



**Università degli Studi di Ferrara**

**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO**

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

**Quaderni del Dipartimento**

**n.17/2001**

**Dicembre 2001**

***Nuove forme di organizzazione del lavoro:  
l'evidenza empirica***

**Jlenia Bonatti**

**Dicembre 2001**

***Nuove forme di organizzazione del lavoro:***

***l'evidenza empirica***

**di Jlenia Bonatti<sup>^</sup>**

**Sommario**

Le modalità organizzative emerse, nel corso degli ultimi anni, come alternativa ai modelli produttivi di matrice fordista-taylorista sono state oggetto di numerose indagini empiriche. Tali indagini si prefiggono sia di valutare la diffusione di pratiche innovative, sia di stabilire se, e come, esse influenzino la *performance* dell'impresa, le condizioni lavorative dei dipendenti ed il livello di *skills* richiesto. L'obiettivo di questo contributo è delineare i recenti sviluppi dell'organizzazione aziendale attraverso l'analisi della letteratura empirica. Anzitutto, le analisi proposte suggeriscono che la diffusione di cambiamenti organizzativi innovativi, seppur ancora limitata, ha buone possibilità di crescita e di sviluppo. Attualmente, comunque, tale diffusione appare maggiore nelle imprese di grande dimensione, appartenenti al settore manifatturiero e caratterizzate da livelli elevati di innovazione sui prodotti e sui processi. All'introduzione di pratiche innovative appare frequentemente associato, inoltre, un incremento del livello di *skills* e di competenze richieste ai lavoratori, non solo in termini di conoscenze tecniche, ma anche di capacità interpersonali e di comunicazione. Gli studi esaminati non consentono di asserire, tuttavia, che la diffusione di nuove forme di organizzazione del lavoro sia sempre associata a superiori *performance* d'impresa. E' possibile affermare, comunque, che raramente le pratiche considerate hanno effetti significativi se introdotte singolarmente: è generalmente confermata l'esistenza di una forte complementarietà tra tali pratiche. L'efficacia di modalità organizzative innovative appare positivamente associata, infine, alla presenza nelle imprese di buone relazioni industriali tra dipendenti, loro rappresentanti, direzione dell'impresa e management.

---

<sup>^</sup> Collaboratore di ricerca, Università di Ferrara.

## 0. Introduzione

Obiettivo di questo lavoro è delineare i recenti sviluppi dell'organizzazione del lavoro ed esaminarne alcuni principali aspetti attraverso l'analisi della letteratura empirica dedicata alla diffusione ed agli effetti delle nuove forme di organizzazione del lavoro.

Gli studi empirici dedicati alle pratiche di lavoro "high performance" si prefiggono, generalmente, di valutare il livello di diffusione di tali pratiche e di stabilire se, e come, esse influenzano la performance dell'impresa, le condizioni lavorative dei dipendenti e il livello di *skills* richiesto.

Il criterio di classificazione dei diversi contributi è fondato sia sulla distinzione tra studi che utilizzano dati *cross-section* e indagini che analizzano informazioni longitudinali, sia sulla valutazione delle caratteristiche dei campioni di riferimento. La validità delle conclusioni tratte dal confronto tra i vari studi proposti risente, però, dei limiti statistici degli studi stessi e delle significative differenze, in termini sia di variabili selezionate, sia di campioni e di metodi statistici utilizzati, tra le varie analisi.

Il lavoro è composto da sei paragrafi.

Il primo paragrafo illustra i criteri di classificazione utilizzati negli studi proposti. Il secondo paragrafo traccia un quadro dei recenti sviluppi nella diffusione delle nuove forme di organizzazione del lavoro e si sofferma sull'analisi dei fattori che ne favoriscono l'adozione. Il terzo paragrafo è dedicato alla relazione tra cambiamento organizzativo, *skills* e formazione dei lavoratori. Il quarto è focalizzato sull'impatto dell'introduzione di meccanismi di partecipazione organizzativa-decisionale, finanziaria ed azionaria sulla performance d'impresa. Il paragrafo cinque analizza gli effetti di sistemi di pratiche organizzative sulla performance d'impresa e verifica l'ipotesi di complementarità tra tali pratiche. Il sesto paragrafo si prefigge di trarre alcune conclusioni dal confronto tra i diversi studi proposti.

## 1. Analisi empirica delle nuove forme di organizzazione del lavoro: alcune osservazioni

Numerosi elementi rendono particolarmente complessa la classificazione degli studi empirici dedicati alle nuove forme di organizzazione del lavoro: la scelta dei metodi e dei campioni, le caratteristiche dei dati, le variabili inserite nel modello e gli obiettivi stessi delle analisi.

Alcuni studi si prefiggono, ad esempio, di valutare il grado di incidenza di pratiche organizzative innovative nel tentativo di rintracciare le caratteristiche contestuali che ne favoriscono l'adozione, mentre altre indagini si focalizzano sugli effetti economico-produttivi associati alla presenza di tali pratiche.

Le analisi proposte utilizzano, inoltre, anche dati particolarmente dissimili: dati relativi a singole industrie e regioni, ad esempio, o a campioni rappresentativi di economie nazionali. Le analisi di singole industrie (o regioni) sono spesso molto esaustive, poiché basate su informazioni dettagliate sulla diffusione, sulle caratteristiche e sugli effetti delle pratiche di interesse nell'ambito considerato. I risultati di tali analisi, seppur influenzati in misura minore dal problema dell'eterogeneità, sono però difficilmente estendibili ad altri settori o all'intera economia. Gli studi a carattere nazionale, al contrario, si rivolgono a campioni molto più ampi ma rinunciano, almeno in parte, alla precisione e alla specificità dei risultati.

Un ulteriore elemento di distinzione tra le diverse analisi è costituito dal tipo di dati esaminati: gli studi proposti utilizzano, generalmente, dati *cross-section*, dati *panel* o dati *cross-section* e *panel* in modo congiunto. Il limite maggiore degli studi *cross-section* è rappresentato dall'impossibilità di identificare la direzione di causalità delle relazioni tra le variabili inserite nel modello: supponendo che da tali studi emerga, ad esempio, l'esistenza di una relazione positiva tra l'introduzione di nuove pratiche organizzative e la performance dell'impresa, non è possibile stabilire se siano le imprese con performance migliori ad adottare metodi produttivi innovativi o se, viceversa, tali metodi migliorino la performance dell'impresa (Eriksson, 2001). Con dati

*cross-section*, inoltre, è estremamente difficile escludere la possibilità che l'omissione di variabili influisca sui risultati ottenuti (Ichniowski-Kochan-Levine-Olson-Strauss, 1996). I dati *panel*, provenienti da indagini ripetute nel tempo, consentono di stabilire la relazione di causalità tra le variabili analizzate. Essi sono influenzati, tuttavia, dalla lunghezza del periodo coperto dai dati: i risultati ottenuti da *panel* relativi a periodi di tempo brevi possono non essere attendibili, poiché non riescono a cogliere, ad esempio, gli effetti di pratiche che, implicando la sistematica riorganizzazione dei processi produttivi, si delineano in tempi piuttosto lunghi (Ichniowski-Kochan-Levine-Olson-Strauss, 1996). Una soluzione ideale è rappresentata dall'utilizzo di *panel* che contengono informazioni sia precedenti, sia successive all'introduzione di innovazioni organizzative. La presenza di indagini ripetute nel tempo contribuisce, comunque, ad accrescere gli errori di misurazione dei dati, che tendono ad aumentare con il numero di indagini (Cappelli-Neumark, 1999).

Nel tentativo di fornire una classificazione che tenga in considerazione le differenze indicate, la rassegna proposta si prefigge di operare una prima distinzione tra tre principali gruppi di studi:

- a) le analisi relative alla diffusione di pratiche organizzative innovative;
- b) gli studi dedicati alla relazione tra cambiamenti organizzativi, *skills* e formazione dei lavoratori;
- c) le indagini focalizzate sugli effetti dell'introduzione di meccanismi di partecipazione dei lavoratori e di sistemi di gestione delle risorse umane sulla performance d'impresa.

All'intero di ciascun gruppo verranno poi separate le analisi basate su dati *cross-section* da quelle che utilizzano dati *panel*. Nel classificare i diversi contributi si terrà conto, inoltre, della distinzione tra gli studi che utilizzano campioni rappresentativi di economie nazionali e quelli che si rivolgono a singole industrie, regioni o settori. La classificazione proposta dovrebbe consentire sia di verificare l'esistenza di analogie tra i risultati ottenuti da studi che presentano caratteristiche simili, sia di compensare, almeno in parte, le lacune di ciascuna analisi attraverso il confronto con indagini basate su approcci e metodi significativamente differenti.

E' rilevante sottolineare, infine, che ogni studio presenta limiti derivanti dalla selezione del campione (che può non essere, ad esempio, rappresentativo della popolazione di riferimento), dalla scelta delle persone incaricate di rispondere ai questionari o alle interviste (che, oltre a non possedere tutte le informazioni necessarie, possono non essere oggettive nelle valutazioni proposte), da problemi di eterogeneità o endogeneità dei dati, dalla costruzione delle variabili utilizzate. In particolare, uno tra i maggiori limiti degli studi sulle pratiche "high performance" è legato alla definizione stessa di tali pratiche: alcuni autori distinguono, ad esempio, tra le pratiche rivolte all'organizzazione del lavoro (rotazione delle mansioni o lavoro di squadra) e quelle di gestione delle risorse umane (relative alla formazione del personale o ai meccanismi di partecipazione e incentivazione dei lavoratori), mentre altri, adottando una definizione più generica di pratiche "high performance", non operano tale distinzione.

## **2. Diffusione di pratiche organizzative innovative**

Gli studi sulla diffusione delle nuove forme di organizzazione si prefiggono, generalmente, di stabilire quale sia l'incidenza delle pratiche di lavoro "high performance" nei diversi paesi, quali fattori ne favoriscano l'adozione e quale tipo di pratiche sia introdotto con maggiore frequenza. Secondo Gittleman, Horrigan e Joyce (1998), i fattori che maggiormente influiscono sulla diffusione di questi cambiamenti sono i seguenti.

- A. La dimensione d'impresa. Le imprese più grandi possono essere maggiormente incentivate ad introdurre pratiche flessibili sia perché dispongono di superiori risorse economiche, sia perché ottengono maggiori vantaggi dal miglioramento della circolazione delle informazioni; le imprese di minore dimensione, tuttavia, possono essere tendenzialmente più flessibili e maggiormente propense, quindi, a sperimentare nuove modalità organizzative;

- B. L'introduzione di nuove tecnologie, che richiede, generalmente, la presenza di lavoratori qualificati e di modalità organizzative che consentano di sfruttarne le potenzialità. In tal senso, i cambiamenti nella tecnologia dell'impresa possono comportare l'abbandono delle forme tradizionali di organizzazione del lavoro e favorire l'adozione di pratiche "high performance";
- C. Le caratteristiche del settore in cui opera l'impresa, quali, ad esempio, la presenza di competitori internazionali, la durata dei cicli di vita del prodotto, la tecnologia utilizzata etc.;
- D. Il sistema di relazioni aziendali ed il clima aziendale, che possono sia favorire, sia ostacolare la flessibilizzazione dei processi produttivi e delle modalità organizzative. Le rappresentanze possono decidere di opporsi alla diffusione di determinate pratiche organizzative al fine di tutelare i diritti dei lavoratori o scegliere, al contrario, di incoraggiarla per incrementare il potere decisionale dei dipendenti tramite meccanismi di partecipazione diretta o indiretta. L'effetto netto dipende, comunque, dal livello di collaborazione tra sindacati e direzione e dalla valutazione espressa dalle rappresentanze sulla validità delle nuove pratiche organizzative.
- E. Il supporto di pratiche di gestione delle risorse umane. Alcuni autori (Osterman, 1994, Gittleman-Horrigan-Joyce, 1998; OECD, 1999) operano una distinzione tra tali pratiche e quelle di organizzazione del lavoro. Nelle prime includono le *training practices*, volte all'accrescimento della formazione dei lavoratori, i meccanismi di retribuzione premianti, la sicurezza dell'impiego; delle seconde fanno generalmente parte il *job design*, il *Total Quality Management*, i circoli di qualità etc. La presenza di pratiche di gestione delle risorse umane dovrebbe favorire e supportare l'introduzione di cambiamenti organizzativi.

## 2.1 Studi cross-section sulla diffusione di pratiche organizzazione innovative

Gli studi proposti in questo primo sottoparagrafo sono caratterizzati dall'utilizzo di dati *cross-section*. Le analisi dell'OECD (1999), della Business Decisions Limited (1999) e di Coriat (1999), dedicate al confronto tra la diffusione di pratiche organizzative innovative in vari paesi, consentono di valutare l'esistenza di analogie, o di differenze, nell'adozione di tali pratiche in paesi tradizionalmente considerati simili. Accettando l'ipotesi che le caratteristiche nazionali delle diverse economie influenzano sia i tempi, sia l'estensione dell'introduzione di cambiamenti organizzativi, dovrebbero emergere somiglianze nei processi di diffusione di tali cambiamenti tra i paesi scandinavi, tra quelli latini o, ad esempio, tra quelli anglosassoni. Gli studi del New York Stock Exchange (NYSE Office of Research, 1992), del U.S. Department of Labor (1986) e di Glitteman, Horrigan e Joyce (1988) valutano la diffusione di nuovi modelli organizzativi in campioni rappresentativi dell'economia statunitense, mentre Osterman (1994) e Ichniowski (1990) limitano la loro analisi al solo settore manifatturiero. L'indagine di Leoni, Cristini, Labory e Gay (2001), dedicata alle nuove forme di organizzazione del lavoro in una provincia italiana, pur utilizzando sia dati *cross-section*, sia dati *panel*, è inclusa in questo paragrafo poiché le informazioni longitudinali riguardano unicamente i bilanci delle imprese. L'ultima serie di studi riguarda l'incidenza di meccanismi di partecipazione finanziaria o azionaria: Poutsma (2000) confronta la diffusione di tali meccanismi negli Stati Uniti e in Europa; Jones, Kato e Pliskin (1994) e Lebow, Sheiner, Slifman e Starr-McCluer (1999) forniscono una rassegna di studi dedicati all'incidenza del *profit-sharing* e del *gain-sharing* negli Stati Uniti; la ricerca di Damiani (2000) analizza la diffusione del *profit-sharing* nel settore industriale italiano. Le ultime due analisi proposte (Wilkinson, 2000; Michie-Sheenan, 1999) si discostano dalle indagini precedenti poiché non si interrogano sulle variabili che influenzano l'adozione di metodi produttivi innovativi, ma valutano quali caratteristiche delle imprese sono determinate dall'introduzione di tali metodi.

Una tra le più dettagliate analisi della diffusione di pratiche organizzative innovative (rotazione delle mansioni, lavoro di squadra e pratiche volte alla delega di responsabilità) in Europa, negli Stati Uniti e in Australia è fornita dall'OECD (1999), le cui principali fonti sono:

- a) lo studio EPOC<sup>1</sup> (*Employee Direct Participation in Organisational Change*) condotto nel 1996 dall'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Questo studio riguarda imprese danesi, francesi, tedesche, irlandesi, italiane, olandesi, portoghesi, spagnole, svedesi e inglesi;
- b) quattro differenti ricerche, svolte tra il 1996 e il 1997, dedicate alla diffusione di modelli organizzativi flessibili in imprese danesi, svedesi, finlandesi e norvegesi<sup>2</sup>;
- c) l'*Australian Workplace Industrial Relations Survey (AWIRS95)*, condotto tra il 1995 e il 1996 per un campione di imprese private con oltre 20 dipendenti<sup>3</sup>;
- d) il *Survey of Employer-Provided Training*<sup>4</sup>, contenente informazioni per un campione rappresentativo delle imprese private americane (non agricole) con 50 o più addetti.

---

<sup>1</sup> Lo studio EPOC si basa su una serie di questionari inviati a numerose imprese appartenenti alle nazioni menzionate. Il campione di riferimento è rappresentativo delle imprese con 20 o più dipendenti per i paesi di piccole e medie dimensioni, e per quelle con più di 50 addetti per la Francia, l'Italia, la Spagna e il Regno Unito. Il tasso di risposta al questionario è pari, in media, al 21%. La maggior parte delle variabili dipendenti si riferisce all'introduzione, da parte della direzione, delle seguenti iniziative: appiattimento delle strutture organizzative; maggiore coinvolgimento dei lavoratori appartenenti ai livelli inferiori dell'impresa nei processi decisionali-organizzativi; lavoro di squadra; rotazione delle mansioni; riduzione delle ore lavorative; flessibilità temporale; *downsizing* e *outsourcing*. Lo studio contiene, inoltre, informazioni sul contesto in cui è inserita l'impresa (relazioni industriali, competizione internazionale, classe dimensionale, settore di appartenenza), sui sistemi retributivi (*pay-for-skills*, *profit-sharing*, presenza di incentivi individuali o di gruppo, etc.) e sulle caratteristiche del lavoro (tipo di mansioni svolte, tecnologia utilizzata, livello di qualificazione richiesto, etc.) (OECD, 1999).

<sup>2</sup> Lo studio danese rientra nel progetto DISKO del 1996. Il database utilizzato si basa su un questionario inviato a 4000 imprese con almeno 20 dipendenti, se manifatturiere, o con 10 o più addetti se non manifatturiere. Sono incluse nel campione, inoltre, tutte le imprese danesi con almeno 100 dipendenti (913). Delle imprese che rispondono al questionario (1900 in tutto), 684 appartengono al settore manifatturiero, 1216 ad altri settori. L'obiettivo dell'analisi è quello di valutare i nuovi principi di organizzazione del lavoro e di individuarne i possibili effetti sui sistemi produttivi danesi (OECD, 1999; Laursen-Mahnke, 2000). I dati utilizzati nell'analisi finlandese, svolta per il Ministero del Lavoro in collaborazione con l'università di Helsinki, derivano da un'intervista telefonica effettuata alla fine del 1996 e da un questionario postale inviato a numerose imprese private con 10 o più dipendenti. L'intervista telefonica ottiene la collaborazione di 1384 imprese, mentre il questionario postale quella di 830. In entrambi i casi, comunque, le informazioni si riferiscono agli ultimi mesi del 1996 e ai primi del 1997. Anche quelle dello studio norvegese, basato su un'inchiesta telefonica rivolta a un campione di imprese pubbliche e private con 10 o più addetti, si riferiscono principalmente al 1996. Delle 2800 imprese contattate, 2130 partecipano all'indagine, che ottiene, quindi, un tasso di risposta del 76%. Lo studio svedese (NUTEK) rientra, infine, nel progetto "Technological and Organizational Change and Labour Demand: Flexible Enterprises - Human Resource Implications" dell'OECD. I dati sono raccolti attraverso un questionario postale inviato a un campione di 2064 imprese private con almeno 50 dipendenti. Il campione finale, costituito dalle 707 imprese che rispondono al questionario, è rappresentativo di numerosi settori, sebbene vi sia una leggera sovra-rappresentazione di quello manifatturiero (OECD, 1999).

<sup>3</sup> Il campione utilizzato dall'AWIRS95 è rappresentativo delle imprese con almeno 20 addetti ed operanti in tutti gli stati e i territori australiani. In aggiunta al questionario rivolto alle imprese (tasso di risposta dell'80%), un ulteriore questionario è distribuito in un campione casuale di lavoratori impiegati in imprese la cui direzione approva la partecipazione dei lavoratori (tasso di risposta del 64%). Le domande del questionario si riferiscono alla retribuzione dei lavoratori, al tasso di *turnover* volontario, a varie forme di flessibilità numerica e temporale, all'andamento occupazionale e agli investimenti nella formazione dei lavoratori. Dall'inchiesta sui lavoratori derivano variabili riguardanti il livello di scolarizzazione, la durata dei rapporti lavorativi, il *training*, l'utilizzo di lavoratori *part-time*, la *job-satisfaction*, l'assegnazione delle mansioni e la sicurezza del posto di lavoro (OECD, 1999).

<sup>4</sup> Il *Survey of Employer-Provided Training* del 1995 (SEPT95) è commissionato dal US Department of Labor al fine di raccogliere informazioni sul livello di *training* fornito ai lavoratori statunitensi. I dati utilizzati nell'analisi derivano sia dal questionario alle imprese, sia da una serie di interviste ai lavoratori. Il questionario alle imprese contiene domande che consentono di classificarle in base all'utilizzo di pratiche quali la rotazione delle mansioni, il TQM, il lavoro di squadra autonomo etc. Vengono raccolte, inoltre, informazioni sulla diffusione del *training* formale ai lavoratori, sulla presenza di lavoratori *part-time* o a tempo determinato e sui livelli di retribuzione dei lavoratori. Tra tutte le imprese contattate, 1062 partecipano allo studio, determinando un tasso di risposta del 74%. Le informazioni tratte dalle risposte di 1074 lavoratori consentono di completare il questionario alle imprese con ulteriori informazioni sul livello di *training* formale, sulla flessibilità temporale, sulla lunghezza dei rapporti lavorativi e sul livello medio di istruzione (OECD, 1999).

Il confronto tra le diverse fonti utilizzate evidenzia la modesta omogeneità dei campioni impiegati per lo studio della diffusione delle pratiche considerate e ne influenza, probabilmente, le conclusioni.

Alcuni risultati appaiono comunque rilevanti. La rotazione delle mansioni, ad esempio, sembra essere maggiormente diffusa in Giappone e in Germania, rispetto a quanto accade in Gran Bretagna, negli Stati Uniti o in Francia. Il REPOSE Survey<sup>5</sup>, condotto in Francia nel 1992, indica che il 24% delle imprese francesi utilizza pratiche di *job rotation*, mentre la percentuale di imprese tedesche che utilizzano tale pratica è pari al 50%. Nei paesi scandinavi, tale quota si aggira intorno al 65% per la Svezia, l'80% per la Finlandia, il 50% per la Danimarca e il 40% per la Norvegia.

Anche la diffusione del *teamworking* nei diversi paesi è particolarmente dissimile: in Irlanda, Germania, Danimarca e Italia tale pratica non è particolarmente utilizzata, mentre in Gran Bretagna, in Francia e nei Paesi Bassi è, al contrario, piuttosto diffusa. Tra i paesi Scandinavi, quello col maggior numero di lavoratori inseriti in squadre è la Svezia: il 90% delle imprese svedesi dichiara di utilizzare il *teamworking*, contro il 75% della Danimarca, il 74% della Finlandia e il 69% della Norvegia. Negli Stati Uniti, l'utilizzo di gruppi di lavoro autonomi è aumentato notevolmente dal 1997.

L'OECD riporta, inoltre, i dati dell'EPOC sulla diffusione di pratiche volte ad attribuire sia al singolo lavoratore, sia alle squadre, maggiori responsabilità (sono inclusi in questa tipologia, ad esempio, i circoli di qualità). Dall'analisi emerge la scarsa incidenza di tali pratiche in Italia, Portogallo e Spagna. In Svezia e in Germania, al contrario, esse sono piuttosto diffuse, mentre l'adozione di *quality circles* appare modesta negli altri paesi scandinavi. Negli Stati Uniti, la percentuale di imprese che utilizzano circoli di qualità è più elevata di quella europea, anche se dal 1993 in poi tali circoli appaiono sempre più inutilizzati. In Australia, infine, l'adozione di pratiche volte alla partecipazione organizzativa dei lavoratori è cresciuta notevolmente tra il 1990 e il 1995, con l'unica eccezione dei *quality circles*.

Attraverso il confronto tra i risultati delle diverse analisi, l'OECD conclude che, attualmente, non è possibile individuare, nei vari paesi, l'esistenza di *patterns* comuni nell'introduzione delle pratiche considerate. La Germania e i Paesi Bassi, ad esempio, pur avendo sistemi di relazioni industriali simili, privilegiano pratiche differenti: in Germania è maggiormente diffusa la rotazione delle mansioni, nei Paesi Bassi il lavoro di squadra. Inoltre, sebbene i dati consentano di individuare alcune analogie tra i paesi Scandinavi, da una parte, e quelli del sud dell'Europa, dall'altra, tali analogie non appaiono particolarmente significative: in Svezia e in Finlandia, infatti, le pratiche di lavoro flessibili sono più diffuse che in Danimarca e Norvegia; tra Spagna, Italia e Portogallo, infine, il grado di incidenza di tali pratiche è significativamente diverso.

A fianco dell'analisi sulla diffusione di pratiche organizzative flessibili, l'OECD esamina la relazione tra l'adozione di tali pratiche e le caratteristiche dell'impresa. La dimensione di impresa è la prima variabile ad essere valutata: l'evidenza empirica mostra che, tra i paesi europei, il numero medio di iniziative volte all'adozione di pratiche flessibili è superiore nelle imprese di grandi dimensioni. La quota di stabilimenti che hanno introdotto almeno una delle quattro pratiche selezionate passa, infatti, dal 51% degli stabilimenti con meno di 50 dipendenti, al 67% di quelli con 1000 o più addetti. Lo studio effettuato in Australia conferma questa tendenza.

La relazione tra l'industria di riferimento dell'impresa e l'adozione di pratiche flessibili non sembra essere, invece, particolarmente significativa: nei paesi coinvolti nello studio EPOC non emergono particolari differenze nel numero medio di innovazioni introdotte nei vari settori considerati. Nonostante il settore manifatturiero tenda ad essere quello maggiormente associato all'adozione di pratiche flessibili, solo la rotazione delle mansioni appare significativamente più diffusa in questo settore.

La presenza di competitori internazionali sembra essere associata quasi esclusivamente all'introduzione di misure volte all'appiattimento delle strutture manageriali e all'incremento del

---

<sup>5</sup> Lo studio REPOSE (1992) contiene informazioni sull'introduzione, nel periodo compreso tra il 1989 e il 1992, di nuove pratiche organizzative in 2500 stabilimenti francesi.

coinvolgimento dei lavoratori impiegati nei livelli inferiori dell'impresa: nel complesso, le caratteristiche della competizione internazionale non influiscono significativamente sul numero di pratiche adottate. Neanche tra le imprese del settore privato e quelle del settore pubblico è possibile individuare differenze rilevanti nell'adozione delle pratiche considerate.

Un elevato tasso di sindacalizzazione sembra favorire, invece, l'appiattimento delle strutture organizzative e il lavoro di squadra.

Lo studio preparato dalla Business Decisions Limited (1999) per la Commissione Europea differisce da quello dell'OECD non solo perché limita l'analisi agli Stati Uniti e all'Europa, ma anche per la maggiore eterogeneità delle fonti utilizzate: l'indagine è basata, infatti, sul confronto tra 30 differenti studi. Alcune delle analisi esaminate sono focalizzate sulla flessibilità, altre sui meccanismi di partecipazione dei lavoratori, altre sulla gestione delle risorse umane. Nonostante l'eterogeneità dei dati e l'assenza di una definizione univoca di pratiche "high performance", la commissione identifica alcuni risultati comuni.

- A) Le nuove forme di organizzazione del lavoro sono introdotte con maggiore frequenza nelle imprese di grandi dimensioni, appartenenti al settore manifatturiero ed esposte a livelli elevati di competizione internazionale. Anche le imprese che investono nell'informazione, nella comunicazione e nella tecnologia sono maggiormente propense all'adozione di tali pratiche.
- B) Qualsiasi impresa, a prescindere dalla dimensione e dal settore di appartenenza, è in grado di utilizzare nuove forme di organizzazione del lavoro. I *case studies* mostrano che in qualsiasi settore dell'economia si possono individuare imprese che utilizzano tali forme.
- C) Le nuove forme di organizzazione del lavoro sono spesso adottate in *cluster*.
- D) Molte imprese usano almeno una pratica di lavoro "high performance", ma l'utilizzo estensivo di queste pratiche è abbastanza raro.
- E) Non sono numerose le imprese che utilizzano pratiche "high performance" come componente di un più ampio sistema di gestione delle risorse umane.

La commissione conclude, infine, che l'effettiva diffusione di pratiche "high performance" in Europa riguarda, probabilmente, circa il 10% delle imprese, con un utilizzo maggiore di queste pratiche nei paesi Scandinavi.

Coriat (1999) propone un ulteriore studio comparato, limitandosi, però, all'analisi della diffusione di innovazioni organizzative in Germania, Francia, Inghilterra e Danimarca. Lo studio inglese (ERSC, 1997), rivolto a tutte le piccole e medie imprese appartenenti a 15 settori rappresentativi di tutto il settore manifatturiero, mostra che la diffusione di innovazioni organizzative è inferiore alle aspettative: le pratiche maggiormente diffuse, quali il *just-in-time* e il lavoro di squadra, vengono utilizzate solo in 1/3 delle imprese, mentre sono totalmente assenti in più di 1/3 delle imprese stesse. Le innovazioni adottate con minore frequenza (*Total Quality Management, outsourcing*) sono addirittura ignorate dal 60% delle imprese. Coriat sottolinea che, comunque, le pratiche introdotte tendono a essere mantenute nel tempo e presentano buone possibilità di diffondersi ulteriormente. I risultati dello studio condotto in Germania nel settore delle macchine utensili (ISI, 1996) non contraddicono quelli dell'analisi inglese: la velocità di adozione delle pratiche è piuttosto alta, ma la diffusione è ancora limitata. Emerge, inoltre, una contraddizione tra la presenza di pratiche innovative ed il loro effettivo utilizzo: ciò suggerisce che il potenziale di queste pratiche non sia sfruttato appieno. Lo studio danese (DISKO, 1996), condotto per un campione rappresentativo di tutto il settore privato, e quello francese (REPONSE, 1992)<sup>6</sup> enfatizzano l'elevata eterogeneità della diffusione delle pratiche considerate.

Dalla comparazione tra i diversi studi nazionali, Coriat conclude che le imprese innovative costituiscono una quota significativa delle imprese esaminate, ma non ne rappresentano la maggioranza. Questo dato, letto in chiave positiva, può significare, comunque, che l'introduzione di pratiche innovative in Europa, seppur non ancora estesa, ha notevoli possibilità di sviluppo. Gli studi confermano, inoltre, che le imprese maggiormente propense all'introduzione di

---

<sup>6</sup> Cfr. note 2 e 5.

innovazioni organizzative sono quelle di grandi dimensioni ed appartenenti al settore manifatturiero.

Sono disponibili, inoltre, numerose analisi dedicate alla diffusione di pratiche innovative negli Stati Uniti. Il New York Stock Exchange (NYSE Office of Research, 1992), finanzia una tra le prime indagini relative all'incidenza di nuove forme di organizzazione del lavoro. Lo studio risale al 1982 e si limita all'analisi delle imprese con oltre 100 dipendenti<sup>7</sup>: l'85% delle imprese considerate non risulta utilizzare nessuna pratica innovativa, neanche semplici programmi di formazione dei lavoratori; il 2% delle imprese utilizza la rotazione delle mansioni, sempre il 2% il lavoro di squadra e meno dell'1% i meccanismi incentivanti di gruppo, sebbene il *profit-sharing* sia diffuso tra il 4% delle imprese.

Un'ulteriore indagine, condotta nel 1986 dal U.S. Department of Labor su 495 imprese americane, giunge a conclusioni simili, stabilendo che il 2% delle imprese ha introdotto gruppi di lavoro o meccanismi di *gain-sharing*, il 3% il *profit-sharing* e sempre il 3% qualche forma di partecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'impresa (Cappelli-Neumark, 1999).

L'analisi effettuata da Gittleman, Horrigan e Joyce (1998) consente di approfondire i risultati ottenuti dagli studi precedenti nella misura in cui si prefigge di valutare non solo l'incidenza di pratiche volte all'incremento della flessibilità dell'organizzazione aziendale, ma anche di stabilire quali fattori ne favoriscano l'adozione. Gli autori utilizzano il Survey of Employer Provided Training (SEPT)<sup>4</sup>, condotto nel 1993 dall'American Bureau of Labor Statistics, che contiene informazioni su 7985 stabilimenti privati, differenti sia per dimensione sia per tipo di produzione. Le sei pratiche organizzative considerate sono: il *teamwork*; il *Total Quality Management*; i circoli di qualità; il *peer review*<sup>9</sup> della performance lavorativa; il coinvolgimento del personale nelle decisioni relative alla tecnologia impiegata e all'equipaggiamento fornito; la rotazione delle mansioni. L'analisi sulla diffusione di queste pratiche mostra che solo il 42% di tutti gli stabilimenti ne impiega almeno una. E' significativo, inoltre, che il 70% di questi stabilimenti "innovativi" abbia oltre 50 dipendenti: gli autori concludono, infatti, che le imprese di maggiori dimensioni introducono più frequentemente cambiamenti organizzativi. Sia le imprese del settore manifatturiero, sia quelle caratterizzate da elevata propensione all'innovazione tecnologica appaiono maggiormente inclini all'adozione di nuove pratiche organizzative. E' confermata, inoltre, l'esistenza di un robusto legame tra cambiamenti organizzativi e pratiche di gestione delle risorse umane: ciò sembra supportare l'ipotesi che innovazioni nell'organizzazione aziendale necessitano di adeguati investimenti nella formazione e nell'incentivazione dei lavoratori. Gli autori segnalano, infine, la notevole eterogeneità nell'adozione delle pratiche considerate da parte dei diversi stabilimenti, anche delle stesse dimensioni e appartenenti allo stesso settore.

Limitandosi all'analisi del solo settore manifatturiero, Ichniowski (1990) analizza la diffusione di *human resource management systems* in circa 200 imprese statunitensi<sup>10</sup>. L'autore

---

<sup>7</sup> Partecipano allo studio 1158 imprese, determinando un tasso di risposta pari al 27% (Gittleman-Horrigan-Joyce, 1998).

<sup>8</sup> Lo studio SEPT si prefigge di ottenere informazioni sull'esistenza di programmi formali di *training* forniti o finanziati dagli stabilimenti privati (non agricoli) nel 1993. I dati vengono raccolti attraverso questionari postali inviati a circa 12000 stabilimenti. Il tasso di risposta è del 71,3%. La struttura del campione rispecchia le caratteristiche dalla popolazione nazionale delle imprese e consente di ottenere stime generalizzabili all'intera categoria. Sebbene il questionario si riferisca, in particolare, alla presenza e alle caratteristiche di diverse forme di *training*, alcune domande sono dedicate all'organizzazione del lavoro. Dei quasi 8000 (7985) stabilimenti che rispondono al questionario, 5987 forniscono informazioni sull'organizzazione del lavoro (Gittleman-Horrigan-Joyce, 1998).

<sup>9</sup> Col termine *peer review* gli autori indicano un sistema di valutazione della *performance* lavorativa in cui la *performance* di ciascun lavoratore è valutata, almeno in parte, dai suoi "pari".

<sup>10</sup> I dati utilizzati dall'autore provengono da una ricerca svolta nel 1986 dal Columbia University's Industrial Relations Research Center in 495 *business lines* inserite nel COMPUSTAT II. Nonostante il campione non sia rappresentativo di tutte le *business lines* statunitensi, Ichniowski stesso afferma che le *business lines* selezionate riflettono la distribuzione di tutte quelle inserite nel COMPUSTAT II. L'assenza di informazioni sulle pratiche di gestione del personale per le imprese del COMPUSTAT II non inserite nella ricerca della Columbia University,

conclude che i modelli più tradizionali di gestione del personale (caratterizzati, ad esempio, dall'assenza di flessibilità nel *job design* e da percorsi di carriera basati unicamente sull'anzianità di servizio) sono individuabili quasi esclusivamente nelle imprese *unionised* di maggiori dimensioni ed inserite in settori in declino, o in quelle *nonunionised* attive da un periodo di tempo particolarmente lungo. I modelli che presentano combinazioni di flessibilità organizzativa, sistemi di promozione basati sul merito ed investimenti nella formazione dei lavoratori sono, invece, maggiormente diffusi nelle imprese di grandi dimensioni e *nonunionised*.

I risultati ottenuti da Osterman (1994) suggeriscono un leggero incremento nella diffusione di pratiche organizzative innovative: l'autore, utilizzando i dati di una ricerca svolta nel 1992 in 694 stabilimenti manifatturieri statunitensi<sup>11</sup>, esamina l'incidenza della *job rotation*, dei circoli di qualità, del lavoro di squadra e del TQM. L'analisi mostra che il 50% delle imprese ha introdotto pratiche di lavoro flessibile: circa 1/3 delle imprese utilizza programmi di TQM, il 40% squadre di lavoro autonome, il 26% ha adottato la rotazione delle mansioni. Lo studio stabilisce, inoltre, che diverse variabili sono positivamente associate all'introduzione di queste pratiche: la presenza di competitori internazionali e di tecnologie innovative; la scelta di strategie competitive "high road" che enfatizzano la varietà, i servizi e la qualità, piuttosto che la minimizzazione dei costi; l'utilizzo di pratiche di gestione delle risorse umane, di meccanismi di retribuzione innovativi, di *training practices* e di pratiche volte all'incremento della partecipazione dei lavoratori.

Dal confronto tra le diverse analisi relative a imprese statunitensi, si osserva, dunque, che l'incidenza di pratiche innovative appare pressoché nulla fino agli anni settanta e molto limitata nei primi anni ottanta. A partire dalla metà degli anni '80, tuttavia, pratiche quali la rotazione delle mansioni, il *gain-sharing* e il *profit-sharing* iniziano ad essere introdotte con maggiore frequenza, fino a raggiungere livelli di diffusione maggiori negli anni novanta.

Non sono disponibili, invece, numerose informazioni sull'adozione di pratiche organizzative in Italia. Leoni, Cristini, Labory e Gay (2001) forniscono, tuttavia, un'analisi sull'incidenza di tali pratiche nella provincia di Bergamo. I dati utilizzati nell'indagine derivano sia da uno studio condotto nel 1999 per un campione di imprese bergamasche, sia da un insieme di dati di bilancio raccolti tra il 1990 e il 1999 per lo stesso campione. L'analisi combina, quindi, una serie di dati *cross-section* sull'organizzazione interna delle imprese e dati longitudinali sulla performance delle stesse<sup>12</sup>. Le 36 pratiche organizzative considerate nell'analisi sono combinate in dieci gruppi riguardanti: il *top-down information sharing*; la partecipazione consultiva dei lavoratori; il grado di partecipazione decisionale dei dipendenti; il *job design*; i contenuti e l'incidenza del *training*; la selezione del personale; l'utilizzo di meccanismi retributivi incentivanti; la qualità delle relazioni industriali e, infine, il clima dell'ambiente lavorativo. Nel 1999, nessuna delle imprese analizzate risulta utilizzare contemporaneamente tutte le pratiche inserite nel modello: il numero massimo di pratiche adottate è, infatti, pari a 31, mentre il loro valore medio si aggira intorno a 19. Gli autori, al fine di approfondire l'analisi sulla diffusione

---

tuttavia, impedisce di esaminare le potenziali fonti di distorsione nella misurazione della relazione tra *performance* d'impresa e gestione del personale (Ichniowski, 1990).

<sup>11</sup> Osterman esclude dal campione le imprese con meno di 50 dipendenti, quelle operanti nel settore agricolo e quelle *no-profit*. Le informazioni sono raccolte attraverso interviste telefoniche precedute da lettere di presentazione e di spiegazione. La maggior parte delle variabili, inoltre, si riferisce all'intero stabilimento, mentre alcune sono rivolte unicamente ai lavoratori che svolgono *core jobs*, ossia "the largest group of non-supervisory, non-managerial workers [...] who are directly involved in making the product or in providing the service [...]" (Osterman, 1994, p.175).

<sup>12</sup> Il questionario utilizzato è inviato, nel 1999, a 349 imprese bergamasche, ottenendo un tasso di risposta del 28%. Il campione finale contiene 100 imprese, che rappresentano circa il 22% della popolazione di quelle con più di 50 dipendenti. Coerentemente con la distribuzione della popolazione per settore, almeno metà delle imprese appartiene al settore metalmeccanico, 1/5 opera nel settore chimico e un altro quinto nel settore tessile. Il campione sotto-rappresenta le imprese da 50 a 99 dipendenti: anche se questo gruppo rappresenta circa il 50% dell'intera popolazione, la loro rilevanza in termini di lavoratori è notevolmente inferiore (20%). L'impresa media rappresentata dal campione di imprese di cui sono disponibili i dati di bilancio, invece, è di media-grande dimensione (350-400 addetti) (Leoni, Cristini, Labory e Gay 2001).

delle pratiche esaminate, suddividono le imprese in quattro gruppi, contraddistinti sulla base del numero e della tipologia delle pratiche impiegate. Nelle imprese del primo gruppo, che adottano il numero minore di pratiche, l'organizzazione del lavoro è basata unicamente sull'adozione di meccanismi retributivi incentivanti, sulla buona qualità delle relazioni industriali e, in misura minore, sul lavoro di squadra, sull'*information sharing* e sull'attenzione al clima lavorativo. Le imprese del secondo gruppo, caratterizzate dall'utilizzo di almeno 16 pratiche, si differenziano da quelle del gruppo precedente sia per la maggiore attenzione attribuita al *training* del personale, sia per la presenza di strutture organizzative appiattite. Le imprese del gruppo successivo sono caratterizzate, invece, dall'enfasi sulla selezione del personale e dalla maggiore propensione all'utilizzo di meccanismi retributivi premianti. Il quarto gruppo di imprese, infine, utilizza uniformemente gran parte delle pratiche adottate. Considerando che l'80% delle imprese introduce tra le 15 e le 20 pratiche, che solo l'8% ne adotta più di 25 e che circa il 13% ne utilizza meno di 15, il modello organizzativo maggiormente diffuso corrisponde a quello delle imprese del secondo gruppo: questo risultato sembra suggerire sia l'esistenza di un *set* minimo di pratiche in grado di influenzare la performance dell'impresa (circa 12 o 16 pratiche), sia la presenza di costi elevati nell'adozione di più di 25 pratiche. Complessivamente, comunque, le pratiche maggiormente diffuse sono i meccanismi retributivi premianti e l'*information sharing*, mentre i cambiamenti organizzativi adottati con minore frequenza sono le pratiche volte all'incremento della partecipazione dei dipendenti e quelle relative alla selezione del personale. I risultati confermano, infine, la maggiore probabilità di adozione di meccanismi retributivi premianti e di squadre di lavoro autonome da parte delle imprese di grandi dimensioni, ma attribuiscono alla presenza sia di buone relazioni industriali, sia di strutture organizzative piatte un ruolo fondamentale nel successo dell'adozione delle nuove forme di organizzazione del lavoro.

A fianco degli studi dedicati all'introduzione di pratiche organizzative, ve ne sono alcuni rivolti unicamente alla diffusione di meccanismi di partecipazione finanziaria o azionaria dei lavoratori.

Poutsma (2000), ad esempio, sulla base dei dati ottenuti dallo studio PEPPER (Promotion of the Employee Participation in Profit and Enterprise Result) del 1990 e da quello del 1996, sottolinea alcune differenze tra la diffusione dei meccanismi di partecipazione finanziaria in Europa e negli Stati Uniti: in Europa le pratiche di *employee share ownership*, ad esempio, tendono ad essere adottate prevalentemente dalle grandi imprese pubbliche, mentre, negli Stati Uniti, queste pratiche sono diffuse soprattutto nelle imprese private e di piccole dimensioni; i *managers* americani sembrano credere nella possibilità di migliorare la performance d'impresa attraverso l'introduzione dei meccanismi retributivi *performance-related*, mentre quelli europei assumono un atteggiamento più scettico e pongono maggiori ostacoli all'adozione di tali meccanismi. L'autore suggerisce, infine, che sebbene la diffusione di schemi di partecipazione finanziaria sia cresciuta, nell'ultimo decennio, al punto da coinvolgere tutta l'Europa, l'interesse per questi schemi è elevato solo in alcuni paesi: Francia e Gran Bretagna incoraggiano, da lungo tempo e con successo, la diffusione di meccanismi di partecipazione finanziaria; in Germania, Spagna e Italia l'interesse è cresciuto, a partire dall'inizio degli anni novanta, nonostante la presenza di sindacati non sempre favorevoli; in Olanda e in Finlandia il governo si sta interessando all'adozione di schemi di partecipazione finanziaria sebbene tale adozione sia ostacolata, almeno in parte, da manovre politiche ed economiche che ne indeboliscono gli effetti. I dati mostrano che la diffusione di pratiche di partecipazione finanziaria riflette, dunque, le caratteristiche del sistema economico, politico e industriale dei diversi paesi. Tale diffusione appare, tuttavia, piuttosto limitata, sebbene i dati mostrino una leggera crescita, negli ultimi anni, della partecipazione finanziaria, promossa soprattutto dalle singole imprese attraverso l'adozione di *investment saving plans*, di schemi di *share option* o di *deferred profit-sharing*.

La rassegna proposta da Jones, Kato, Pliskin (1994) è focalizzata, invece, sull'incidenza e sugli effetti dei meccanismi di *gain-sharing* e di *profit-sharing* nei soli Stati Uniti. Nella diffusione di tali pratiche, gli autori sottolineano la predominanza, tra le imprese americane, del *profit-sharing* rispetto al *gain-sharing*. I risultati delle analisi condotte nel 1987 da Chelius e

Smith (1990) per un campione di 4000 imprese di piccole dimensioni mostrano che la quota di imprese che utilizzano il *profit-sharing* si aggira intorno al 28%, mentre Mitchell, Levine e Lawler (1990), sulla base dei dati raccolti tra il 1986 e il 1987 in un campione di 495 imprese statunitensi, ne suggeriscono una diffusione maggiore, pari a circa il 50% delle imprese considerate. La diffusione dei meccanismi di *gain-sharing* sembra limitarsi, invece, al 13-16% delle imprese, soprattutto appartenenti al settore manifatturiero, di piccole dimensioni e *nonunionised* (O'Dell-McAdams, 1987).

Lo studio di Lebow, Sheiner, Slifman e Starr-McCluer (1999), basato sia sui dati dell'American Compensation Association (1998-1999), sia su quelli della Federal Reserve Bank (1998), consente di aggiornare i risultati ottenuti dalla rassegna di Jones, Kato e Pliskin (1994). Dall'analisi dei dati dell'American Compensation Association (1998-1999), gli autori stabiliscono che il 63% delle imprese contattate presenta almeno una forma di salario variabile. I dati della ricerca svolta dalla Federal Reserve Bank (1998) suggeriscono, invece, che la percentuale di tali imprese si aggira intorno al 90%. L'adozione delle pratiche considerate sembra essere comunque un fenomeno piuttosto recente: quasi 1/4 dei programmi di salario variabile è introdotto tra il 1996 e il 1998, e circa 1/3 è ancora più recente. Questo tipo di programmi è adottato con maggiore frequenza, infine, nelle imprese di grandi dimensioni e in quelle caratterizzate da livelli particolarmente elevati di crescita e di sviluppo.

In Italia, in seguito alla sottoscrizione del Protocollo di Luglio del 1993, volto a promuovere ed a incoraggiare la diffusione della contrattazione aziendale e della partecipazione finanziaria dei dipendenti sono state effettuate varie indagini dedicate all'incidenza ed agli effetti di meccanismi retributivi *performance-related*. Mariella Damiani (2000), ad esempio, analizza la diffusione e le caratteristiche dei meccanismi di *profit-sharing* introdotti in Italia dopo il 23 luglio 1993. I dati utilizzati dall'autrice provengono da una ricerca svolta nel 1997 dall'ISTAT in 8000 imprese (con tasso di risposta pari al 78,3%) con oltre 10 dipendenti, appartenenti sia al settore industriale, sia a quello dei servizi. Lo studio comprende tutte le imprese (escluse quelle del settore agricolo) con più di 500 addetti ed un campione rappresentativo della popolazione italiana di imprese da 10 a 499 dipendenti<sup>13</sup>. I dati sulla diffusione di schemi premianti (individuali o di gruppo) stabiliscono che il *profit-sharing* è utilizzato da più del 50% delle imprese coinvolte nella contrattazione aziendale e che la quota di lavoratori italiani la cui retribuzione include meccanismi di partecipazione finanziaria si aggira, tra il 1995 e il 1996, intorno al 23% della popolazione totale di lavoratori. Dall'analisi emerge, inoltre, una maggiore presenza di meccanismi incentivanti collettivi nelle imprese di grandi dimensioni, nei settori in cui la presenza di tecnologie avanzate richiede maggiore discrezionalità da parte dei dipendenti e nel nord del paese. La diffusione di tali meccanismi rimane, dunque, un fenomeno limitato solo alle regioni più ricche ed ai settori industriali più moderni.

Le ultime due analisi proposte (Wilkinson, 2000; Michie e Sheenan, 1999) invertono la direzione di causalità delle analisi precedenti, verificando gli effetti dell'introduzione di pratiche organizzative innovative sulla strategia competitiva e sulle caratteristiche dell'impresa.

Lo studio di Wilkinson (2000) associa l'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane alla strategia competitiva dell'impresa sulla base delle informazioni del questionario CBR (1997), rivolto a 2520 imprese inglesi di piccole e medie dimensioni ed operanti nel settore manifatturiero ed in quello dei servizi aziendali<sup>14</sup>. La ricerca rivela che il 35% delle imprese analizzate utilizza pratiche di *job rotation*, il 31,5% sistemi retributivi *performance-related*, il 29,6% il *Total Quality Management* e il 13,1% i circoli di qualità. L'autore costruisce, inoltre, una variabile definita "quality management": tale variabile si riferisce all'utilizzo dei soli circoli

---

<sup>13</sup> Le imprese vengono contattate attraverso interviste telefoniche. Le domande sono focalizzate su tre principali aspetti: diffusione della contrattazione di secondo livello; incidenza dei vari aspetti coinvolti nella contrattazione; diffusione dei sistemi retributivi che collegano il salario alla *performance* d'impresa.

<sup>14</sup> Lo studio CBR raccoglie numerose informazioni su 2520 piccole e medie imprese inglesi, in particolare riguardo: associazione tra metodi di gestione delle risorse umane e pressioni competitive a cui le imprese sono sottoposte; diffusione di pratiche di GRU; relazione tra gestione delle risorse umane e strategia competitiva delle imprese (Wilkinson, 2000).

di qualità (che riguarda circa il 5,2% delle imprese), all'uso del solo *Total Quality Management* (21,5% delle imprese) e all'adozione congiunta di entrambi (8% delle imprese). Il *quality management* è utilizzato dal 34,7% delle imprese. I risultati dell'analisi confermano che le pratiche di gestione delle risorse umane sono maggiormente diffuse nelle imprese di grandi dimensioni e particolarmente innovative. La loro diffusione è, inoltre, in crescita: dal 1994 al 1997, il 60% delle imprese che aveva precedentemente introdotto il *quality management* ne ha accresciuto l'utilizzo, così come il 50% delle imprese che utilizzavano il *job rotation* e i sistemi di retribuzione *performance-related*. Le strategie competitive delle imprese analizzate, infine, sembrano essere significativamente influenzate dall'adozione delle pratiche di gestione delle risorse umane: le imprese che introducono il *quality management* attribuiscono una maggiore importanza, rispetto alle imprese che non lo adottano, alle esigenze dei clienti, alla qualità del prodotto, alla formazione degli *skills*, alla velocità dei servizi, al *design* del prodotto e alla creatività. Al fine di competere attraverso la qualità, queste imprese investono una quota maggiore dei loro costi totali nella formazione del personale e si dimostrano sia più innovative, sia più disponibili alla collaborazione con *partners* esterni. Tali imprese si mostrano, inoltre, particolarmente ambiziose: circa l'81% di esse punta sia alla crescita dimensionale, sia alla conquista di nuovi mercati, anche stranieri. Il loro interesse, infine, sembra essere maggiormente orientato ad obiettivi economico-finanziari di lungo periodo: le imprese che utilizzano pratiche di gestione delle risorse umane avvertono le imperfezioni del mercato dei capitali e del prodotto (la difficoltà di ottenere dei finanziamenti, ad esempio, o la crescente competizione) come pesanti limiti al conseguimento dei loro obiettivi.

Lo studio di Michie e Sheenan (1999) basato sui dati del Workplace Industrial Relation Survey del 1990 (WIRS3)<sup>15</sup>, contenente informazioni su 2061 stabilimenti inglesi, conferma la maggiore propensione delle imprese che utilizzano sistemi di gestione delle risorse umane, rispetto a quelle caratterizzate da sistemi produttivi più tradizionali, sia ad investire nella ricerca e nello sviluppo, sia ad introdurre nuove tecnologie.

## 2.2 Analisi panel sulla diffusione di pratiche organizzative innovative

Non sono numerosi gli studi che utilizzano dati longitudinali nell'analisi della diffusione di pratiche organizzative innovative. Tra questi studi, verranno esaminati quello di Lawler, Mohrman e Ledford (1992) sulle *Fortune 1000* e quello di Cappelli e Neumark (1999) dedicato solo marginalmente, però, all'incidenza di pratiche "high performance". Le altre analisi proposte si rivolgono esclusivamente alla diffusione di meccanismi di partecipazione finanziaria o azionaria dei lavoratori: Kruse (1996) utilizza informazioni longitudinali al fine di stabilire quali siano i fattori che incrementano la probabilità di adozione di meccanismi di *profit-sharing* e degli *employee stock ownership plans* (ESOP); l'inchiesta della Banca d'Italia (1999), la ricerca commissionata dal Ministero del Lavoro e della Sicurezza Sociale (1998) e quella del Centro Studi Confindustria (Rossi, 1997) si rivolgono alla diffusione dei meccanismi retributivi premianti in Italia in seguito alla sottoscrizione del protocollo del 23 luglio 1993. Anche la ricerca di Cainelli, Fabbri e Pini (2001) valuta la presenza di meccanismi retributivi premianti, ma nella sola regione Emilia-Romagna.

La prima analisi proposta è di Lawler, Mohrman e Ledford (1992). Gli autori analizzando le *Fortune 1000* (le 1000 imprese statunitensi di maggior successo) sia nel 1987, sia nel 1990, evidenziando un crollo nell'utilizzo di pratiche organizzative innovative: nel 1990, il 25% di queste imprese non ha alcun lavoratore coinvolto in pratiche di *job design*, il 13% impiega la

---

<sup>15</sup> Sebbene il WIRS3 contenga informazioni su 2061 stabilimenti inglesi, pubblici e privati, con 25 o più dipendenti, e appartenenti sia al settore manifatturiero, sia a quello dei servizi, gli autori limitano la loro analisi al settore commerciale, che costituisce circa il 73% del campione. Il WIRS3 fornisce numerosi dati sulla struttura delle relazioni industriali, sulla *performance* delle imprese, sull'occupazione e su altre variabili economiche (le pratiche di gestione delle risorse umane, gli investimenti nella ricerca e nello sviluppo, le caratteristiche della forza lavoro etc.) (Michie-Sheenan, 1999).

maggior parte della forza lavoro nei circoli di qualità e il 22% utilizza altri meccanismi di partecipazione dei lavoratori; inoltre, solo il 12% delle imprese adotta meccanismi incentivanti collettivi. L'utilizzo di squadre di lavoro autonome, tuttavia, aumenta dal 28% al 47%. Il *pay-for-skill* passa invece dal 60% del 1987 al 51% del 1990. I risultati maggiormente positivi riguardano il *cross-training*, che nel 68% delle imprese coinvolge più di metà dei lavoratori.

I risultati ottenuti da Cappelli e Neumark (1999)<sup>16</sup> per un campione rappresentativo di imprese private americane si discostano da quelli conseguiti da Lawler, Mohrman e Ledford: dal loro studio emerge, infatti, un utilizzo maggiore del TQM nel 1993 ed una crescita nella diffusione delle nuove pratiche di organizzazione del lavoro tra il 1994 e il 1997.

Kruse (1996) limita la sua analisi ai meccanismi di partecipazione finanziaria ed azionaria dai lavoratori: sulla base dei dati raccolti in 500 imprese statunitensi, l'autore si prefigge di stabilire quali siano i fattori che influenzano la probabilità di adozione di meccanismi di *profit-sharing* e degli *employee stock ownership plans* (ESOP) nel periodo compreso tra il 1975 e il 1991<sup>17</sup>. I risultati della ricerca mostrano che le imprese maggiormente disposte all'introduzione del *profit-sharing* sono quelle che investono in misura maggiore nella ricerca e nello sviluppo, che presentano aumenti elevati del numero di lavoratori, che utilizzano programmi di *job enrichment* e che sono caratterizzate da elevata variabilità dei profitti. La variabile che maggiormente influisce sulla probabilità di adozione degli ESOP è, invece, la dimensione dell'impresa: tale probabilità è maggiore nelle imprese di grandi dimensioni. Le imprese sindacalizzate presentano minori probabilità di adozione di entrambe le pratiche fino al 1975, ma successivamente non risultano introdurre tali pratiche in maniera significativamente differente dalle imprese *non-unionised*. Complessivamente, comunque, la probabilità che un'impresa presenti meccanismi di *profit-sharing* nel 1975 è pari al 16,8%, mentre quella di adozione di tali meccanismi da parte di imprese che non li avevano precedentemente introdotti, nel periodo considerato, è dell'1,7%. Per quanto riguarda gli ESOP, le probabilità sono rispettivamente dell'11,4% e del 2,6%.

---

<sup>16</sup> Gli autori costruiscono un *set* di dati basato sulle informazioni del National Employer Survey del 1994 (NES I) e del 1997 (NES II). Il NES I, svolto su richiesta del National Center on Educational Quality of the Workforce, si rivolge ad un campione rappresentativo degli stabilimenti privati con oltre 20 addetti. L'indagine fornisce informazioni sulle caratteristiche e sulla *performance* degli stabilimenti per l'anno 1993, sebbene le domande riguardanti le pratiche di lavoro si riferiscono al 1994. Il campione sovra-rappresenta gli stabilimenti appartenenti al settore manifatturiero e quelli con più di 100 dipendenti, mentre esclude le imprese pubbliche, le istituzioni *no-profit* e i *corporate headquarters*. Il metodo utilizzato nella raccolta delle informazioni è l'intervista telefonica, a cui risponde il 72% degli stabilimenti contattati (3358 su 4633). Lo studio viene ripetuto nel 1997 (NES II) e presenta le stesse caratteristiche dell'analisi precedente, con tre ulteriori peculiarità: sovra-rappresenta gli stati coinvolti in riforme dell'istruzione; contiene circa 2500 interviste di un campione rappresentativo del resto degli Stati Uniti; fornisce dati longitudinali su numerosi stabilimenti inclusi nel NES I. Il tasso di risposta dell'inchiesta è del 78%. Cappelli e Neumark, inoltre, per ottenere informazioni sul costo del lavoro, assenti nel NES I, utilizzano i dati del Longitudinal Research Database (LRD) sia del 1992 che del 1993. Il campione finale è costituito da un *panel* con 433 informazioni complete per il 1977-1993, e con 660 per il periodo 1977-1996. Vengono utilizzate, inoltre, 663 osservazioni *cross-section* (riferite al 1993) al fine di incorporare ulteriori informazioni nei dati panel (Cappelli-Neumark, 1999)

<sup>17</sup> L'autore utilizza dati *panel* al fine di stabilire il tasso di diffusione del *profit-sharing* e degli ESOP nelle imprese pubbliche statunitensi. La presenza di tali pratiche è analizzata in base a dati *cross-section* per l'anno 1975, mentre, negli altri anni, la loro adozione è valutata attraverso dati longitudinali. Le imprese che hanno adottato le pratiche considerate vengono inserite, infine, in un'analisi *cross-section*, al fine di individuarne alcune tra le principali caratteristiche. I dati utilizzati in questa fase dell'indagine derivano dal campione di imprese pubbliche contenuto nelle Standard and Poor's CompuStat tapes, contenenti dati longitudinali sulla *performance* delle imprese. Questi dati sono associati a informazioni amministrative sugli ESOP presenti nel Form 5500 e ad informazioni provenienti da un'analisi del 1991 sul *profit-sharing*, sulle relazioni industriali e sulla gestione delle risorse umane. Il campione di riferimento di tale analisi è costituito da imprese di cui sono disponibili informazioni sull'andamento occupazionale nel periodo 1980-1989. Tali imprese vengono classificate per settore e selezionate in modo da costituire un campione rappresentativo della loro distribuzione nei diversi settori. Il campione finale è costituito da 275 imprese, con tasso di risposta pari al 61,6% (Kruse, 1996).

I risultati delle tre successive analisi sono presentati nello studio di Damiani (2000) sull'incidenza del *profit-sharing* in Italia dopo il 1993. L'analisi della Banca d'Italia, curata da Casadio (1999), si riferisce unicamente alle imprese manifatturiere con oltre 50 addetti e sottolinea sia la crescente diffusione dei meccanismi retributivi *performance-related* nelle imprese di medie dimensioni, sia il ruolo del *profit-sharing* nell'aumento dei differenziali salariali tra Nord e Sud Italia. La ricerca commissionata nel 1998 dal Ministero del Lavoro e della Sicurezza Sociale, basata sull'analisi sia di 1461 contratti stipulati tra il 1991 e il 1993, sia di 735 accordi aziendali sottoscritti nel periodo compreso tra il 1994 e il 1997, conferma l'accresciuta rilevanza assunta dagli schemi di salario variabile nei tre anni successivi al 1993 (il *profit-sharing*, ad esempio, adottato solo nel 49,1% dei casi prima del 1993, nei tre anni successivi risulta presente nel 73,5% dei contratti). Le osservazioni raccolte tra il 1994 e il 1996 dal Centro Studi della Confindustria (Rossi, 1997) in un campione di circa 1296 imprese italiane (non operanti nel settore dei servizi) suggeriscono un'elevata diffusione del *profit-sharing*: l'85% dei contratti considerati prevede l'introduzione del salario variabile, mentre il 51% include soltanto i meccanismi di *profit-sharing*. I risultati ottenuti possono essere influenzati, tuttavia, dalle caratteristiche del campione selezionato, che include esclusivamente il settore industriale, tradizionalmente più coinvolto dall'adozione di sistemi retributivi innovativi. La sotto-rappresentazione delle imprese di piccole dimensioni concorre, inoltre, a sovrastimare la diffusione del *profit-sharing* (Damiani, 2000).

Infine, l'indagine curata da Cainelli, Fabbri e Pini (2001) per un campione di 737 imprese emiliano romagnole, appartenenti al settore industriale e con oltre 50 addetti (di cui 289 utilizzano schemi retributivi premianti) evidenzia differenze significative tra le imprese che adottano, tra il 1994 e il 1997, schemi retributivi premianti e quelle che mantengono schemi retributivi in quota fissa<sup>18</sup>. L'impresa con premio è, nella maggior parte dei settori considerati, di dimensioni maggiori rispetto alle imprese con schemi retributivi fissi. Tale impresa presenta livelli più elevati di redditività, di dinamicità e di investimenti, nonché superiore intensità del tasso di investimento per addetto. Le imprese con meccanismi premianti risultano in mercati caratterizzati da minore concentrazione settoriale e territoriale. Gli autori sottolineano, inoltre, l'importanza dei fattori che concorrono a determinare il clima di relazioni industriali nell'impresa, soprattutto in relazione alle diverse modalità dei meccanismi premianti introdotti: i risultati mostrano che la presenza di relazioni industriali orientate al coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali si traduce generalmente in salari variabili con caratteristiche partecipative. Mentre questo tipo di premio è positivamente influenzato dalla qualità delle relazioni industriali e della contrattazione, i meccanismi incentivanti e di suddivisione del rischio rispondono maggiormente a modalità contrattuali di tipo non partecipativo. In questo senso, le modalità del premio introdotto appaiono influenzate dalle caratteristiche delle relazioni industriali.

### **2.3 Diffusione di nuove forme di organizzazione del lavoro: una sintesi dei risultati**

Dalla rassegna proposta, è possibile trarre le seguenti conclusioni.

- A. L'incidenza di pratiche organizzative innovative è particolarmente eterogenea. Le caratteristiche politiche, economiche e culturali dei diversi paesi non consentono, tuttavia, di spiegare le differenze, o le analogie, nella diffusione delle pratiche considerate in tali paesi.

---

<sup>18</sup> Il dataset utilizzato dagli autori è costruito sulla base dei dati di bilancio della Centrale dei bilanci contenuti in IMPERO, (una banca dati contenente informazioni sulle imprese industriali emiliano-romagnole), e della banca dati dell'IRES dell'Emilia Romagna, che raccoglie, a livello regionale, i contratti di secondo livello sottoscritti tra imprese e rappresentanze aziendali dei lavoratori. Le informazioni di IMPERO si riferiscono all'universo di imprese industriali con almeno 50 dipendenti e con bilanci riclassificati dalla Centrale dei bilanci nel periodo 1991-1995. Sottraendo alle 909 imprese del database quelle di cui non sono disponibili i bilanci, il campione finale è costituito da 737 imprese. Il grado di copertura del dataset, rispetto all'universo delle imprese con bilancio riclassificato, appare buona (80%), e non emergono particolari distorsioni nella distribuzione territoriale e dimensionale.

Non emergono, infatti, somiglianze statisticamente significative o rilevanti tra i paesi scandinavi, latini o anglosassoni;

- B. Il settore manifatturiero, le imprese di grandi dimensioni e quelle maggiormente esposte alla competizione internazionale sembrano essere coinvolte in misura maggiore da innovazioni di carattere organizzativo;
- C. Non è possibile stabilire con assoluta certezza quale sia il ruolo dei sindacati nella diffusione delle pratiche considerate. Mentre alcune analisi includono la presenza di buone relazioni industriali tra i fattori che favoriscono l'adozione di cambiamenti organizzativi, altre ritengono che i sindacati ostacolano tale adozione;
- D. Dalle analisi che distinguono tra le pratiche di gestione del personale e pratiche di organizzazione del lavoro emerge che la presenza del primo tipo di pratiche influisce positivamente sull'adozione del secondo tipo;
- E. I meccanismi di partecipazione finanziaria dei lavoratori sembrano essere, tra le pratiche di organizzazione del lavoro, quelle maggiormente diffuse. I dati mostrano, inoltre, la prevalenza, almeno negli Stati Uniti, del *profit-sharing* rispetto al *gain-sharing*;
- F. Le imprese che utilizzano pratiche di gestione delle risorse umane sono maggiormente inclini ad investire nella ricerca e a introdurre nuove tecnologie.

Tutti gli studi proposti sottolineano, inoltre, la limitata diffusione delle pratiche considerate. L'analisi svolta dalla *Business Decisions Limited* individua alcuni dei principali ostacoli all'adozione delle pratiche "high performance".

- 1) La mancata consapevolezza, da parte del *management*, dei costi e dei benefici di queste pratiche. Affinché i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro si diffondano è necessario che la direzione approfondisca l'analisi delle caratteristiche delle nuove forme di organizzazione del lavoro e dei fattori che ne determinano il successo. Tale analisi è generalmente trascurata dalle imprese.
- 2) L'atteggiamento della direzione, dei lavoratori e dei sindacati nei confronti dell'introduzione di cambiamenti organizzativi. In contesti caratterizzati da incertezza e precarietà, è possibile che tale atteggiamento sia ostile al cambiamento e difenda i sistemi già esistenti. La mancanza di fiducia nella relazione tra lavoratori e direzione, inoltre, rende difficile l'introduzione di pratiche basate sulla collaborazione e sulla comunicazione tra i vari membri dell'impresa.
- 3) L'elevato costo economico associato all'introduzione di cambiamenti organizzativi. Modificare l'organizzazione aziendale richiede notevoli sforzi da parte della direzione e la capacità di assorbire le eventuali interruzioni della produzione. Molte imprese, soprattutto se di piccole o medie dimensioni, non possiedono le risorse economiche necessarie per affrontare tali cambiamenti;
- 4) La difficoltà, da parte degli investitori, di valutare correttamente il valore dell'impresa. L'ignoranza degli investitori può portare ad allocazioni non efficienti delle risorse nel mercato dei capitali ed ostacolare l'adozione di pratiche innovative;
- 5) L'incertezza circa il rapporto tra costi e benefici. L'adozione di pratiche innovative presenta elevati costi diretti associati alla maggiore formazione dei lavoratori, all'adozione di schemi di partecipazione e al cambiamento dei processi produttivi; i benefici di tali pratiche, inoltre, non sono facilmente quantificabili e sono calcolabili soprattutto nel lungo periodo. Questo squilibrio rende l'introduzione di nuovi modelli organizzativi particolarmente rischiosa e imprevedibile.

Ichniowski, Kochan, Levine, Olson e Strass (1996) evidenziano altri fattori che contribuiscono ad ostacolare la diffusione di sistemi organizzativi innovativi.

- 1) Gli scarsi benefici conseguibili dall'adozione di pratiche innovative in determinati settori. In contesti caratterizzati da livelli elevati di *turnover* o di automazione, ad esempio, i benefici derivanti da cambiamenti organizzativi possono essere limitati. Inoltre, i cambiamenti che richiedono l'abbandono delle esistenti culture organizzative sono più facilmente adottabili dalle imprese operanti da breve tempo piuttosto che da quelle che hanno già da lungo tempo assunto una propria personalità.

- 2) L'inerzia del sistema, che non facilita l'adozione di modalità organizzative che apportano numerosi e significativi cambiamenti nei modelli precedentemente impiegati dalle imprese.
- 3) La relazione tra le pratiche "high performance" e le caratteristiche del mercato in cui opera l'impresa. In determinati contesti (nel settore automobilistico, ad esempio) il passaggio da forme tradizionali di produzione a sistemi innovativi richiede sia la rivoluzione dell'intero *set* di procedure di produzione e di distribuzione, sia l'investimento estensivo in nuove tecnologie. La decisione di adottare pratiche innovative diventa parte, quindi, di una serie di decisioni riguardanti l'intera strategia competitiva dell'impresa.
- 4) La re-distribuzione dei benefici derivanti dall'adozione di cambiamenti organizzativi. Se tali cambiamenti, pur migliorando la performance collettiva dell'impresa, peggiorano la posizione dei lavoratori (aumentando l'incertezza dell'impiego, ad esempio, o il numero di infortuni sul posto di lavoro) è probabile che questi oppongano resistenza al cambiamento e ne ostacolino la diffusione.
- 5) L'atteggiamento delle istituzioni politiche, che può mettere in discussione la legittimità di nuove modalità organizzative e limitarne la diffusione nel tentativo, ad esempio, di tutelare i diritti dei lavoratori.

L'analisi dei fattori che ostacolano la diffusione di pratiche di lavoro innovative consente di mettere in luce l'importanza degli studi sugli effetti di tali pratiche sulla performance d'impresa. Nel caso in cui questi studi consentano di stabilire che le nuove forme di organizzazione del lavoro determinano dei vantaggi competitivi per le imprese, essi possono facilitare le decisioni del *management* e contribuire alla diffusione di nuovi modelli organizzativi.

### 3. Cambiamenti organizzativi, skills e formazione dei lavoratori

La letteratura teorica individua, tra le principali caratteristiche delle nuove forme di organizzazione del lavoro, l'elevata rilevanza attribuita alle conoscenze ed agli *skills* dei dipendenti. Gli studi empirici che investigano la relazione tra cambiamenti organizzativi e domanda di *skills* non si occupano, generalmente, degli effetti dell'adozione di queste pratiche sulla performance d'impresa e, non dovendo stabilire la direzione di causalità tra diverse variabili, utilizzano dati *cross-section*: le analisi basate su dati longitudinali sono frequentemente dedicate alla relazione tra gli investimenti nella formazione del capitale umano e la produttività dell'impresa.

La maggior parte degli studi proposti utilizza, quindi, dati *cross-section*: Lundvall e Kristensen (1997) si interrogano sulla relazione tra strategia competitiva e livelli di *skills* richiesti; Lund e Gjerding (2000) analizzano la relazione tra la flessibilità dell'impresa e il livello di *skills* richiesto ai lavoratori; Caroli, Greenan e Guellec (2001), Cappelli e Rogovsky (1994), Felstead e Ashton (2001) e l'OECD (1999) investigano la relazione tra cambiamenti organizzativi e *skills*; Osterman (1995) valuta le trasformazioni legate all'introduzione di pratiche "high performance", in termini di *skills* richiesti, nei lavori svolti dai colletti blu e in quelli assegnati ai tecnici; Bartel (1989) investiga la diffusione di investimenti in capitale umano e ne analizza gli effetti sulla produttività dell'impresa; Black e Lynch (1995) utilizzano una funzione di produzione Cobb Douglas al fine di confermare l'esistenza di una relazione significativa tra gli investimenti nella formazione del personale e la performance d'impresa; Green (1998) e Handel e Gittleman (1999) analizzano i cambiamenti determinati dalla diffusione di pratiche innovative sul valore degli *skills*.

In questo paragrafo sono proposti anche tre studi basati su dati *panel*: l'analisi di Caroli e Van Reenen (2001), che confronta gli effetti dell'introduzione di cambiamenti organizzativi per un *panel* di imprese inglesi e per uno di imprese francesi; lo studio di Bartel (1994), che compara i risultati della ricerca svolta nel 1989 con quelli di un'analisi del 1994 per lo stesso campione al fine di valutare l'effettiva diffusione degli investimenti nella formazione del personale; un'inchiesta di Black e Lynch (1997) sulla relazione tra investimenti nella formazione dei lavoratori e performance d'impresa.

Sulla base dei dati raccolti nello studio DISKO<sup>19</sup>, condotto nel 1996 su 1900 imprese private danesi, Lundvall e Kristensen (1997), confermano l'incremento, da parte delle imprese più innovative, della richiesta di competenze generali, valutate in termini di responsabilità, flessibilità e capacità di comunicazione. Le imprese maggiormente esposte alla concorrenza, inoltre, tendono a domandare livelli particolarmente elevati di *skills*. I risultati non mostrano, tuttavia, una maggiore propensione di tali imprese all'investimento nel *training* dei lavoratori. L'intensificazione delle pressioni competitive sembra comunque accrescere la domanda di *skills* da parte dell'impresa e determinare un peggioramento nella posizione dei lavoratori *unskilled*.

Lund e Gjerding (2000), mediate l'analisi delle informazioni dello studio DISKO, analizzano invece le differenze, nella richiesta di *skills*, tra imprese caratterizzate da vari livelli di flessibilità. Gli autori stabiliscono che, mentre la metà delle imprese caratterizzate da livelli elevati di flessibilità considera lo sviluppo continuo degli *skills* un elemento decisivo di competitività, tra le imprese meno flessibili, solo 1 su 10 condivide questa opinione. In particolare, le imprese flessibili sviluppano gli *skills* dei loro membri sia attraverso il *learning-by-doing*, sia grazie all'investimento sistematico nella formazione: il 60% di tali imprese afferma di aver inserito almeno la metà dei lavoratori in corsi o in programmi educativi tra il 1995 e il 1996, mentre solo il 20% delle imprese meno flessibili dichiara di aver fatto altrettanto. La durata di questi corsi è significativamente maggiore nelle imprese caratterizzate da livelli elevati di flessibilità. Complessivamente, comunque, i 3/5 delle imprese utilizzano corsi finalizzati al miglioramento della conoscenza e della gestione delle nuove tecnologie, e la metà investe in corsi sul *quality management*, sulla strategia, sulle caratteristiche del mercato e dei lavoratori, sull'adattamento alle variazioni della domanda, sul ruolo della *leadership*, sulla cooperazione e sulla comunicazione. Sebbene i corsi sulle nuove tecnologie siano considerati rilevanti da tutte le imprese, quelle flessibili privilegiano l'analisi del ruolo della *leadership* e del *quality management*, mentre le imprese meno flessibili si concentrano sull'interazione tra strategia, caratteristiche del mercato e dei consumatori e ambiente lavorativo. Le differenze nell'organizzazione del lavoro tra le imprese caratterizzate da vari livelli di flessibilità si riflette, infine, sulla domanda di lavoro qualificato: tra le imprese più flessibili, in cui l'incidenza del lavoro standardizzato è significativamente inferiore, è maggiore la richiesta di lavoratori *skilled*.

L'analisi di Caroli, Greenan e Guellec (2001) sulla relazione tra cambiamento organizzativo e *skills* si sviluppa a partire da una serie di dati provenienti da numerosi stabilimenti francesi<sup>20</sup>. Tra il 1988 e il 1993, infatti, l'80% delle imprese manifatturiere con oltre 50 dipendenti ha apportato cambiamenti nell'organizzazione della produzione; il 31% delle imprese "riorganizzate" ha ridotto il numero di livelli gerarchici, il 43% ha introdotto squadre di lavoro autonome. In seguito all'introduzione di queste innovazioni, i lavoratori ai livelli inferiori dell'impresa sono diventati maggiormente responsabili della qualità del prodotto (nel 37% delle imprese) e del miglioramento dei processi produttivi (nel 40% dei casi). Al fine di interpretare queste informazioni, gli autori, utilizzando i dati dello studio REPOSE<sup>21</sup>, costruiscono un modello che consente di esaminare la relazione tra il livello di *skills* della popolazione e l'introduzione, da parte delle imprese, di cambiamenti organizzativi. Tale modello permette di asserire che, quando il numero di lavoratori qualificati aumenta, l'economia attraversa tre principali equilibri organizzativi: inizialmente, quando la forza lavoro qualificata è rara, l'organizzazione dell'impresa è piuttosto decentralizzata; in seguito, quando la quota di lavoratori qualificati cresce, l'organizzazione diviene maggiormente accentrata, per poi tornare alla decentralizzazione nel momento in cui i lavoratori *skilled* sono abbondanti.

A conferma di queste conclusioni, gli autori riportano i risultati di diversi studi dedicati alla relazione tra l'introduzione di cambiamenti organizzativi e la struttura degli *skills* nell'impresa. Tra gli studi che utilizzano dati provenienti da imprese statunitensi, gli autori

---

<sup>19</sup> Cfr. nota 2.

<sup>20</sup> Tali dati derivano da due analisi sulla forza lavoro francese condotti da Greenan (1996) e da Aquain, Bué e Vinck (1994).

<sup>21</sup> Lo studio REPOSE (1992) contiene informazioni sull'introduzione, nel periodo compreso tra il 1989 e il 1992, di nuove pratiche organizzative in 2500 stabilimenti francesi.

segnalano l'analisi di Bresnahan, Brynjolfsson e Hitt (2001), i cui risultati mostrano che l'implementazione di pratiche di lavoro innovative è più efficiente in imprese in cui il livello di *skills* è elevato. Tra gli studi condotti su campioni di imprese francesi, gli autori propongono le seguenti indagini.

- 1) L'analisi di Greenan e Guellec (1988), basata sui dati provenienti dall'Enquête techniques et organisation du travail (TOTTO), che mostra come sia l'autonomia dei lavoratori *front line*, sia l'intensità della comunicazione siano negativamente correlate alla quota di lavoratori *unskilled* presenti nell'impresa;
- 2) Lo studio SESSI, che raccoglie informazioni sull'adozione di nuove pratiche organizzative negli anni compresi tra il 1988 e il 1993. Tale studio stabilisce che le imprese che introducono pratiche innovative (gruppi di lavoro autonomi, circoli di qualità, decentralizzazione delle strutture organizzative, incremento delle responsabilità per i lavoratori ai livelli inferiori dell'organizzazione) dichiarano con maggiore frequenza di richiedere livelli superiori di *skills* ai loro dipendenti.

Anche Cappelli e Rogovsky (1994) esaminano i cambiamenti nella richiesta di *skills* associati a trasformazioni nell'organizzazione del lavoro. Gli autori impiegano i dati di uno studio condotto su 561 lavoratori impiegati in dieci imprese pubbliche statunitensi. Le domande poste ai lavoratori riguardano gli *skills* ritenuti funzionali al miglioramento della performance d'impresa. La struttura dell'analisi consente un confronto tra la domanda di *skills* in due tipologie di stabilimenti, classificati in base al loro utilizzo di pratiche "high performance". Gli *skills* considerati sono suddivisi in tre principali categorie<sup>22</sup>: i *foundation skills*; gli *interpersonal skills* e le *workplace competencies*. Gli autori concludono che i lavoratori coinvolti in stabilimenti che utilizzano pratiche "high performance" necessitano di livelli superiori di *skills* in tutti e tre gli ambiti esaminati, sebbene le differenze tra questi lavoratori e quelli impiegati in sistemi di produzione tradizionali non appaiano particolarmente rilevanti. Gli *skills* maggiormente ricercati dalle imprese che adottano nuove pratiche di lavoro sono, comunque, quelli comportamentali, legati alla capacità di lavorare in squadra e di relazionarsi coi colleghi. Questo dato suggerisce che, nonostante le nuove forme di organizzazione del lavoro richiedano elevati livelli di *technical skills*, tali *skills* non risultano più importanti di quelli determinati dalle caratteristiche di personalità del lavoratore.

Analogamente a quanto emerso dalle precedenti analisi, anche l'indagine di Felstead e Ashton (2001) segnala l'esistenza di una robusta associazione tra la struttura organizzativa dell'impresa e il livello di *skills* richiesto al personale. Esaminando i dati di una ricerca svolta nel 1997 su 2195 lavoratori inglesi<sup>23</sup>, gli autori stabiliscono che la presenza di circoli di qualità, di sistemi formali di valutazione della performance lavorativa individuale, di investimenti nella formazione dei lavoratori e di meccanismi finalizzati al miglioramento della comunicazione ha effetti positivi e significativi sul livello degli *skills* richiesti ai lavoratori. Gli *skills* necessari riguardano, in particolare, la capacità di risoluzione dei problemi, la comunicazione e il lavoro di squadra.

---

<sup>22</sup> I *foundation skills* si riferiscono a capacità minime di lettura e di gestione di processi matematici elementari, alla comunicazione e all'auto-disciplina. Gli *interpersonal skills* sono associati alla capacità di interagire con gli altri, di lavorare in squadra e di insegnare. Le *workplace competencies* sono riferite all'abilità di allocare i materiali, le risorse economiche, gli spazi o il personale, di interpretare i dati e di comunicare i risultati agli altri, di comprendere e migliorare i sistemi tecnologici e organizzativi dell'impresa e, infine, di selezionare e di impiegare l'equipaggiamento maggiormente adatto ad ogni occasione (Cappelli-Rogovsky, 1994).

<sup>23</sup> La fonte statistica dell'indagine è costituita dallo Skills Survey, condotto nel 1997 su 2224 lavoratori di età compresa tra i 20 e i 60 anni. I dati sono raccolti attraverso un questionario postale inviato a 8500 persone residenti in Inghilterra, Scozia e Galles. I lavoratori che rispondono al questionario vengono inizialmente suddivisi in due gruppi, uno per l'Inghilterra e il Galles e uno per la Scozia. I due gruppi vengono ulteriormente suddivisi, prima in base alle diverse regioni rappresentate, successivamente in relazione alle loro caratteristiche socio-economiche e occupazionali. I dati contenuti nel campione finale sono pesati in modo da divenire rappresentativi della forza lavoro nel Regno Unito, non solo dal punto di vista geografico ma anche in relazione all'età, all'etnia etc. (Felstead-Ashton, 2001).

A risultati simili giunge anche l'OECD (1999) che, sulla base dei dati dell'EPOC, stabilisce che il livello di *skills* richiesto dall'impresa è influenzato dal tipo di pratiche adottate: le imprese che introducono pratiche quali la rotazione delle mansioni e la delega di responsabilità, ad esempio, impiegano lavoratori maggiormente qualificati, mentre il lavoro di squadra non sembra essere associato a livelli di *skills* particolarmente elevati.

Osterman (1995) non si occupa della relazione tra cambiamento organizzativo e livelli di *skills* richiesti ma valuta le differenze, in termini di *skills*, tra i lavori svolti dai colletti blu e quelli assegnati ai tecnici. I dati utilizzati nell'analisi provengono da una ricerca condotta nel 1992 per 875 stabilimenti statunitensi<sup>24</sup>. Lo studio stabilisce che, a seguito dell'introduzione di pratiche lavorative "high performance" (TQM, circoli di qualità, rotazione delle mansioni, controllo statistico dei processi produttivi, lavoro di squadra), l'incremento degli *skills* richiesti sembra riguardare in misura maggiore i tecnici e i professionisti: nella selezione dei tecnici, ad esempio, viene valutato soprattutto il possesso di *skills* associati al tipo di mansioni svolte, mentre in quella dei *blue-collar*s vengono privilegiate le caratteristiche personali e comportamentali. L'adozione di pratiche innovative appare comunque associata a livelli superiori di *training* per tutti i lavoratori, nonostante la percentuale di colletti-blu inseriti in programmi di formazione sia minore di quella dei tecnici. In tal senso, emerge un'ulteriore differenza tra *blue-collar*s e tecnici: il *training* del primo gruppo di lavoratori aumenta al crescere della dimensione dello stabilimento, mentre nel caso dei tecnici la relazione è esattamente inversa. L'analisi evidenzia, tuttavia, un *trade-off* tra l'assunzione di lavoratori *skilled* e l'investimento nella formazione dei lavoratori. Mediante l'analisi sulle caratteristiche dell'impresa e sulla frequenza degli investimenti nel *training*, Osterman stabilisce che tale frequenza appare positivamente associata alla presenza di rappresentanze sindacali e all'appartenenza dello stabilimento a gruppi di maggiori dimensioni. Infine, l'autore sottolinea che, mentre la presenza di "quality practices"<sup>25</sup>, anche esaminata singolarmente, accresce il livello di *training* dei lavoratori, quella del lavoro di squadra e della rotazione delle mansioni non risulta avere lo stesso effetto. Ciò che i risultati non riescono a spiegare è, invece, la natura della relazione tra *training* e organizzazione del lavoro.

Bartel (1989) non si occupa esclusivamente della diffusione di investimenti nella formazione dei lavoratori, ma anche del loro effetto sulla performance d'impresa. Inizialmente, l'autrice fornisce un quadro interessante dei primi studi statunitensi dedicati al ruolo della formazione dei lavoratori nella performance d'impresa. Le indagini condotte dagli economisti e dagli psicologi del lavoro nel corso degli anni '70 e '80 rivelano che gli investimenti nella formazione dei lavoratori hanno un impatto positivo sulla loro carriera, che le imprese americane forniscono un discreto livello di *training* ai loro dipendenti e che questo *training* influisce positivamente sulla performance lavorativa. Tali studi, tuttavia, non consentono di spiegare l'eterogeneità nella diffusione degli investimenti nella formazione ed il suo impatto sulla performance d'impresa.

Per compensare le carenze di queste analisi, l'autrice propone un'indagine basata sui dati del Columbia Business School Human Resources Survey<sup>26</sup>. Lo studio si basa su informazioni ottenute tra la fine del 1986 e l'inizio del 1987, in 854 stabilimenti statunitensi. I risultati dell'indagine suggeriscono che le imprese di dimensioni maggiori, quelle che utilizzano tecnologie innovative e quelle caratterizzate da una percentuale elevata di promozioni interne hanno maggiori probabilità di introdurre programmi di formazione. Anche le imprese sottoposte a forte competizione internazionale adottano frequentemente questi programmi. Un risultato importante dall'analisi della performance d'impresa: i programmi di *training* formale risultano avere un impatto positivo sulla produttività del lavoro. Bartel sostiene, infine, che la ricerca conferma i risultati precedentemente ottenuti da Bishop (1990) e Holzer, Block, Cheatham e Knott (1991). Lo studio di Bishop mostra che la crescita di produttività dei lavoratori appena

---

<sup>24</sup> Cfr. nota 11.

<sup>25</sup> Per "quality practices" l'autore si riferisce al Total Quality Management, ai circoli di qualità e al controllo statistico dei processi produttivi (Osterman, 1995)

<sup>26</sup> Cfr. nota 10.

assunti è determinata dalla partecipazione a programmi di formazione organizzati dall'impresa. Holzer, Block, Cheatham e Knott, invece, utilizzando una ricerca condotta negli stabilimenti del Michigan, dimostrano che le imprese che investono maggiormente nella formazione dei dipendenti ottengono performance lavorative di qualità superiore.

Anche Black e Lynch (1995), analizzando i dati forniti dall'Educational Quality of the Workforce National Employers Survey (NES I) per un campione rappresentativo di stabilimenti statunitensi<sup>27</sup>, stabiliscono che le imprese che adottano sistemi di produzione "high performance" investono maggiormente nella formazione dei lavoratori. Le autrici adottano, inoltre, una funzione di produzione Cobb-Douglas che associa la produttività dell'impresa sia alla presenza di varie pratiche organizzative, sia all'investimento nel *training*. La stima di tale funzione consente di affermare che il capitale umano è un elemento importante per la produttività dell'impresa, sia nel settore manifatturiero che in quello non-manifatturiero. L'incremento del livello medio di istruzione dei lavoratori presenta infatti un impatto positivo e significativo sulla produttività di entrambi i settori. La relazione tra il numero dei lavoratori inseriti in programmi di *training* e la produttività dell'impresa non è, tuttavia, altrettanto univoca<sup>28</sup>: il numero di tali lavoratori, infatti, non sembra avere, soprattutto nel 1993, alcun effetto sulla produttività. L'ammontare di ore dedicate all'*off-the-job training*, l'attenta selezione dei lavoratori in entrata e lo sviluppo dei *communication skills*, al contrario, risultano essere positivamente associati ad incrementi della produttività. L'adozione del TQM e del *benchmarking*, infine, non sembra influire particolarmente sulla performance d'impresa.

A fianco degli studi sulla relazione tra *skills* e cambiamento organizzativo, ve ne sono altri focalizzati sul valore stesso degli *skills*. Tali studi si basano sull'idea che il passaggio da modelli di produzione tayloristici a modelli più innovativi abbia modificato il valore degli *skills* richiesti e, di conseguenza, la retribuzione dei lavoratori qualificati.

Green (1998), ad esempio, utilizzando le informazioni raccolte dal Skills Survey (1997)<sup>29</sup> per 2467 lavoratori inglesi, asserisce quanto segue:

- a) Nel mercato del lavoro inglese i *computer skills* hanno un valore molto elevato. I lavoratori che sanno utilizzare un computer, infatti, ricevono un premio salariale che si aggira intorno al 21% per gli uomini ed al 22% per le donne. L'assegnazione di questo premio suggerisce che l'introduzione di tecnologie informatiche contribuisce ad accrescere la disuguaglianza salariale tra lavoratori *skilled* e *unskilled*.
- b) Sia le capacità comunicative, sia i *problem-solving skills* sono ritenuti estremamente rilevanti. In media, il possesso di questi *skills* incrementa il salario delle donne del 5% e quello degli uomini del 6%.
- c) I *verbal skills* determinano l'assegnazione di un modesto premio per le donne. La capacità di scrivere e leggere brevi documenti è ritenuta importante. Non emergono invece relazioni particolarmente significative tra le capacità di pianificare, di trattare con i clienti, di gestire la comunicazione orizzontale e la retribuzione dei dipendenti.
- d) I lavori che implicano l'esecuzione di numerose mansioni comportano retribuzioni più elevate, sebbene la maggiore autonomia dei lavoratori non sia generalmente premiata attraverso incentivi di carattere economico.
- e) La partecipazione a circoli di qualità ed squadre di lavoro determina, in genere, l'erogazione di premi salariali.
- f) Le mansioni che richiedono un lungo periodo di apprendimento e qualifiche elevate sono associate a retribuzioni superiori.

La presenza di premi per i lavoratori che possiedono gli *skills* necessari alla gestione delle nuove tecnologie e dei cambiamenti organizzativi conferma l'ipotesi che questi *skills*, seppur

---

<sup>27</sup> Cfr. nota 16.

<sup>28</sup> Le autrici, purtroppo, dispongono dei dati sul numero di lavoratori coinvolti in programmi di *training* solo per gli anni 1990 e 1993.

<sup>29</sup> Cfr. nota 23.

costosi e di difficile reperimento, hanno acquisito un'importanza fondamentale nei nuovi sistemi di produzione.

Anche Handel e Gittleman (1999) si interrogano sulla disuguaglianza salariale associata all'introduzione delle "high performance work practices" giungendo, però, a risultati piuttosto dissimili da quelli conseguiti da Green. Gli autori verificano l'ipotesi che la diffusione di nuove forme di organizzazione del lavoro rappresenti una delle principali cause della riduzione del salario dei lavoratori statunitensi non qualificati. Tale riduzione potrebbe riflettere, infatti, le differenze, in termini di domanda di *skills*, tra le imprese che utilizzano modelli produttivi innovativi e le imprese che presentano modalità organizzative di matrice tayloristica. L'analisi dei dati ottenuti dal Survey of Employer-Provided Training (1995)<sup>30</sup> per un campione nazionale rappresentativo degli stabilimenti privati (non agricoli) statunitensi, tuttavia, non consente di individuare notevoli differenze salariali tra i lavoratori inseriti in imprese innovative e quelli coinvolti in sistemi produttivi tradizionali. Gli autori sottolineano comunque i numerosi limiti del loro studio e l'importanza di nuove ricerche che confermino i risultati ottenuti.

Gli ultimi tre studi proposti (Caroli-Van Reenen, 2001; Bartel, 1994; Black-Lynch, 1997), basati su dati longitudinali, giungono a conclusioni complessivamente analoghe a quelle ottenute dalle analisi *cross-section*.

Caroli e Van Reenen (2001) confrontano le cause e le conseguenze dell'introduzione di cambiamenti organizzativi per un *panel* di imprese inglesi e per uno di imprese francesi. Le informazioni sugli stabilimenti inglesi derivano sia dal British Workplace Industrial Relations Survey (WIRS), sia dal General Household Survey (GHS)<sup>31</sup>, che contiene informazioni sulla retribuzione dei lavoratori inglesi, sul loro livello di istruzione e sul tipo di occupazione. I dati francesi, più numerosi di quelli inglesi, provengono principalmente dallo studio REPONSE (1992), dall'Enquête structure des emplois (ESE), dall'Enquête Emploi (EE) e dai Bilans Industriels et Commerciaux (BIC)<sup>32</sup>. Il REPONSE (Relations Professionnelles et Négociations d'Enterprise) coinvolge 2500 stabilimenti francesi e contiene domande sull'organizzazione aziendale. L'ESE fornisce informazioni sulla formazione e sulle mansioni dei lavoratori impiegati in 1360 stabilimenti, mentre l'EE, uno studio condotto annualmente su un campione rappresentativo della popolazione francese, contiene dati sulle regioni, sull'industria sul livello di disoccupazione del paese e sul livello di educazione, sull'occupazione e sui salari dei lavoratori. Il BIC, infine, fornisce informazioni, a livello di impresa, sul valore storico dello stock di capitale e sul valore aggiunto. Sulla base di questi studi, Caroli e Van Reenen esaminano la relazione tra *skills* e cambiamento organizzativo, concepito principalmente come decentralizzazione della struttura produttiva, stabilendo che:

- a) gli stabilimenti francesi e inglesi che hanno introdotto innovazioni organizzative sono significativamente più propensi, rispetto agli stabilimenti che non hanno adottato alcun cambiamento, a ridurre la loro domanda di lavoratori non qualificati;
- b) la probabilità di introdurre cambiamenti organizzativi è limitata, in entrambi i paesi, dalla mancanza di lavoratori sufficientemente qualificati;
- c) in Francia, in particolare, l'introduzione di cambiamenti organizzativi conduce ad una crescita produttiva più veloce nelle imprese con personale qualificato rispetto a quanto avviene nelle imprese in cui i lavoratori sono prevalentemente non qualificati.

---

<sup>30</sup> Cfr. nota 4.

<sup>31</sup> Il British Workplace Industrial Relations Survey (WIRS) contiene dati *cross-section* per più di 2000 stabilimenti britannici con almeno 25 addetti. Lo studio è ripetuto nel 1980, nel 1984, nel 1990 e nel 1997. La componente *panel* di questo studio è costituita da osservazioni raccolte tra il 1984 e il 1990 in 537 stabilimenti. Il General Household Survey, condotto ogni anno dal 1971, raccoglie informazioni annuali su circa 20000 lavoratori. Tali informazioni riguardano prevalentemente la retribuzione dei dipendenti, gli orari di lavoro e il livello d'istruzione dei lavoratori (Caroli-Van Reenen, 2001).

<sup>32</sup> La relazione REPONSE riguarda 2500 stabilimenti privati con più di 50 dipendenti. Le domande sulle relazioni industriali e sull'organizzazione del lavoro si riferiscono al periodo compreso tra il 1989 e il 1992. Poiché il REPONSE non contiene informazioni sull'andamento occupazionale delle imprese, gli autori utilizzano l'ESE, un'inchiesta basata su un campione di casuale di stabilimenti francesi. Le informazioni di 1360 stabilimenti inclusi nella REPONSE sono associate ai dati dell'ESE (Caroli-Van Reenen, 2001).

Appare confermata l'esistenza di una forte complementarità tra la disponibilità di lavoratori qualificati e la diffusione di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro. Gli autori sintetizzano questa complementarità nel termine "skill biased organizational change".

Bartel (1994) non si occupa dei legami tra modalità organizzative e domanda di *skills*, ma esamina la relazione tra investimenti in capitale umano e performance d'impresa. L'autrice riprende i dati della Columbia Business School e, confrontandoli con le informazioni ottenute nel 1994 dall'analisi dello stesso campione, conclude che le imprese la cui produttività, nel 1983, è inferiore alle aspettative e che, in quell'anno, adottano programmi di formazione del personale, ottengono una crescita significativa della produttività nei tre anni successivi. Tale crescita porta queste imprese a conseguire un livello di produttività pari a quello delle imprese che non affrontano particolari difficoltà economiche.

Analogamente, Black e Lynch (1997) associano i dati del NES I a quelli del Longitudinal Research Database (LRD)<sup>33</sup> al fine di investigare i legami tra il livello di istruzione dei lavoratori e la produttività dell'impresa, ottenendo risultati piuttosto simili a quelli della loro analisi precedente: la stima *cross section* della Cobb-Douglas, basata sui dati del 1993, mostra che un incremento del 10% nel livello d'istruzione dei lavoratori accresce la produttività di circa il 5%. Questo risultato, tuttavia, si riferisce esclusivamente a tutti i lavoratori occupati nello stabilimento, mentre l'effetto del livello d'istruzione non sembra influire sulla produttività nel caso in cui i lavoratori vengono distinti in *production* e *nonproduction*. E' interessante notare, inoltre, che mentre non emergono particolari incrementi nella probabilità di assunzione di lavoratori *skilled*, si osserva un aggiustamento della "educational quality" ottenuto attraverso modificazioni nel *mix* di lavoratori *production* e *nonproduction* (risultato confermato, almeno in parte, dal limitato numero di assunzioni registrato negli anni coperti dal campione). Come nell'analisi precedente, le variabili relative al *training* non risultano statisticamente significative, mentre la proporzione di lavoratori non appartenenti ai quadri dirigenziali che possiedono *computer skills* ha un impatto positivo e statisticamente significativo sulla produttività. Tale risultato è confermato anche dall'introduzione di dati *panel* nella stima della Cobb-Douglas, sebbene, in questo caso, il livello di istruzione dei lavoratori *production* risulti positivamente associato a miglioramenti nei livelli di produttività (Black-Lynch, 1997).

### 3.1 Cambiamenti organizzativi, skills e formazione dei lavoratori: alcune osservazioni

Nonostante l'eterogeneità dei metodi, dei campioni e dei risultati ottenuti, tutti gli studi considerati confermano l'esistenza di una stretta relazione tra le nuove forme di organizzazione del lavoro e gli *skills* richiesti ai lavoratori: non solo l'adozione di pratiche innovative sembra essere favorita dalla presenza di lavoratori *skilled*, ma la presenza di tali pratiche è frequentemente associata a livelli superiori di *training* dei dipendenti. I recenti cambiamenti nell'organizzazione aziendale comportano, infatti, un incremento nel livello di *skills* richiesto ai lavoratori: tali *skills* non riguardano unicamente conoscenze di carattere tecnico, ma tutta una serie di caratteristiche personali e comportamentali associate alla capacità di comunicare, di interagire con gli altri e di affrontare situazioni ignote. Diverse analisi suggeriscono, infine, che la diffusione di modelli organizzativi innovativi possa contribuire ad acuire lo squilibrio, sia in termini di occupazione che di retribuzione, tra lavoratori *skilled* e *unskilled*.

Gli studi proposti lasciano aperti, tuttavia, numerosi interrogativi: sono ancora insufficienti, ad esempio, le informazioni sull'interazione tra la struttura organizzativa

---

<sup>33</sup> Il Longitudinal Research Database (LRD) deriva dall'associazione longitudinale dei dati di livello degli stabilimenti inclusi nell'Annual Survey of Manufacturers. Il database rappresenta l'universo degli stabilimenti manifatturieri con più di 250 addetti ma sotto-rappresenta quelli che ne hanno meno di 250 (sebbene il 20% delle osservazioni si riferisca a stabilimenti con meno di 100 dipendenti). Le autrici decidono di utilizzare unicamente i dati dell'LRD che si riferiscono al periodo 1987-1993, ottenendo un campione finale di 627 stabilimenti. L'unione del NES I e dell'LRD consente di analizzare dati annuali sugli *input* e sugli *output* della produzione per le imprese incluse negli studi (Black-Lynch, 1997).

dell'impresa e la domanda di *skills*; sono necessarie analisi approfondite sulle caratteristiche e sui possibili sviluppi dei programmi di *training*, così come sul rapporto tra costi e benefici dell'adozione di tali programmi; mancano informazioni sistematiche sugli *skills* maggiormente funzionali alle modalità organizzative post-fordiste e sono limitate, quindi, le possibilità di prevedere quali tipi di abilità saranno maggiormente richiesti, in futuro, ai lavoratori; deve essere dimostrato che l'incremento dell'importanza attribuita agli *skills* si rifletta in un aumento del valore di tali *skills*; è necessaria un'analisi dettagliata dei meccanismi attraverso i quali gli investimenti nel *training* dei lavoratori influenzano la produttività dell'impresa.

#### 4. Partecipazione dei lavoratori e performance d'impresa

Gli studi sui meccanismi di partecipazione dei lavoratori si concentrano, generalmente, sulla dimensione finanziaria di tale partecipazione. La maggior parte delle analisi si propone di valutare l'impatto, sulla produttività dell'impresa e sulle condizioni lavorative dei dipendenti, di sistemi di retribuzione *performance-related*, attribuendo una particolare attenzione ai meccanismi di *profit-sharing* e di *gain-sharing*.

Non mancano, tuttavia, studi dedicati ad altri aspetti della partecipazione, riguardanti, ad esempio, la possibilità, per i lavoratori, di intervenire nei processi decisionali dell'impresa o di decidere autonomamente su aspetti della produzione in cui sono direttamente coinvolti. Un ulteriore oggetto di analisi è costituito, infine, dalla relazione tra la presenza di meccanismi di partecipazione organizzativa, decisionale o finanziaria e il sistema di relazioni industriali in cui l'impresa è inserita.

Gli studi proposti sono classificati, quindi, in modo da tenere in considerazione i differenti modelli di partecipazione analizzati. Sia tra gli studi *panel*, sia tra quelli *cross-section* sono proposte, inizialmente, le analisi dedicate a forme di partecipazione decisionale, organizzativa e finanziaria, e, successivamente, quelle che si rivolgono esclusivamente alla partecipazione azionaria e finanziaria.

##### 4.1 Partecipazione dei lavoratori: le analisi cross-section

Le prime tre analisi proposte sono le rassegne di Levine e D'Andrea Tyson (1990), di Guest (1995) e di Doucouliagos (1995), dedicate agli effetti di diversi meccanismi di partecipazione organizzativa, decisionale e finanziaria-azionaria sulla performance d'impresa.

La rassegna curata da Levine e D'Andrea Tyson (1990) fornisce alcune informazioni sugli effetti dell'adozione di meccanismi di *consultative*, *substantive* e *representative participation*<sup>34</sup>. Complessivamente, la maggior parte degli studi considerati mostra che l'adozione di meccanismi di partecipazione puramente consultivi non è in grado di influire significativamente sulla produttività dell'impresa. Allo stesso tempo, però, la creazione di nuovi canali di partecipazione per i dipendenti e l'allargamento del *range* delle questioni sottoposte al potere decisionale di lavoratori contribuiscono al conseguimento di livelli superiori di produttività. Gli studi condotti nel 1980 da Cable e FitzRoy (1980) per un gruppo di 42 imprese tedesche che utilizzano sia

---

<sup>34</sup> 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. Attraverso i sistemi di *representative participation*, infine, 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 (Levine-D'Andrea Tyson, 1990).

meccanismi di *profit-sharing*, sia altre forme di partecipazione organizzativa-decisionale, stabiliscono, infatti, che le imprese caratterizzate da livelli elevati di coinvolgimento dei lavoratori ottengono migliori risultati economici. L'analisi del campione composto sia dalle imprese con elevati livelli di partecipazione, sia da quelle con livelli inferiori, mostra che il *profit-sharing* ha effetti positivi ma statisticamente non rilevanti sui profitti totali per lavoratore. I risultati ottenuti da Katz, Kochan e Keefe (1988) nell'analisi di stabilimenti statunitensi volti all'assemblaggio di automobili<sup>35</sup> suggeriscono che, mentre le tecniche produttive basate sul lavoro di squadra, valutate singolarmente, hanno effetti negativi sulla produttività e sulla qualità del lavoro, la partecipazione dei lavoratori sia alle decisioni relative all'assetto tecnologico dell'impresa, sia a gruppi di lavoro dotati di effettivo potere decisionale migliora la produttività e la qualità del lavoro. Anche lo studio di Kochan, Katz e McKersie (1986) sulla trasformazione delle relazioni industriali negli Stati Uniti conferma che l'adozione del lavoro di squadra, di per se, non ha particolari effetti sulla produttività e la qualità del lavoro. Tuttavia, l'associazione tra *teamworking* e altri cambiamenti organizzativi (la partecipazione alle strategie finanziarie dell'impresa, ad esempio, o l'utilizzo di sistemi retributivi innovativi) influisce positivamente su entrambi questi aspetti della performance d'impresa. Jones (1982), in uno studio sulle cooperative inglesi, stabilisce che la presenza di rappresentanti dei lavoratori nei quadri dirigenziali presenta effetti positivi, ma modesti, sulla produttività.

In base ai risultati ottenuti da tutte queste analisi, Levine e D'Andrea Tyson concludono che la partecipazione dei lavoratori conduce solitamente a piccoli e temporanei miglioramenti nella performance dell'impresa, mentre miglioramenti elevati e duraturi di tale performance sono piuttosto rari.

Anche Guest (1995), attraverso il confronto di una serie di studi svolti in Gran Bretagna tra gli anni ottanta e gli anni novanta<sup>36</sup>, analizza la relazione tra meccanismi di partecipazione dei lavoratori, performance d'impresa e relazioni industriali, giungendo alle seguenti conclusioni.

- a) Nel periodo considerato, in tutti i settori dell'industria, sono state numerose le iniziative volte all'incremento sia della flessibilità e della qualità del lavoro, sia della partecipazione dei lavoratori. Il 31% delle imprese coinvolte nel WIRS2, infatti, ha introdotto pratiche finalizzate alla partecipazione dei dipendenti, soprattutto attraverso il miglioramento della comunicazione tra i vari livelli dell'impresa.
- b) Non è confermata l'esistenza di relazioni significative tra l'introduzione meccanismi di partecipazione dei dipendenti e la produttività dell'impresa.
- c) L'introduzione di cambiamenti finalizzati all'incremento della partecipazione dei lavoratori non sembra essere né particolarmente supportata, né ostacolata dalla tipologia di relazioni industriali nell'impresa e dalla presenza di sindacati.

La rassegna proposta da Doucouliagos (1995) si discosta da quelle precedentemente esaminate nella misura in cui l'autore opera una distinzione tra imprese *labor-managed* (LM), di proprietà dei lavoratori stessi, o *participatory capitalist* (PC), non di proprietà dei lavoratori stessi ma caratterizzate dall'utilizzo di meccanismi di partecipazione dei lavoratori (circoli di qualità, ad esempio, o *profit-sharing*). I 43 studi considerati includono diverse forme di partecipazione, a partire da meccanismi di partecipazione decisionale, fino a quelli di *profit-sharing*, di *gain-sharing* e di partecipazione azionaria (individuale o collettiva). A conclusione dell'analisi l'autore afferma quanto segue.

---

<sup>35</sup> Gli autori confrontano la produttività di 29 stabilimenti di assemblaggio di automobili, appartenenti a diverse compagnie automobilistiche ed operanti in vari paesi. I dati sono raccolti da Krafcik nel 1988 in cinque stabilimenti giapponesi, tredici americani (di cui tre di proprietà di compagnie giapponesi) e undici europei. Le significative differenze nella produttività del lavoro tra gli impianti giapponesi e quelli statunitensi viene spiegata dalla presenza, nel primo tipo di stabilimenti, di pratiche volte alla partecipazione dei lavoratori e di meccanismi retributivi *performance-related*. (Kochan-Katz-McKersie, 1986).

<sup>36</sup> Cfr. Brown (1981); Daniel-Millward (1983); Batstone (1984); Millward-Stevens (1986); Edwards (1987).

- a) I meccanismi di partecipazione decisionale dei lavoratori presentano una relazione positiva e statisticamente significativa con la produttività delle imprese LM, mentre tali meccanismi sembrano influire negativamente su quella delle imprese PC.
- b) Nelle imprese LM, i meccanismi di *profit-sharing* hanno sempre un impatto positivo sulla produttività dell'impresa. Tale impatto è maggiore di quello associato all'introduzione di sistemi di partecipazione decisionale. Nelle imprese PC l'impatto è positivo ma estremamente limitato, inferiore a quello riscontrato nelle imprese LM.
- c) La partecipazione azionaria dei lavoratori, sia a livello individuale che collettivo, non influisce particolarmente sulla produttività dell'impresa. La partecipazione collettiva, in particolare, sembra avere su di essa effetti negativi, ma non statisticamente significativi.

Complessivamente, quindi, tutti i meccanismi partecipativi considerati hanno effetti maggiori nelle imprese LM, piuttosto che in quelle PC: ciò sembra suggerisce un maggiore interesse, da parte dei lavoratori, a migliorare la produttività di quelle imprese la cui performance è strettamente legata al loro benessere.

L'analisi, molto più recente, di Freeman, Kleiner e Ostroff (2000) si propone di valutare la diffusione e l'impatto delle pratiche di Employee Involvement (EI) nelle imprese americane. Il *dataset* utilizzato dagli autori, costruito da Ostroff attraverso una serie di questionari postali, è costituito da 373 imprese con almeno 200 addetti. Al fine di valutare l'opinione dei lavoratori sull'adozione di meccanismi di partecipazione, gli autori utilizzano le informazioni del Worker Representation and Participation Survey (WRPS), raccolte tra il 1994 e il 1995 per 801 lavoratori<sup>37</sup> statunitensi. Le pratiche incluse nell'analisi si riferiscono alla presenza e all'utilizzo di squadre di lavoro autonome, al coinvolgimento dei lavoratori nella strutturazione di programmi di EI, alla diffusione del TQM, alla presenza di comitati, alla partecipazione dei lavoratori nei processi produttivi e decisionali dell'impresa, all'adozione di sistemi formali di comunicazione e di *information-sharing*, e, infine, alla *job satisfaction*. I questionari presentano inoltre alcune domande sul *gain-sharing* e il *profit-sharing*. Gli autori giungono a tre principali conclusioni.

- 1) La diffusione di pratiche di EI è cresciuta notevolmente dagli anni '80 ai primi anni '90: la presenza di tali pratiche è, nel 1993, quasi cinque volte superiore a quella del 1983. Dalla metà degli anni novanta, inoltre, circa il 52% delle imprese oltre 25 dipendenti afferma di utilizzare diversi programmi di EI, mentre il 31% ne impiega solamente uno. Le pratiche utilizzate in maniera più intensiva sono comunque quelle presenti da un numero maggiore di anni.
- 2) Le imprese caratterizzate dall'impiego di pratiche di EI adottano con maggiore frequenza meccanismi retributivi incentivanti quali il *gain-sharing* e il *profit-sharing*. Appare confermata, inoltre, una significativa complementarità tra la partecipazione decisionale e finanziaria dei dipendenti e la presenza di benefici economici derivanti dall'interazione tra queste pratiche.
- 3) I meccanismi di partecipazione dei lavoratori presentano modesti effetti sulla produttività del lavoro<sup>38</sup>, ma influiscono positivamente sulle condizioni lavorative<sup>39</sup> dei lavoratori: gli individui coinvolti in tali meccanismi dichiarano, infatti, di ottenere maggiori soddisfazioni dal loro lavoro, di avere fiducia nelle decisioni della direzione e di valutare positivamente le

---

<sup>37</sup> Il WRPS è basato sui dati raccolti attraverso interviste telefoniche a 2408 lavoratori impiegati in imprese con almeno 25 addetti. Le informazioni sugli 801 lavoratori che collaborano col WRPS sono integrate attraverso un ulteriore questionario focalizzato sui meccanismi di partecipazione dei lavoratori e sugli atteggiamenti dei lavoratori inseriti in tali meccanismi nei confronti della direzione e dei sindacati (Freeman-Kleiner-Ostroff, 2000).

<sup>38</sup> Nel valutare gli effetti della partecipazione dei lavoratori sulla produttività dell'impresa, gli autori associano il *database* creato da Ostroff (HRPSurvey) ai dati del Compustat. Ciò riduce il campione a 260 imprese (Freeman-Kleiner-Ostroff, 2000).

<sup>39</sup> Per valutare i benefici ottenuti dai lavoratori in seguito all'introduzione dei programmi di EI, gli autori utilizzano i dati del WRPS (Freeman-Kleiner-Ostroff, 2000).

relazioni industriali all'interno dell'impresa. Essi si mostrano, tuttavia, meno desiderosi di iscriversi a sindacati e tendono ad utilizzare altri metodi collettivi di gestione dei rapporti.

I legami tra relazioni industriali e meccanismi partecipativi sono esaminati più dettagliatamente da Cooke (1994), la cui analisi è dedicata agli effetti dell'introduzione sia di incentivi di gruppo (*gain-sharing*, *profit-sharing*), sia di tutti i modelli di organizzazione del lavoro che implicano l'utilizzo del lavoro di squadra. Il campione di riferimento è costituito da 841 imprese manifatturiere operanti nel Michigan<sup>40</sup>. Dopo aver classificato le imprese in *unionised* e *non-unionised*, l'autore stabilisce che il 46% delle imprese *unionised* e il 44% di quelle *nonunionised* utilizzano squadre di lavoro, mentre il 36% del primo tipo di imprese e il 52% del secondo hanno adottato alcune forme di *gain-sharing* o *profit-sharing*. I dati sulla performance economica negli anni 1989-1990 mostrano che tutte le imprese esaminate ottengono rilevanti benefici dall'adozione delle pratiche considerate, ma che tali benefici sono influenzati dalla presenza dei sindacati: l'introduzione del lavoro di squadra e di meccanismi incentivanti contribuisce infatti al miglioramento della performance produttiva soprattutto nelle imprese *unionised*. In tali imprese il valore aggiunto per lavoratore e il salario orario sono maggiori di quelli delle imprese *non-unionised*, mentre sia il rapporto tra costo del lavoro e costi totali, sia la probabilità di adozione del *profit-sharing* e del *gain-sharing* sono minori. Generalmente, inoltre, la performance delle imprese *unionised* in cui non sono stati introdotti né il lavoro di squadra, né meccanismi retributivi *performance-related* è superiore di circa il 13% rispetto a quella delle imprese *nonunionised* con le stesse caratteristiche. L'introduzione del lavoro di squadra nelle imprese sindacalizzate risulta migliorarne la performance economica di un ulteriore 22%, mentre gli effetti sono pressoché nulli nelle imprese non sindacalizzate. L'impatto del *gain-sharing* e del *profit-sharing* è maggiormente rilevante, al contrario, nelle imprese *nonunionised*. La presenza congiunta del lavoro di squadra e del *gain-sharing* o del *profit-sharing*, infine, influisce positivamente, ma solo marginalmente, sulla performance delle imprese non sindacalizzate, mentre ha effetti negativi (rispetto a quelli determinati dall'introduzione delle singole pratiche) nelle imprese sindacalizzate.

La ricerca di Fabbri e Pini (2001) si prefigge di contribuire all'analisi delle modalità dei meccanismi retributivi premianti introdotti in sistemi locali dopo la stipulazione dell'accordo del 1993. Le informazioni utilizzate dagli autori si basano su 90 accordi di salario stipulati dopo il 23 luglio 1993 nelle imprese del sistema locale di Udine. Gli accordi, ottenuti grazie alla collaborazione delle categorie sindacali CISL del territorio, riguardano imprese di diverse dimensioni, operanti in vari settori economici e categorie sindacali. Sulla base di tali accordi, Fabbri e Pini individuano il carattere dominante dei meccanismi alla base dell'introduzione dei premi (incentivazione o suddivisione del rischio) ed il grado di partecipazione ad esso associato. Al fine di esaminare le caratteristiche delle imprese che hanno stipulato gli accordi analizzati, gli autori somministrano, nel periodo gennaio-aprile 1998, un questionario alle rappresentanze sindacali ed ai funzionari di categoria per 84 delle 90 imprese iniziali. Tale questionario include domande relative a: struttura dell'occupazione e grado di avanzamento tecnologico; livello di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali e grado di partecipazione dei lavoratori; modalità e motivazioni alla base della contrattazione aziendale sull'organizzazione del lavoro e sul salario variabile; clima aziendale. Mediante l'analisi delle informazioni raccolte attraverso il questionario, gli autori si prefiggono sia di stabilire se la contrattazione di secondo livello sul salario variabile prevede anche meccanismi di partecipazione economica e gestionale dei lavoratori, sia di valutare se la presenza di meccanismi premianti lascia intravedere mutamenti nelle relazioni industriali dell'impresa. Dall'analisi statistica ed econometria dei dati raccolti emerge la prevalenza di meccanismi di incentivazione tradizionale e, in misura minore, di

---

<sup>40</sup> I dati utilizzati dall'autore derivano da un'inchiesta condotta dall'Industrial Technology Institute per un campione di imprese manifatturiere con almeno 10 addetti. Le imprese vengono contattate, tra il 1989 e il 1990, sia attraverso interviste telefoniche, sia tramite questionari postali. Il 70% delle imprese collabora con l'inchiesta, che raccoglie quindi informazioni su 2431 stabilimenti. Un'ulteriore selezione volta all'esclusione delle imprese di cui non sono disponibili tutti i dati necessari riduce il campione a 841 imprese (Cooke, 1994).

suddivisione del rischio: le innovazioni contrattuali introdotte col premio non sembrano, inoltre, né di ampia portata ed impatto, né particolarmente innovative. La presenza di un notevole *trade-off* tra partecipazione e suddivisione del rischio evidenzia il tentativo di trasferire parte del rischio sui lavoratori senza la volontà di concedere loro la possibilità di intervenire su aspetti organizzativi o decisionali. Nelle imprese analizzate, i meccanismi di partecipazione formale dei lavoratori sono, infatti, pressoché assenti. Quelli informali appaiono, invece, di tipo gerarchico o, nel caso in cui implicano il coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori, limitati ad argomenti di tipo esclusivamente retributivo. Nel sistema locale analizzato, il ruolo delle relazioni industriali nella definizione ex-ante ed ex-post delle modalità contrattuali sembra essere, comunque, piuttosto marginale. Per la maggior parte delle imprese non sembra emergere, inoltre, una relazione positiva tra capacità innovativa e grado di complessità dell'organizzazione del lavoro. Sulla base di questi riscontri, gli autori giungono quindi ad ipotizzare i seguenti schemi. La scarsa capacità innovativa delle imprese può condurre ad un'organizzazione del lavoro molto semplice, dove la partecipazione dei lavoratori è quasi assente ed i meccanismi premianti sono fondati sulla suddivisione del rischio o l'incentivazione tradizionale. D'altra parte, però, neanche un elevato grado di complessità dell'organizzazione del lavoro conduce, generalmente, alla stipulazione di accordi di tipo "partecipativo". In sintesi, i meccanismi incentivanti introdotti nelle imprese considerate non sono associati a meccanismi di partecipazione organizzativa e decisionale dei lavoratori e non influiscono significativamente sulle relazioni industriali: in questo caso l'adozione del salario variabile sembra essere finalizzata, principalmente, alla riduzione dei costi e del prezzo dei prodotti.

A fianco degli studi sull'introduzione di pratiche di partecipazione organizzativa-decisionale dei lavoratori ve ne sono altri dedicati esclusivamente a meccanismi di partecipazione finanziaria o azionaria. Tali studi si riferiscono, generalmente, al *gain-sharing* e al *profit-sharing* (Weitman-Kruse, 1990; Pendleton, 1997; Cahuc-Dormont, 1992; Fakhfan-Pérotin, 1993; Kruse, 1995; Biagioli, 1994; Biagioli, 1999; Conte-Svejnar, 1990) e a quei sistemi retributivi che implicano l'acquisto, o il possesso, di azioni dell'impresa da parte dei lavoratori (Conte-Svejnar, 1987, 1988; Kruse, 1995; Jones-Kato, 1993).

La maggior parte degli studi proposti sono dedicati a meccanismi di *profit-sharing*.

Weitman e Kruse (1990) riportano i risultati di alcune delle principali analisi effettuate negli anni '70 e '80 su questo tema: tali risultati supportano, complessivamente, l'ipotesi di un'interazione positiva tra meccanismi retributivi incentivanti e produttività dell'impresa. FitzRoy e Kraft (1986, 1987), ad esempio, utilizzano i dati raccolti tra il 1977 e il 1979 in 65 imprese metallurgiche tedesche per valutare l'impatto del *profit-sharing* sulla produttività dell'impresa. Entrambi gli studi mostrano una produttività maggiore nelle imprese che utilizzano meccanismi retributivi incentivanti. Anche lo studio di Shepard (1987) su 20 imprese chimiche statunitensi e quello di Kruse (1992) per un ampio campione di imprese pubbliche americane<sup>41</sup> confermano la relazione positiva tra *profit-sharing* e performance produttiva dell'impresa.

Lo studio di Pendleton (1997), basato sui dati del Workplace Industrial Relation Survey<sup>42</sup> (WIRS3), non fornisce, invece, valutazioni robuste o definitive sulla relazione tra partecipazione finanziaria e performance d'impresa. L'autore sottolinea, tuttavia, che tale performance risulta essere positivamente influenzata dalla presenza di meccanismi di partecipazione organizzativa dei lavoratori.

Al contrario, l'analisi di Cahuc e Dormont (1992), basata sui dati raccolti in 565 imprese manifatturiere francesi (di cui 258 con meccanismi di *profit-sharing*) e quella di Fakhfan e Pérotin (1993) condotta per un campione rappresentativo di 5000 imprese francesi, mostrano che l'adozione di meccanismi di *profit-sharing* ha effetti positivi e statisticamente positivi sulla produttività delle imprese.

---

<sup>41</sup> Il campione utilizzato da Kruse è costruito sulla base delle informazioni del Compustat e del *database* del governo federale sulle pensioni private. I risultati proposti si riferiscono all'analisi *panel* dei dati utilizzati.

<sup>42</sup> Cfr. nota 15.

Anche Biagioli (1994), in un'analisi su un campione casuale di 175 imprese manifatturiere dell'Emilia Romagna, stabilisce che i meccanismi di partecipazione finanziaria hanno effetti positivi sulla produttività dell'impresa. In un'analisi posteriore (1999), l'autore presenta i risultati di un'indagine svolta in circa 327 imprese operanti nella provincia di Reggio Emilia. Tale indagine sottolinea il ruolo dei meccanismi incentivanti collettivi nel miglioramento della performance d'impresa ma non rileva retribuzioni maggiori per i lavoratori coinvolti in questi meccanismi.

La letteratura empirica fornisce anche alcuni studi sui meccanismi di partecipazione azionaria dei lavoratori.

Conte e Svejnar (1990), ad esempio, propongono diversi studi dedicati agli effetti degli ESOP sulla produttività dell'impresa e affermano che questi studi forniscono risultati piuttosto contraddittori. Le analisi di Livingston e Harry (1980) e Brooks, Henry e Livingstone (1982) mostrano che le imprese che utilizzano gli ESOP presentano livelli di profittabilità minori di quelle delle imprese che non li utilizzano, mentre quella di Quarrey e Rosen (1986) afferma che l'introduzione degli ESOP ha effetti positivi e statisticamente significativi sulla performance d'impresa. Gli studi svolti da Conte e Svejnar (1987, 1988) su 40 imprese statunitensi caratterizzate dall'utilizzo di meccanismi di *profit-sharing* e di partecipazione organizzativa e finanziaria dei lavoratori mostrano, infine, che queste pratiche hanno sempre effetti positivi, ma non significativi, sulla produttività dell'impresa.

Anche Kruse e Blasi (1995) si occupano di meccanismi di partecipazione azionaria attribuendo maggiore rilevanza ai legami tra tali meccanismi ed il sistema di relazioni industriali in cui opera l'impresa. Gli autori esaminano i risultati ottenuti da: a) 25 studi dedicati alla relazione tra la partecipazione azionaria dei lavoratori e il loro atteggiamento sul posto di lavoro; b) 27 analisi focalizzate sugli effetti di tale partecipazione sulla produttività e la profittabilità dell'impresa. Sulla base delle analisi considerate, Kruse e Blasi giungono alle seguenti conclusioni:

- a) la partecipazione azionaria non sempre migliora l'atteggiamento e il comportamento dei lavoratori, ma non risulta mai peggiorarli;
- b) gli eventuali cambiamenti nell'atteggiamento dei lavoratori non sono associati all'estensione della partecipazione azionaria ma semplicemente alla sua introduzione;
- c) i meccanismi di partecipazione decisionale influiscono positivamente sul comportamento dei lavoratori;
- d) la partecipazione azionaria non è necessariamente associata alla partecipazione decisionale-organizzativa;
- e) la partecipazione azionaria non sembra influire sulle relazioni tra lavoratori e rappresentanze sindacali;
- f) non si rilevano relazioni univoche tra l'adozione di meccanismi di partecipazione azionaria e il miglioramento (o il peggioramento) della produttività e della profittabilità dell'impresa;
- g) mentre numerosi studi indicano che la partecipazione finanziaria migliora, o non modifica affatto, la produttività dell'impresa, da pochissime analisi emerge un peggioramento di tale produttività.

A risultati analoghi giungono Jones e Kato (1993) nell'analisi degli effetti degli ESOP sulla performance delle imprese manifatturiere giapponesi: gli autori stabiliscono, infatti, che l'effetto complessivo dell'introduzione di questa pratica è positivo ma modesto.

#### **4.2 Partecipazione dei lavoratori: le analisi panel**

La classificazione degli studi presentati in questo sottoparagrafo è basata sugli stessi criteri di quella del paragrafo precedente. La prima analisi proposta è quella di Eaton (1994), l'unica dedicata a meccanismi di partecipazione organizzativa-decisionale. Conion e Freeman (2001) forniscono sia una rassegna di studi empirici condotti in Gran Bretagna negli anni ottanta e

novanta, sia un'analisi longitudinale sulla diffusione e gli effetti dei meccanismi di *shared compensation* in un campione rappresentativo di imprese britanniche. Kaufman (1992), Fein (1983), Globerson e Parsons (1987) e Schuster (1984) valutano l'impatto dell'introduzione di sistemi di *gain-sharing* in imprese statunitensi. Gli studi di Kruse (1993), Wadhawani e Wall (1990) e Bhargava (1991) considerano gli effetti del *profit sharing*, mentre l'ultimo studio proposto, quello di Blasi, Conte e Kruse (1996) è dedicato a meccanismi di partecipazione azionaria dei lavoratori.

L'analisi di Eaton (1994) non si discosta particolarmente da quella di Cooke (1994): l'autrice si prefigge di identificare i fattori che determinano la sopravvivenza dei programmi di partecipazione dei lavoratori nelle imprese *unionised*. Il termine "programmi di partecipazione" indica tutte quelle pratiche che implicano il coinvolgimento dei lavoratori nei processi di *decision-making* e di risoluzione dei problemi. Sulla base dei dati raccolti nel 1987 e nel 1990 in 86 imprese americane coinvolte nella contrattazione aziendale<sup>43</sup>, Eaton stabilisce che circa il 70% dei programmi considerati viene mantenuto negli anni. La collaborazione tra sindacati e impresa sembra rappresentare, quindi, un elemento determinante nel successo di programmi di partecipazione dei lavoratori.

Conion e Freeman (2001), oltre a proporre un'analisi longitudinale sulla diffusione e sugli effetti dei meccanismi di *shared compensation* in Gran Bretagna, esaminano i risultati di numerosi studi svolti nel Regno Unito. Le analisi risalenti agli anni '80 suggeriscono l'esistenza di una relazione positiva, ma non particolarmente robusta, tra meccanismi di *shared compensation* e performance d'impresa: lo studio di Cable e Wilson (1989) per un campione di 52 *engineering firms*<sup>44</sup> sottolinea, ad esempio, l'impatto positivo dell'adozione del *profit-sharing*, dei circoli di qualità e della rotazione delle mansioni sulla produttività dell'impresa. Al contrario, Blanchflower e Oswald (1988), sulla base dei dati del Workplace Industrial Relations Survey del 1984 (WIRS2)<sup>45</sup>, non individuano legami particolare tra l'adozione di *share ownership plans*, del *profit-sharing*, di *stock option plans* e la performance finanziaria o la qualità delle relazioni industriali dell'impresa. Nel campione di 100 imprese britanniche analizzate tra il 1974 e il 1982, anche Wadhawani e Wall (1990) riscontrano relazioni molto deboli tra il *profit-sharing* e l'incremento della produttività dell'impresa. Gli studi svolti negli anni novanta confermano, complessivamente, il modesto contributo dei meccanismi di *shared compensation* sulla produttività: Estrin, Perotin, Robinson e Wilson (1997) riportano un incremento di produttività pari al 6% nelle imprese in cui il premio attribuito ai lavoratori raggiunge almeno il 5%-10% del salario di mercato; Robinson (1988) stabilisce che l'adozione di *Save as You Earn Schemes* (SAYE)<sup>46</sup> e la presenza di meccanismi di partecipazione consultiva e rappresentativa dei lavoratori sono associate a incrementi nella produttività; McNabb e Whitfield (1998), sulla base

---

<sup>43</sup> I dati derivano da due differenti studi, uno condotto nel 1987, l'altro nel 1990. Le informazioni relative al 1987 sono raccolte attraverso la distribuzione di un questionario alle rappresentanze sindacali di 116 unità coinvolte nella contrattazione di programmi di partecipazione. Di tutte le rappresentanze contattate, 86 rispondono al questionario. La seconda fonte statistica è un questionario inviato ai rappresentanti dei sindacati e della direzione delle 86 unità individuate. Il campione finale è costituito da 37 unità di cui sono disponibili sia le risposte dei sindacati, sia quelle della direzione (Eaton, 1994).

<sup>44</sup> Delle 848 imprese inizialmente contattate, 52 forniscono informazioni esaurienti sull'occupazione, sull'*output*, sulle retribuzioni e sull'andamento finanziario per il periodo 1978-1982. Ventuno tra le 52 imprese utilizzano meccanismi di *profit-sharing*. Il confronto tra le varie imprese mostra che quelle con *profit-sharing* presentano livelli di produttività maggiori (con differenziali pari al 3%-8%), ma tale effetto non sembra essere giustificato esclusivamente dall'utilizzo di questa pratica ma, piuttosto, da un insieme di diverse caratteristiche dell'impresa (assetto tecnologico, organizzazione del lavoro, forza lavoro impiegata). Non è possibile affermare, quindi, che l'introduzione del *profit-sharing*, *ceteris paribus*, incrementi la produttività dell'impresa (Cable-Wilson, 1989).

<sup>45</sup> Il campione di riferimento del WIRS2 è costituito da 2000 stabilimenti inglesi, gallesi e scozzesi, appartenenti a tutti i settori dell'industria e in cui sono presenti, sia nel 1980 che nel 1984, almeno 25 dipendenti. I dati ottenuti sono pesati in modo da correggere le eventuali distorsioni derivanti dalla sovra-rappresentazione degli stabilimenti di grandi dimensioni (Blanchflower-Oswald, 1988).

<sup>46</sup> Gli *Save as You Earn Schemes* consentono al lavoratore di acquistare quote dell'impresa in un data futura e ad un prezzo prestabilito (Canyon-Freeman, 2001).

dei dati del WIRS3, affermano che la partecipazione finanziaria dei lavoratori contribuisce a migliorare la performance finanziaria dell'impresa.

La ricerca condotta da Conion e Freeman (2001), basata sui dati provenienti da tre diversi studi svolti tra il 1990 e il 1998 nel Regno Unito<sup>47</sup>, fornisce ulteriori informazioni sui meccanismi di partecipazione finanziaria e azionaria, stabilendo che:

- a) l'utilizzo di programmi di *shared compensation* è cresciuto significativamente nel corso degli anni '90;
- b) le imprese e gli stabilimenti che adottano meccanismi di *deferred profit-sharing* e di *employee share ownership* presentano maggiori probabilità di introdurre meccanismi formali di comunicazione e di consultazione tra i lavoratori;
- c) le imprese che adottano sistemi di *shared compensation* tendono ad ottenere risultati migliori in termini di performance produttiva e finanziaria. L'associazione tra tali meccanismi e pratiche volte al miglioramento sia dei sistemi di circolazione delle informazioni, sia della comunicazione interna, tuttavia, non migliora ulteriormente la performance dell'impresa.

Gli studi sul *gain-sharing*, sebbene non molto numerosi, sembrano confermarne l'impatto positivo sulla produttività. Kaufman (1992) analizza, infatti, i dati provenienti da 112 imprese americane<sup>48</sup> e stabilisce che le imprese che introducono, tra il 1981 e il 1988, meccanismi di *Improshare* ottengono un significativo incremento della loro produttività (pari a circa il 17,5%). Tali incrementi sembrano derivare soprattutto dalla riduzione dell'assenteismo e dei difetti nella produzione. I risultati di questo studio confermano quelli ottenuti da Fein (1983) e di Globerson e Parsons (1987). Fein, mediante l'analisi dei dati provenienti da circa 72 delle 100 imprese che utilizzano, nel 1982, meccanismi di *Improshare*, stabilisce che tali meccanismi determinano un incremento significativo della produttività dei lavoratori; Globerson e Parsons ottengono risultati simili dall'analisi di 157 imprese americane e canadesi.

Schuster (1984) non individua, al contrario, relazioni univoche tra la presenza di meccanismi di *gain-sharing* e la performance d'impresa. L'analisi, basata sulle informazioni raccolte in 23 imprese americane che adottano diversi tipi di *gain-sharing* (*Scanlon*, *Rucker* o *Improshare plans*) stabilisce che, in seguito all'introduzione di tali pratiche, la produttività di 11 imprese migliora, quella di 10 non subisce modificazioni e quella di 2 peggiora. L'autore afferma, inoltre, che l'assenza di cambiamenti nel *management*, nell'organizzazione e nell'assetto tecnologico delle imprese considerate sembra confermare il ruolo del *gain-sharing* nell'eventuale miglioramento della performance produttiva.

Dal confronto tra le indagini dedicate a meccanismi di profit-sharing non emergono risultati particolarmente omogenei.

Dall'analisi di Kruse (1993) per un *panel* di 500 imprese pubbliche americane emerge che l'adozione di meccanismi di *profit-sharing* coinvolge 253 delle imprese considerate e che la retribuzione dell'80% dei lavoratori impiegati in queste imprese è determinata in base a tali meccanismi. I piani più diffusi sono i *deferred profit-sharing plans* (50%) e i *cash plans* (40%). Essi non presentano, tuttavia, effetti analoghi sulla produttività: mentre i *cash plans* sembrano migliorare la produttività dell'impresa, i *deferred plans* non la influenzano affatto. L'autore stabilisce, inoltre, che i meccanismi di *profit-sharing* hanno un impatto maggiore sulla produttività nelle imprese di dimensioni minori e che la presenza di pratiche di partecipazione non finanziaria dei lavoratori non contribuisce ad incrementare i benefici dei sistemi retributivi incentivanti. Kruse sottolinea, infine, l'inutilità di meccanismi di *profit-sharing* che legano solo marginalmente la retribuzione del lavoratore alla performance dell'impresa: "...a *profit-sharing* that, for example, averages less than 1 percent of employee compensation is unlikely to be taken

---

<sup>47</sup> Gli autori utilizzano tre differenti fonti statistiche: uno studio effettuato nel 1999 per un campione di imprese britanniche i cui dati sono raccolti tra il 1995 e il 1998; il Workplace Employment Relations Survey (WERS, 1998), che contiene informazioni su circa 2000 imprese e stabilimenti; lo studio *panel*, riferito al periodo compreso tra il 1990 e il 1998, contenente i dati del WERS per circa 900 posti di lavoro.

<sup>48</sup> Kaufman seleziona inizialmente un campione di 273 imprese che introducono meccanismi di *Improshare* tra il 1981 e il 1988, alle quali invia un questionario nel 1988 (Kaufman, 1992).

seriously by employees as an incentive for increased effort, monitoring, and cooperation with workers" (Kruse, 1993, p. 81).

Lo studio svolto da Bhargava (1991) sui dati raccolti tra il 1987 e il 1991 in 150 imprese pubblicitarie inglesi stabilisce, invece, che i meccanismi di *profit-sharing* hanno effetti positivi e statisticamente significativi sulla profittabilità dell'impresa (in OECD, 1995).

Blasi, Conte e Kruse (1996)<sup>49</sup>, infine, attraverso l'analisi delle informazioni raccolte in 562 imprese pubbliche americane i cui lavoratori possiedono, tra il 1990 e il 1991, almeno il 5% delle azioni, stabiliscono che queste imprese presentano, nel 1990, livelli di profittabilità simili a quelli delle altre imprese appartenenti alla stessa classe dimensionale e allo stesso settore. Tali imprese mostrano, tuttavia, tassi di crescita significativamente più elevati tra il 1980 e il 1990. La produttività e la retribuzione dei lavoratori in questo tipo di imprese, infine, non risultano essere influenzate dai meccanismi di partecipazione azionaria.

#### **4.3 Partecipazione dei lavoratori: osservazioni conclusive**

Il confronto tra gli studi proposti evidenzia l'esistenza di una forte complementarità tra le diverse forme di partecipazione dei lavoratori: l'associazione di meccanismi di partecipazione organizzativa-decisionale, finanziaria e azionaria produce, generalmente, effetti positivi e significativi sulla produttività dell'impresa. Risulta altrettanto evidente che nelle imprese in cui tale associazione non sussiste, l'introduzione di *singoli* meccanismi partecipativi non influenza significativamente la performance dell'impresa. Le analisi mostrano, inoltre, che l'adozione di tali meccanismi difficilmente comporta peggioramenti sia nelle condizioni dei lavoratori, sia nella produttività dell'impresa. Dagli studi proposti emerge, infine, la presenza di un'interazione positiva tra la sindacalizzazione dell'impresa e il successo dei tentativi di coinvolgimento dei lavoratori. Ulteriori analisi sulle modalità dei meccanismi retributivi premianti consentirebbero, tuttavia, di chiarire le finalità dell'introduzione di tali meccanismi. E' rilevante stabilire, infatti, se alla base dell'introduzione di pratiche di partecipazione economica vi sia l'effettiva volontà di incrementare la partecipazione dei lavoratori, o se tali pratiche si prefiggono unicamente di ridurre il costo del lavoro o di suddividere il rischio d'azienda tra proprietari e lavoratori. Si osserva, inoltre, che dagli studi *panel* proposti si ottengono, generalmente, risultati meno favorevoli di quelli conseguiti dalle analisi *cross-section*: tali studi individuano infatti relazioni positive ma non significative tra la presenza di meccanismi di partecipazione dei lavoratori e la performance d'impresa.

### **5. Nuove forme di organizzazione del lavoro e performance d'impresa**

La maggior parte degli studi dedicati alle nuove forme di organizzazione del lavoro si prefigge di valutare se l'introduzione di tali pratiche consente all'impresa di migliorare la propria performance economica.

La letteratura teorica sostiene che l'adozione di pratiche "high performance" possa influire positivamente sui risultati economici dell'impresa attraverso due principali fattori: alcuni approcci enfatizzano il ruolo dei dipendenti e della loro partecipazione ai meccanismi organizzativo-gestionali dell'impresa; altre teorie attribuiscono maggiore rilevanza al cambiamento delle strutture organizzative.

Il primo tipo di studi afferma che i lavoratori ottengono soddisfazioni maggiori dall'esecuzione di mansioni differenti e complesse e che la rotazione delle mansioni e la

---

<sup>49</sup> Il *dataset* utilizzato dagli autori è costruito sulla base di numerose fonti riguardanti la distribuzione di *stock ownership* nelle imprese pubbliche americane. Gli autori includono nel campione solo quelle imprese in cui i lavoratori detengono almeno il 5% delle azioni: 562 imprese (il 10,7% di quelle di cui sono disponibili i dati necessari) soddisfano questa condizione. I dati analizzati si riferiscono al periodo compreso tra il 1980 e il 1990 (Blasi-Conte-Kruse, 1996).

decentralizzazione dei processi decisionali, rendendo il lavoro più interessante, contribuiscono alla riduzione del tasso di *turnover* e all'incremento della produttività e della sicurezza del lavoro. Bailey (1993), ad esempio, sostiene che tre condizioni devono essere soddisfatte affinché l'introduzione di cambiamenti organizzativi possa migliorare la performance dell'impresa: i dipendenti devono possedere *skills* e conoscenze che i *managers* non hanno; devono decidere di utilizzare queste conoscenze; la struttura dell'organizzazione deve consentire che la discrezionalità dei lavoratori possa essere sfruttata per migliorare la performance d'impresa. Attraverso l'accurata gestione delle risorse umane, quindi, l'impresa può riuscire a sfruttare appieno le conoscenze e le potenzialità dei propri dipendenti, migliorandone contemporaneamente le condizioni lavorative.

Gli studi che enfatizzano i cambiamenti organizzativi affermano, invece, che l'introduzione di pratiche "high performance" migliora la performance dell'impresa a prescindere dalla motivazione dei lavoratori: l'assegnazione flessibile delle mansioni lavorative e la maggiore versatilità dei lavoratori riducono i costi legati all'assenteismo ed al *turnover*; l'utilizzo del lavoro di squadra e la decentralizzazione dei processi decisionali alleggeriscono la struttura dell'impresa e migliorano sensibilmente i processi di comunicazione; il *training* finalizzato alla risoluzione dei problemi e la presenza di lavoratori *skilled* consentono di trarre benefici maggiori dall'introduzione di nuove tecnologie; la maggiore partecipazione dei lavoratori riduce i conflitti all'interno dell'impresa e ne favorisce l'eventuale risoluzione (Ichniowski-Kochan-Levine-Olson-Strauss, 1996).

Alcuni autori, tuttavia, si rivelano piuttosto critici nei confronti di queste teorie. Cappelli e Neumark (1999), ad esempio, affermano che gli eventuali aumenti di produttività conseguibili attraverso l'adozione di pratiche innovative, per poter migliorare la competitività dell'impresa, devono compensare i significativi incrementi nel costo del lavoro derivanti proprio dall'introduzione di tali pratiche. Anche Askenazy, Caroli e Marcus (2001) mettono in dubbio la portata dei benefici conseguiti dai lavoratori inseriti in contesti organizzativi innovativi: questi sostengono, infatti, che l'incremento delle responsabilità assegnate ai dipendenti può essere causa di *stress* e di insoddisfazione e determinare, di conseguenza, il peggioramento delle condizioni lavorative.

Numerosi autori sostengono, inoltre, che affinché le nuove pratiche di organizzazione del lavoro possano migliorare la performance dell'impresa è necessario che esse siano introdotte in sistemi coerenti e integrati. L'ipotesi comune è che gli effetti di combinazioni di tali pratiche sui risultati economici dell'impresa siano maggiori della somma degli effetti ottenuti dall'adozione di singole pratiche (Ichniowski-Shaw-Prennushi, 1995).

Ichniowski, Shaw, Prennushi (1995) definiscono "complementarietà culturale" la relazione tra le pratiche che, attraverso l'orientamento normativo dei lavoratori, contribuiscono al miglioramento dell'efficacia dei meccanismi incentivanti collettivi e degli stessi modelli organizzativi. Un diverso tipo di complementarietà, che gli autori indicano come *trust-based*, si riferisce all'associazione tra sistemi retributivi *performance-related* a carattere individuale e gli *objective pay-for-performance plans*, che stabiliscono con chiarezza ed oggettività i criteri di erogazione dei premi, favorendo l'instaurarsi di relazioni di fiducia tra lavoratori e impresa. Le *technical complementarities* tra le pratiche di gestione delle risorse umane si riferiscono, infine, alle sinergie tra flessibilità del lavoro, presenza di *problem-solving teams* e di meccanismi di partecipazione di lavoratori, sicurezza del posto di lavoro, investimenti nella formazione e utilizzo di sistemi di comunicazione formale. La sicurezza dell'impiego, oltre a costituire un complemento necessario ai meccanismi di partecipazione dei lavoratori, consente di sfruttare la flessibilità del lavoro attraverso il maggiore investimento nella formazione dei dipendenti. Il miglioramento della circolazione delle informazioni e della comunicazione contribuisce, infine, all'instaurarsi di una relazione di fiducia e collaborazione tra i membri dell'impresa.

La seguente rassegna si prefigge di fornire un quadro generale dei principali risultati emersi dalle analisi dedicate alla valutazione sia degli effetti dell'introduzione di sistemi di pratiche organizzative sulla performance d'impresa, sia dell'esistenza di complementarietà tra tali pratiche. La prima serie di studi proposti risente del maggiore limite dovuto ai dati *cross-section*:

l'impossibilità di stabilire la direzione della relazione di causalità tra l'adozione di cambiamenti organizzativi e la performance d'impresa. Da questo punto di vista, le analisi *panel* riportate nel secondo sottoparagrafo consentono di giungere a risultati maggiormente robusti.

### **5.1 Human resource systems e performance d'impresa: il contributo delle analisi cross-section**

Le prime tre analisi proposte in questo sottoparagrafo utilizzano campioni rappresentativi di economie nazionali: Laursen e Mahnke (2000) analizzano, per un campione di imprese danesi, sia l'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane a seconda delle caratteristiche dell'impresa (dimensione, settore, strategie competitive), sia la complementarità tra tali pratiche; Greenan e Mairesse (2001) confrontano le valutazioni espresse dai membri della direzione e dai lavoratori impiegati in numerose imprese francesi riguardo l'introduzione di cambiamenti organizzativi innovativi; Askenazy, Caroli e Marcus (2001) utilizzano un campione rappresentativo della forza lavoro francese per investigare gli effetti dell'introduzione della rotazione delle mansioni e delle *quality norms*.

Lo studio svolto da Laursen e Mahnke (2000) per 1900 imprese danesi<sup>50</sup> rivela l'esistenza di una forte complementarità tra le pratiche di gestione delle risorse umane considerate: circoli di qualità, sistemi di raccolta delle proposte dei lavoratori, *job rotation*, *delegation of responsibility*, integrazione delle funzioni, sistemi di retribuzione *performance-related*, *training* esterno e interno all'impresa, *teamworking*. Gli effetti legati alla complementarità differiscono, tuttavia, a seconda delle pratiche adottate: tali effetti risultano essere particolarmente rilevanti, ad esempio, tra il lavoro di squadra e la rotazione delle mansioni, mentre sono molto più deboli tra quest'ultima e il *training* esterno. Gli autori suggeriscono, inoltre, che l'introduzione di tali pratiche è influenzata dalla dimensione, dal settore e dal tipo di strategia adottata dalle imprese. Le imprese di dimensioni maggiori, ad esempio, appaiono maggiormente propense ad utilizzare pratiche di gestione delle risorse umane, mentre le imprese operanti nel settore manifatturiero utilizzano con maggiore frequenza la rotazione delle mansioni. Laursen e Mahnke concludono, quindi, che l'adozione di determinati sistemi di pratiche è influenzata da altri elementi della strategia competitiva dell'impresa, relativi, ad esempio, alla capacità di innovarsi e di relazionarsi con i fornitori o alle caratteristiche dei clienti e delle istituzioni.

L'analisi di Greenan e Mairesse (2001), basata su dati provenienti da un campione nazionale di imprese manifatturiere francesi, non è focalizzata sulla relazione tra cambiamento organizzativo e performance d'impresa ma si prefigge di confrontare la valutazione della direzione e dei lavoratori sull'introduzione di tale cambiamento<sup>51</sup>. A tal fine, gli autori inseriscono nell'analisi una serie di variabili riguardanti la decentralizzazione delle strutture organizzative, la partecipazione dei colletti blu nei processi decisionali dell'impresa, i meccanismi di diffusione delle informazioni, il *quality management* e la gestione degli imprevisti. Gli autori concludono che le nuove pratiche di organizzazione del lavoro tendono ad essere adottate in gruppo ma che esistono tensioni tra l'utilizzo del *quality management* e del lavoro di squadra, da una parte, e il *just-in-time*, dall'altra. La volontà di incrementare la qualità dei processi produttivi appare infatti ostacolata dalla necessità di velocizzare tali processi. Il tipo di cambiamento introdotto influenza, inoltre, la struttura dell'*effort* richiesto ai lavoratori: le

---

<sup>50</sup> Cfr. nota 2.

<sup>51</sup> Gli autori utilizzano un'indagine a carattere nazionale, il C.O.I. Survey, che associa un'inchiesta sui cambiamenti organizzativi introdotti dalle imprese ad una ricerca dedicata alla valutazione dell'*effort* lavorativo quotidiano della forza lavoro. Il C.O.I. è condotto alla fine del 1997 per un campione di circa 5000 imprese manifatturiere con almeno 20 lavoratori. Il tasso di risposta è dell'88%. Nelle imprese con meno di 500 dipendenti vengono intervistati due lavoratori, tre nelle altre. Il campione finale include 2612 colletti blu impiegati in 1750 imprese manifatturiere con 50 o più lavoratori. Il campione di lavoratori, le cui informazioni sono ottenute tramite intervista telefonica o incontri personali con i ricercatori, è rappresentativo degli addetti impiegati da almeno un anno nell'impresa. (Greenan-Mairesse, 2001).

imprese che introducono sistemi di *just-in-time*, ad esempio, sono caratterizzate da livelli inferiori di comunicazione orizzontale rispetto a quelle che adottano pratiche di *teamwork* o il *quality management*. La partecipazione dei lavoratori ai processi organizzativo-decisionali dell'impresa risulta ostacolata, infine, dalla necessità di rispettare tempi prestabiliti nella produzione. Complessivamente, comunque, i recenti cambiamenti nell'organizzazione del lavoro sembrano favorire una nuova diffusione della conoscenza volta ad incrementare il contributo di tutti i lavoratori al progresso tecnologico.

La ricerca di Askenazy, Caroli e Marcus (2001) è affine a quella di Greenan e Mairesse nella misura in cui si prefigge di valutare gli effetti delle nuove forme di organizzazione del lavoro sulle condizioni lavorative, in questo caso, di 22000<sup>52</sup> lavoratori francesi. Dall'analisi delle informazioni raccolte dallo studio "Conditions de Travail", emerge che i lavoratori coinvolti in pratiche di *job rotation* e *quality norms* hanno maggiori possibilità di subire infortuni sul posto di lavoro, rispetto ai dipendenti inseriti in processi produttivi tradizionali. Tali lavoratori, inoltre, dichiarano frequentemente di dover affrontare condizioni di lavoro particolarmente difficili da gestire e di non essere supportati dalla direzione nelle scelte riguardanti le loro mansioni: la maggiore discrezionalità non si traduce, quindi, in *job satisfaction* ma in un notevole peggioramento delle condizioni lavorative.

Le analisi di Ichniowski (1990) e Huselid (1995) differiscono da quelle precedentemente illustrate poiché si basano su informazioni multi-industrie raccolte in imprese appartenenti a singoli settori: quello manifatturiero nell'indagine di Ichniowski e quello pubblico nello studio di Huselid.

L'indagine di Ichniowski (1990)<sup>53</sup>, basata sui dati raccolti dal Columbia University's Industrial Relations Research Center in circa 200 imprese manifatturiere statunitensi, è una delle prime analisi dedicate agli effetti dell'introduzione di sistemi di gestione delle risorse umane sulla performance di impresa. Lo studio conferma soprattutto l'ipotesi di complementarità tra le pratiche di gestione del personale: le imprese che adottano "human resource management systems", basati sulla flessibilità funzionale, su sistemi di promozione basati sul merito e su meccanismi formali di comunicazione tra lavoratori e direzione, ottengono incrementi elevati di produttività; i sistemi di tipo tradizionale o caratterizzati dall'adozione di singole pratiche presentano, invece, livelli inferiori di produttività.

Huselid (1995) analizza un campione di imprese pubbliche americane con più di 100 dipendenti<sup>54</sup> attraverso la costruzione di due indici di *work practices*. L'indice definito "skills and work structure" è composto da elementi quali la *job analysis*, l'analisi delle attitudini dei lavoratori, i programmi di partecipazione, il *training*, la comunicazione e i meccanismi di risoluzione dei conflitti. L'altro indice, denominato "motivation index", è costruito sulla base delle domande del questionario relative alle valutazioni della performance lavorativa e all'utilizzo di meccanismi retributivi basati sul merito. L'analisi stabilisce che livelli elevati di ciascun indice corrispondono generalmente alla presenza di pratiche lavorative innovative e che tale presenza, pur essendo associata a livelli inferiori di *turnover* e ad incrementi nella produttività di ciascun lavoratore, non sembra influenzare significativamente la performance complessiva dell'impresa. Infine, non è confermata l'esistenza di particolari sinergie tra le pratiche considerate.

MacDuffie (1995), Arthur (1992; 1994) e Kelley e Emison (1995) propongono casi studio di industrie.

---

<sup>52</sup> I dati utilizzati derivano da due differenti *datasets*: l'Enquête Emploi e l'Enquête Conditions de Travail, entrambe condotte dall'istituto statistico francese (INSEE) nel 1998. Il database finale è rappresentativo della popolazione attiva costituito da circa 22000 individui.

<sup>53</sup> Cfr. nota 10.

<sup>54</sup> I dati analizzati dall'autore derivano dal Compact Disclosure del 1994, che contiene informazioni su 3452 imprese operanti in diversi settori dell'economia americana. Novecentosessantotto imprese (pari al 28% del campione) rispondono al questionario inviato da Huselid (Ichniowski-Kochan-Levine-Olson-Strauss, 1996)

MacDuffie (1995), utilizzando i dati di uno studio condotto tra il 1989 ed il 1990 in 62 impianti di assemblaggio di automobili<sup>55</sup>, verifica due differenti ipotesi: a) le pratiche di gestione delle risorse umane influenzano la performance a condizione che siano inserite in sistemi coerenti; b) questi sistemi incrementano la qualità e produttività dell'impresa quando vengono integrati con sistemi di produzione flessibili. Complessivamente, l'indagine conferma che negli stabilimenti che utilizzano metodi produttivi flessibili, integrati da sistemi coerenti di pratiche di gestione delle risorse umane, si ottengono livelli superiori di produttività e di qualità. L'autore costruisce, inoltre, tre differenti indici di organizzazione aziendale.

- 1) L'indice relativo all'impiego delle scorte (*Use of Buffers*, N.d.A.), che misura un *set* di pratiche indicative della "filosofia" produttiva dell'impresa in relazione alla presenza di scorte.
- 2) L'indice di *work systems*, che cattura il modo in cui il lavoro è organizzato, sia in termini di strutture formali e di allocazione delle responsabilità lavorative, sia in termini di partecipazione dei lavoratori nelle attività di risoluzione dei problemi associati alla produzione. Le variabili incluse nell'indice si riferiscono alla percentuale di lavoratori inseriti in squadre di lavoro, al numero di suggerimenti ricevuti dalla direzione da parte dei lavoratori, alla rotazione delle mansioni e all'importanza attribuita alla qualità della produzione.
- 3) L'indice relativo alle politiche di gestione delle risorse umane (*HRM Policies*, N.d.A.), che comprende un *set* di pratiche quali i criteri di assunzione dei lavoratori, i sistemi retributivi, gli investimenti nella formazione dei lavoratori, la presenza di rigidi confini tra i diversi livelli e le varie mansioni, etc.

I legami tra i tre indici relativi all'organizzazione della produzione, esaminati congiuntamente, e la performance dello stabilimento, misurata sia in termini di produttività, sia in termini di qualità del prodotto, sono piuttosto robusti. In particolare, essi appaiono, in tutti i casi, maggiori delle relazioni individuate tra le singole variabili incluse negli indici e le variabili di performance d'impresa: ciò sembra confermare la presenza di una forte complementarità tra le pratiche considerate. Infine, in considerazione del fatto che gli stabilimenti caratterizzati da sistemi di produzione flessibili ottengono, in ogni caso, migliori performance economiche, l'autore smentisce l'ipotesi di "fit" tra pratiche organizzative e strategie produttive: tale ipotesi suggerisce, infatti, che sia la produzione di massa, sia quella flessibile, se coerenti con la strategia produttiva dello stabilimento, possono ottenere risultati economici ugualmente positivi.

Arthur (1992; 1994) distingue, invece, tra sistemi di "control human resource management", finalizzati alla riduzione del costo del lavoro attraverso l'adozione di regole che aumentano l'obbedienza dei lavoratori, e sistemi di "commitment human resource management", volti al conseguimento di determinati comportamenti da parte dei lavoratori attraverso la creazione di legami tra loro obiettivi e quelli dalla direzione. L'autore analizza gli effetti derivanti dall'adozione dei due differenti sistemi in 30 *minimills* americane coinvolte nella produzione dell'acciaio<sup>56</sup>. Le variabili impiegate nell'indagine si riferiscono alla decentralizzazione della struttura organizzativa, ai meccanismi di partecipazione, agli investimenti nel *training* e nella formazione degli *skills*, al sistema di relazioni sociali interno dell'impresa e ai meccanismi di retribuzione. Dall'analisi emerge che gli stabilimenti che adottano sistemi basati sul "commitment" presentano livelli di produttività più elevati, riducono il numero di pezzi scartati e sono coinvolti in misura significativamente minore dal *turnover* dei lavoratori.

---

<sup>55</sup> Lo International Assembly Plants Study contatta 90 stabilimenti automobilistici americani, che rappresentano circa il 60% degli stabilimenti mondiali. Tra gli stabilimenti contattati, 70 rispediscono il questionario compilato tra il 1989 e il 1990: MacDuffie, tuttavia, limita il campione finale agli 60 stabilimenti di cui sono disponibili le informazioni più complete. Tali stabilimenti sono selezionati in modo da ottenere una distribuzione equilibrata tra le regioni e le diverse compagnie automobilistiche (MacDuffie, 1995).

<sup>56</sup> I dati utilizzati nell'analisi sono raccolti tra il 1988 e il 1989 tramite questionari inviati a 30 delle 54 *steel minimills* operanti negli Stati Uniti. Le dimensioni, l'età e la disposizione geografica delle imprese del campione non si discostano, in media, da quelle dell'intera popolazione di *minimills*.

Anche l'analisi di Kelley e Emison (1995) si basa su un campione di imprese impiegate nella lavorazione dei metalli e dei macchinari. Gli autori esaminano gli effetti dell'introduzione di *problem-solving teams* e di altre pratiche di gestione delle risorse umane per 21 impianti statunitensi. Inizialmente gli autori identificano un insieme di impianti caratterizzati dall'utilizzo di gruppi di lavoro autonomi, di sistemi formali di comunicazione tra lavoratori e direzione e di meccanismi di retribuzione alternativi (ESOP, ad esempio). In seguito, ne confrontano la performance economica con quella degli impianti caratterizzati da sistemi produttivi più tradizionali. Il confronto sottolinea la superiorità della performance degli impianti più innovativi, soprattutto in relazione al tempo necessario alla produzione di una singola unità di output. Le imprese che possiedono un unico stabilimento rappresentano l'unica eccezione a questo risultato: in questo tipo di imprese la presenza di meccanismi di partecipazione dei lavoratori non è associata a miglioramenti della performance produttiva (Kling, 1995; Ichniowski-Kochan-Levine-Olson-Strauss, 1996).

La rassegna di Macy e Izumi (1993) esamina i risultati di vari *case-studies* dedicati ai cambiamenti organizzativi introdotti tra il 1961 e il 1991 in imprese statunitensi. Nell'analisi è inclusa un'ampia gamma di pratiche organizzative, parte delle quali rivolta alla gestione delle risorse umane: ristrutturazione delle mansioni produttive, introduzione di diverse forme di *teamworking*, cambiamenti nei meccanismi retributivi e nei sistemi di comunicazione. A conclusione dell'analisi, gli autori stabiliscono che i 3/4 delle imprese che adottano sistemi produttivi innovativi dichiarano di aver migliorato la loro performance produttiva (non si osservano miglioramenti, invece, nell'attitudine e nel comportamento dei lavoratori) (Ichniowski-Kochan-Levine-Olson-Strauss, 1996).

Gli ultimi quattro studi proposti si rivolgono all'introduzione di pratiche organizzative innovative in imprese operanti nel settore dei servizi. Non sono numerose le analisi dedicate a questo settore, anche perché sia la teoria, sia i dati empirici sulla diffusione delle pratiche "high performance" suggeriscono un coinvolgimento solo marginale del settore terziario nel processo di innovazione organizzativa.

Il primo lavoro esaminato è quello di Batt (1999). L'autrice confronta la validità di tre differenti modalità organizzative in un'impresa statunitense operante nel settore delle comunicazioni<sup>57</sup>. Le modalità considerate sono la produzione di massa, il TQM e la produzione basata su squadre di lavoro autonome. L'autrice conclude che il TQM, se paragonato alla produzione di massa, non ha effetti significativi sulla performance d'impresa e non presenta effetti positivi neanche in relazione alla gestione della tecnologia. I *self-managed teams* (SMT), al contrario, accrescono le vendite del 9,2%, mentre l'associazione tra l'introduzione di nuove tecnologie e il lavoro di squadra incrementa le vendite di un ulteriore 17,4%. Batt ribadisce, infine, l'importanza dei risultati ottenuti nella sua indagine in relazione alle ipotesi teoriche sull'impatto del lavoro di squadra nei servizi: la teoria economica suggerisce, infatti, che nei contesti caratterizzati da tecnologie e modelli organizzativi che limitano l'auto-regolazione degli individui, in cui la tecnologia e l'organizzazione del lavoro non richiedono particolari interdipendenze ed il *downsizing* comporta insicurezza sul lavoro, l'introduzione del lavoro di squadra non dovrebbe avere effetti positivi. I risultati ottenuti dall'autrice smentiscono queste affermazioni.

Le tre successive analisi sono dedicate all'introduzione di pratiche di gestione delle risorse umane nel settore bancario.

---

<sup>57</sup> L'oggetto dell'analisi dell'autrice sono i lavoratori della Regional Bell Operating Company (RBOC) incaricati della gestione dei rapporti con la clientela. I dati si riferiscono ad un campione stratificato di tali lavoratori, allocati in numerosi uffici e in cinque diverse filiali. L'autrice seleziona, inizialmente, tutti i gruppi di lavoro autonomi esistenti, poi tutti i gruppi di lavoro con caratteristiche più tradizionali. Tra questi gruppi, un campione casuale di squadre viene contattato tramite questionario postale nel 1994: 330 risposte vengono utilizzate nell'analisi. Tra queste, 223 vengono successivamente associate ai dati relativi alla *performance* dell'impresa (Batt, 1999).

Lo studio di Bartel (2000) evidenzia una relazione significativa tra l'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane e le performance delle filiali della Canadian Bank<sup>58</sup> analizzate tra il 1995 e il 1997: l'adozione di tali pratiche, valutate sia in base alla qualità dei meccanismi di *feedback* e della comunicazione tra il personale e la direzione, sia in termini di valutazione e riconoscimento dei contributi forniti dai lavoratori, ha effetti positivi sulla performance. L'autrice sottolinea, inoltre, la grande discrezionalità attribuita alla direzione nella scelta delle pratiche da utilizzare: non sono rintracciabili, infatti, rilevanti analogie tra le pratiche adottate dalle diverse filiali. In ogni caso, comunque, l'introduzione di pratiche di gestione delle risorse umane ha un forte impatto sulla performance della filiale.

Le ultime due ricerche analizzate sono quelle di Hunter (1995) e Hunter e Hitt (2000). L'analisi di Hunter (1995), basata su dati raccolti tra il 1993 e il 1994, suggerisce la scarsa adozione, da parte delle filiali bancarie statunitensi, di pratiche innovative. Lo studio condotto da Hunter e Hitt (2000) investiga, invece, l'effetto dell'introduzione di pratiche "high performance" sulla performance di più di 100 filiali bancarie americane<sup>59</sup>. Le pratiche analizzate dagli autori comportano livelli elevati di discrezionalità dei dipendenti e di flessibilità funzionale: tali pratiche sembrano essere associate a maggiori livelli di produttività e di vendite ma solo se utilizzate entrambe in maniera estensiva o entrambe in maniera moderata. I dati evidenziano, infatti, un'interazione negativa tra flessibilità e discrezionalità.

Le analisi di tutti gli autori citati sottolineano, comunque, l'importanza di nuovi studi empirici che consentano di stabilire, con maggiore sicurezza, quale sia l'effetto di cambiamenti organizzativi in un settore, quello terziario, le cui caratteristiche si discostano notevolmente da quelle dei settori tradizionalmente coinvolti dall'analisi sulle nuove forme di organizzazione del lavoro.

## 5.2 Human resource systems e performance d'impresa: il contributo delle analisi panel

In questo sottoparagrafo sono proposte sia analisi che utilizzano esclusivamente dati *panel*, sia analisi che associano informazioni longitudinali a dati *cross-section*. Come già esposto in precedenza, questo tipo di stime consente non solo di limitare i problemi legati all'eterogeneità dei dati, ma anche di stabilire con maggiore precisione la direzione della relazione di causalità tra l'adozione di determinate pratiche e la performance d'impresa.

I primi quattro studi proposti (Huselid-Becker, 1996; Ichniowski-Shaw-Prennushi, 1995 e 1997; Boning-Ichniowski-Shaw, 2001) utilizzano esclusivamente dati longitudinali.

Huselid e Becker (1996) ripetono nel 1994 l'indagine svolta nel 1991 da Huselid (Huselid, 1995) per un campione di imprese pubbliche americane: confrontando i risultati ottenuti nelle due analisi, gli autori stabiliscono che, nella seconda indagine, gli effetti stimati della relazione tra pratiche di lavoro e performance produttiva sono inferiori e statisticamente meno significativi. Tale studio sembra suggerire una minore efficacia, nel tempo, delle pratiche considerate. I risultati del *panel* utilizzato dagli autori per correggere gli errori di eterogeneità eventualmente presenti nello studio del 1991 sono influenzati, però, dalla ridotta distanza tra gli anni di osservazione: alcune imprese potrebbero aver riportato, nella seconda indagine, l'adozione di cambiamenti organizzativi anche se questi sono minimi.

---

<sup>58</sup> Il *dataset* utilizzato nell'analisi è costruito dall'autrice stessa attraverso una serie di visite a numerose filiali della Canadian Bank, che, appartenendo a cinque maggiori banche, può essere considerata rappresentativa dell'intero settore bancario canadese. Le visite hanno luogo tra il 1995 e il 1996 (Bartel, 2000).

<sup>59</sup> Gli autori visitano personalmente 13 sedi centrali di banche americane. Le informazioni raccolte attraverso tali visite sono affiancate da quelle ottenute da interviste rivolte ad una dozzina di *managers* ed ai lavoratori localizzati nelle filiali di queste banche. Le *bank holding companies* che accettano di collaborare con gli autori sono 71 (gli autori ne contattano, tuttavia, 335). I dati provenienti da queste filiali sono associati alle informazioni raccolte dall'impresa Caritas sul comportamento dei clienti delle banche nel 1995. Il campione finale è costituito da 235 filiali appartenenti a 101 banche (Hunter-Hitt, 2000).

Evidenze significativamente differenti emergono invece dalle indagini di Ichniowski, Shaw e Prennushi (1995; 1997). Mediante l'analisi di dati raccolti nel 1992 in 36 *production lines* dell'industria dell'acciaio americana<sup>60</sup>, gli autori esaminano l'impatto dell'introduzione di pratiche di gestione delle risorse umane sulla produttività di vari stabilimenti. Le pratiche selezionate dagli autori riguardano l'assunzione e la selezione dei lavoratori, l'utilizzo del lavoro di squadra, la flessibilità della strutturazione delle mansioni, il diritto al posto di lavoro, l'investimento nella formazione, i meccanismi di retribuzione incentivanti, i sistemi di comunicazione e le relazioni industriali. I risultati ottenuti confermano che l'adozione di un sistema integrato e coerente di pratiche organizzative consente di ottenere livelli di produttività significativamente più elevati di quelli conseguibili con sistemi produttivi tradizionali<sup>61</sup>. I risultati mostrano, inoltre, che la qualità dei prodotti delle *lines* che utilizzano sistemi innovativi di gestione delle risorse umane è significativamente maggiore di quella delle *lines* che operano in maniera tradizionale. Gli autori sottolineano, infine, la forte complementarità tra le pratiche considerate: l'introduzione di sistemi retributivi incentivanti è positivamente correlata all'utilizzo del lavoro di squadra ed alla presenza sia di incontri tra direzione e lavoratori, sia di criteri selettivi nell'assunzione dei lavoratori; la sicurezza del lavoro è positivamente associata alla flessibilità del lavoro, all'adozione di sistemi di comunicazione e di circolazione delle informazioni, all'attenta selezione del personale. Gli autori affermano, quindi, che mentre un sistema di pratiche ha un impatto positivo sulla performance d'impresa, l'adozione di singole pratiche non risulta avere alcun effetto su di essa.

Sempre sulla base dei dati raccolti nelle 36 *production lines* esaminate nel 1992, Boning, Ichniowski e Shaw (2001) forniscono un'ulteriore prova dell'esistenza di una forte complementarità tra le pratiche "high performance", limitando l'analisi, però, ai meccanismi incentivanti collettivi ed alla presenza di *problem-solving teams*. L'indagine suggerisce che, soprattutto in contesti caratterizzati da elevata complessità, la presenza delle squadre di lavoro ha effetti particolarmente significativi sulla performance dell'impresa e che l'adozione di meccanismi incentivanti incrementa la produttività del 49%. L'interazione di queste pratiche produce, inoltre, rilevanti incrementi nella produttività delle imprese caratterizzate da tecnologie e da processi produttivi più complessi, mentre questi incrementi sono relativamente modesti nelle imprese contraddistinte da livelli inferiori di complessità. Gli autori concludono, quindi, che l'opportunità, per i lavoratori, di utilizzare le loro conoscenze per migliorare i processi produttivi è influenzata dalle caratteristiche dell'impresa, per la quale non rappresenta, indiscriminatamente, un vantaggio netto.

Gli studi di Eriksson (2001), Black e Lynch (1996, 2001, 2001), Cappelli e Neumark (1999) e Leoni, Cristini, Labory e Gay (2001) sono tutti caratterizzati dall'associazione di dati *panel* e dati *cross-section*. Le prime tre analisi si riferiscono a campioni rappresentativi di singoli settori dell'economia, mentre l'ultima esamina un campione di imprese operanti in settori diversi ma appartenenti ad un'unica provincia italiana.

Eriksson (2001) utilizza un *dataset* costruito attraverso due differenti fonti statistiche: un'inchiesta rivolta alle imprese e contenente informazioni *cross-section* sull'organizzazione del lavoro e sui sistemi retributivi; un insieme di dati longitudinali che forniscono informazioni sulla performance dell'impresa e sui lavoratori. L'inchiesta si rivolge ad un campione di imprese

---

<sup>60</sup> Gli autori visitano personalmente 45 *finishing lines* appartenenti a 21 imprese statunitensi. Sulla base di queste visite e di successive interviste telefoniche, vengono raccolti quattro principali tipi di informazione: informazioni sulle pratiche di gestione delle risorse umane; dati sulla *performance* delle *finishing lines* e sul valore degli *inputs*; dati sui salari; informazioni sui processi produttivi. Delle 45 *lines* visitate, gli autori ne selezionano 36 di cui sono disponibili dati confrontabili sulla produttività mensile. Il campione contiene informazioni sia sulle *lines* appartenenti a imprese di grandi dimensioni, sia a quelle delle imprese più piccole. Il *dataset* finale è costituito da più di 2190 osservazioni sulla produttività delle *finishing lines*.

<sup>61</sup> Le differenze maggiormente rilevanti, in termini di produttività, si riscontrano tra i sistemi di gestione delle risorse umane caratterizzati dall'accurata selezione del personale, dall'investimento nella formazione dei lavoratori, dall'utilizzo di meccanismi incentivanti basati sulla produzione e sulla competenze espresse, dalla presenza di canali di comunicazione tra i lavoratori e la direzione, dal lavoro di squadra e dalla partecipazione dei lavoratori e quei sistemi basati, invece, su metodi tradizionali.

private danesi<sup>62</sup> contattate nel 1999 tramite questionario postale. I dati longitudinali derivano da un *database* che copre tutto il settore privato danese e tutti i lavoratori che vi sono occupati. Mentre le informazioni che si riferiscono al periodo compreso tra il 1980 e il 1997 riguardano esclusivamente le caratteristiche dei lavoratori e la loro retribuzione, un ulteriore *panel* di dati, relativo agli anni dal 1992 al 1997, contiene informazioni economiche sulle imprese con venti o più dipendenti. Mediante l'analisi basata su questi dataset, l'autore riscontra che l'introduzione congiunta di pratiche quali la rotazione delle mansioni, i circoli di qualità, il TQM, il *benchmarking* e la *projet organization*<sup>63</sup> incrementa la produttività dell'impresa, seppur non in maniera significativa. L'adozione di singole pratiche, invece, non risulta avere particolari effetti: il TQM e la *projet organization*, ad esempio, non influenzano la produttività dell'impresa, mentre la rotazione delle mansioni e i circoli di qualità hanno effetti positivi soprattutto se introdotti in imprese dove i lavoratori sono retribuiti in base alle ore lavorate. Soltanto i *self-managed teams* e il *benchmarking* sembrano apportare, in ogni caso, miglioramenti, anche se non particolarmente rilevanti, alla performance d'impresa. L'indagine sembra confermare, quindi, l'ipotesi di complementarità, verificata da Eriksson in riferimento a due diversi sistemi di pratiche: uno costituito dall'associazione tra *projet organization* e lavoro di squadra (pratiche tradizionalmente utilizzate per limitare il problema del *free-riding*); l'altro relativo alla rotazione delle mansioni, al TQM ed ai circoli di qualità. Mentre l'adozione del primo sistema di pratiche ha effetti minimi sulla produttività dell'impresa, quella del secondo sistema sembra influenzarla significativamente e positivamente. Anche l'analisi della relazione tra il numero di pratiche adottate e la performance dell'impresa evidenzia l'esistenza di sinergie tra le diverse pratiche considerate (un numero elevato di pratiche influisce maggiormente sulla produttività dell'impresa). Infatti, l'introduzione congiunta di almeno due pratiche organizzative ed almeno due meccanismi retributivi innovativi (incentivi individuali o di gruppo, *profit-sharing*, *stock options*) accresce la produttività dell'impresa in misura maggiore rispetto all'adozione di singole pratiche.

A risultati analoghi giungono anche Black e Lynch (2000), la cui indagine conferma l'esistenza di relazioni positive tra l'adozione di pratiche "high performance" e la produttività dell'impresa. Le autrici utilizzano una doppia serie di dati, raccolti nel 1993 (NES I)<sup>64</sup> e nel 1996 (NES II)<sup>65</sup>, per costruire un *panel* di 766 stabilimenti statunitensi. Dall'analisi delle informazioni raccolte, le autrici stabiliscono che, nel periodo di tempo considerato, l'organizzazione di numerose imprese manifatturiere americane ha subito significative modificazioni: in particolare, i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, associati alla diffusione di nuove tecnologie, hanno contribuito alla crescita della produttività del settore manifatturiero. Le imprese che hanno innovato le loro modalità organizzative mostrano, infatti, livelli superiori di produttività del lavoro. I benefici di questo cambiamento sembrano essere ripartiti tra impresa e lavoratori: l'incremento della percentuale di lavoratori coinvolti nell'utilizzo dei computer o nel *re-engineering* dei processi, associato all'introduzione di meccanismi di partecipazione, conduce all'aumento sia della produttività, sia dei salari. Non tutte le innovazioni, tuttavia, producono gli stessi effetti: l'adozione di squadre di lavoro autonome, ad esempio, determina un aumento dei salari ma non contribuisce alla crescita della produttività dell'impresa. Inoltre, le imprese che introducono sia meccanismi di partecipazione dei lavoratori, sia pratiche di *re-engineering* non presentano livelli di produttività elevati ed il salario dei lavoratori impiegati in questo tipo di imprese è significativamente inferiore a quello degli altri dipendenti. Le autrici stabiliscono, infine, che, del 4,7% della crescita dell'*output* sperimentata tra il 1993 e il 1996 dalle imprese

---

<sup>62</sup> Il campione sovra-rappresenta le imprese di grandi e medie dimensioni. Delle 3200 imprese contattate, il 51% (pari a 1605 imprese) collabora con l'inchiesta (Eriksson, 2001).

<sup>63</sup> Eriksson definisce la *projet organization* una situazione in cui "groups of workers are organised in projects with targets, timetables, budgets and frequently considerable authority with respect to how to perform the task". (Eriksson, 2001, p. 8)

<sup>64</sup> Cfr. nota 16.

<sup>65</sup> Il campione finale del NES II (1977) è costituito da 2479 imprese manifatturiere (tasso di risposta del 63%). Le autrici costruiscono, sulla base del NES I e del NES II, un *panel* di 766 stabilimenti.

manifatturiere, l'1,6% è spiegato dall'aumento della produttività, aumento legato al *re-engineering* dei processi e all'adozione delle pratiche di gestione delle risorse umane.

I risultati di questo studio supportano quelli ottenuti dalle stesse autrici nelle indagini del 1996 e del 2001. Sulla base di entrambe queste analisi, Black e Lynch concludono che ciò che realmente influenza il livello di produttività dell'impresa non è l'adozione di singole pratiche organizzative, ma il modo in cui tali pratiche sono introdotte. L'adozione del TQM, ad esempio, non ha effetti positivi sulla produttività se non viene associata alla sistematica partecipazione dei dipendenti nei processi decisionali dell'impresa. Inoltre, gli stabilimenti caratterizzati dall'assenza di partecipazione diretta dei lavoratori e da relazioni industriali di tipo tradizionale ottengono dall'introduzione di cambiamenti organizzativi benefici significativamente inferiori di quelli conseguiti dalle imprese con meccanismi di partecipazione diretta dei lavoratori e sistemi di retribuzione incentivanti. La presenza dei sindacati in questo tipo di imprese determina, infine, livelli di produttività superiori di quelli ottenuti dalle imprese che, pur avendo adottato sistemi di pratiche simili, non hanno rapporti coi sindacati.

Nonostante Cappelli e Neumark (1999) adottino un metodo d'analisi simile a quello utilizzato da Black e Lynch, i risultati da loro ottenuti si discostano notevolmente da quelli precedentemente indicati. Basata sui dati contenuti nel NES I, nel NES II e nello studio LRD del 1997, l'indagine condotta dagli autori suggerisce che, sebbene l'introduzione di pratiche "high performance" (TQM, *pay-for-skill*, *job rotation*, *cross-training*, *benchmarking*, squadre di lavoro autonome, circoli di qualità, *gain-sharing* e *profit-sharing*) abbia effetti positivi sulla performance dell'impresa, questi potenziali benefici non risultano essere statisticamente significativi. L'incremento del costo del lavoro, inoltre, tende ad annullare i vantaggi provenienti da eventuali incrementi di produttività. Complessivamente, quindi, l'introduzione delle pratiche considerate non ha effetti significativi sull'efficienza dell'impresa, intesa come una combinazione del costo e della produttività del lavoro. Gli autori verificano, inoltre, l'ipotesi di complementarità tra diversi *bundles* di pratiche. Le sinergie analizzate si riferiscono alle associazioni tra: *teamwork training*, meccanismi di partecipazione dei lavoratori e presenza di squadre autonome; rotazione delle mansioni e *cross-training*<sup>66</sup>; meccanismi retributivi *performance-related*, TQM, presenza di squadre di lavoro autonome e di incontri tra i lavoratori; *pay-for-skill*, rotazione delle mansioni, squadre di lavoro autonome e incontri tra i lavoratori; ed, infine, rotazione delle mansioni e *self-managed teams*. Includendo nell'analisi i *bundles* menzionati, i risultati mostrano, ad esempio, che mentre la rotazione delle mansioni, considerata singolarmente, è negativamente associata alla produttività, l'interazione tra *job rotation* e lavoro di squadra ha su di essa effetti positivi. La sinergia maggiormente rilevante è individuata, comunque, tra il lavoro di squadra ed il *profit-sharing* o il *pay-for-skills*. A parte questo risultato, tuttavia, non emergono prove robuste che l'interazione tra le pratiche considerate possa accrescere l'efficienza dell'impresa. Le pratiche "high performance", quindi, non sembrano né danneggiare né beneficiare l'impresa, mentre risultano avere un impatto positivo sulla retribuzione dei lavoratori. Nonostante l'impossibilità di stabilire una relazione positiva tra l'introduzione delle pratiche considerate e la performance d'impresa, gli autori concludono che queste pratiche non peggiorano necessariamente la competitività dell'impresa.

Il *database* utilizzato da Leoni, Cristini, Labory e Gay (2001) contiene sia informazioni longitudinali (1990-1999) sui dati di bilancio di un campione di imprese appartenenti alla provincia di Bergamo<sup>67</sup>, sia una serie di dati *cross-section* sull'organizzazione del lavoro nello stesso campione. I risultati dell'analisi sottolineano l'importanza di buone relazioni industriali: l'effetto positivo delle nuove forme di organizzazione del lavoro sulla produttività dell'impresa sembra essere determinato, in larga misura, dalla qualità dei rapporti tra sindacati e impresa e dall'utilizzo di strutture gerarchiche piatte. Le pratiche volte al miglioramento della circolazione delle informazioni, quelle relative alla formazione, alla selezione ed alla partecipazione dei

---

<sup>66</sup> Il *cross-training*, la cui diffusione sembra essere direttamente associata all'introduzione della rotazione delle mansioni, si prefigge di fornire ai lavoratori gli *skills* necessari per lo svolgimento di mansioni anche molto differenti le une dalle altre (Cappelli-Neumark, 1999).

<sup>67</sup> Cfr. nota 12.

lavoratori, considerate singolarmente, non risultano avere effetti sulla produttività dell'impresa; tali pratiche, tuttavia, se associate a buone relazioni industriali o a strutture organizzative piatte generano effetti positivi e significativi sulla produttività. L'interazione tra relazioni industriali e strutture piatte ne determina ulteriori miglioramenti.

### **5.3 Human resource systems e performance d'impresa: una sintesi**

Dagli studi proposti è possibile trarre alcune conclusioni.

- 1) L'evidenza empirica sembra confermare la presenza di una forte complementarità tra le nuove pratiche di organizzazione aziendale. La modesta omogeneità riscontrata, tra le varie analisi, nella selezione dei *bundles* di pratiche esaminate rende difficile un confronto tra i risultati ottenuti.
- 2) Sebbene la letteratura empirica non sia attualmente in grado di stabilire se l'adozione di nuovi modelli organizzativi possa effettivamente migliorare la performance dell'impresa, si osserva che essa non risulta generalmente peggiorarla. E' interessante sottolineare che le analisi risalenti all'inizio degli anni novanta riportano generalmente risultati più ottimistici di quelli conseguiti dagli studi più recenti. Ciò potrebbe derivare sia da un maggiore entusiasmo degli autori che, per primi, si occupano delle nuove forme di organizzazione del lavoro, sia dalla mancanza, nelle prime analisi, di variabili che ne misurino gli effetti di lungo periodo.
- 3) La rassegna proposta non consente di affermare che le nuove forme di organizzazione del lavoro migliorino significativamente le condizioni lavorative dei dipendenti. I cambiamenti che hanno recentemente coinvolto l'organizzazione del lavoro, se non accuratamente gestiti dalla direzione, possono tradursi in insoddisfazione e *stress*.
- 4) I risultati delle analisi che impiegano dati longitudinali sembrano porre maggiori dubbi sugli effetti delle pratiche organizzative innovative sulla performance d'impresa. Anche quando questi studi mostrano l'esistenza di una relazione positiva tra queste variabili, tale relazione non appare particolarmente significativa.

Anche in questo caso, emerge l'esigenza di nuovi studi empirici che compensino le lacune delle attuali analisi e forniscano ulteriori conferme alle ipotesi sviluppate dalla letteratura teorica. E' importante sottolineare, comunque, che i risultati ottenuti sono limitati dal fatto che la diffusione dei cambiamenti organizzativi analizzati costituisce, in numerosi contesti, un fenomeno piuttosto recente, di cui può essere ancora prematuro formulare valutazioni definitive.

## **6. Nuove forme di organizzazione del lavoro: una valutazione conclusiva**

L'analisi svolta sembra suggerire che la diffusione di cambiamenti organizzativi innovativi, seppur ancora limitata e eterogenea, abbia buone possibilità di crescita e di sviluppo. Attualmente, comunque, tale diffusione sembra essere maggiore nelle imprese di grandi dimensioni, appartenenti al settore manifatturiero e caratterizzate da livelli elevati di innovazione tecnologica.

L'introduzione di pratiche innovative è frequentemente associata, inoltre, ad un incremento nel livello di *skills* e di competenze richieste ai lavoratori, non solo in termini di conoscenze tecniche ma anche di capacità interpersonali e di comunicazione: nuove analisi empiriche consentiranno di stabilire se il cambiamento organizzativo in atto determinerà l'aumento del valore degli *skills* richiesti e accrescerà ulteriormente i differenziali salariali tra lavoratori *skilled* e *unskilled*.

Gli studi proposti non consentono di affermare, infine, che la diffusione di nuove forme di organizzazione del lavoro influisce positivamente sulla performance d'impresa: né il confronto tra le analisi dedicate ai meccanismi di partecipazione finanziaria, organizzativa-decisionale e

azionaria dei lavoratori, né quello tra gli studi relativi ai sistemi di *human resource practices* consentono di giungere a questa conclusione. Esse non sembrano, comunque, peggiorarla.

Si osserva, inoltre, che raramente le pratiche considerate hanno effetti notevoli se introdotte singolarmente: la maggior parte delle analisi conferma l'esistenza di una forte complementarità tra le pratiche.

L'eterogeneità delle analisi proposte e la relativa difficoltà di confronto rendono comunque evidente la necessità di ulteriori analisi che consentano di valutare con maggiore precisione la portata e gli effetti dei cambiamenti organizzativi in atto.

## Riferimenti bibliografici

- Aquain V., Bué J., Vinck L. (1994), L'évolution en deux ans de l'organisation du travail: plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés, *Premières synthèses*, DARES, n. 46, march.
- Arthur J.B. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 3, pp. 670-687.
- Askenazy P., Caroli E., Marcus V. (2001), New Organizational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990, CNRS-CEPREMAP, Paris, *mimeo*.
- Bailey T. (1993), Discretionary Efforts and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform since Hawthorne, Teachers College, Columbia University, *mimeo*.
- Bartel A. (1994), Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, *Industrial Relations*, vol. 33, n. 4, pp. 411-425.
- Bartel A. (1989), Formal Employee Training Programs and Their Impact on Labor Productivity: Evidence from a Human Resources Survey, NBER Working Paper n. 3026, *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.
- Bartel, A. (2000), Human Resource Management and Performance in the Service Sector: The Case of Bank Branches, NBER Working Paper Series, n. 7467, *mimeo*.
- Batt R. (1999), Work Organization, Technology and Performance in Customer Service and Sales, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n. 4, pp. 539-562.
- Biagioli M. (1994), An Econometric Investigation of Employee Financial Participation in Enterprise in a Sample of Large Italian Firms. Determinants and Effects on Productivity and on Labour Demands, paper presented to the Impact of Profit Sharing in Europe Meeting, Bradford, U.K., *mimeo*.
- Biagioli M. (1999), Partecipazione dei lavoratori ai risultati economici dell'impresa. Una rassegna della letteratura empirica e un'indagine nella provincia di Reggio Emilia, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.1, pp. 87-113.
- Black S.E., Lynch L.M. (1997), How to Compete: the Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity, NBER Working Paper Series. n. 6120, *mimeo*.
- Black S.E., Lynch L.M. (2000), What is Driving the New Economy: the Benefits of Workplace Innovations, NBER Working Paper n. 6120, *mimeo*.
- Black S.E., Lynch L.M.(1995), Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employers Survey, NBER Working Paper n. 5231, *mimeo*.
- Blanchflower D.G., Oswald A.J. (1988), Profit-related Pay: Prose Discovered?, London, NBS.
- Blasi J., Conte M., Kruse D., Sesil J. (1996), Employee Ownership and Corporate Performances among Public Corporations, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 50, n. 1, pp. 60-79.
- Boning B., Ichniowski C., Shaw K. (2001), Opportunity Counts: Teams and the Effectiveness of Production Incentives, Council of Economic Advisers, Washington D.C., *mimeo*.
- Bresnahan T., Brynjolfsson E., Hitt L. (2001), Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: Firm Level Evidence, *Quarterly Journal of Economics*, forthcoming.
- Brooks L.D., Henry J.B., Livingston D.T (1982), How Profitable Are Employee Stock Ownership Plans?, *Financial Executive*, vol. 50, pp.32-40.
- Business Decisions Limited (1999), New Forms of Work Organisation and Productivity, a study prepared for DGV of the European Commission, *mimeo*.
- Cable J.R., Fitzroy F.R. (1980), Cooperation and Productivity: Some Evidence from West German Experience, *Economic Analysis and Workers' Management*, vol. 14, n. 2, pp. 163-180.
- Cable J.R., Wilson N. (1989), Profit-Sharing and Productivity: An Analysis of U.K. engineering firms, *The Economic Journal*, vol. 99, n. 396, pp. 366-375.
- Cahuc P., Dormont B. (1992), Les effets d'incitation de l'intéressement: la productivité plutôt que l'emploi", *Économie et Statistique*, n. 257, pp. 45-56.

- Cainelli G., Fabbri R., Pini P (1999a), Motivazioni e determinanti del premio di risultato nella contrattazione aziendale. Una analisi empirica per le imprese industriali di Bologna, *Economia e Lavoro*, vol. 33, nn. 3-4, pp. 139-159.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P (1999b), Premio di risultato o premio di partecipazione? Modalità contrattuali e determinanti nelle imprese dell'Emilia-Romagna, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2, luglio-dicembre, pp. 55-113.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P (2001), Meccanismi retributivi premianti in Emilia-Romagna negli anni 1994-1997: modalità contrattuali e determinanti, 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.
- 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 Enterprises Britanniques dans les années 1980, working paper INRA-LEA, *mimeo*.
- Caroli E., Van Reenen J. (1999), Skills Biased Organizational Change: Evidence from British and French Establishment in the 1980s and 1990s, working paper LEA-INRA n. 00-06, *mimeo*.
- Casadio, P. (1999), Diffusione dei premi di risultato e differenziali retributivi territoriali nell'industria, *Lavoro e relazioni industriali*, n. 1, pp.57-81.
- Chelius J., Smith R.S. (1990), Profit-Sharing and Employment Stability, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, pp.256-273.
- CNEL (1997), *Rapporto sulle retribuzioni e sul costo del lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Conte M.A., Svejnar J. (1996), The Performance Effects of Employee Ownership Plans, in Blinder A.S. (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington D.C. , The Brookings Institutions.
- Conyon M.J., Freeman R.B. (2001), Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence, paper presented at the LSE conference, *mimeo*.
- Cooke W.N. (1990), 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*.
- Cyert R., Mowery D. (1987), *Technology and Employment. Innovation and Growth in the U.S. Economy*, Washington, National Academic Press.
- Damiani M. (2000), Profit Sharing in a Multiple Bargaining System: The Italian Case, Perugia, Università di Perugia, *mimeo*.
- Daniel W.W., Millward N. (1983), *Workplace Industrial Relations in Britain*, London, Heinemann.
- Doucoulagos 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.

- Dunlop J.T., Weil D. (1996), Diffusion and Performance of Modular Production on the U.S. Apparel Industry, *Industrial Relations*, vol. 35, n. 4, pp. 334-355.
- Easton G., Jarrel S. (1994), The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation, Indiana University, *mimeo*.
- Eaton S.C. (2001), If You Can Use Them: "Flexibility Policies, Organizational Commitment and Perceived Performance", John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Faculty Research Working Paper Series, RWP 01-009, *mimeo*.
- Edwards P.K. (1987), *Managing the Factory: A Survey of General Managers*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Estrin S., Perotin V., Robinson A., Wilson N. (1997), Profit-Sharing on OECD Countries: A Review of Some Evidence, *Business Strategy Review*, vol. 8, issue 4, pp. 27-32.
- Fabbri R., Melotti M., Pini P. (2000), Le modalità contrattuali del premio nelle imprese dell'Emilia-Romagna, in Pini P. (a cura di) *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb, pp. 249-339.
- Fabbri R., Pini P. (2000), La contrattazione decentrata in Emilia-Romagna: alcune caratteristiche generali, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Fein M. (1981), *IMPROSHARE: An Alternative to Traditional Managing*, Norcross, American Institute of Industrial Engineers.
- Felstead A., Ashton D. (2001), Tracing the Link: Organizational Structures and Skill Demands, *Human Resource Management Journal*, vol. 10, n. 8, pp. 8-21.
- FitzRoy F, Kraft K. (1986), Profitability and Profit-Sharing, *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, n. 2, pp. 111-113.
- 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*.
- Freeman R.B., Kleiner M.M., Ostroff C. (2000), The Anatomy of Employee Involvement and Its Effects on Firms and Workers, NBER Working Paper Series n. 8050, *mimeo*.
- Glitteman M., Horrigan M., Joyce M. (1998), Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, Bureau of Labor Statistics, *mimeo*.
- Globerson S., Parsons R. (1987), IMPROSHARE: An Analysis of Users Responses, Proceedings of the IXth International Conference on Production Research, Cinicinnati, ICPR, pp. 158-162, *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.
- Greenan N., Mairesse J. (2001), Trying to Measure Organizational Change : A First Look at a Matched Employer-Employee Survey for French Manufacturing, paper presented for the International on Organizational Designs, Management Styles And Firm Performance, Bergamo, *mimeo*.
- 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.
- 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*.
- Holzer H.J., Block R.N., Cheatam M., Knott J.H., (1993), Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46, n.4, pp. 625-36.
- Hunter L.V. (1995), How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective, The Wharton Financial Institutions Center working paper n. 95-04, *mimeo*.

- Hunter L.W., Hitt L.M. (2000), What Makes a High Performance Workplace? Evidence from Retail Bank Branches, The Wharton Financial Institutions Center working paper n. 00-03, *mimeo*.
- Huselid M. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 3, pp. 365-72.
- Huselid M., Becker B. (1994), The Strategic Impact of Human Resource: Evidence from a Panel Study, London, Rutgers University, *mimeo*.
- 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. (1999), The Effects of HRM Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japan, *Management Science*, vol. 45, n. 5.
- 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.
- Jones D.C. (1982), British Producer Cooperatives, 1948-68: Productivity and Organizational Structure, in *Participatory and Self-managed Firms: Evaluating Economic Performance*, New York, Lexington Books.
- Jones D.C., Kato T., Pliskin J. (1994), Profit Sharing and Gain Sharing, A Review of Theory, Incidence and Effects, working paper n. 25, *mimeo*.
- Jones D.C., Svejner J. (1985), Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives, *Economica*, Vol. 52, pp. 449-65.
- Katz H.C, Kochan T. A., Keefe J. (1987), Industrial Relations and Productivity in the U.S. Automobile Industry, *Brookings Papers on Economic Activity*, vol. 3, pp. 685-715.
- Katz H.C, Kochan T. A., Kenneth R.G. (1993), Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs: An Interplant Analysis, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, pp. 3-17.
- Kaufman R.T. (1992), The Effects of IMPROSHARE on Productivity, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, n. 2, pp. 311-322.
- Kelley M.R. (1996), Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sectors, *Industrial Relations*, vol. 35, n. 4, pp. 347-399.
- Kelley M.R., Emison G. (1996), The Contributions of Alternative Forms of Work Organization and Employee Involvement to Manufacturing Performance Under Different Technological Regimes, *Industrial Relations*, vol. 35, n. 4.
- Kling J. (1995), High Performance Work Systems and Firm Performance, *Monthly Labour Review*, May issue, pp. 29-36.
- Kochan T. A., Katz H.C, McKersie R.B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- Kruse D. (1993), Profit-Sharing: Does It Make a Difference?, Kalamazoo, Michigan, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, *mimeo*.
- Kruse D., Blasi J. (1995), Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performances, NBER Working Paper n. 5277, *mimeo*.
- Laursen K., Mahnke V. (2000), Knowledge Strategies, Firm Types, and Complementarity in Human Resource Practices, paper prepared for the INSEAD Conference to be held in Fontainebleau, France, *mimeo*.
- Lawler E.E.III, Morhman S. (1992), *Employee Involvement and TQM: Practice and Results in Fortune 5000 Companies*, San Francisco, Jossey Bass.
- Leoni R., Cristini A., Labory S., Gay A. (2001), New Work Practices in Italy, Adoption and Performance Effects, "Hyman P. Minsky" Economics Department, University of Bergamo, preliminary version, *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.
- Livingston D.T., Henry J.B. (1980), The Effects of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Profits, *Journal of Risk and Insurance*, vol. 47, pp. 491-505.
- Lund R., Gjerding A.N. (1996), The Flexible Company Innovation, Work Organisation and Human Resource Management, DRUID working paper n. 96-17, *mimeo*.
- Lundvall B.-Å., Kristensen F.S. (1998), Organisational Change, Innovation and Human Resource Development as a Response to Increased Competition, DRUID working paper n. 97-16.
- 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.
- MacDuffie J.P., Kochan T.A. (1995), Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources' Training in the World auto Industry, *Industrial Relations*, vol. 34, n. 2.
- Macy B., Izumi H. (1996), Organizational Change, Design, and Work Innovation: A Meta-analysis of 131 North American Field Studies, 1961-1991, in Passmore W.A., Woodman, R.W., *Research in Organizational Change and Development*, Jay Press.
- Michie J., Sheenan M. (1999), HRM practices, R&D Expenditure and Innovative Investment: Evidence from the UK's 1990 Workplace Industrial Relations Survey, *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, n. 2, pp. 211-234.
- Millward N., Stevens M. (1986), *British Workplace Industrial Relations 1980-84*, Aldershot, Gower.
- Mitchell D.J.B., Lewin D., Lawler E.E. III (1990), Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity, in Blinder A.S (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington D.C, The Brookings Institutions.
- Monitorlavoro (1998), Concertazione, relazioni industriali e politica economica: il modello italiano. Una verifica empirica dei risultati, a confronto con i modelli di letteratura e degli altri pesi europei, Ricerca effettuata su incarico della direzione Generale dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Roma, *mimeo*.
- New York Stock Exchange Office of Economic Research (1982), *People and Productivity: A Challenge to Corporate America*, New York, N.Y.
- OECD (1999) *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- OECD (1995), Profit Sharing in OECD Countries, *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- Osterman P. (1994), How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n. 2, pp. 173-188.
- Osterman P. (1995), Skill, Training, and Work Organization in American Establishments, *Industrial Relations*, vol. 34, n. 2, pp. 125-146.
- Parks S. (1995), Improving Workplace Performance: Historical and Theoretical Contexts, *Monthly Labor Review*, May, pp. 18-28.
- Pendleton A. (1997), Characteristics of Workplaces with Financial Participation: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, *Industrial Relations Journal*, vol. 28, pp. 103-119.
- Pini P. (2000) Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol. XVII, n. 3.
- Poutsma E. (2000), Recent Developments in Financial Participation within the European Union, Project n.0218 for the European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions, *mimeo*.
- Robinson A. (1998), Employee Participation and Firm Level Performance: A Stochastic Frontier Approach, paper presented at the 9<sup>th</sup> International Conference of Economic Analysis, Journal of Enterprise and Participation. University of Bristol, *mimeo*.
- Rossi F. (1997), La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996, Centro Studi Confindustria, CSC ricerche, *mimeo*.

- Quarrey M., Rosen C. (1986), Employee Ownership and Corporate Performance, National Center for Employee Ownership, Oakland, California, *mimeo*.
- Schuster M. (1984), The Scanlon Plans: a Longitudinal Analysis, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 20, n. 1, pp. 23-38.
- Shepard E.M. (1986), *The Effects of Profit-Sharing on Productivity*, Ph. Dissertation, Boston College.
- Wadhvani S., Wall M. (1988), The Effects of Profit-sharing on Employment, Wages, Stock Returns, and Productivity: Evidence from UK MicroData, Working Paper n. 1030, London School of Economics, Centre for Labour Economics, *mimeo*.
- Weitzman M.L., Kruse D.L. (1990), Profit-Sharing and Productivity in Blinder A.S. (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, (1990), Washington D.C., The Brookings Institutions.
- Wilkinson F. (2000), Human Resource Management and Business Objectives and Strategies in Small and Medium Sized Business, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, working paper n. 184, *mimeo*.