedicato al confronto tra il modello organizzativo di matrice taylorista e quello giapponese, enfatizzando i vantaggi e gli svantaggi associati a ciascun modello. Il paragrafo 2 si concentra sulle definizioni di pratiche "high performance" e sull'analisi dei cambiamenti apportati da queste pratiche nell'ambito di selezione, di valutazione, di formazione e di retribuzione dei dipendenti, nonché su strutturazione delle mansioni. Il paragrafo 3 illustra quattro principi generalmente condivisi dai modelli organizzativi post-fordisti relativi, rispettivamente, alla flessibilità e alla qualità dei processi produttivi, alla partecipazione dei dipendenti e alla qualità dei rapporti tra direzione e lavoratori. Il paragrafo 4, infine, si sofferma sull'analisi teorica della gestione delle risorse umane e ne mette in luce le principali aree di ricerca. Il quinto paragrafo costituisce una sintesi conclusiva del capitolo.

1. Produzione artigianale, fordista-taylorista, snella e high-performance

L'interesse nei confronti delle *high performance work practices* si manifesta, a partire dagli anni '80, in seguito ai successi conseguiti dalle industrie giapponesi nel mercato mondiale delle automobili. Il successo giapponese si fonda sulla *lean production*, la "produzione snella", uno stile di management che si prefigge di conciliare qualità e *just-in-time* attraverso la riduzione ai minimi termini delle funzioni produttive, del capitale fisso e del lavoro impiegati nella fabbrica. Nonostante sia ancora acceso il dibattito sull'esportabilità di tale modello, si diffondono pratiche lavorative di chiara ispirazione giapponese (*job rotation*, circoli di qualità, *total quality management*) che alterano significativamente il sistema produttivo occidentale (Cappelli-Neumark, 1999).

La diffusione di tali pratiche è favorita dall'inefficienza mostrata, nel corso degli ultimi venti anni, dai sistemi di produzione tayloristici. Tale inefficienza si è espressa soprattutto nell'incapacità di adattamento ai cambiamenti che hanno coinvolto la competizione internazionale, la tecnologia ed il mercato del lavoro.

La globalizzazione dell'economia e la deregolamentazione dei mercati accrescono la competizione internazionale e, facilitando l'importazione di prodotti a basso costo dai paesi in via di sviluppo, rendono le strategie competitive basate sulla minimizzazione dei costi estremamente inattuali. Al fine di soddisfare la crescente richiesta, da parte dei consumatori, di prodotti diversificati e di alta qualità, le imprese devono essere in grado di innovarsi frequentemente e di adattarsi con rapidità alle fluttuazioni della domanda. Questa esigenza di flessibilità è incrementata dalle attuali caratteristiche del mercato del lavoro: l'aumento sia della scolarità, sia dell'offerta di lavoratori qualificati consente all'impresa di abbandonare modelli tradizionali di organizzazione del lavoro a favore di sistemi incentrati sulle capacità e sulle conoscenze degli individui (Camuffo-Costa, 1990).

La diffusione delle tecnologie informatiche e lo sviluppo della *New Economy*, inoltre, influiscono significativamente sull'organizzazione del lavoro nell'impresa. La confluenza di tecnologie informatiche e telematiche e la polarizzazione tra *high-skill jobs* e *low-skill jobs*, oltre a potenziare la comunicazione e le capacità di risposta alle esigenze dei clienti, evidenziano i vantaggi derivanti dall'implementazione di modelli organizzativi che consentono di sfruttare le conoscenze dei lavoratori specializzati (Snower, 1999)

Il confronto tra le tradizionali forme di organizzazione del lavoro occidentali e il modello giapponese consente di individuare le origini delle pratiche di lavoro "high performance" e di comprendere la portata dei cambiamenti indotti da tali pratiche.

1.1 Il Taylorismo

Alla fine dell'ottocento, negli Stati Uniti, scienza e tecnica forniscono macchinari sempre più veloci e potenti, consentendo alla produzione industriale di svilupparsi attraverso: a) la *standardizzazione* dei prodotti e dei mezzi di produzione; b) la disponibilità di pezzi *intercambiabili* sia per i prodotti finiti che per le macchine utensili; c) la crescente specializzazione delle macchine utensili.

I progressi tecnologici si accompagnano all'ingrandimento dei complessi industriali; la crescita produttiva e la fusione tra imprese favoriscono lo sviluppo del gigantismo industriale. L'espansione dell'industria richiede un crescente reclutamento di manodopera proveniente dalle campagne o dal vecchio continente. La concentrazione di manodopera in grandi stabilimenti, indispensabile alla produzione in larga scala, pone problemi organizzativi per i quali si rivelano inefficaci le soluzioni della produzione artigianale (Bonazzi, 1989).

Consapevole di tali cambiamenti ed insoddisfatto dai metodi di produzioni tradizionali, Frederick W. Taylor (1856-1915) sviluppa una nuova teoria organizzativa, nota come *organizzazione scientifica del lavoro* (OSL) (Bonazzi, 1989), finalizzata allo sfruttamento delle potenzialità della società industriale ed alternativa all'*incentive and initiative management*, l'organizzazione del lavoro prevalente negli Stati Uniti alla fine del XIX secolo (Taylor, 1975).

Le proposte di Taylor mirano al superamento della produzione artigianale, caratterizzata dall'elevato fabbisogno di manodopera qualificata, dall'utilizzo di capitale fisico semplice ma flessibile e da una produzione ad alto costo su richiesta del consumatore.

I quattro principi espliciti dell'OSL includono:

1. lo studio scientifico dei migliori metodi di lavoro in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine;
2. la selezione e l'addestramento specifico dei lavoratori;
3. l'instaurazione di rapporti di stima e di collaborazione tra direzione e manodopera;
4. la distribuzione uniforme del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera;

Secondo Taylor, un sistema produttivo strutturato sulla base di questi principi consente sia al datore di lavoro, sia al dipendente di ottenere il massimo benessere possibile. Ciò è conseguibile attraverso il *task management* (organizzazione funzionale o per compiti), caratterizzato dalla parcellizzazione e dalla standardizzazione dei processi produttivi (un esempio estremo di divisione del lavoro) (Leoni-Vanoncini-Tiraboschi, 1998).

L'organizzazione dell'impresa taylorista presenta la tipica struttura piramidale, con un numero elevato di occupati nei livelli inferiori ed uno estremamente ridotto al vertice, in cui le informazioni e gli ordini scendono dall'alto verso il basso e in cui è rara la comunicazione orizzontale (Leoni-Vanoncini-Tiraboschi, 1998).

La direzione forza gli operai, pigri e ostili al lavoro, incentivandoli con una politica di alti salari: il lavoratore che esegue le sue mansioni nei tempi prestabiliti riceve il suo salario ordinario maggiorato di un premio di rendimento, quello che non riesce ad eseguire il compito assegnato è privato di una quota della retribuzione. Il macchinario è molto costoso e non tollera interruzioni, ragion per cui il produttore è costretto a prevedere numerose soluzioni tampone: un numero supplementare di scorte e

di lavoratori (da qui la qualifica di "impresa grassa") (Leoni-Vanoncini-Tiraboschi, 1998). Vengono mantute in produzione tipologie standard di prodotto, in modo che il consumatore possa contare su spese minori ma a scapito della varietà e dell'innovazione (Womack-Jones-Roos, 1996). La mobilità dei lavoratori tra un'impresa e l'altra è estremamente elevata, i rapporti col sindacato conflittuali e fondati sulla reciproca sfiducia e ostilità (Leoni-Vanoncini-Tiraboschi, 1998).

1.2 Il modello giapponese

L'organizzazione produttiva del mondo occidentale, seppur con numerose varianti a seconda dei diversi contesti, rimane essenzialmente di matrice fordista-taylorista¹. Tuttavia, a partire dagli anni '70, questo sistema viene progressivamente messo in discussione e, negli anni '90, emergono nuove modalità di organizzazione aziendale, notevolmente influenzate dai principi del modello giapponese.

Tale modello, noto anche come "metodo Toyota", nasce in Giappone negli anni '50, dal tentativo di aumentare la produttività quando le quantità prodotte non aumentano (Coriat, 1991).

Taiichi Ohno, ingegnere alla Toyota, consapevole che in Giappone la produzione di massa non avrebbe mai conseguito risultati efficienti, mette a punto un sistema ad essa contrapposto, la cosiddetta "produzione snella", che privilegia la qualità rispetto alla quantità e le economie di diversificazione rispetto a quelle di scala. I concetti di *just in time* (metodo di produzione in tempo reale), di miglioramento continuo, di collettivo virtuoso, di fabbrica piatta e flessibile rappresentano le maggiori peculiarità di questo sistema produttivo.

Nella "fabbrica minima", o *J-firm* (da Japan, in contrapposizione all'*A-firm*, da American) la struttura organizzativa, appiattita rispetto a quella dell'impresa fordista, è caratterizzata dal restringimento della base e dall'allargamento del numero di lavoratori qualificati: la responsabilità del funzionamento del processo produttivo è distribuita su tutti i livelli dell'impresa, determinando un maggiore coinvolgimento dei dipendenti alle decisioni dell'impresa. Il capitale fisso ed il lavoro sono ridotti ai minimi coefficienti necessari per far fronte alla domanda giornaliera o settimanale; la comunicazione orizzontale e l'enfasi sui rapporti interfunzionali rendono l'impresa più snella e flessibile (Leoni-Vanoncini-Tiraboschi, 1998).

Il metodo dei *kanban* (ordini di produzione, N.d.A) rappresenta uno dei pilastri della *lean production*: l'ufficio centrale fornisce al capireparto schede di produzione che costituiscono linee generali di lavoro, modificabili in risposta ai segnali di mercato. Le informazioni riguardanti le richieste dei clienti fluiscono dal reparto di imballaggio ai reparti a monte, che le analizzano e modificano le schede di produzione. Questo sistema consente di decentralizzare numerose mansioni di programmazione (favorendo la diffusione di modalità di coordinamento orizzontale) e di integrare il controllo della qualità dei prodotti e delle mansioni produttive stesse (Leoni-Vanoncini-Tiraboschi 1998).

Nell'impresa giapponese il lavoro è considerato una risorsa fondamentale, "un insieme di operazioni cui non corrisponde un prodotto preciso, identificabile" (Leoni-Vanoncini-Tiraboschi 1998, p. 32): le complesse mansioni eseguite da ciascun lavoratore richiedono una notevole flessibilità funzionale ed una formazione adeguata, sia sul lavoro (*on the job training*) che all'esterno della fabbrica (*off the job training*). Il personale rappresenta come una componente imprescindibile dell'impresa ed i suoi suggerimenti vengono ritenuti fondamentali dalla direzione: gruppi di lavoratori appartenenti alla stessa area si incontrano regolarmente (e volontariamente) per ideare soluzioni che permettano di incrementare la produttività e la qualità del lavoro (*quality circles*, N.d.A.).

Il sistema retributivo della *j-firm* si compone essenzialmente di tre elementi:

- a) un sistema salariale basato sull'anzianità e sul merito;
- b) un sistema di promozione interna applicato in base alla valutazione dei meriti dei lavoratori;
- c) un'indennità di liquidazione.

¹ Henry Ford (1863-1947) è il primo a mettere in pratica i principi del taylorismo alla Ford Motor Company. Per Fordismo si intende "...una interpretazione ed insieme un'applicazione sistematizzata e politico-istituzionale delle idee di Taylor (LaRosa-Zurla 1999, p.130).

Questo sistema incrementa il senso di appartenenza del lavoratore all'impresa e ne scoraggia la mobilità. Le relazioni industriali sono generalmente gestite da sindacati interni, che tentano di garantire un clima di collaborazione e fiducia tra lavoratori e direzione d'impresa.

1.3 I due modelli a confronto

Il confronto tra il sistema di produzione Taylorista e quello giapponese consente di evidenziarne le numerose differenze. Aoki ne sottolinea alcune relative alla gestione della produzione (Aoki, 1987):

- 1) a livello di reparto, la divisione del lavoro nell'impresa "A" è organizzata secondo i principi di specializzazione, mentre nell'impresa "J" essa è più fluida e flessibile;
- 2) a livello di impresa, il modello gerarchico di ripartizione dell'autorità tipico della realtà statunitense si oppone alle procedure snelle di coordinamento della struttura giapponese.

Gli effetti di ciascun modello organizzativo sulla performance d'impresa sono comunque determinati dalle caratteristiche del contesto in cui opera l'impresa.

Williamson (1985) richiama i vantaggi di efficienza di una organizzazione gerarchica e ne enfatizza, in particolare, la riduzione dei costi connessi alle transazioni tra varie unità operative. Tale risparmio è giustificato da:

- a) bassi costi di gestione delle scorte, attribuibili alla standardizzazione dei prodotti;
- b) economie di specializzazione, che sfruttano al massimo le capacità dei lavoratori;
- c) migliore capacità di risposta alle fluttuazioni del mercato o ad eventi di origine esogena, derivante dalla gestione centralizzata delle informazioni.

Tra i principali svantaggi dei modelli organizzativi di impronta taylorista, l'autore sottolinea invece i problemi di motivazione e di incentivazione: i lavoratori non hanno infatti alcun interesse a dedicarsi con attenzione ai loro compiti, sia per la mancanza di ricompense economiche adeguate, sia per la modesta integrazione tra i loro obiettivi e quelli della direzione.

Leoni, Vanoncini e Tiraboschi (1998), esaminando i vari elementi che concorrono a rendere inattuali i metodi tayloristici di organizzazione aziendale, attribuiscono una particolare rilevanza all'imprevedibilità del mercato del prodotto, che richiede flessibilità e capacità di adattamento: i costi delle scorte tendono a crescere all'intensificarsi della diversificazione del prodotto, la comunicazione è maggiormente costosa in contesti gerarchizzati e i lavoratori altamente specializzati si rivelano generalmente poco versatili.

Aoki (1991), valutando gli svantaggi del sistema giapponese, sostiene che esso, pur consentendo di modificare rapidamente l'output finale in risposta ai mutamenti del mercato e di impiegare al meglio la gestione delle risorse umane, può rivelarsi inappropriato in contesti caratterizzati da elevata stabilità e che non richiedono particolari capacità di adattamento. L'assenza di scorte di sicurezza, inoltre, può rendere il sistema vulnerabile di fronte ad alte fluttuazioni del mercato o a situazioni di emergenza. La produzione snella, infine, non consente di sfruttare le economie di scala e può favorire la diffusione di problemi di *free-riding*.

Lo stesso Aoki (1987) ribadisce, tuttavia, come l'efficienza dei due modelli sia legata soprattutto a fattori relativi e contingenti: in un ambiente estremamente volatile e incerto o, al contrario, in uno stabile e omogeneo, l'*A-firm* è probabilmente più efficiente. Nelle situazioni intermedie, dove il contesto muta, ma non in modo drastico, le conoscenze create dall'apprendimento e il coordinamento orizzontale rendono la *J-firm* complessivamente superiore.

2. High Performance Work Practices

Nonostante sia ancora irrisolto il dibattito sull'effettiva esportabilità del modello giapponese e nonostante la recente crisi di quest'ultimo, nel corso degli ultimi anni si sono diffuse in occidente numerose filosofie manageriali di influenza nipponica (OECD, 1999).

- *Employee Involvement* (EI). Il termine indica una cultura manageriale che enfatizza l'importanza sia della partecipazione dei dipendenti, sia della democrazia industriale. L'EI è caratterizzato da un elevato coinvolgimento dei lavoratori impiegati nei livelli inferiori dell'impresa, dall'adozione di mansioni lavorative volte all'incremento dell'impegno e della soddisfazione dei lavoratori, dalla condivisione delle informazioni tra tutti i livelli d'impresa. Le imprese che adottano questo stile di *management* tentano di sfruttare appieno le conoscenze dei lavoratori impiegati nei livelli inferiori della gerarchia aziendale; in tali imprese, la direzione tende a perdere la sua funzione di controllo ed a favorire l'instaurarsi di una struttura organizzativa piatta e basata sulla comunicazione;

- *Total Quality Management* (TQM). Movimento particolarmente diffuso in occidente, esso incorpora molti dei principi della produzione snella e dell'*Employee Involvement*, riservando però una maggiore attenzione all'incremento della qualità, alla soddisfazione del cliente ed alla diminuzione degli sprechi. Due, tra i principali elementi del TQM, sono il lavoro di squadra e l'incremento del potere decisionale dei lavoratori impiegati nei livelli inferiori dell'impresa (da qui la necessità di una formazione sistematica dei dipendenti nell'identificazione e nella risoluzione dei problemi). Il TQM è considerato il successore dei circoli di qualità e, se paragonato all'EI, pone maggiore enfasi sia sul ruolo del *top-management* (incaricato di portare l'impresa a livelli altissimi di qualità), sia sulla ristrutturazione delle mansioni lavorative.

Appare incrementata, inoltre, la diffusione di stili di *management* che, pur non di origine prettamente giapponese, propongono soluzioni alternative a quelle della produzione di massa.

- L'approccio Socio-Tecnico, di notevole successo nei paesi nordici, volto ad armonizzare gli aspetti tecnici e sociali del lavoro. Tale approccio nasce nel 1940 col Tavistock Institute e si sviluppa negli anni sessanta con il progetto norvegese di "Democrazia al lavoro". I suoi principali obiettivi sono sia la rivalutazione del ruolo delle macchine e dell'uomo, sia l'ottimizzazione del sistema tecnico e sociale. Tali obiettivi sono conseguiti attraverso l'utilizzo di piccoli gruppi di lavoro, stabili e semi-autonomi, i cui membri godono delle stesse condizioni retributive e contrattuali e le cui mansioni sono interdipendenti e intercambiabili. La soddisfazione e il benessere del lavoratore sono ritenuti fondamentali ed imprescindibili.

- La Re-ingegnerizzazione dei processi, tesi post-fordista particolarmente popolare dall'inizio degli anni '90. Il *re-engineering* comporta una riprogettazione radicale, di chiara impronta *top-down*, dei processi chiave dell'organizzazione aziendale. Tale riprogettazione coinvolge soprattutto le transazioni di *routine*, riorganizzate in modo da sfruttare le opportunità offerte dalla tecnologia. L'impresa si concentra principalmente sulle "*core competencies*", ricercando all'esterno beni e servizi (*outsourcing*). L'obiettivo esplicito di questo modello organizzativo è la riduzione dei costi attraverso il *downsizing*.

Nel corso degli ultimi anni, si è assistito inoltre alla diffusione di pratiche organizzative generalmente denominate "high performance". Non esiste, attualmente, una definizione univoca di tali pratiche.

Parks (1995), ad esempio, riconosce un *continuum* di approcci filosofici all'organizzazione del lavoro e ne definisce i due estremi "approccio tradizionale" e "approccio alternativo": il primo è positivo, razionale, individualista, scientifico e conflittuale; il secondo è normativo, etico, olistico e cooperativo. L'autrice, in virtù dell'enfasi posta sulle soluzioni cooperative dei conflitti, sull'instaurarsi di una cultura d'impresa e sull'incremento della partecipazione dei lavoratori, colloca l'organizzazione "high performance" del lavoro verso l'estremo "alternativo" di questo continuum. L'autrice individua, tra le principali caratteristiche dei modelli "high performance", la presenza di strutture decisionali non gerarchiche e di modelli organizzativi flessibili, l'adozione di sistemi retributivi per incentivi e l'elevata rilevanza attribuita alla formazione dei lavoratori e alla sicurezza dell'impiego.

Ichniowski, Kochan, Levin, Olson e Strauss (1996) riportano alcuni dei significati normalmente attribuiti al termine "pratiche di lavoro innovative" e ne sottolineano l'ambiguità: molti autori utilizzano questa definizione in relazione alla partecipazione dei lavoratori in squadre di lavoro (Katz-Kochan-Gobeille, 1983); alcuni si riferiscono a pratiche quali il *profit-sharing*, l'*employee stock ownership* o il *pay-for-skills*; altri pensano alla ristrutturazione delle mansioni lavorative in nome di una maggiore flessibilità ed alla diffusione di nuovi meccanismi sia di soluzione dei conflitti d'impresa, sia di gestione delle informazioni. Il denominatore comune di tutte queste pratiche è, comunque, l'allontanamento da un sistema di produzione tradizionale a favore di innovazioni che incrementano il grado di flessibilità dei processi produttivi, la collaborazione tra lavoratori e *management* e la partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa.

Anche Cappelli e Rogovsky (1994) sottolineano le divergenze tra i sistemi tayloristici del lavoro e quelli "snelli" o "high performance", volti ad incrementare la qualità, la flessibilità e la produttività dell'impresa attraverso la delega delle responsabilità dalle strutture amministrative a singoli lavoratori o a squadre di lavoro. Tra gli elementi associati alla produzione snella gli autori evidenziano la partecipazione dei lavoratori, il lavoro di squadra, la *job rotation* e le pratiche volte alla formazione ed alla socializzazione del personale.

Betcherman (1997) include tra le pratiche "high performance" l'uso intensivo del lavoro di squadra, la riduzione dei livelli gerarchici, i meccanismi di *delegation of responsibility* e la maggiore complessità delle mansioni lavorative.

Kling (1995) sottolinea la rilevanza, in modelli organizzativi innovativi:

- a) della formazione dei lavoratori, fondamentale per il miglioramento della qualità del prodotto e per la diminuzione degli errori e delle interruzioni del processo produttivo;
- b) di politiche retributive che incentivino i lavoratori a un maggiore sforzo lavorativo (*profit sharing*, *gain sharing*, etc.);
- c) della partecipazione dei lavoratori nei processi organizzativo-decisionali dell'impresa.

Hunter e Hitt (2000) sostengono che le pratiche di lavoro "high performance" spesso coincidono con quelle di gestione delle risorse umane, volte a rinforzare la motivazione, l'impegno e la formazione dei lavoratori. Nelle imprese che utilizzano tali pratiche, i lavoratori sono caratterizzati da un grado elevato di flessibilità, di discrezionalità e di potere decisionale. Essi svolgono, inoltre, un'ampia gamma di mansioni.

Glitteman e Horrigan (1998) preferiscono sostituire i termini "high performance" o "innovative" con "flexible work practices", al fine di enfatizzare il carattere distintivo delle pratiche considerate (la flessibilità), di evitare giudizi di superiorità e di includere nella definizione anche quei modelli organizzativi che, sebbene alternativi ai sistemi di produzione tradizionali, non presentano carattere di novità assoluta rispetto al passato. Gli autori distinguono, inoltre, tra pratiche che modificano l'organizzazione del lavoro ed altre forme di gestione delle risorse umane che non influenzano direttamente lo svolgimento delle mansioni lavorative. Tra le prime includono il lavoro di gruppo, il *Total Quality Management*, i circoli di qualità, la partecipazione dei lavoratori alle decisioni riguardanti la tecnologia e l'equipaggiamento, la *job rotation*.

Anche MacDuffie (1995) sottolinea l'elevata flessibilità dei nuovi stili di management e ne rintraccia la logica organizzativa nell'unione di sistemi di "manufacturing practices" (volte alla diminuzione delle scorte) e di "human resource practices" (legate alla formazione del personale e alla sua motivazione).

Wilkinson, riprendendo una definizione di Guest (1997), definisce la gestione delle risorse umane "a set of policies designed to maximise organisational integration, employee commitment, flexibility and the quality of work" (Wilkinson, 2000, p.3) e ne riconosce una versione *soft* e una *hard*: gli obiettivi della prima sono la partecipazione, l'impegno e il coinvolgimento dei lavoratori, quelli della seconda la massimizzazione del ritorno economico della risorsa "lavoro". I circoli di qualità e il lavoro di squadra, ad esempio, fanno parte della versione *soft*, mentre il TQM, che implica una maggiore attenzione alle esigenze del consumatore, livelli elevati di flessibilità e politiche di miglioramento continuo, fa parte di quella *hard*.

Un recente studio preparato per la Commissione Europea dal Business Decisions Limited sostiene che le nuove forme di organizzazione del lavoro "[...] are based on a high trust and high skill organisational model that encompasses extensive employee involvement in operational decision-making" (Business Decision Limited, p. iv). Tali pratiche favoriscono la diffusione di:

- a) strutture organizzative che richiedono l'abbandono di divisioni basate sulle funzioni o sul prodotto a favore di unità focalizzate sul mercato o sui processi critici, l'introduzione di squadre di lavoro con elevato potere decisionale, la riduzione dei livelli di management;
- b) metodi di lavoro più flessibili e meno gerarchici che annullano i tradizionali confini tra mansioni lavorative e consentono all'impresa di adattarsi con maggiore facilità alle fluttuazioni del mercato;
- c) nuove culture corporative che enfatizzano l'importanza di una maggiore complicità tra direzione e lavoratori, di una maggiore autonomia, partecipazione e creatività da parte di questi ultimi e, soprattutto, dell'accurata analisi della qualità dei prodotti, dei servizi e delle esigenze dei clienti;
- d) nuove pratiche organizzative quali, ad esempio, i programmi di qualità della direzione e di miglioramento continuo²;
- e) investimenti sistematici nella formazione dei dipendenti, nell'implementazione di programmi di aggiornamento e di *training* e soprattutto nell'acquisizione, da parte dei lavoratori, di competenze tecniche che consentano loro di svolgere mansioni più complesse e più numerose;
- f) metodi di valutazione della performance lavorativa che includono elementi non prettamente finanziari (la soddisfazione dei clienti, per esempio) e nuove fonti di informazione (ricerche di mercato, questionari dei consumatori, *benchmarking*), migliori sistemi di circolazione delle informazioni, maggiore autonomia per gli individui e per le squadre nello stabilire i loro obiettivi, cambiamenti nella valutazione dei singoli lavoratori che ne enfatizzano lo sviluppo e il miglioramento;
- g) sistemi di retribuzione che privilegiano la *performance* del lavoratore, piuttosto che la sua anzianità, e che legano parte della retribuzione all'andamento economico dell'impresa (*gain sharing*, *profit sharing* e bonus, per esempio).

2.1 High performance work practices e organizzazione d'impresa

Sebbene i recenti cambiamenti nell'organizzazione del lavoro coinvolgano ogni aspetto dell'impresa, è possibile individuare cinque aree maggiormente influenzate da questo fenomeno:

- 1) selezione del personale;
- 2) valutazione della *performance* lavorativa;
- 3) *job design*;
- 4) formazione e il *training* dei lavoratori;
- 5) sistemi di retribuzione.

La relazione tra questi momenti organizzativi è particolarmente significativa; le caratteristiche di ognuno di essi influenzano quelle degli altri determinandone, almeno in parte, l'efficienza economica ed organizzativa. L'abbandono di processi di produzione tradizionali a favore di sistemi più flessibili richiede a ciascun lavoratore maggiori capacità di adattamento, di comprensione del lavoro svolto e di socializzazione. La valutazione della *performance* lavorativa ed i sistemi di retribuzione devono quindi riconoscere e premiare i numerosi contributi forniti dai dipendenti, non quantificabili attraverso la semplice misurazione del livello di produttività; l'investimento sistematico nella formazione dei dipendenti consente ai membri dell'impresa di svolgere i compiti loro assegnati e di divenire una fonte di competitività. L'accurata selezione del personale permette di individuare con maggiore precisione ed

² Attraverso i Quality Management Programmes la direzione si propone di annullare i difetti ed i ritardi nella produzione attraverso l'incremento della qualità delle politiche e delle procedure interne all'impresa. I Continuous Improvement Programmes implicano il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione nella ricerca di piccoli miglioramenti nel lavoro di ogni giorno (Business Decisions Limited, 1999).

affidabilità le caratteristiche dei nuovi assunti, fornendo alla direzione maggiori elementi per l'assegnazione delle mansioni e per la gestione degli investimenti nella formazione.

2.1.1 Selezione del personale

La diffusione di nuove forme di organizzazione del lavoro favorisce l'adozione, da parte dell'impresa, di procedure sistematiche di scelta e di valutazione dei lavoratori (Townley, 1995).

I metodi più tradizionali di selezione enfatizzano l'importanza dell'identificazione e della misurazione delle attitudini rilevanti per lo svolgimento di mansioni specifiche, sulla base di nozioni ben definite di cosa costituisca una performance di successo. Questi metodi appaiono perfettamente coerenti con l'organizzazione tayloristica dell'impresa, ma devono essere riesaminati in contesti che privilegiano una visione olistica del lavoro.

Nelle imprese che adottano modalità organizzative innovative, i processi di selezione dei dipendenti rappresentano un elemento fondamentale di una più ampia strategia competitiva (Snow-Snell, 1993). Tali processi si fondano sia su un approccio più rigoroso all'analisi delle componenti del lavoro e delle caratteristiche tecniche del candidato, sia sulla valutazione di un più ampio *range* di attributi della persona (qualità attitudinali, motivazioni, *skills* specifici, formazione) (Scholarios-Lockyer, 1996). L'accresciuta rilevanza attribuita al comportamento ed alle attitudini dei candidati sembra essere una risposta ai problemi di monitoraggio emersi dall'impossibilità della supervisionare direttamente l'esecuzione di lavori complessi e non di *routine* (Townley, 1995).

Al fine di identificare le caratteristiche comportamentali ed attitudinali dei lavoratori vengono generalmente impiegati i test di interesse personale e quelli di personalità:

"[...]this method provides recruitment and selection with an overlay of scientific respectability. It isolates the psychological dimensions of a candidate and attempts to accurately measure them." (Lewis, 1985, p.157).

Questi test cercano di individuare le caratteristiche personali dell'individuo e di associarle a possibili comportamenti futuri, in modo da selezionare i candidati i cui profili appaiono maggiormente coerenti con l'orientamento dell'impresa (Townley, 1995). I *biodata* (essenzialmente estensioni dei questionari e dei moduli d'assunzione), ad esempio, pongono al candidato una serie di domande riguardanti la sua vita personale, la sua storia ed il suo *background* culturale. Alla base dei *biodata* vi è la convinzione sia di poter predire l'orientamento etico e morale acquisito dall'individuo al di fuori dell'impresa, sia di poterlo associare a determinati obiettivi e preferenze nel mondo del lavoro: la stabilità nella vita familiare è considerata, ad esempio, un valido indicatore di stabilità nella vita lavorativa (Townley, 1995).

L'affidabilità di metodi fondati su valutazioni delle caratteristiche personali e psicologiche dei lavoratori è, comunque, alquanto discutibile: molti studi dedicati alle procedure di selezione indicano una validità limitata di questi metodi (Mackay-Torrington, 1996; Wood, 1985). L'utilizzo di sistemi sofisticati di selezione richiede inoltre la presenza di specialisti e comporta costi aggiuntivi per l'impresa. Infine, né la psicologia né gli studi sulla gestione delle risorse umane forniscono un'argomentazione coerente di come le caratteristiche dei lavoratori possano influire sulle modalità organizzative dell'impresa o ne siano influenzate (Scholarios-Lockyer, 1996).

2.1.2 Valutazione della performance lavorativa

La letteratura teorica assume posizioni differenti in relazione alla valutazione della *performance* dei lavoratori: alcuni autori ne sottolineano l'utilità sia per i dipendenti che per la direzione (Anderson, 1996), altri ne criticano i presupposti e l'implicita conflittualità (Fansworth, 1974; Lawler 1994; Morhman, 1989; Meyer, 1965).

Molte di queste critiche sembrano essere state abbandonate, negli ultimi anni, in seguito alla diffusione di significativi cambiamenti nelle caratteristiche dei meccanismi di valutazione delle performance lavorative (Anderson, 1996). Una definizione moderna di tali meccanismi di *performance* è espressa da Anderson:

- a. the systematic review of the performance of staff, on a written basis, at regular time intervals; and
- b. the holding of appraisal interviews at which staff have the opportunity to discuss performance issues past, present and future, on a one-to one basis, usually with their immediate line manager (Anderson, 1996, p. 198).

Le parole chiave di questa descrizione sono "sistematic", "written" e "regular": la valutazione della *performance* lavorativa diviene un elemento formale e sistematico dell'organizzazione dell'impresa.

Utilizzando la distinzione di Cummings e Schwab (1973), è possibile identificare sistemi di valutazione evolutivi e sistemi di sviluppo: i primi, tipici di modelli tradizionali di produzione, comparano la *performance* del lavoratore a *standards* produttivi predefiniti; i secondi, più recenti ed innovativi, mirano al miglioramento delle prestazioni lavorative attraverso l'accurata selezione delle possibili aree di miglioramento, degli obiettivi per il futuro e delle strategie competitive maggiormente funzionali al conseguimento di questi obiettivi.

Tra le caratteristiche più innovative dei recenti schemi di valutazione sono compresi anche (Townley, 1995):

- a) l'estensione dei giudizi a gruppi di lavoratori precedentemente esclusi (principalmente la direzione e lo *staff* amministrativo);
- b) una maggiore attenzione alla *performance* attuale del lavoratore, piuttosto che a quella futura;
- c) la notevole importanza attribuita alle caratteristiche "sociali", comportamentali e attitudinali di tutto il personale dell'impresa e non unicamente del *management*.

La tendenza degli ultimi anni sembra favorire infatti la diffusione di una valutazione a 360 gradi, "[...] a situation where appraisal data is collected all around an employer, from his or her manager, subordinates, peers and customers [...]" (Anderson, 1996, p. 207). Il successo di questo metodo dipende, in larga misura, dalle motivazioni dei lavoratori coinvolti nella valutazione dei loro colleghi e dalla capacità della direzione di evitare conflitti e sospetti tra i diversi membri dell'organizzazione.

Le caratteristiche delle nuove forme di organizzazione del lavoro incrementano la necessità di minimizzare gli errori causati dall'accresciuto potere discrezionale attribuito ai dipendenti impiegati nei livelli inferiori dell'impresa. Poiché un sistema organizzativo flessibile è difficilmente compatibile con una dettagliata specificazione formale dei rapporti tra lavoratore e impresa (che consentirebbe alla direzione un maggiore controllo sulle attività dei dipendenti), devono essere introdotti altri metodi che riducano le potenziali aree di errore nell'esercizio della discrezione. Il controllo si allontana da regole formali che stabiliscono come *deve essere* svolta una mansione a favore di aspettative implicite di come questa *dovrebbe* essere portata a termine (Townley, 1995). La discrezionalità richiede la creazione di norme comuni, di culture corporative che si sostituiscano ai sistemi tradizionali di controllo (Guest, 1987). La valutazione diventa uno strumento per la comunicazione di norme e valori, piuttosto che un meccanismo di misurazione oggettiva della *performance* del lavoratore (Townley, 1995).

Infine, diversi autori (Randell, 1989; Lawler, 1981, Prince-Lowler, 1986) sostengono che livelli elevati di integrazione tra valutazione e retribuzione favoriscono la diffusione di culture organizzative che contribuiscono al miglioramento della *performance* d'impresa ed influiscono positivamente sulle motivazioni dei lavoratori. Allo stesso tempo, però, essi creano forti incentivi, per i dipendenti, a mentire sulle loro prestazioni ed a perseguire obiettivi facilmente osservabili e rilevanti soprattutto per la definizione della retribuzione, piuttosto che per la qualità dei processi produttivi.

2.1.3 Strutturazione delle mansioni lavorative

I recenti sviluppi nell'organizzazione aziendale rinnegano la parcellizzazione e la standardizzazione del lavoro tipiche dei sistemi tayloristici. A partire dagli anni sessanta si diffonde una progressiva insoddisfazione nei confronti di metodi produttivi che ignorano totalmente le potenzialità di ciascun lavoratore e mirano alla perfetta sostituibilità degli individui. Cresce l'esigenza, da parte dei lavoratori, di conseguire soddisfazioni in ambito lavorativo e di cimentarsi in compiti che

trascendano dalla *routine*. Allo stesso tempo diviene sempre più impellente la necessità, per l'impresa, di sfruttare le conoscenze del personale.

Attualmente, l'evoluzione nel *job-design* segue due principali direzioni: il lavoro di squadra e la rotazione delle mansioni (OECD, 1999).

Il *teamworking* può essere limitato all'utilizzo di piccoli gruppi di lavoratori riuniti *ad hoc* per la risoluzione di problemi specifici o estendersi alla presenza di squadre di lavoro autonome e dotate di potere decisionale (Cooke, 1994). Esso consente all'impresa di migliorare la circolazione delle informazioni, di decentralizzare parte delle decisioni relative alla gestione della produzione e di sfruttare appieno le conoscenze e le capacità dei lavoratori. Se associata a sistemi di valutazione e di retribuzione che premiano i contributi del singolo lavoratore o della squadra, la presenza di gruppi di lavoro può però acuire i problemi di *shirking* e *free-riding*.

L'impiego del lavoro di squadra appare piuttosto dissimile nei vari paesi: nelle industrie automobilistiche statunitensi, ad esempio, sono diffusi piccoli gruppi di lavoratori selezionati in base alle mansioni; in Giappone sono organizzati gruppi omogenei fondati sull'*on-the-job training*; nel Regno Unito i lavoratori sono disposti in gruppi fondati sulla somiglianza delle competenze (OECD, 1999).

Alle squadre di lavoro sono spesso associati i circoli di qualità, estremamente popolari negli anni '80, ma la cui fortuna oggi è in notevole diminuzione. Questi circoli sono spesso costituiti da gruppi di lavoratori che operano nello stesso settore e che si incontrano regolarmente per discutere di questioni riguardanti la produzione. La loro popolarità era fortemente legata ai potenziali benefici conseguibili in termini di qualità del prodotto, di riduzione dei costi, di impegno e di flessibilità dei dipendenti. Questi vantaggi appaiono tuttavia difficilmente conseguibili attraverso semplici discussioni tra lavoratori.

Job rotation, *job enrichment* e *job enlargement* sono alcune delle tecniche su cui si basano gli esperimenti di *job design* diffusi a partire dagli anni sessanta.

Chiaromonte (1975, p 98) definisce la *job rotation* "[...]la rotazione del lavoratore nell'ambito di una stessa area attraverso un certo numero di posti di lavoro differenti". L'autore distingue due tipi di rotazione, quella orizzontale e quella verticale: la prima implica lo svolgimento di mansioni qualitativamente sullo stesso piano ma che richiedono conoscenze differenziate; la seconda consiste nello svolgimento di diversi compiti, sovra-ordinati gli uni agli altri. La rotazione orizzontale è usata soprattutto per garantire un uso elastico della forza lavoro e per far fronte a diverse esigenze della produzione (assenteismo, *turnover*).

Il *job enlargement* è un processo di ristrutturazione del posto di lavoro ottenuto attraverso la ricomposizione delle mansioni. Il lavoratore svolge una serie di operazioni tecnicamente e professionalmente collegate al compito che svolgeva in precedenza. In questo caso, il posto di lavoro viene modificato ed al dipendente sono assegnate mansioni complesse che richiedono, generalmente, livelli superiori di autonomia e di "despecializzazione".

Anche il *job enrichment* (o arricchimento verticale dei compiti) consiste in una ristrutturazione delle mansioni lavorative, ma nella direzione di un approfondimento delle stesse. La relazione verticale tra capo e dipendente viene messa in discussione e il ruolo dei capi di primo livello è notevolmente modificato, se non addirittura eliminato.

Considerate in una prospettiva unificante, le diverse tecniche indicate dovrebbero portare ad un aumento della soddisfazione del dipendente, conseguibile soprattutto attraverso la riduzione della ripetitività e della monotonia. Questi sistemi, tuttavia, attribuendo agli individui una crescente responsabilità e discrezionalità, possono rivelarsi anche fonti di stress e di insoddisfazione.

2.1.4 Training e skills

Nelle imprese che adottano sistemi di organizzazione del lavoro "high performance", le capacità e le conoscenze dei lavoratori rappresentano una risorsa fondamentale di competitività. Il passaggio dai sistemi di produzione tayloristici a sistemi di produzione decentralizzati e flessibili ha contribuito infatti a svilire il ruolo e le mansioni dei dipendenti non qualificati (*unskilled*, N.d.A.). Alla riduzione della domanda e della retribuzione di tali lavoratori corrisponde l'incremento del numero e

dell'importanza dei lavoratori qualificati (*skilled*, N.d.A.), ai quali sono affidate una quantità crescente di mansioni e di responsabilità. (Caroli-Greenan-Guellec, 2001).

Questi cambiamenti sono indotti, almeno in parte, dall'introduzione di nuove tecnologie. Caroli (2000) si propone di analizzare la relazione tra tecnologia, *skills* e modelli organizzativi, al fine di metterne in evidenza le interazioni e le relazioni di causalità. La definizione di *skills* impiegata dall'autrice include "all capacities acquired or enhanced in the education and training system" (Caroli, 2000, p. 18). L'autrice illustra diversi approcci teorici sulla relazione tra *skills* e nuove tecnologie, evidenziandone l'ambiguità (Bartel-Lichtenberg, 1987; Cyert-Mowery, 1987; Cappelli-Daniel, 1997; Howell-Wolff, 1992; Flynn, 1985; Shaiken, 1986). Nel breve periodo, l'introduzione di nuove tecnologie richiede lavoratori specializzati che sappiano reagire con prontezza a eventi nuovi o inattesi: accettando l'ipotesi che i lavoratori specializzati possiedano vantaggi relativi nell'apprendere e nel superare momenti d'incertezza, aumenta la domanda iniziale di *skills* da parte dell'impresa. Col passare del tempo, tuttavia, questa richiesta di operatori specializzati diminuisce al punto che, nel lungo periodo, le evoluzioni della relazione tra *skills* e tecnologia sono difficilmente prevedibili: la diffusione di cambiamenti tecnologici può indurre l'impresa sia ad assumere lavoratori qualificati che sappiano gestire macchinari sofisticati, sia ad affidare le mansioni più complesse ai macchinari.

La relazione tra organizzazione e *skills* è, invece, molto più definitiva: cambiamenti nell'organizzazione aziendale che comportano la diffusione di strutture integrate e decentralizzate accrescono il livello di *skills* richiesto dall'impresa.

Caroli (2000) analizza anche la natura degli *skills* maggiormente funzionali alle nuove pratiche di organizzazione del lavoro e sottolinea l'importanza di un'educazione globale ed eterogenea, piuttosto che tecnica. I lavoratori devono essere in grado di diagnosticare e risolvere rapidamente gli eventuali problemi della produzione, di instaurare relazioni di collaborazione e di cooperazione con gli altri membri dell'impresa, di affrontare con sicurezza e successo situazioni nuove e complesse. Il miglioramento dell'istruzione di base è particolarmente rilevante per i livelli inferiori dell'organizzazione, per i supervisori e per i tecnici. La ragione di questa asimmetria risiede nella natura dei cambiamenti stessi, che favorisce la diffusione di strutture organizzative appiattite e fondate sulla comunicazione orizzontale. In tale contesto, il ruolo dei livelli intermedi dell'impresa è quello che richiede un livello maggiore di *skills* e, quindi, di *training* e di formazione.

Caroli e Van Reenen, in un'analisi posteriore (2001), sviluppano tre ipotesi sulla relazione tra il livello di *skills* all'interno dell'impresa e il successo dell'introduzione di cambiamenti organizzativi. La prima ipotesi riguarda la maggiore abilità dei lavoratori qualificati nell'analizzare e nel sintetizzare nuove informazioni. Questa capacità consente all'impresa di sfruttare i vantaggi della gestione locale della comunicazione e di evitare i costi legati alla duplicazione delle informazioni. La seconda ipotesi sostiene che i benefici netti conseguibili dall'impresa attraverso investimenti nella formazione del personale superano i costi di tali investimenti. Questi benefici derivano dalla maggiore velocità di risposta dei lavoratori ai cambiamenti del mercato. La terza ipotesi afferma, infine, che l'introduzione di politiche di *job enrichment* è accettata con maggiore serenità e con maggiore successo da lavoratori qualificati. Gli autori concludono, quindi, che lo sviluppo di *skills* è complementare al cambiamento organizzativo. Ciò comporta che:

- a) i cambiamenti organizzativi conducono ad incrementi nel livello di *skills* dell'impresa;
- b) una diminuzione del costo del lavoro qualificato, *ceteris paribus*, accelera l'introduzione di cambiamenti organizzativi;
- c) le imprese caratterizzate da livelli di *skills* elevati sperimentano una notevole crescita di produttività nell'implementazione di cambiamenti organizzativi.

In sistemi di produzione innovativi, quindi, la formazione del personale diviene un momento di fondamentale importanza.

Leoni (2001) propone due approcci alternativi al concetto di formazione tradizionale. Per approccio tradizionale l'autore si riferisce a quello prevalente nel mondo occidentale, che ritiene la conoscenza trasmissibile unicamente attraverso la formazione scolastica. In tale approccio, la formazione professionale e quella *on-the-job* non possono mai assurgere a vera conoscenza. Questo modello, caratterizzato da numerose dicotomie (tra il momento dell'apprendimento e quello dell'azione

lavorativa, tra la direzione e gli operatori, etc.), è perfettamente coerente con i metodi produttivi di impronta taylorista.

Il primo sistema alternativo analizzato da Leoni riguarda, invece, le modalità di esecuzione dell'attività lavorativa. Esso sostiene che i lavoratori procedono nelle loro attività secondo *routine*, in modo quasi automatico. I vantaggi di questa ripetitività sono legati all'*attenzione liberata*, che si può concentrare sulle discontinuità e sulle eccezioni e che stimola l'apprendimento di nuove competenze, volte sia alla soluzione dei problemi in atto, sia all'elaborazione di nuove ipotesi e procedure di lavoro.

Il secondo approccio fa riferimento alle riflessioni di Koike (1994), che individua due differenti strategie di organizzazione del lavoro: il sistema integrato e il sistema separato. Nei sistemi separati, le operazioni abituali vengono affidate agli operatori di linea, mentre le operazioni non di *routine* sono gestite dai lavoratori di grado più alto; il sistema integrato tende, invece, ad includere nelle responsabilità degli operatori di linea entrambe le tipologie di mansione. Quest'ultimo metodo, che consente agli operatori di linea di affrontare i problemi e di gestire i cambiamenti nella produzione, richiede maggiori capacità di apprendimento da parte dei lavoratori e la formazione di abilità intellettuali (*intellectual skills*, nella definizione dell'autore) che permettano lo sviluppo di competenze lavorative superiori.

Sulla base di attente osservazioni negli stabilimenti della Toyota, Koike asserisce che le capacità necessarie ai lavoratori coinvolti in sistemi di produzione integrati riguardano soprattutto la gestione dei problemi e dei cambiamenti. I lavoratori possono acquisire tali capacità sia attraverso l'*on-the-job training*, l'ampia e approfondita formazione sul posto di lavoro, sia attraverso l'*off-the-job training*, acquisito al di fuori del posto di lavoro. L'*on-the-job training*, che consente al lavoratore sia di gestire eventuali problemi produttivi, sia di sviluppare le sue capacità intellettuali, si ottiene soprattutto grazie alle indicazioni dei colleghi più esperti e all'esecuzione di varie e differenti mansioni (*job rotation*, *job enrichment*, etc.). L'*off-the-job training*, invece, viene acquisito mediante brevi corsi al di fuori del posto di lavoro. Questi corsi insegnano gli elementi standardizzati della gestione quotidiana della produzione e costituiscono un valido complemento all'*on-the-job training*, che rappresenta comunque il momento più importante della formazione di *intellectual skills*.

Leoni (2000), riprendendo l'approccio di Koike, asserisce che la formazione di abilità intellettuali-lavorative "risulta contestuale all'attività lavorativa, ossia è una formazione sul posto di lavoro (*on-the-job training*) che richiede, però, la ristrutturazione della macro-struttura dell'impresa, la riduzione dei livelli di controllo intermedi e lo sviluppo di singole mansioni che includano operazioni "usual" e "unusual" (Leoni, 2000, p. 9). In questa impostazione, la funzione dell'*off-the-job training* è quella di far acquisire ai lavoratori il *know-why* che consente di individuare non solo i difetti del processo e le loro cause, ma anche l'inefficienza o l'efficacia dell'azione lavorativa.

A fianco delle teorie focalizzate sulla relazione tra nuove forme organizzative e formazione, ve ne sono altre dedicate a temi più ampi, quali, ad esempio, la conoscenza, gli *skills* e le *capabilities*. Parte di questa letteratura economica si è concentrata, ad esempio, sul concetto di *learning economy* (Lundvall, 1998, citato in Guidetti, 2001a, p. 89), termine che "signifies a society where the capacity to learn is critical to economic success". Questi filoni d'analisi, seppur non strettamente attinenti all'oggetto di questo elaborato, consentono di mettere in luce alcuni aspetti della nozione di "conoscenza" generalmente trascurati da chi si occupa delle nuove forme di organizzazione del lavoro. Ci si propone, così di introdurre l'analisi:

- a) della distinzione tra *skills*, *capabilities*, e competenze;
- b) delle diverse forme che assume la conoscenza;
- c) del ruolo dei mercati interni del lavoro nell'allocazione degli *skills*.

I termini "capability" e "skills" differiscono tra loro: Guidetti (2001a), riprendendo una definizione di Hodgson (1999), sostiene che "una *capability* è una mansione (*task*) che l'individuo esegue, utilizzando una serie di strumenti e macchine; uno *skill* rappresenta il contributo individuale in termini di conoscenze, necessario per l'esecuzione della mansione" (Guidetti, 2001a, p. 90). Gli *skills* rappresentano gli elementi più piccoli di cui è costituita la conoscenza e presentano diverse peculiarità:

- a) sono strettamente legati alle esperienze del lavoratore, fanno parte delle conoscenze tacite degli individui e sono determinati da fattori esogeni all'impresa;

- b) sono inseparabili dalla persona che li detiene;
- c) vengono utilizzati spontaneamente dal lavoratore, che li trasforma in modo automatico in *routines*, intese come il capitale di conoscenza dell'impresa, una forma di conoscenza fondamentale in contesti stabili e tradizionali.

Le competenze si riferiscono invece a caratteristiche del comportamento individuale associabili a performance effettive. Essendo legate alla performance lavorativa, esse si sviluppano all'interno dell'impresa stessa, e ne determinano, almeno in parte, l'organizzazione. Questa, a sua volta, influenza il tipo di competenze create all'interno dell'impresa (Crudeli, 2001).

Al concetto di competenza possono essere ricondotti diversi aspetti della persona (Leoni, Tiraboschi, Valietti, 1998):

- a) le conoscenze, determinate sia in ambito scolastico e lavorativo che in contesti informali (extra-scolastici, extra-lavorativi);
- b) le capacità, che fanno riferimento alle abilità professionali;
- c) i comportamenti, legati alla rete di relazioni nell'impresa.

Le competenze si determinano nell'interazione del singolo con l'organizzazione, in generale, e con il ruolo, in particolare. Quest'ultimo stabilisce *cosa* ci si aspetta dal lavoratore nello svolgimento di una data mansione, mentre il contesto organizzativo rispecchia il *come* ci si aspetta che il lavoratore risponda alle esigenze del ruolo stesso. La combinazione tra le caratteristiche delle mansioni e quelle del *training* è fondamentale, inoltre, nella definizione della complessità delle operazioni da svolgere: *off-the-job training* e mansioni elementari implicano, necessariamente, operazioni semplici eseguibili pressoché da chiunque, mentre l'*on-the-job training*, associato a mansioni non specializzate può comportare un elevato livello di flessibilità da parte dei lavoratori.

Le nozioni di *skills*, *capabilities* e competenze sono strettamente legate al concetto di conoscenza. Loasby e Lundvall individuano quattro principali categorie di conoscenza: il *know-what*, il *know-why*, il *know-how* e il *know-who* (Guidetti, 2001a). *Know-what* e *know-why* costituiscono il *know-that*, la conoscenza di fatti, principi e regole. Tale conoscenza è generalmente impartita in centri specifici di ricerca e di insegnamento. *Know-how* designa, invece, la capacità di riconoscere ed eseguire l'azione più appropriata ad una determinata situazione, a prescindere dalla comprensione e dalla conoscenza delle ragioni per cui tale azione risulta essere adatta. Le *capabilities*, che riguardano la capacità di svolgere una mansione, sono strettamente legate al *know-how* e si possono sviluppare sia attraverso l'apprendimento automatico, sia grazie a forme più strutturate di *on-the-job* e *off-the-job training*; gli *skills*, invece, che richiedono un livello anche minimo di *training* formale, costituiscono una forma sia di *know-how* che di *know-that*.

Una volta chiarite queste nozioni, è possibile associarle al concetto di mercato interno del lavoro. L'analisi di questi mercati consente di evidenziarne il ruolo nell'allocazione degli *skills*.

Nella definizione di Doeringer e Piore (1971), risalente agli anni settanta, il mercato interno del lavoro è "an administrative unit, such as a manufacturing plant, within which the pricing and allocation of labour is governed by a set of administrative rules and procedures" (Guidetti, 2001b, p. 260). Il mercato interno e quello esterno sono collegati da "porti d'entrata", posti di lavoro in corrispondenza dei quali si realizzano nuove assunzioni. Le principali funzioni dei mercati interni riguardano l'allocazione del lavoro e la determinazione dei salari relativi ed assoluti. La struttura allocativa può essere chiusa, se tutti i posti vacanti sono coperti da lavoratori interni, o aperta, se avvengono assunzioni dall'esterno. Inoltre, la distribuzione dei lavoratori all'interno dell'unità può essere determinata da regole molto diverse: dall'anzianità, dalle capacità produttive, da combinazioni di queste due, etc.

Guidetti (2001) , pur non abbandonando la definizione istituzionalista di mercati interni, ne propone una ridefinizione coerente con le attuali condizioni dello scenario economico. L'autore illustra almeno sei fatti che rendono auspicabile questo "aggiornamento":

- a) la nascita della *New Economy*, associata all'accelerazione delle *Information Technologies*, avvenuta alla metà degli anni novanta;
- b) l'affermarsi della *learning economy*, intesa sia come quel filone della teoria economica che enfatizza il ruolo dei processi di cambiamento nelle tecnologie, negli *skills*, nelle preferenze e nelle

istituzioni, sia come quella fase della storia in cui l'apprendimento e la conoscenza hanno un ruolo fondamentale in tutti gli ambiti dell'economia;

- c) la ricomposizione della struttura occupazionale, che ha portato il ridimensionamento dei comparti industriali e manifatturieri nei paesi occidentali;
- d) il mutamento qualitativo della domanda di lavoro, che tende a privilegiare l'assunzione di lavoratori qualificati;
- e) l'aumento dell'incidenza dei lavoratori non manuali nei settori manifatturieri;
- f) la diffusione di nuove forme di organizzazione del lavoro.

Alla luce di questi fatti, la più recente concezione dei mercati interni del lavoro ne sottolinea il ruolo nella diffusione delle competenze all'interno dell'impresa. Assumendo che non tutti gli *skills* siano facilmente reperibili sul mercato e che le imprese possano essere considerate dei sistemi cognitivi, i mercati interni del lavoro possono diventare un mezzo di gestione e di allocazione degli *skills*. Da questo punto di vista, il passaggio da sistemi di produzione tayloristici a metodi basati sulla conoscenza spiega l'insorgere dei mercati interni del lavoro. In questa interpretazione, si modificano anche i concetti di porti d'entrata, mobilità interna, e apertura/chiusura dei mercati: i porti d'entrata diventano dei momenti di previsione, da parte del datore, sugli *skills* dei candidati e sul loro valore futuro; la mobilità fa riferimento a processi di promozione o impoverimento degli *skills*; la chiusura o l'apertura del mercato sono determinate dal luogo di reperimento, esterno o interno, degli *skills*.

Sulla base di questa definizione di mercato interno del lavoro, Guidetti (2001a) delinea tre tipologie di mobilità che alterano il funzionamento dei mercati e delle strutture allocative.

Nel primo scenario, definito *a la Braverman*, le mansioni produttive richiedono livelli di *skills* molto bassi. Il reperimento di *skills* sul mercato non rappresenta un problema per l'impresa, che non ricerca lavoratori in grado di svolgere diversi compiti ma si affida a forme di apprendimento elementari, basate sull'imitazione e su altre forme non strutturate di *training*.

Il secondo modello, o *learning scenario*, caratterizzato dalla formazione interna degli *skills*, favorisce l'instaurarsi di rapporti di lavoro di lungo periodo. I lavoratori svolgono funzioni complesse ed elaborate e l'allocazione delle *capabilities* non coincide con l'allocazione del lavoro. Il tipo di formazione maggiormente diffuso in questo contesto è basato su forme strutturate di *on-the-job* e *off-the-job training*.

Il terzo caso riguarda i mercati segmentati del lavoro: nella stessa impresa coesistono un mercato interno secondario e uno primario. Nel mercato secondario i posti di lavoro tendono a essere di scarso contenuto professionale, il che rende i lavoratori maggiormente esposti alle fluttuazioni del mercato; il mercato primario consiste, invece, di mansioni più specializzate che consentono la diffusione di relazioni lavorative di lungo periodo.

La questione della formazione degli *skills*, della loro valutazione e della loro esportabilità ha effetti particolarmente significativi sui sistemi retributivi dell'impresa e sul tipo di relazione che viene ad instaurarsi tra gli attori. In contesti in cui le *capabilities*, le competenze e le abilità possedute dai lavoratori rappresentano la chiave del successo dell'impresa, è necessario che siano introdotti sistemi di valutazione e di retribuzione che ricompensino adeguatamente ciascun dipendente. Ciò appare particolarmente complesso nel caso in cui queste competenze non abbiano carattere tecnico ma siano, piuttosto, "capacità trasversali" che prescindono dal tipo e dal livello del ruolo ricoperto dal lavoratore.

2.1.5 Sistemi di retribuzione

In imprese che adottano modelli organizzativi innovativi, al superiore contributo fornito dai lavoratori in termini di flessibilità, di adattamento, di apprendimento e di cooperazione corrisponde la diffusione di sistemi retributivi flessibili, basati sulla partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa. Tali sistemi possono essere concepiti sia come "premi di risultato", sia come "premi di partecipazione".

Quando i meccanismi retributivi si configurano in termini di premio di risultato, viene enfatizzato l'aspetto economico-distributivo della relazione tra retribuzione e *performance*. Il premio di risultato è principalmente uno strumento volto al recupero di competitività da parte dell'impresa

attraverso l'abbassamento del costo del lavoro per unità di prodotto. Questo obiettivo viene conseguito con due modalità: a) tramite l'adozione di meccanismi incentivanti, di tipo monetario, basati sul legame tra produttività realizzata e retribuzione della prestazione lavorativa; b) attraverso la suddivisione del rischio d'impresa tra proprietari e lavoratori, ottenuta legando parte della retribuzione dei dipendenti alla redditività conseguita. Gli incentivi forniti da questo tipo di premio sono finalizzati al conseguimento, da parte dei lavoratori, dei comportamenti maggiormente coerenti al raggiungimento di obiettivi predefiniti (Pini, 2000).

Il modello di partecipazione ai risultati tende tuttavia ad escludere qualsiasi tipo di coinvolgimento non esclusivamente finanziario. Un modello alternativo è costituito dal "premio di partecipazione", "concepito proprio come strumento di estensione della sfera di coinvolgimento dei lavoratori [ed è] rafforzato da precise norme di regolazione collettiva dei rapporti tra dipendenti, loro rappresentanze ed impresa." (Pini, 2001, p. 2). La partecipazione ai risultati economici è una componente importante di questo schema premiante, ma non ne rappresenta che un singolo aspetto: la partecipazione dei dipendenti, infatti, si esplica principalmente nel loro intervento nella progettazione, nella definizione e nella gestione del modello organizzativo dell'impresa, soprattutto in riferimento all'organizzazione del lavoro. Tra gli obiettivi primari di questo modello retributivo emerge quello di valorizzazione delle competenze possedute ed espresse dai lavoratori, costituite dalle conoscenze di base e da quelle derivanti dall'apprendimento specifico all'organizzazione, dalle capacità personali e dai comportamenti adottati nell'organizzazione. Il cambiamento organizzativo coerente con questo tipo di schema è connotato da *evolutionary capabilities*, associate a mutamenti continui della struttura organizzativa dell'impresa stessa. In questo contesto, l'efficacia del modello partecipativo dipende dal clima di fiducia tra i diversi attori, fiducia basata sia sulla presenza di meccanismi coerenti di trasmissione delle informazioni, sia sul confronto tra le parti nella definizione degli obiettivi comuni, nella gestione dei processi e nella valutazione dei risultati conseguiti. L'interazione tra sistema organizzativo e singolo lavoratore incrementa il coinvolgimento di quest'ultimo nella gestione dell'organizzazione e consente la valorizzazione delle risorse umane (Pini, 2000).

La teoria economica riconosce, quindi, tre principali obiettivi che sottendono all'introduzione di schemi retributivi flessibili:

- 1) l'incentivazione dello sforzo lavorativo;
- 2) la suddivisione del rischio tra proprietari e lavoratori;
- 3) l'incremento della produttività attraverso l'adozione di meccanismi partecipativi;

La necessità, per il datore di lavoro, di adottare meccanismi di retribuzione incentivanti nasce dalla presenza di un conflitto di interessi tra le parti e dall'impossibilità di valutare correttamente la *performance* di ciascun lavoratore. I meccanismi incentivanti consentono sia di tramutare il rapporto tra direzione e lavoratori da conflittuale a cooperativo, sia di limitare i problemi di *free-riding*. Poiché l'incertezza che il datore di lavoro vuole controllare riguarda esclusivamente la possibilità che il lavoratore non esegua al meglio i compiti che gli sono affidati, i sistemi incentivanti ricompensano generalmente il conseguimento di determinati livelli di quantità o di qualità del prodotto. Tali sistemi, inoltre, hanno carattere reversibile e prevedono una partecipazione dei lavoratori di tipo prettamente economico.

Gli schemi di suddivisione del rischio si differenziano da quelli di incentivazione soprattutto nella scelta degli indicatori di *performance* cui è collegato il salario: poiché gli obiettivi primari di tali schemi riguardano la suddivisione del rischio di mercato tra impresa e lavoratori ed il conseguimento di livelli elevati di flessibilità del costo del lavoro, i premi vengono assegnati in base alla redditività aziendale. Questo tipo di meccanismi, avvantaggiando l'impresa in caso di fluttuazioni elevate dell'andamento del mercato ed i lavoratori in caso di fluttuazioni contenute, può acuire i conflitti di interesse all'interno dell'impresa.

Il terzo obiettivo dei sistemi retributivi flessibili, il miglioramento della competitività dell'impresa attraverso la partecipazione economica e gestionale dei lavoratori, è quello maggiormente coerente con le nuove forme di organizzazione del lavoro. I meccanismi di partecipazione si prefiggono infatti di accrescere il livello di efficienza dell'impresa, sia in termini qualitativi che quantitativi, attraverso l'investimento in nuove condizioni organizzative. Il coinvolgimento dei

lavoratori al percorso decisionale dell'impresa, fondamentale per l'eliminazione del conflitto di interesse tra gli attori, costituisce, infatti, l'elemento caratterizzante di questi schemi di partecipazione. In questo contesto, il salario variabile dei lavoratori non è tanto collegato ad indicatori di redditività aziendale (*output oriented*), ma piuttosto a quelli relativi al grado di approssimazione tra le competenze espresse dal lavoratore e quelle richieste dall'impresa (*input oriented*) (Leoni-Tironcini-Valiotti, 1998).

I sistemi di retribuzione flessibile caratteristici delle nuove forme di organizzazione del lavoro sono il *profit-sharing*, il *gain-sharing*, gli *incentive plans* ed il *pay-for-skill*.

Crudeli (2001) adotta la definizione di *profit-sharing* impiegata dall'Employment Outlook del 1995: "Profit-sharing refers to definite arrangements under which workers regularly receive, in addition to their wages and salaries, a share on some pre-determined basis, in the profits of the undertaking, the sum allocated to workers varying with the level of profits" (OECD, 1995, p.141). In schemi *profit-sharing*, il salario dei dipendenti è calcolato in base ai risultati economico-finanziari dell'impresa nel mercato. I parametri di determinazione del salario sono, quindi, esterni all'impresa, influenzati anche da fattori di mercato (Leoni-Tiraboschi-Valiotti, 1995). Crudeli (2001) riconosce tre principali tipologie di *profit-sharing*.

- a) I *cash-based bonuses*, che collegano parte del salario monetario agli andamenti finanziari dell'impresa. Il pagamento di *cash* è immediato e non comporta variazioni nell'assetto finanziario dell'impresa.
- b) I *shared-based bonus*, che, in caso di *performances* positive, consentono l'acquisizione o la donazione di azioni dell'impresa, a titolo di ricompensa gratuita, per i lavoratori.
- c) I *deferred profit-sharing*, nei quali la retribuzione accessoria, generalmente erogata sotto forma di titoli ed obbligazioni dell'impresa, non può essere assegnata prima che sia trascorso un determinato periodo di tempo. Questo tipo di incentivi implica, ovviamente, relazioni di lungo periodo tra lavoratore e impresa.

L'autore include in quest'ultima categoria gli *Employee Stock Ownership Plans* (ESOP), che possono assumere diverse forme: la più diffusa prevede l'acquisto, da parte dei lavoratori, di azioni ordinarie dell'impresa; la più estrema porta alla creazione di cooperative. Gli ESOP possono comportare una vera e propria modificazione dei meccanismi decisionali e di *governance* dell'impresa. Altri autori (Conte-Svejnar, 1990; Schuller, 1995) distinguono, infatti, tra ESOP e *profit-sharing*, sottolineando la natura prettamente finanziaria di questi ultimi.

Crudeli individua tre aspetti comuni a tutte queste forme di *profit-sharing*:

- a) il livello del premio è basato esclusivamente su variabili finanziarie (generalmente stabilite in base ai bilanci) che, in genere, non includono esclusivamente i profitti;
- b) i metodi e le basi della suddivisione dei profitti devono essere stabiliti a priori;
- c) i premi devono rappresentare un'aggiunta al salario del lavoratore, che deve trovare in essi un mezzo di protezione dalle fluttuazioni del mercato.

I meccanismi di *gain-sharing* si distinguono da quelli di *profit-sharing* per il tipo di parametri impiegati nella determinazione del premio. La retribuzione del lavoratore è legata a indicatori relativi al raggiungimento di obiettivi di produttività o di riduzione dei costi strettamente connessi alle caratteristiche dello stabilimento, dell'impianto, del reparto, oppure del gruppo di lavoratori (Leoni-Tiraboschi-Valiotti, 1998). E' opportuno distinguere tra *gain-sharing* individuali e di gruppo (Crudeli, 2001). I premi individuali, pur consentendo potenziali incrementi di produttività, presentano alcuni svantaggi legati ai costi di comparazione e di misurazione. I costi di comparazione derivano da variazioni nella percezione dei lavoratori circa l'equità dei sistemi retributivi; i costi di misurazione sono legati alle difficoltà di valutazione dell'effort di ogni singolo lavoratore. Il successo dell'implementazione di incentivi individuali dipende, in larga misura, dalla dimensione dell'impresa (in organizzazioni molto grandi i costi di comparazione e misurazione dovrebbero essere maggiori), dal morale dei lavoratori (che potrebbero accettare con difficoltà la presenza di elevate differenze retributive) e dalla personalità degli individui. In generale essi si rivelano appropriati quando la performance individuale è misurabile ed identificabile a costi contenuti, quando il singolo occupa posizioni relativamente indipendenti da quelle dei suoi colleghi, o, al contrario, quando, pur essendo

inserito in una rete di relazioni, il suo contributo personale è facilmente misurabile. I *gain-sharing* di gruppo sono formulati appositamente per quei contesti in cui l'organizzazione del lavoro è strutturata in gruppi. Gli obiettivi di questo schema retributivo sono sia l'aumento dell'efficienza produttiva, conseguibile grazie ad una migliore circolazione delle informazioni, sia il miglioramento dei rapporti all'interno dell'impresa. L'adozione di schemi di gruppo si prefigge quindi di accrescere l'efficienza produttiva attraverso la creazione di un linguaggio comune tra i lavoratori.

Un terzo modello di meccanismi retributivi premianti, più tradizionale rispetto ai precedenti, è rappresentato dagli *incentive plans*, che collegano la retribuzione (individuale o di gruppo) all'output prodotto. I tre principali modelli di *incentive plans* sono:

- a) i *piece rates*, in cui la retribuzione è proporzionale all'output prodotto;
- b) le commissioni, basate principalmente su misure del valore piuttosto che sull'output fisico;
- c) sistemi più elaborati di incentivi che abbandonano la proporzionalità della retribuzione alla produzione e prevedono premi per livelli di output superiori a determinati *standards*.

Infine, vengono generalmente ritenuti funzionali all'adozione di modalità organizzative innovative quei sistemi retributivi che premiano le competenze espresse dal lavoratore (valutate in base alle competenze richieste dal ruolo). Questo sistemi sono riconducibili al modello dello sviluppo delle competenze, mentre i meccanismi in cui gli incentivi sono assegnati in base al grado di raggiungimento di obiettivi prestabiliti sono riconducibili al modello della direzione per obiettivi. Nella direzione per obiettivi, l'attenzione è focalizzata sulla misurazione dell'*output* e viene trascurato il contributo del lavoratore (sistema *output-oriented*, N.d.A); nello sviluppo delle competenze, l'impresa tenta di sfruttare maggiormente le sue risorse umane, stabilendo quali siano le competenze strategiche dell'impresa (*core competencies*) e traducendole in competenze individuali richieste al lavoratore. Questo modello analizza le competenze e i comportamenti dei dipendenti, al fine di selezionare quelli in grado di orientare le prestazioni lavorative verso *standards* più elevati (Leoni-Tiraboschi-Valiotti, 1995).

L'approccio dello sviluppo delle competenze è coerente con l'adozione di programmi *pay-for-skill*, basati sull'individuazione degli *skills* di maggiore rilevanza per l'impresa. Una volta identificati tali *skills*, questi modelli prevedono l'aumentano della retribuzione dei lavoratori che dimostrano di averli acquisiti (Cappelli-Neumark, 1999).

Tra gli *skills* più funzionali alle nuove forme di organizzazione del lavoro Green (1998) include:

- a) gli *information technology skills*, necessari per la gestione delle nuove tecnologie;
- b) gli *interpersonal skills* associati alla comunicazione e alla capacità di interagire con gli altri lavoratori;
- c) i *problem-solving skills*, legati alla capacità di risoluzione dei problemi;
- d) i *physical skills*.

A questi elementi l'autore aggiunge quelle caratteristiche personali (onestà, fedeltà, affidabilità etc.) che influiscono sulla performance del lavoratore. Tutte queste capacità, spesso indicate come "*core skills*" o "*key skills*", sono ritenute importanti quanto le qualifiche di tipo accademico ed il loro valore è cresciuto notevolmente negli ultimi anni (Green, 1998).

L'adozione di meccanismi retributivi *performance-related* risponde comunque a varie esigenze dell'impresa.

Gli schemi di *gain-sharing*, individuali o di gruppo, consentono di: a) accrescere gli sforzi dei lavoratori e migliorare quindi la performance produttiva; b) incoraggiare la condivisione delle informazioni, sia tra lavoratori e datori di lavoro, sia tra i lavoratori stessi; c) alleggerire i conflitti interni all'impresa; d) garantire una maggiore flessibilità salariale.

Gli schemi di *profit-sharing* sono utilizzati soprattutto per suddividere il rischio d'impresa. Con questi sistemi l'impresa può risparmiare sul costo del lavoro legandolo al suo andamento di mercato. I lavoratori, a loro volta, possono mirare a retribuzioni più elevate ed a ridistribuire nel tempo il rischio di perdere il posto di lavoro sostituendolo con la possibilità di una retribuzione temporanea più bassa. Mentre la suddivisione del rischio è una conseguenza diretta dell'applicazione di questi sistemi, Mancinelli e Miceli (2001) dimostrano che l'adozione di schemi *profit-sharing* non apporta significativi miglioramenti in termini di impegno da parte del lavoratore.

Secondo Crudeli (2001), comunque, tutti i sistemi incentivanti presentano alcune caratteristiche comuni:

- a) ricompensano il risultato finale della performance lavorativa e non la performance stessa;
- b) adottano delle ricompense reversibili;
- c) la relazione tra risultati e ricompense deve essere chiara a tutti i lavoratori.

La teoria economica individua una serie di vantaggi, e svantaggi, legati all'applicazione di meccanismi di *profit-sharing* e *gain-sharing*.

L'adozione di meccanismi retributivi *performance related* dovrebbe determinare, da un lato, una crescita di produttività legata ai nuovi incentivi forniti ai dipendenti (la cui retribuzione dipende dall'andamento dell'impresa), e, dall'altro, rinforzare la così detta "*social harmony*" (Mitchell-Lewin-Lawler, 1990, p.28), attraverso l'accresciuta interdipendenza tra le sorti dell'impresa ed il salario dei lavoratori. Non è possibile asserire, tuttavia, che il rapporto tra costi e benefici dell'attivazione di schemi incentivanti sia, senza ombra di dubbio, positivo. Diversi approcci evidenziano gli svantaggi di questi metodi, legati principalmente a problemi di asimmetria informativa, di *free-riding*, di avversione al rischio e di diminuzione del potere del capitale.

Per comprendere la natura di questi problemi è utile ricondurre i meccanismi incentivanti ad un modello principale/agente. Tale modello prevede la presenza di un agente, al quale spetta il compito di produrre un determinato livello di output, e di un proprietario, il cui compito è compensare l'agente. I maggiori svantaggi di questo schema riguardano la difficoltà di indurre l'agente a massimizzare la sua performance lavorativa in assenza di un controllo diretto da parte del proprietario (*moral hazard*, N.d.A.) e l'impossibilità di valutare se le azioni dell'agente, seppur osservabili, siano corrette (*adverse selection*, N.d.A.). Nelle imprese che adottano meccanismi incentivanti questi svantaggi si traducono nell'incapacità, da parte della direzione, di osservare e di valutare correttamente la *performance* di ciascun lavoratore. Sia l'azzardo morale che la selezione avversa sono originati da asimmetrie informative che avvantaggiano gli agenti e creano inefficienze sistematiche nel modello. Lo schema principale/agente, tuttavia, pur rappresentando un valido strumento d'analisi teorica, non è che una stilizzazione della realtà che non può tenere conto di tutte le variabili che determinano il successo di meccanismi retributivi premianti.

La presenza di asimmetrie nella distribuzione delle informazioni influenza anche le interazioni strategiche tra lavoratori e datori di lavoro, dando luogo al così detto "*ratchet effect*": in presenza di sistemi di incentivi *piece rates*, i lavoratori sono fortemente motivati a ridurre la media dei prezzi prodotti per singola unità di tempo, in modo da prevenire la direzione nel caso in cui essa si renda conto che lo svolgimento delle mansioni contrattate nello schema incentivante è più semplice del previsto e decida di correggere lo schema stesso (Crudeli, 2001). Anche la direzione, tuttavia, potrebbe decidere di sfruttare le informazioni a sua disposizione manipolando i dati finanziari e sottraendo ai lavoratori parte di ciò che essi dovrebbero ottenere (Leoni-Vanoncini-Tiraboschi, 1995).

Il problema del *free-riding* deriva invece dalla difficoltà di monitorare la performance individuale di ciascun lavoratore. In sistemi retributivi di gruppo, dove la retribuzione del singolo dipende dall'*effort* degli altri lavoratori, si creano delle esternalità che originano inefficienze nel sistema. In un gruppo di n lavoratori, ciascuno di essi avrà diritto ad $1/n$ del premio erogato, mentre il resto sarà distribuito tra i colleghi. L'interdipendenza tra i contributi dei diversi lavoratori e la scarsa relazione tra le prestazioni dell'individuo e la sua retribuzione attivano comportamenti di tipo strategico: il lavoratore potrebbe decidere di non lavorare e godere, comunque, della sua parte del bonus totale. Questo problema è particolarmente evidente nel caso in cui l'impresa abbia adottato schemi incentivanti collettivi. Tali schemi possono essere ricondotti al gioco del dilemma del prigioniero: se i lavoratori scelgono la soluzione cooperativa e lavorano con impegno migliorano le condizioni di tutti i membri del gruppo; la soluzione non cooperativa, invece, in cui ogni singolo lavoratore decide di ridurre l'*effort* e di sfruttare il lavoro altrui, si rivela razionale per l'individuo ma non è ottimale per l'impresa. La teoria dei giochi suggerisce che, in interazioni ripetute, il gioco dovrebbe condurre alla soluzione cooperativa e, quindi, ad un equilibrio in cui migliora la posizione di tutti gli attori. La realtà si presenta, ovviamente, più complessa del modello e impedisce di trarre conclusioni univoche: è possibile che l'adozione di meccanismi incentivanti aumenti la produttività

dell'impresa, ma è anche possibile che questa rimanga inalterata o, addirittura, peggiori (Weitzman-Kruse, 1990).

Un ulteriore svantaggio legato ai sistemi salariali flessibili, in generale, e al *profit-sharing*, in particolare, riguarda l'avversione al rischio dei lavoratori. Nel caso in cui le condizioni economiche dell'impresa siano positive, una retribuzione proporzionale alla performance rappresenta un forte stimolo per il lavoratore, ma, in caso di incertezza, espone l'individuo ad un rischio elevato. D'altronde, come già evidenziato in precedenza, il rischio di un basso guadagno temporaneo può, comunque, sostituire un'eventualità ben peggiore come quella, ad esempio, del licenziamento. La consapevolezza, inoltre, di contribuire alla riduzione del *turnover* può concorrere alla creazione di un clima più sereno e solidale all'interno dell'impresa.

Una critica frequente all'adozione di meccanismi di *profit-sharing* riguarda la relazione tra partecipazione economica e partecipazione decisionale. Se la retribuzione dei lavoratori è strettamente legata alla performance dell'impresa, è presumibile che essi si aspettino di avere un maggiore potere decisionale e di poter influire sulle scelte della direzione. Questo potrebbe indebolire la posizione del *management* e creare conflitti all'interno dell'organizzazione.

Infine, la difficoltà maggiore dei sistemi di retribuzione che prevedono premi per i lavoratori che dimostrano di possedere determinati *skills* o *capabilities* (*pay-for-skill*) consiste nella misurazione di questi attributi. Il titolo di studio e le diverse esperienze lavorative possono fornire alcune informazioni sulle conoscenze tecniche dell'individuo, ma la valutazione delle capacità interpersonali e delle conoscenze tacite del lavoratore è piuttosto complessa. Sia le valutazioni *ex-ante* della produttività del lavoratore, basate sui titoli di studio e le esperienze passate, sia le valutazioni *ex-post* sollevano diverse difficoltà, legate principalmente all'impossibilità di misurare e di retribuire in modo corretto il contributo individuale di ciascun lavoratore.

3. Nuove forme di organizzazione del lavoro: quattro principi cardine

Nonostante l'elevata eterogeneità delle analisi teoriche dedicate alle nuove forme di organizzazione del lavoro, la letteratura individua quattro principi cardine dei modelli produttivi post-fordisti. Tali principi si riferiscono alla maggiore flessibilità dell'organizzazione aziendale, alla presenza di meccanismi di partecipazione dei lavoratori ed all'accresciuta importanza attribuita sia alla diffusione di un clima di fiducia all'interno dell'impresa, sia al concetto di qualità, piuttosto che a quello di quantità.

L'analisi di questi principi consente di comprendere le peculiarità delle nuove forme di organizzazione del lavoro, di differenziarle dai modelli produttivi tradizionali e di comprenderne sia i limiti, sia le potenzialità.

3.1 Flessibilità

Già dall'inizio degli anni ottanta, l'adozione di modelli organizzativi flessibili è ritenuta un elemento fondamentale delle strategie competitive dell'impresa. Numerosi autori indicano la flessibilità come una delle più importanti caratteristiche della gestione delle risorse umane, in generale, e dei metodi di produzione "high performance", in particolare. (Guest, 1987; Parks, 1995; Ichniowski-Kochan-Levin-Olson-Struss, 1996; Cappelli-Rogovsky, 1994; Hunter-Hitt, 2000; Glitteman-Horrigan-Joyce, 1998; McDuffie, 1995; Ichniowski-Shaw-Prennushi, 1997).

Il termine "flessibilità", seppur molto elusivo, indica, nella sua definizione più elementare, l'adattabilità efficiente ed immediata a pressioni ed a cambiamenti del contesto (Blyton, 1996). La flessibilità può essere una caratteristica del sistema economico nel suo complesso, della singola impresa o del mercato del lavoro. In questo elaborato ci si limiterà all'analisi della flessibilità a livello dell'organizzazione del lavoro nell'impresa.

Si possono definire cinque tipi di flessibilità dei sistemi innovativi:

1) flessibilità organizzativa;

- 2) flessibilità funzionale;
- 3) flessibilità numerica;
- 4) flessibilità temporale;
- 5) flessibilità retributiva.

La flessibilità organizzativa coinvolge diversi aspetti dell'impresa: i processi produttivi, l'organizzazione aziendale, l'innovazione tecnologica, la gestione delle risorse umane, le relazioni esterne e la strategia competitiva. Questo tipo di flessibilità riguarda la capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti del contesto e di perseguire politiche di miglioramento continuo attraverso la modificazione dei processi e delle strutture. In tal senso, la flessibilità organizzativa si sovrappone ad altre forme di flessibilità e si esplica, ad esempio, attraverso l'adozione di nuove pratiche organizzative (*job design*, circoli di qualità, lavoro di gruppo, delega di responsabilità etc.), l'introduzione di nuove tecnologie, la modificazione o la sostituzione dei beni o dei servizi prodotti.

La flessibilità funzionale si riferisce alla possibilità, da parte dei lavoratori, di svolgere un ampio *range* di mansioni e di operazioni produttive. Questo tipo di flessibilità consente all'impresa di variare la qualità e il livello dell'output senza incrementare eccessivamente i costi. Sono riconducibili alla flessibilità funzionale sia l'integrazione orizzontale e verticale delle mansioni, sia tutte quelle pratiche organizzative volte alla riduzione della ripetitività e della standardizzazione delle mansioni svolte dal lavoratore (*job-enlargement*, *job-rotation*, *job-enrichment*, *team working*, etc.). La flessibilità funzionale si riflette nella riduzione dei livelli gerarchici dell'impresa, nella maggiore mobilità interna dei lavoratori e nell'allentamento dei confini tra una mansione e l'altra. Poiché richiede livelli elevati di *training* e *skills*, la flessibilità di funzionale è generalmente limitata alla "core work-force", cioè al nucleo di personale *multi-skilled* il cui ruolo nell'impresa è permanente e consolidato (Blyton, 1996).

La flessibilità numerica consiste nella capacità dell'impresa di variare la quantità di lavoro in risposta alle fluttuazioni della domanda. Ciò è conseguibile attraverso l'utilizzo di assunzioni temporanee, di "hire and fire policies", di sub-contratti. La flessibilità numerica richiede generalmente un segmento secondario di lavoratori che possano essere utilizzati nei momenti di domanda elevata e licenziati, o riallocati, nei momenti di modesta domanda. Nel caso in cui questo tipo di flessibilità venga conseguito attraverso il ricorso a contratti a tempo determinato (lavori interinale, ad esempio, o contratti di formazione e lavoro) si parla di "flessibilità in entrata"; quanto tale flessibilità è raggiunta, invece, attraverso la possibilità di interrompere rapporti di lavoro a tempo indeterminato, si parla di "flessibilità in uscita" (Cerruti, 2001).

La flessibilità temporale si riferisce all'adattabilità della struttura degli orari di lavoro in risposta alle necessità produttive dell'impresa. Due principali tipologie di manovra consentono di ottenere questo tipo di flessibilità: gli interventi volti a rendere gli orari di lavoro variabili, sia in termini di durata, sia in termini di collocazione e periodicità; la differenziazione dei contratti di lavoro al fine di disporre, nel corso del tempo, di un numero variabile di lavoratori (attraverso assunzioni part-time, ad esempio, o contratti a tempo determinato).

La flessibilità salariale comporta la possibilità di modificare, nel breve periodo, il livello e la composizione interna dei salari. Questo tipo di flessibilità, che prevede l'abbandono di sistemi di retribuzione standardizzati ed uniformi a favore di metodi variabili e individualizzati, è riconducibile alla nozione più ampia di "flessibilità nel costo del lavoro". Essa si riferisce alla possibilità di influire sul costo del lavoro mediante interventi sia sulla retribuzione dei lavoratori, sia su altri fattori indiretti.

Cerruti (2000) sottolinea l'esistenza di diversi *trade-off* tra le varie sotto-dimensioni di flessibilità. Un aumento della flessibilità numerica, ad esempio, può ostacolare l'adozione di quella funzionale: la presenza di livelli elevati di *turn-over* e di consistenti movimenti in entrata ed in uscita della forza lavoro riduce gli investimenti nella formazione dei dipendenti e limita la possibilità di disporre di lavoratori polivalenti e in grado di ricoprire diversi ruoli organizzativi.

Al fine di enfatizzare le differenze tra il concetto di flessibilità tipico dell'organizzazione tradizionale del lavoro e quello caratteristico dei sistemi innovativi, è utile impiegare la distinzione operata da Mariotti (1995) tra "flessibilità statica" e "flessibilità intertemporale". La flessibilità statica è tipica dei contesti fortemente automatizzati, in cui le potenzialità delle risorse umane sono limitate dalla presenza di tecnologie informatiche e gli *shocks* possono essere affrontati solo attraverso la

modificazione o la sostituzione delle vecchie tecnologie. La flessibilità intertemporale si basa invece sulle capacità delle risorse umane e sulla loro abilità ad apprendere dall'esperienza e dalla formazione.

Nei sistemi tayloristici di organizzazione del lavoro, la flessibilità è di tipo statico, la forza lavoro non è ritenuta un elemento di differenziazione e di competitività ma, piuttosto, un serbatoio indifferenziato di manodopera.

Nei sistemi innovativi di organizzazione del lavoro, invece, la flessibilità, di tipo dinamico, è conseguita principalmente attraverso la multifunzionalità delle risorse umane, la ristrutturazione delle mansioni e l'abbattimento delle rigidità interne dell'impresa. Tale flessibilità si riflette nella diffusione di strutture organiche, nella decentralizzazione del controllo, nella delega della responsabilità, nell'attenta ridefinizione del *job design* e nella capacità del personale di svolgere diverse mansioni (Guest, 1987).

Killick (1995) definisce questo tipo di flessibilità "innovativa", basata, cioè, sulla capacità di competere in modo non tradizionale attraverso fattori tecnologici, sistemi formativi e meccanismi di partecipazione dei lavoratori. Le imprese che adottano questo tipo di flessibilità perseguono strategie di miglioramento continuo al fine di sfruttare i vantaggi legati alla velocità di aggiustamento della domanda. Tali vantaggi derivano, in larga misura, dalla presenza di strutture organizzative che consentono ai lavoratori di esprimere autonomamente la loro creatività e le loro conoscenze (Mancinelli-Pini, 2000). Il sentiero di flessibilità privilegiato da queste imprese è di tipo innovativo poiché centrato sia sullo sviluppo di infrastrutture, di sistemi di innovazione e di formazione delle risorse umane, sia sulla diffusione di sistemi di coesione sociale che favoriscono la crescita di aree sociali e geografiche tradizionalmente escluse dallo sviluppo materiale e immateriale. Questo tipo di flessibilità, funzionale ed interna all'impresa, comporta livelli elevati di mobilità interna tra compiti e funzioni, l'adozione di progressioni di carriera basate sulle competenze acquisite, l'instaurarsi di rapporti lavorativi di lungo periodo e la diffusione di processi decisionali centrati sull'"approccio consensuale", "in cui i rapporti fiduciari e la responsabilità individuale o di gruppo vengono realizzati mediante il coinvolgimento delle risorse umane nel cambiamento organizzativo dell'impresa" (Pini, 2000, p.7).

Al contrario, attraverso la flessibilità "difensiva", l'impresa risponde alla crescente competizione internazionale con "l'abbassamento del costo del lavoro, l'accrescimento delle disuguaglianze nei redditi, la riduzione dei sistemi di benessere sociale, in particolare pubblico" (Mancinelli-Pini, 2000, p. 38). Questo tipo di flessibilità si traduce in modelli organizzativi basati sulla selezione e sul controllo (*management by stress*, N.d.A.): il coinvolgimento dei lavoratori, pur perseguito come elemento importante di competitività, è concepito in un'ottica meramente deterministica ed autoritaria. In questo ambito prevalgono la flessibilità numerica del lavoro, caratterizzata dall'utilizzo di forme di impiego flessibili, e da meccanismi di retribuzione basati sui premi di risultato (Mancinelli-Pini, 2000).

In entrambi i casi, comunque, l'efficienza di modelli organizzativi flessibili si esplica unicamente in presenza di una serie di sicurezze che garantiscano la collaborazione dei lavoratori alle iniziative della direzione. Alle diverse forme di flessibilità corrispondono altrettante sicurezze: la sicurezza del lavoro, ad esempio, intesa come la possibilità di mantenere la continuità del rapporto di lavoro; la sicurezza di impiegabilità, che determina la possibilità, per i lavoratori, di sviluppare conoscenze e capacità funzionali utilizzabili all'interno dei processi produttivi; la sicurezza temporale, che "concerne il potere di controllo sulla durata e sulla collocazione delle ore di lavoro [...] in modo tale che il tempo di lavoro sia conciliabile con i tempi del riposo, della famiglia, della socialità, della cura di sé, dei servizi" (Cerruti, 2000, p. 33); la sicurezza del reddito, determinata dalla probabilità di disporre, nel tempo, sia di un livello equo di reddito, immediato o differito, sia di tutti i diritti relativi alla sicurezza sociale e previdenziale (Cerruti, 2000). Tali sicurezze costituiscono una condizione necessaria per il successo dell'adozione di meccanismi di partecipazione dei lavoratori e per l'instaurarsi di un clima di fiducia e collaborazione all'interno dell'impresa.

3.2 Partecipazione

Molte delle pratiche "high performance" comportano una elevata partecipazione da parte dei lavoratori. Walton (1984) sostiene che vi è stato un passaggio da un "management of control" a un "management of committent", in cui il controllo da parte della direzione lascia spazio, almeno in parte, all'autonomia dei lavoratori. Il risultato di questo cambiamento si riflette in una sorta di "empowerment" dei dipendenti, ai quali è consentita una maggiore partecipazione nei processi decisionali dell'impresa.

Levine e D'Andrea Tyson (1990) riconoscono tre principali tipologie di partecipazione:

- a) la *consultative participation*;
- b) la *substantive participation*;
- c) la *representative participation*.

La *consultative participation* consente ai lavoratori di esprimere le loro opinioni in questioni relative alla gestione delle mansioni e delle operazioni produttive nei livelli inferiori dell'organizzazione. I dipendenti sono sollecitati ad esprimere i loro suggerimenti, ma non hanno alcun potere decisionale.

La *substantive participation* include, invece, schemi di partecipazione diretta e formale. Tali schemi riguardano frequentemente gli stessi aspetti organizzativi presi in considerazione dai modelli di *consultative production*, ma si differenziano per il superiore livello di influenza dei lavoratori. Un tipico esempio di *substantive participation* sono le squadre di lavoro: ai membri di queste squadre è assegnato un discreto potere decisionale nell'organizzazione delle loro mansioni, nel monitoraggio della *performance* collettiva e nella risoluzione di eventuali problemi.

Infine, attraverso sistemi di *representative participation*, i lavoratori hanno la possibilità di esprimere la loro opinione su un ampio *range* di questioni (le politiche di investimento dell'impresa, le strategie corporative, la tecnologia, etc.), ma la loro opinione rimane comunque puramente consultiva.

Ramsay (1996) classifica i meccanismi di partecipazione dei lavoratori in relazione ai diversi aspetti dell'impresa che essi influenzano.

L'autore definisce "task and work group involvement" gli schemi di partecipazione che coinvolgono l'organizzazione del lavoro ed in particolare il controllo della *performance* lavorativa, l'implementazione di cambiamenti tecnologici, la definizione e l'assegnazione dei compiti e delle mansioni. Fanno parte di questa categoria il *teamworking*, i circoli di qualità, il *job redesign* e il *total quality management*.

I "communications and briefing systems" riguardano invece la gestione del personale, in particolare le questioni relative alla retribuzione, alle condizioni lavorative, alla disciplina e al controllo del comportamento dei lavoratori. Il coinvolgimento del personale è ottenuto, in questo caso, attraverso il miglioramento della comunicazione. Una delle caratteristiche fondamentali di questi schemi consiste infatti nella possibilità, per i lavoratori, di comunicare con la direzione e di esprimere le proprie opinioni.

Le questioni sociali dell'impresa, come le politiche di *welfare* e i servizi ai dipendenti, sono stabilite nell'ambito dei "consultative arrangements", basati sulla consultazione tra direzione e lavoratori.

L'ultimo schema partecipativo analizzato da Ramsay è la partecipazione finanziaria. Mancinelli e Miceli sostengono che "si parla di *partecipazione finanziaria*, quando la partecipazione dei lavoratori si risolve nella mera adozione di un sistema retributivo flessibile collegato alla redditività dell'impresa" (Mancinelli-Miceli, 2001, p.65). Ciò si riferisce generalmente a schemi retributivi di tipo *gain-sharing* e *profit-sharing*.

La partecipazione finanziaria dei lavoratori può essere associata alla partecipazione organizzativa, che prevede il coinvolgimento dei lavoratori al percorso decisionale dell'impresa. Levine e D'Andrea Tyson (1996) sostengono che, almeno nel lungo periodo, i meccanismi di partecipazione finanziaria debbano essere supportati e completati da forme di partecipazione alla gestione dell'impresa che consentano ai lavoratori di influire, almeno in parte, in quelle decisioni che coinvolgono direttamente la loro retribuzione.

L'incremento della partecipazione dei dipendenti nei processi organizzativo-decisionali dell'impresa può sia contribuire alla diffusione di un clima di cooperazione tra direzione e dipendenti, sia accrescere la produttività dell'impresa attraverso la riduzione degli svantaggi associati alla presenza di sistemi retributivi *performance-related*. Meccanismi partecipativi che rafforzano il senso di appartenenza all'impresa possono infatti favorire l'attività di *peer pressure*, ossia la punizione, attraverso meccanismi di ritorsione sociale, di quei lavoratori che adottano atteggiamenti di *free-riding*. Crudeli distingue tra *peer pressure* interna, legata al disagio interiore del singolo nel danneggiare gli altri, e *peer pressure* esterna, associata all'identificazione, da parte del gruppo, del lavoratore che "tradisce". Il successo di questo tipo di pressione dipende dall'organizzazione dell'impresa, dalla possibilità di osservare la prestazione dell'individuo, dall'atteggiamento dei lavoratori coinvolti nella squadra. Affinché la *peer pressure* sia efficace è necessario, comunque, che la prestazione individuale influisca sul benessere di tutto il gruppo (in modo da creare, nei lavoratori, un forte incentivo al monitoraggio) e che il sistema di relazioni sociali nell'impresa consenta che strumenti di sanzione sociale siano efficaci (Crudeli, 2001).

Questi strumenti si rivelano particolarmente incisivi se associati a relazioni di lungo periodo tra lavoratori e impresa. La presenza di *organisational rights*, intesi come il diritto a un posto di lavoro di durata prolungata, incrementa l'*effort* dei lavoratori ed il loro interesse ad incrementare la produttività dell'impresa. La garanzia di relazioni di lungo periodo tra lavoratori ed impresa è ritenuta fondamentale per il successo del lavoro di squadra e di meccanismi di partecipazione finanziaria quali il *profit-sharing* e gli *employee stock ownership plans*. Gli *organisational rights*, inoltre, favoriscono gli investimenti nella formazione delle risorse umane, riducendo il tasso di *turnover* ed il rischio che i vantaggi associati alla maggiore formazione di lavoratori vengano sfruttati da altre imprese. A sua volta, l'elevata preparazione del personale rafforza la flessibilità funzionale dell'impresa e contribuisce alla diffusione di forme di organizzazione del lavoro innovative (Crudeli, 2001).

Diversi autori si rilevano piuttosto critici nei confronti delle recenti evoluzioni della partecipazione dei lavoratori nei processi produttivi e decisionali dell'impresa (Geary-Dobbins, 2001). Le principali critiche alle teorie dell'"empowerment" si concentrano essenzialmente su due aspetti:

- 1) le motivazioni del *management*;
- 2) l'analisi dei costi e dei benefici della riorganizzazione del lavoro.

Questa seconda tipologia di critiche sostiene che il successo delle nuove forme di organizzazione del lavoro dipende da una serie di fattori (contesto economico in cui i cambiamenti sono introdotti, disponibilità dei lavoratori a collaborare, presenza dei sindacati, etc.) che possono rendere i costi di applicazione maggiori degli eventuali benefici.

Le critiche alle motivazioni del *management* sostengono invece l'incremento dell'*effort* lavorativo sia l'unico obiettivo effettivamente perseguito dalla direzione attraverso l'introduzione di meccanismi di coinvolgimento dei dipendenti: il miglioramento del benessere dei lavoratori non è che un'eventuale, e non esplicitamente perseguita, conseguenza dei nuovi stili di gestione dell'impresa. I meccanismi di partecipazione sarebbero impiegati, quindi, al fine di esercitare sui lavoratori una nuova forma di controllo, differente da quella tipica dei sistemi tayloristici, ma ugualmente volta allo sfruttamento della forza lavoro.

Queste critiche evidenziano un aspetto rilevante delle nuove forme di organizzazione del lavoro: il ruolo del controllo. Geary e Dobbins distinguono tra controllo "detailed" e controllo "general". Il primo "refers to who controls all the decisions about how immediate work tasks are to be carried out" (Geary-Dobbins, 2001, p. 6). Il secondo "covers the broader issue of securing workers' commitment to the aims of the enterprise" (Geary-Dobbins, 2001, p. 6). Mentre il controllo "detailed" può ostacolare l'adozione, da parte dell'impresa, di pratiche "high performance", quello "general" consente alla direzione di mantenere il proprio potere nella gestione dell'impresa senza però svilire o annullare il ruolo dei lavoratori. Questi, quindi, pur sentendosi più autonomi, possono accettare di impegnarsi maggiormente e assecondare le richieste del *management*.

Il successo di programmi di partecipazione dei lavoratori è comunque notevolmente influenzato dal sistema di relazioni industriali nell'impresa. Alla diffusione di nuove forme di organizzazione del lavoro dovrebbero affiancarsi cambiamenti nei rapporti tra le parti sociali che sostengano tali

innovazioni e che consentano di trarre i massimi benefici dall'accresciuta flessibilità nella gestione delle risorse umane. Tale flessibilità incrementa il bisogno di sicurezze dei lavoratori (cfr. paragrafo 3.1): se i dipendenti ritengono che la direzione possa mentire sui risultati economici conseguiti e sfruttare il loro *effort* lavorativo senza però ricompensarlo adeguatamente, essi hanno forti incentivi a non assumere comportamenti lavorativi efficienti; la direzione, a sua volta, se consapevole della sfiducia dei lavoratori, è costretta ad affrontare elevati costi di monitoraggio per verificarne l'impegno. Inoltre, la mancanza di cooperazione tra gli attori impedisce la possibilità di uno scambio efficiente di informazioni: tale inefficienza, se associata ad un clima di sfiducia reciproca, limita il potere contrattuale di ciascuna parte, sottraendo ai lavoratori il controllo sulle loro mansioni o portando la direzione a pagare per una produttività mai realmente concretizzata. Lo scambio cooperativo, per essere attuabile, necessita di garanzie ed eventuali sanzioni applicate dall'esterno. La presenza di organizzazioni rappresentative dei lavoratori e dalla direzione consente di accrescere il potere contrattuale di entrambe le parti, di rendere effettivi i meccanismi di sanzione dei comportamenti non cooperativi e, soprattutto, di monitorare e di diffondere le informazioni necessarie per il conseguimento della massima efficienza da entrambe le parti. Tali informazioni, tuttavia, non sono sempre accettate in modo favorevole: in assenza di opportune garanzie, le lamentele e le proteste dei lavoratori possono esporli a notevoli rischi, quali il licenziamento, la riduzione della retribuzione o altre forme di ritorsione sociale. In questo contesto, quindi, i lavoratori non sono incentivati ad esprimere la loro opinione, soprattutto singolarmente: il singolo individuo che si espone per il gruppo, infatti, pur ottenendo benefici estendibili a tutti gli altri lavoratori, rischia di essere il solo a divenire oggetto di ostilità da parte della direzione. Il compito delle rappresentanze è, quindi, di proteggere il lavoratore e di suddividere il rischio di eventuali ritorsioni su tutti i dipendenti (Marsden, 1995). Alcuni autori sottolineano, tuttavia, la possibilità di comportamenti non cooperativi da parte delle rappresentanze, che possono individuare una minaccia nella maggiore interazione tra lavoratori e direzione: i sindacati possono temere di essere estromessi da questo rapporto e di perdere, quindi, parte del loro potere contrattuale. La presenza di rapporti conflittuali tra direzione e rappresentanze può ostacolare, infine, l'adozione di pratiche innovative: i sindacati possono essere sospettosi riguardo le effettive motivazioni della direzione e combattere l'introduzione di cambiamenti organizzativi al fine di tutelare i lavoratori (Cooke, 1994).

3.3 Fiducia

L'adozione di modelli organizzativi innovativi richiede una particolare attenzione ai rapporti sociali all'interno dell'impresa. La disponibilità a partecipare a progetti che richiedono un impegno elevato e che comportano, frequentemente, rischi di tipo economico (*gain-sharing*, *profit-sharing* etc.) deve necessariamente basarsi su rapporti fiduciosi tra lavoratori e direzione.

Nell'impresa, la fiducia si sviluppa lungo due differenti dimensioni: la dimensione verticale, che coinvolge individui collocati in diversi livelli gerarchici, e la dimensione orizzontale, che si instaura tra soggetti allo stesso livello (Sgobbi, 1999).

Mentre nei modelli tradizionali di organizzazione del lavoro la contrapposizione tra gruppi di individui disposti in diversi piani gerarchici ostacola l'instaurarsi di rapporti fiduciosi di tipo verticale, le forme organizzative post-fordiste mirano a superare tale contrasto ed a conciliare la dimensione orizzontale della fiducia con quella verticale.

Nei sistemi di produzione tradizionali, la modesta formazione dei lavoratori e la semplicità delle mansioni rendono la forza lavoro altamente sostituibile e priva di potere decisionale. In questo caso, i benefici legati alla diffusione di rapporti fiduciosi sono trascurabili; vantaggi maggiori possono essere ottenuti, infatti, attraverso l'adozione di meccanismi di controllo e di sanzione dei lavoratori.

In contesti innovativi, al contrario, la maggiore interdipendenza tra le azioni dei lavoratori e quelle della direzione incrementa la rilevanza della cooperazione tra le parti, rendendo necessaria la creazione di rapporti fiduciosi. Sia la direzione, sia i lavoratori sono vulnerabili di fronte a possibili azioni negative della controparte: il *management* deve poter contare sulla collaborazione dei lavoratori nell'implementazione di innovazioni organizzative che assegnano loro gran parte della responsabilità; i

lavoratori devono essere certi che i loro sforzi siano riconosciuti e giustamente ricompensati. Inoltre, la diffusione di rapporti fiduciari di tipo verticale, limitando la diffusione di comportamenti di *free-riding*, può influire sui costi di monitoraggio dell'impresa e, facilitando la diffusione di relazioni di lungo periodo, può incentivare gli investimenti nella formazione del personale.

La cooperazione verticale non deve interferire, però, con l'instaurarsi di una rete fiduciaria di tipo orizzontale, fondamentale in contesti in cui l'interdipendenza tra i contributi dei lavoratori disposti sullo stesso livello gerarchico è molto elevata. Il lavoro di squadra, ad esempio, richiede che i membri dello stesso gruppo possano fidarsi gli uni degli altri: se i lavoratori non credono nella squadra aumentano le possibilità di atteggiamenti di *free-riding* e sono limitati i vantaggi legati alla *peer pressure* ed altre sanzioni di tipo sociale.

3.4 Qualità

La nozione di qualità tipica delle pratiche "high performance" coinvolge tutti gli aspetti dell'organizzazione, a partire dalla qualità del personale fino a quella dell'immagine pubblica dell'impresa (Guest, 1987).

Nelle imprese che adottano modalità organizzative post-fordiste, la qualità dei lavoratori si riferisce soprattutto al loro livello di *skills* e di conoscenze ed alla loro capacità di contribuire in maniera innovativa ed originale al successo dell'impresa.

La qualità del personale è associata a quella della *performance* d'impresa. L'idea di base è che i costi derivanti da una elevata qualità dei processi produttivi siano comunque minori di quelli legati alla risoluzione di tutte le inefficienze dei sistemi di produzione basati sulla quantità e sulla compressione dei costi (Hackman-Wageman, 1995).

Una volta conseguiti livelli elevati di qualità del personale e dei processi produttivi, l'immagine stessa dell'impresa deve essere curata, in modo che essa possa attrarre il tipo di lavoratori maggiormente funzionali alla sua strategia competitiva.

Tra le pratiche che consentono di ottenere *standards* superiori di qualità, vengono generalmente ritenute particolarmente rilevanti: l'accurata selezione del personale; gli investimenti nella formazione dei lavoratori; l'adozione di efficienti sistemi di comunicazione; l'attenzione alle esigenze dei consumatori; la cura dei rapporti sociali all'interno dell'impresa; il *job design* e tutte quelle pratiche volte al potenziamento delle risorse umane (Guest, 1987).

4. Gestione delle risorse umane: il contributo dell'analisi teorica

La teoria economica che si occupa delle nuove forme di organizzazione del lavoro tende a considerare tali forme nel contesto dell'approccio di gestione delle risorse umane (GRU).

Storey (1995) individua diversi significati del termine "gestione delle risorse umane". Nella visione ristretta, esso si riferisce a tutti quei modelli di gestione del personale nei quali il lavoro rappresenta un valore piuttosto che un costo. Tali modelli sono caratterizzati quindi dall'investimento sistematico nella formazione e nel *training* dei lavoratori. Una definizione più ampia del termine include anche quelle iniziative manageriali volte all'incremento della flessibilità funzionale dei dipendenti e alla ristrutturazione delle mansioni lavorative. L'autore riconosce, inoltre, una versione "soft" e una "hard" della gestione delle risorse umane. La versione "hard" enfatizza l'importanza della gestione ottimale della risorsa lavoro, alla quale è assegnato un ruolo fondamentale nelle scelte strategiche ed organizzative dell'impresa. La versione "soft" attribuisce maggiore rilevanza, invece, alle relazioni umane all'interno dell'impresa ed a fattori quali la comunicazione tra gli attori, i sistemi di *leadership* e le motivazioni dei lavoratori.

A prescindere dalle definizioni impiegate, la gestione delle risorse umane implica comunque un impiego innovativo della risorsa lavoro. L'obiettivo delle iniziative di GRU è principalmente di utilizzare il lavoro al massimo delle sue potenzialità. Che questo fine venga raggiunto attraverso investimenti nella formazione dei lavoratori, esperimenti di *job design* o il lavoro di squadra,

l'implicazione è che la gestione delle risorse umane rappresenti un *set* di iniziative manageriali (Storey, 1995).

La letteratura teorica si concentra su due principali aspetti della gestione delle risorse umane:

- a) la relazione tra gestione del personale (*personnel management*, N.d.A.) e gestione delle risorse umane (*human resource management*, N.d.A.³);
- b) la gestione delle risorse umane come elemento strategico di competitività.

Il primo tipo di analisi si propone di identificare le principali differenze tra le tradizionali forme di gestione del personale e quelle di GRU; il secondo si occupa del ruolo della gestione delle risorse umane nelle strategie competitive delle imprese.

4.1 Gestione delle risorse umane e gestione del personale: analogie e differenze

Diversi autori (Guest, 1987; Armstrong, 1987) suggeriscono che il termine "human resource management (HRM)" non designa forme innovative di organizzazione del lavoro ma costituisce, in realtà, una nuova etichetta per pratiche gestionali già esistenti e diffuse. Guest, tra gli altri, sostiene che la gestione delle risorse umane è stata usata "simply to retitle personnel management to capture the new fashion" (Guest, 1987, p. 506). Numerosi autori condividono questa critica e sostengono che non è l'organizzazione del lavoro ad essere cambiata, ma soltanto i termini utilizzati per descriverla (OECD, 1999).

Al fine di attribuire alle pratiche di gestione delle risorse umane un carattere distinto e innovativo, è quindi opportuno confrontare i modelli normativi di *personnel management* con quelli di *human resource management*.

Il *personnel management*, nella sua accezione più generale, riguarda la selezione, lo sviluppo, la retribuzione e la direzione dei lavoratori "in such a way that not only they achieve satisfaction and 'give of their best' at work, but by so doing enable the employing organization to achieve its goals" (Legge, 1995, p. 22).

Le definizioni di *human resource management* incorporano molti elementi tipici del *personnel management* ma ne enfatizzano, in particolare, due specificità:

- a) la gestione delle risorse umane rappresenta un complemento alle strategie finanziarie dell'impresa e contribuisce alla creazione di una cultura organizzativa coerente con gli obiettivi del *management*;
- b) le risorse umane sono considerate una fonte di vantaggi competitivi che, se sostenuta da politiche di gestione appropriate, consente all'impresa di raggiungere superiori risultati economici.

Sia il *personnel management* che il *human resource management* attribuiscono, comunque, un'elevata rilevanza alle abilità dei lavoratori e, soprattutto, al ruolo della direzione nel consentire a queste abilità di esprimersi e di svilupparsi. Nonostante le numerose somiglianze, possono essere individuate, tra i due modelli, alcune differenze.

- a) Il *personnel management* si rivolge soprattutto ai lavoratori posizionati nei livelli inferiori dell'impresa; è un modello imposto dalla direzione che però non influisce sulle caratteristiche della direzione stessa. Al contrario, nei modelli di *human resource management*, il processo di cambiamento e di innovazione coinvolge tutti i membri dell'impresa, a partire dal vertice, fino ai livelli inferiori.
- b) Il *human resource management* include, tra le principali attività della direzione, la creazione di una appropriata cultura organizzativa. Mentre nelle forme tradizionali di *management*, questa cultura è considerata "nice to have" (Legge, 1995, p.28), nella gestione delle risorse umane è una componente fondamentale del successo dell'impresa stessa.
- c) Nei modelli di *human resource management* i livelli inferiori dell'impresa sono organizzati in maniera più specifica che nei modelli di *personnel management*; in tali modelli è attribuita una

³ I termini "gestione delle risorse umane" e "human resource management" sono analoghi. Nel corso dell'analisi essi saranno impiegati in maniera interscambiabile.

maggior rilevanza alla qualità dei prodotti e dei servizi. Le pratiche di gestione del personale non sono, quindi, passivamente integrate nella strategia dell'impresa (nel senso che derivano da essa) ma ne costituiscono un aspetto fondamentale.

La gestione delle risorse umane sembra riscoprire quindi l'importanza della direzione, intesa come risorsa chiave dell'impresa. E' compito del *management*, infatti, stabilire e raggiungere gli obiettivi dell'impresa, determinare le caratteristiche della cultura organizzativa e, soprattutto, integrare l'organizzazione del personale nella gestione globale dell'impresa.

Il termine "integrazione" può riferirsi sia alla coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia dell'impresa (integrazione esterna, N.d.A.), sia alla complementarità tra le diverse pratiche di gestione del personale volte all'accrescimento della partecipazione, della flessibilità e della qualità dei lavoratori (integrazione interna, N.d.A.) (Legge, 1995). In entrambe queste accezioni, comunque, l'integrazione si configura come la principale differenza tra le tradizionali forme di gestione del personale ed il *human resource management*.

4.2 Strategic human resource management

La prospettiva strategica delle risorse umane, spesso indicata come "strategic human resource management (SHMR)", si concentra sui vantaggi competitivi associati all'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane e sulla relazione tra queste pratiche e la strategia competitiva dell'impresa.

Le risorse umane possono costituire una fonte di vantaggi competitivi per l'impresa nella misura in cui rappresentano un valore raro e difficilmente imitabile.

Le teorie *resource-based* sostengono che fonti tradizionali di vantaggi competitivi (risorse naturali, tecnologia, economie di scala) sono facilmente imitabili, soprattutto se paragonate alle strategie di gestione delle risorse umane (Becker-Gerhart, 1996). Due principali fattori rendono tali strategie difficilmente imitabili: la casualità delle interazioni tra individui e la presenza di meccanismi *path-dependent*. Per poter imitare i meccanismi con cui l'organizzazione del lavoro crea valore è necessario comprendere come tutti gli elementi di questa organizzazione interagiscono tra loro. In imprese che adottano sistemi di gestione delle risorse umane, il risultato di questa interazione è inimitabile poiché determinato, in larga misura, dai complessi e numerosi contributi apportati dai singoli membri dell'impresa. Inoltre, i sistemi di gestione delle risorse umane seguono sentieri di sviluppo *path-dependent*, nel senso che "they consist of policies that are developed over time and cannot be simply purchased in the market by competitors" (Becker-Gerhart, 1996, p.782). L'imitazione di questi sistemi è vincolata dall'impossibilità di riprodurre elementi complessi quali la cultura e le relazioni interpersonali.

Le teorie *competence-based* dell'impresa ripropongono queste argomentazioni asserendo che "human resource systems can contribute to sustained competitive advantage through facilitating the development of competencies that are firm-specific, produce complex social relationships, are embedded in a firm's history and culture, and generate tacit organizational knowledge" (Lado-Wilson, 1994, p. 699).

Accertati i vantaggi derivanti dall'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane, l'ipotesi che sottende a tutte le analisi di tipo strategico è che il successo dei modelli organizzativi adottati dipende dal livello di integrazione tra tali modelli e la strategia competitiva dell'impresa (Guest, 1987; Legge, 1995; Tichy-Fombrun-Devanna, 1982). Al di là di questa premessa comune, le analisi di SHRM si differenziano sia per la prospettiva adottata, sia per gli aspetti di gestione delle risorse umane enfatizzati.

Delery e Doty (1996) distinguono tre principali prospettive teoriche d'analisi:

- a) la *universalistic perspective*;
- b) la *contingency perspective*;
- c) la *configurational perspective*.

La prospettiva universalistica sostiene che la relazione tra una data variabile indipendente e una variabile dipendente non cambia a seconda dei diversi contesti organizzativi. In questo tipo d'analisi

vengono inizialmente identificate le singole pratiche di *strategic human resource management*; in seguito viene presentata la relazione tra queste pratiche e la *performance* d'impresa. Alla base di queste teorie c'è la convinzione di poter identificare un *set* di *best practices* che hanno un effetto universalmente positivo sulla *performance* organizzativa. Le pratiche che vengono generalmente classificate come "migliori" o "strategiche" sono:

- a) le opportunità di carriera interna, che si riferiscono alla scelta dell'impresa di utilizzare i mercati interni del lavoro piuttosto che quelli esterni;
- b) i *training systems*, legati al livello di formazione formale dei lavoratori;
- c) le misure di valutazione della *performance* lavorativa basate sui risultati o sui comportamenti;
- d) i meccanismi di *profit-sharing*;
- e) la sicurezza del posto di lavoro;
- f) i sistemi di comunicazione formale tra lavoratori ed impresa;
- g) le innovazioni nel *job design*.

Gli autori che adottano una prospettiva universalistica si discostano dalle tradizionali analisi di tipo strategico, sostenendo che l'adozione di queste pratiche comporta sempre il miglioramento (o il peggioramento) della *performance* organizzativa.

La prospettiva delle contingenze è più complessa di quella universalistica poiché implica un'interazione tra la variabile dipendente e quella indipendente. La contingenza che maggiormente influenza la gestione delle risorse umane è la strategia competitiva dell'impresa: gli autori che adottano un approccio di *contingency perspective* si occupano inizialmente della strategia dell'impresa e ne valutano, in seguito, l'interazione con le singole pratiche di HRM. Un elemento tipico degli studi di *contingency perspective* riguarda la distinzione tra strategie di costo, di qualità e di flessibilità (Youndt-Snell-Dean, Jr.-Lepak, 1996; Schuler-Jackson, 1987).

Nelle imprese che adottano strategie di costo, i vantaggi competitivi derivano dall'abbattimento dei costi di produzione, in generale, e del lavoro, in particolare. In questo tipo di imprese, in cui i lavoratori sono considerati la risorsa più costosa e difficile da controllare, l'organizzazione del lavoro si basa su mansioni stabili e ripetitive, su percorsi di carriera che favoriscono la specializzazione e l'esperienza, su livelli minimi di *training*, su sistemi di retribuzione *output-oriented*.

Le imprese che competono sulla qualità si prefiggono di migliorare continuamente i processi di produzione ed i prodotti, in modo da soddisfare le esigenze dei consumatori. In questo tipo di imprese, la produzione è influenzata dai livelli di *skills* e dalle competenze dei lavoratori, ai quali sono richieste abilità sempre maggiori (*knowledge work*, N.d.A). Il successo di queste imprese è infatti determinato dalla capacità del personale di acquisire continuamente nuovi *skills*. Le pratiche di gestione delle risorse umane maggiormente funzionali a questa strategia competitiva comportano sia livelli elevati di coinvolgimento dei lavoratori nei processi organizzativo-decisionali dell'impresa, sia investimenti continui nella formazione e nello sviluppo del personale.

Le strategie di flessibilità sono adottate da quelle imprese che competono attraverso la velocità di adattamento ai cambiamenti del contesto. Questa capacità richiede modalità organizzative basate sull'interazione e sulla collaborazione tra gruppi di lavoratori, sull'acquisizione di *skills* utilizzabili in diverse posizioni all'interno dell'impresa, su meccanismi di retribuzione *performance-related* e su percorsi di carriera basati sulle competenze espresse.

Infine, la *configurational perspective* si concentra sull'individuazione di configurazioni, intese come "unique patterns of factors, that are posited to be maximally effective" (Delery-Doty, 1996). Tali configurazioni non sono fenomeni empiricamente osservabili ma idealtipi artificialmente costruiti che individuano effetti sinergici non lineari tra le variabili d'interesse. Le analisi che adottano una *configurational perspective* individuano una configurazione integrata e coerente di pratiche di gestione delle risorse umane e la associano a più ampie configurazioni strategiche coerenti con la massimizzazione della *performance* d'impresa.

Una configurazione di pratiche di gestione delle risorse umane si riferisce, ad esempio, alla distinzione tra imprese che, nella gestione del personale, utilizzano sistemi *market-tipe* o *internal*. Nel primo caso, le imprese assumono prevalentemente personale esterno all'organizzazione, non investono nella formazione dei lavoratori, valutano le *performance* lavorative sulla base dell'*output* prodotto. Ai

lavoratori non è data né la garanzia di *organizational right*, né la possibilità di interagire con la direzione e di contribuire alla gestione dell'organizzazione. Nel caso in cui le imprese privilegino sistemi *internal*, invece, esse si rivolgono soprattutto ai mercati interni del lavoro, curano la formazione dei lavoratori e adottano sistemi di retribuzione *input-oriented*. I dipendenti sono considerati importanti fonti di informazione e il loro contributo è incoraggiato dall'impresa.

In un'analisi che adotta un approccio *configurational perspective*, la configurazione di pratiche di gestione delle risorse umane viene associata ad una configurazione della strategia dell'impresa. Miles and Snow (1984), ad esempio, definiscono le imprese "prospectors", "analisers" o "difenders" in base al tipo di strategia che esse adottano. I *prospectors* sono caratterizzati dalla ricerca continua di nuovi prodotti e mercati. Queste imprese creano i cambiamenti all'interno del loro mercato e obbligano i loro concorrenti ad adeguarsi. Il termine *defenders* si riferisce, invece, a quelle imprese che hanno da tempo conquistato una nicchia stabile di mercato. L'attenzione di queste imprese si concentra sull'efficienza delle tecniche di produzione già esistenti e sulla difesa della posizione di mercato. Gli *analisers*, infine, operano sia in mercati stabili, sia in mercati innovativi. In genere non contribuiscono alla diffusione dei cambiamenti sul mercato ma riescono ad adattarsi ad essi con maggiore prontezza dei *defenders*.

Alle diverse strategie competitive delle imprese corrispondono diverse configurazioni di pratiche di gestione delle risorse umane: i *defenders*, che enfatizzano l'importanza dell'efficienza produttiva, adotteranno con maggiore successo sistemi *internal* di gestione del personale; i *prospectors*, invece, a causa dei continui cambiamenti, richiedono sistemi *market-tipe*.

La prospettiva teorica adottata non costituisce, comunque, l'unica differenza tra le varie analisi di *strategic human resource management*: tali analisi si differenziano anche in base agli aspetti della relazione tra gestione delle risorse umane e strategia d'impresa che vengono privilegiati. Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988) identificano principali quattro tipologie di analisi:

- A. Studi che si concentrano sulla valutazione economica delle risorse umane, enfatizzando rischi e costi economici associati alla gestione inefficiente del personale. Benché queste analisi consentano di valutare i costi di adozione di pratiche di gestione delle risorse umane e di confrontarli con altre opzioni strategiche, esse presentano numerosi limiti. Anzitutto, gli stessi autori non sono concordi né sui metodi da impiegare nella misurazione dei contributi delle risorse umane, né su chi si debba occupare di tali valutazioni. Queste analisi, inoltre, non sono in grado di stabilire se i vantaggi derivanti da tali misurazioni superino i costi necessari alla raccolta dei dati ed alla loro analisi. Il limite maggiore di questi studi risiede comunque nella loro incapacità di spiegare come la gestione delle risorse umane possa divenire una fonte di competitività e, soprattutto, di stabilire come una determinata forma di organizzazione del lavoro, piuttosto che un'altra, possa accrescere il valore del lavoro all'interno dell'impresa.
- B. Analisi che attribuiscono maggiore importanza alla pianificazione della gestione delle risorse umane. Tale pianificazione è basata sull'anticipazione dei cambiamenti che coinvolgeranno il contesto in cui opera l'impresa e sulla modificazione dell'organizzazione del lavoro in base a tali previsioni. Questo tipo di analisi impiega accurate indagini statistiche, ma generalmente non collega tali analisi alle politiche di *management* dell'impresa.
- C. Studi che enfatizzano il ruolo della gestione delle risorse umane come risposta strategica ai cambiamenti del contesto. Tali studi si concentrano sull'influenza di fattori quali l'incertezza, l'innovazione tecnologica, i cambiamenti demografici sulle strategie di organizzazione del lavoro. Sebbene i risultati di queste analisi siano notevolmente influenzati dalle variabili considerate, essi consentono di mettere in relazione la gestione delle risorse umane con fenomeni di più ampia portata (concorrenza internazionale, progressi tecnologici, cambiamenti nella domanda di lavoro etc.).
- D. Analisi focalizzate sull'associazione tra gestione delle risorse umane e modalità organizzative dell'impresa. Esse enfatizzano l'importanza dell'integrazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e caratteristiche organizzative dell'impresa. Questo tipo di studi non approfondisce però il ruolo della gestione del personale nella strategia dell'impresa, assumendo che tale strategia sia decisa, *a priori*, dall'impresa, e che la GRU non ne rappresenti che un semplice complemento.

5. Conclusioni

L'analisi teorica sulle nuove forme di organizzazione del lavoro si prefigge di evidenziare le differenze tra i modelli di produzione tradizionali, di impronta fordista-taylorista, ed i modelli organizzativi emersi nel corso degli ultimi due decenni in risposta ai cambiamenti del contesto in cui opera l'impresa.

Complessivamente, I contributi proposti concordano nel sostenere che l'impresa, al fine di migliorare le proprie prestazioni economiche attraverso una più efficiente gestione delle risorse umane, debba non solo conseguire livelli superiori di flessibilità e di qualità dei processi produttivi, ma anche incrementare la partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali. Tali obiettivi sono conseguibili attraverso la trasformazione di cinque principali ambiti organizzativi: sistemi di selezione e di valutazione del personale e delle loro prestazioni; investimenti nel *training* e nella formazione dei lavoratori; *job design*; meccanismi retributivi. Questi ambiti organizzativi devono essere strutturati in modo da consentire ai singoli lavoratori di sviluppare e, soprattutto, di sfruttare le loro capacità e conoscenze. Gli approcci di *strategic human resource management* sostengono, infatti, che, attraverso l'accurata gestione delle risorse umane e dell'organizzazione aziendale, l'impresa possa giungere non solo a ridurre il conflitto interno all'impresa tra direzioni e rappresentanze, ma anche a trasformare le conoscenze dei lavoratori in fonti uniche e difficilmente imitabili di competitività (Becker-Gerhart, 1996; Lado-Wilson, 1994).

Tuttavia, forse anche perché la maggior parte delle analisi proposte è sviluppata nell'ambito del *human resource management*, la teoria economica non è sin qui pervenuta alla costruzione di un paradigma teorico coerente che possa spiegare in che misura, e attraverso quali meccanismi, le pratiche considerate possano influire sulla *performance* dell'impresa, sui mercati interni del lavoro e sulle condizioni lavorative dei dipendenti. Le analisi dedicate alle pratiche di lavoro "high performance" o alla gestione delle risorse umane, infatti, si differenziano grandemente sia in termini di cambiamenti organizzativi considerati, sia in termini di approcci teorici adottati.

Riferimenti bibliografici

- Anderson G. (1996²), Performance Appraisal, in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Aoki M. (1987), The Japanese Firm in Transition, in Yamamura K., Yasuba Y (a cura di), *The Political Economy of Japan*, vol. 1.
- Aoki M. (1991), *La microstruttura della economia giapponese*, Milano, Angeli.
- Armstrong M. (1997) Human Resource Management: A Case of the Emperor's New Clothes? *Personnel Management*, vol. 18, n.8.
- Askenazy P., Caroli E., Marcus V. (2001), New Organizational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990, CNRS-CEPREMAP, Paris, *mimeo*.
- Bartel A., Lichtenberg P. (1987), The Comparative Advantages of Educated Workers in Implementing New Technologies, *Review of Economics and Statistics*, vol. 64, n. 1, pp.1-11.
- Beaumont P.B. (1996²), Trade Unions and Human Resource Management, in in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Becker B., Gerhart B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 779-801.
- Betcherman G. (1997), Changing Workplace Strategies: Achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers and Society, Government of Canada and OECD, *mimeo*.
- Blyton P. (1996²), Working Flexibility, in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Bonazzi G. (1989), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Angeli.
- Business Decisions Limited (1999), New Forms of Work Organisation and Productivity, a study prepared for DGV of the European Commission, *mimeo*.
- Camuffo A., Costa G. (1990), *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Padova, CEDAM.
- Cappelli P., Crocker-Hefter A. (1996), Distinctive Human Resources are Firms ' Core Competencies, *Organizational Dynamics*, vol. 24, n. 3, pp. 7-21.
- Cappelli P., Daniel K. (1997), Technology, Work Organization and the Structure of Wages, National Center for Educational Quality of Workforce, University of Pennsylvania, *mimeo*.
- Cappelli P., Neumark D. (1999), Do High Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcome?, NBER Working Paper Series n. 7374, *mimeo*.
- Cappelli P., Rogovsky N. (1993), Skills and Individual Performance, National Center for the Educational Quality of the Workforce, University of Philadelphia, *mimeo*.
- Cappelli P., Rogovsky N. (1994), New Work Systems and Skill Requirements, *International Labour Review*, vol. 133, n. 2, pp. 205-220.
- Caroli E. (2000), New Technologies, Organizational Change and Skill Bias: What do We Know?, working paper INRA-LEA and CEPREMAP, *mimeo*.
- Caroli E., Greenan N., Guellec D. (2001), Organizational Change and the Skill Accumulation, working paper INRA-LEA n. 00-04, *mimeo*.
- Caroli E., Van Reenen J. (1998), Qualifications et Changement Organisationnel: Le Cas es Entreprises Britanniques dans les années 1980, working paper INRA-LEA, *mimeo*.
- Cerruti G., Di Monaco R., Follis M. (a cura di) (2000), *Flessibilità d'impresa e sicurezza del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Chiaromonte F. (1975), *Nuove forme di organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Cooke W.N. (1994), Employee Participation Programs, Group-Based Incentives and Company Performance: A Union and Non-Union Comparison, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n. 5, pp. 597-603.
- Coriat B. (1999), Organizational Innovations in European Firms. A Critical Overview of the Survey Evidence, *working paper*.

- Coriat B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Bari, Dedalo.
- Crudeli L. (2001), Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo, in Cainelli G.-Fabbri R.-Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp. 27-64.
- Cutcher-Gershenfeld J. (1991), The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, n. 2, pp. 241-260.
- Cyert R., Mowery D. (1987), *Technology and Employment. Innovation and Growth in the U.S. Economy*, Washington, National Academic Press.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 804-835.
- Doeringer P., Piore M.J. (1971, ed. cit. 1985), *Internal Labor Market and Non Competing Groups*, Lexington Mass., Heath and Company.
- Doucouliafos C. (1995), Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49, pp.58-77.
- Flynn P. (1985), The Impact of Technological Change on Job and Workers, paper prepared for the U.S. Department of Labor, Employment Training Administration, *mimeo*.
- Geary J.F., Dobbins A. (2001), Teamworking: A New Dynamic in the Pursuit of Management Control, *Human Resource Management Journal*, vol. 11, n. 1, pp. 3-23.
- Glitteman M., Horrigan M., Joyce M. (1998), Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, Bureau of Labor Statistics, *mimeo*.
- Green F. (1998), The Value of Skills, University of Kent at Canterbury, Canterbury, *mimeo*.
- Greenan N. (1996), Innovation Technologique, Changement Organisationnels et Evolution des Compétences, *Economie et Statistique*, n. 298, pp. 15-33.
- Guest D.E. (1987), Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, vol. 25, n. 5, pp. 503-521.
- Guest D.E. (1995), Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations and Trade Unions, in Storey (ed.), *New Perspective on Human Resource Management*, London and New York, Routledge, pp. 41-55.
- Guidetti G. (2001a), Formazione degli skills, mercati interni del lavoro e sistemi di pagamento. Un approccio istituzionalista, in Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp. 83-117.
- Guidetti G. (2001b), Teoria della segmentazione e dei mercati interni del lavoro. Attualità, limiti ed evoluzioni dell'analisi istituzionalista, *Economia Politica*, agosto 2001, n.2, pag. 249-306.
- Handel M., Glitteman M. (1999), Is There a Wage Payoff to Innovative Work Practices, working paper n. 288, presented for the Jerome Levy Economics Institute Workshop on Earnings Inequality, Technology, and Institutions, *mimeo*.
- Hodgson G.M. (1999), *Economics & Utopia*, London and New York, Routledge.
- Howell D., Wolff E. (1992), Technical Change and the Demand for Skills by US Industries, *Cambridge Journal of Economics*, vol.16, no. 2, pp.127-146.
- Hyman J. (1996²), Training and Development: the Employee Responsibility, in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Ichniowski C. (1990), Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Business, NBER Working Paper Series n. 3449, *mimeo*.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1995), The Effects of HRM Practices on Productivity, NBER Working Paper Series n. 5333, *mimeo*.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1997), The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of a Steel Finishing Line, *American Economic Review*, vol. 87, n. 3, pp. 291-313.
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., Strauss, G. (1996), What Works at Work: Overview and Assessment, *Industrial Relations*, vol. 35, n. 3, pp. 291-313.

- Killick T. (1995), Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility in Killick T. (a cura di), *The Flexible Economy, Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, London and New York, Routledge, pp.1-31.
- Kirkbride P. (1996²), Human Resource Management: The European Dimension, in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Kling J. (1995), High Performance Work Systems and Firm Performance, *Monthly Labour Review*, May issue, pp. 29-36.
- Koike K. (1994), Learning and Incentive Systems in Contemporary Japanese Industry, in Aoki M., Dore R.P. (a cura di), *The Japanese Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Koike K. (1999), *Abilità intellettuali e forza competitiva delle imprese*, Università degli studi di Bergamo, Quaderni del dipartimento di scienze economiche, *mimeo*.
- Lado A., Wilson M.C. (1994), Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, n. 4, pp. 699-727.
- LaRosa M. (1994), *Il lavoro nella sociologia*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- LaRosa M., Zurla P. (1999), *Lavoro e società industriale*, Milano, Franco Angeli.
- Laursen K., Foss N. J. (2000), New HRM Practices, Complementarities and the Impact of Innovative Performance, Institute for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi, working paper 2000-5, paper prepared for the 3rd Applied Econometrics Conference, Alicante Spain, *mimeo*.
- Legge K. (1995), Human Resource Management: A Critical Analysis, in Storey J. (ed.), *New Perspective on Human Resource Management*, London and New York, Routledge, pp. 19-40.
- Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M. (1988), Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 454-470.
- Leoni R. (1999), Introduzione: la progettazione dei posti di lavoro, introduzione a Koike K. (1999), *Abilità intellettuali e forza competitiva delle imprese*, Università degli studi di Bergamo, Quaderni del dipartimento di scienze economiche, *mimeo*.
- Leoni R. (2000), *Contratti integrativi aziendali: re-inquadramenti connessi allo sviluppo delle competenze espresse oppure ai livelli delle capacità possedute?*, Università degli Studi di Bergamo, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche n. 2/2000, *mimeo*.
- Leoni R., Cristini A., Labory S. (2000), Sistemi di gestione delle risorse umane (GRU) e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura, paper presentato alla XV conferenza annuale dell'associazione Italiana Economisti del Lavoro (AIEL), Ancona, 28-29 novembre, *mimeo*.
- Leoni R., Tiraboschi L., Valietti G. (1998), Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, Università degli Studi di Bergamo, Quaderno del Dipartimento di Scienze Economiche, n. 10, Bergamo, *miemo*.
- Leoni R, Vanoncini B., Tiraboschi A. (1998), Accordi di partecipazione, performance d'impresa e guadagni di competitività: ipotesi per uno sviluppo dell'occupazione produttiva, Università degli studi di Bergamo, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, Bergamo, *mimeo*.
- Levine D.I., D'Andrea Tyson L. (1990), Participation, Productivity, and the Firms Environment, in Blinder A.S. (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, (1990), Washington D.C, The Brookings Institutions.
- Lewis C. (1984), *Employee Selection*, London, Hutchinson.
- Loasby B.J. (1986), Knowledge, Institutions and Evolution-1996 Graz Schumpeter Lectures, University of Stirling, *mimeo*.
- Lockyer C. (1996²), Human Resource Management and Flexibility in Pay: New Solutions or Old Problems, in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.

- Lundvall B.-Å. (1998), The Learning Economy: Challenges to Economic Theory and Policy, in Nielsen K., Johnson B. (a cura di), *Institutions and Economic Change*, Cheltenham UK, Edward Elgar.
- MacDuffie J.P (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n. 2, pp. 197-221.
- Mancinelli S., Miceli M.A. (2001), Partecipazione finanziaria e partecipazione organizzativa nel modello principale-agente, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp. 65-82.
- Mancinelli S., Pini P. (2000), Incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Marchington M. (1995), Involvement and Participation, in Storey J. (ed.), *Human Resource Management. A Critical text*, London and New York, Routledge, pp.280-308.
- Mariotti S. (a cura di) (1995), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, Etas Libri.
- Marsden D. (1996), Employment Policy Implications of New Management Systems, *Labour*, vol. 10, n.1, pp. 17-61.
- Miles R.E., Snow C.C. (1984), Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 36-52.
- OECD (1999) *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- OECD (1995), Profit Sharing in OECD Countries, *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- Parks S. (1995), Improving Workplace Performance: Historical and Theoretical Contexts, *Monthly Labor Review*, May, pp. 18-28.
- Pfeffer J. (1995), Producing Suitable Competitive Advantage Through the Effective Management of People, *Academy of Management Executive*, vol. 9, n. 1, pp. 55-72.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Pini P. (2000) Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol. XVII, n. 3.
- Pini P. (2001), Retribuzioni, partecipazione finanziaria e gestionale all'impresa nell'analisi economica, *L'impresa al plurale*, vol. 7-8,.
- Ramsay H. (1996²), Involvement, Empowerment and Commitment, in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Scholarios D., Lockyer (1996²), Human Resource Management and Selection: Better Solutions or New Dilemmas? in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Schuler R.S.; Jackson S.E. (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, vol. 1, n. 3, pp. 207-219.
- Shaiken H. (1986), *Work Transformed: Automation and Labor in the Computer Age*, New York, Rinehard and Winston.
- Singh R (1996²)., Human Resource Management: a Skeptical Look, in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Snower D. (1999), Multi-Task Learning and the Reorganization of Work, IZA Discussion Paper, *mimeo*.
- Storey J. (1995), Introduction: from Personnel Management to Human Resource Management, in Storey J. (ed), *New Perspective on Human Resource Management*, London and New York, Routledge, pp. 1-18.
- Strauss G. (1996²), Human Relations Management in the U.S.A. in Tower B. (ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Taylor F.W. (1975), *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Angeli.

- Tichy N.M., Fombrun C.F., Devanna M.A., (1982), Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review*, vol. 23, n. 2, pp. 47-61.
- Walton R. (1984), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, vol. 53, pp. 77-84.
- Williamson O. (1985), *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Milano, Angeli.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson-Mac Millan.
- Wood S., Albanese M.T (1995), Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?, *Journal of Management Studies*, vol. 32, n. 2, pp. 215-247.
- Youndt M.A., Snell S.A., Dean Jr. J.W., Lepak D.P.(1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 836-866.