

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E STATISTICHE



DOTTORATO DI RICERCA IN ANALISI ECONOMICA, GIURIDICA E
STATISTICA DELLE POLITICHE, DEI MERCATI E DELLE IMPRESE

Risorse Umane, pratiche di gestione ad alta prestazione e performance d'azienda

Dottorando: *dott. Giuseppe Matarazzo*
Coordinatore: *Chiar.mo Prof. Sergio Destefanis*
Tutor: *Chiar.mo Prof. Jonathan Pratschke*

a. a. 2016/2017

Ringraziamenti

Alla pazienza e disponibilità del mio relatore, prof. Jonathan Pratschke, e del coordinatore del corso, prof. Sergio Destefanis, che in questi tre anni non mi hanno mai fatto mancare suggerimenti e stimoli interessanti per un percorso tanto complesso quanto arricchente. Una dedica ai miei colleghi dott. Stefano Iandolo e dott. Nazzareno Ruggiero, i cui consigli sono stati preziosi.

INDICE

Introduzione.....	1
-------------------	---

Capitolo I: Pratiche di lavoro ad alta prestazione: lo stato dell'arte

1.1 Introduzione	5
1.2 Le pratiche di gestione del lavoro	6
1.2a Vocabolario	8
1.3 HR e capitale umano	10
1.3.a Il cambio di paradigma	12
1.3.b High performance work practices and organizations	16
1.4 Problemi metodologici	25
1.4.a HRM in Italia	29
1.5 La centralità di contesto: innovazione e competizione nella nuova geografia postindustriale	34
1.5.a La centralità di contesto: sociologia e distretti industriali	37
1.6 HPWP e piccole imprese	39
1.7 Conclusioni al capitolo.....	41

CAPITOLO II: Il contributo sociologico al dibattito

2.1 Introduzione	43
2.2 Post Fordismo e specializzazione flessibile	44
2.3 Mercati del lavoro, reti ed istituzioni	47
2.3a Azione collettiva ed embeddedness	51
2.3.b Azione collettiva e sistemi di “voce”	53
2.4 Varie declinazioni di flessibilità	55
2.5 Conclusioni al capitolo.....	58

Capitolo III HPWP e distribuzione europea

Introduzione	61
3.2 Definizioni e concetti	63
3.3 Il Database	64
3.3.a Analisi delle variabili descrittive	69
3.4 Illustrazione del modello	77
3.4.a Caratteristiche della variabile dipendente	78
3.4.b Variabili esplicative	80
3.5 Analisi di regressione	84
3.5.a Robustezza del modello	89
3.6 Conclusioni al capitolo.....	97

Appendice al capitolo III

Bootstrap regression.....	100
---------------------------	-----

Conclusioni

4.1 Commento ai risultati	103
4.2 Lacune e possibili sviluppi	109
Bibliografia.....	111

Indice delle tabelle

Tabella 1: Disponibilità % di HRST in Europa	62
Tabella 2: totale del campione secondo classificazione NACE.....	63
Tabella 3: distribuzione delle aziende italiane nel campione secondo classificazione NACE.	63
Tabella 4: lista delle 29 pratiche di gestione individuate, con modalità della variabile e HRSystem di riferimento	66
Tabella 5 formazione off the Job, tutto il campione	69
Tabella 6: formazione off the Job, in Italia	70
Tabella 7: formazione off the Job, in Germania	70
Tabella 8: formazione of the Job, Francia	70
Tabella 9: formazione off the Job, Spagna	71
Tabella 10: formazione On The Job, totale del campione	71
Tabella 11: formazione On The Job, aziende italiane	71
Tabella 12: formazione On The Job, aziende tedesche	72
Tabella 13: formazione On The Job, aziende spagnole	72
Tabella 14: formazione On The Job, aziende francesi	72
Tabella 15: formazione On The Job, aziende del Regno Unito	73
Tabella 16: extra pay variabile basato su performance individuali	73
Tabella 17: extra pay individuale, occorrenze in Italia e paesi concorrenti	73
Tabella 18: Utilizzo di sistemi It per gestione di magazzino e scorte, totale campione vs Italia	74
Tabella 19: possibilità di usufruire di accumulated overtime per prendere ferie, Campione vs Italia	74
Tabella 20: presenza di team all'interno delle aziende, campione vs Italia	74
Tabella 21: distribuzione della variabile DICOHPWP	77
Tabella 22: Statistiche descrittive per la variabile aggregata DICOHPWP in ordine decrescente secondo la media	77
Tabella 23: variabili indipendenti scelte per la regressione	79
Tabella 24: percentuale di donne al lavoro, campione ed Italia	79
Tabella 25: percentuale di dipendenti con più di 50 anni di età, campione ed Italia ...	80

Tabella 26: percentuale di laureati, campione ed Italia	80
Tabella 27: percentuale di lavoratori specializzati, campione ed Italia	80
Tabella 28: percentuale di lavoratori part time, campione ed Italia	81
Tabella 29: percentuale di lavoratori a tempo indeterminato, campione ed Italia	81
Tabella 30: analisi Vif e GVIF per la collinearità	82
Tabella 31: partial F Test	83
Tabella 32 output dei residui	83
Tabella 33: regressione lineare multipla	84
Tabella 34: regressione di DICOHPWP, employee composition	84
Tabella 35: regressione di DICOHPW, variabili strutturali dell'azienda	85
Tabella 36: regressione di DICOHPWP, variabile country	86
Tabella 37: variabili inserite nei modelli	89
Tabelle 38.1 e succ.: statistiche descrittive	90
Tabella 39: Modelli di regressione a confronto	93
Tabella 40: Normal Q-Q-Plot.....	96
Tabella 41: Analisi Gif e GVIF per la collinearità	96
Tabella 42: regressione di DICOHPWP, sezione structure, con Bootstrap	101
Tabella 43: regressione di DICOHPWP, sezione employee composition, con tecnica di Bootstrap	100
Tabella 44: regressione di DICOHPWP, sezione country, con tecnica di Bootstrap ...	101

Introduzione

Negli ultimi anni in Italia, così come nel resto del mondo, il dibattito sull'applicazione delle cosiddette "pratiche di lavoro ad alta prestazione" ha trovato sempre più spazio ed in contesti sempre maggiormente variegati. L'economia e le scienze sociali in genere però hanno cominciato ad interessarsi con un certo rigore all'argomento solo a partire dalla metà degli anni '80 in poi, quando una serie di contingenze strutturali, finanziarie e tecnologiche hanno messo a disposizione nuovi strumenti d'indagine e di analisi. Non solo: a seguito della crisi che sul finire degli anni '70 ha colpito il Nord America e di riflesso l'economia globale, aziende di ogni tipo e dimensione hanno cominciato ad interrogarsi sulla effettiva capacità dei modelli industriali esistenti di fare fronte a situazioni di shock così segnanti. Da allora molte sono state le discipline che si sono interrogate su quale poteva essere l'apporto di nuove forme di gestione del personale al successo ed al benessere aziendale, inteso sia sotto il profilo finanziario che in termini di qualità e produttività del lavoro. Questa tesi vuole fare un ulteriore passo in avanti, andando ad operare su due macro-aree di riferimento: contenuto delle pratiche di lavoro ad alta prestazione e contesto strutturale che ne favorisce l'applicazione. Contenuto e contesto sono stati poi messi in relazione con un'analisi di regressione multipla sottoposta prima a test di robustezza e poi controlli non parametrici su un campione di aziende europee. Il punto di osservazione privilegiato è stato riservato all'Italia: il campione di aziende italiane ha fatto da termine di paragone e confronto con le altre realtà europee. Particolare attenzione è stata riservata alla componente metodologica e ad un approccio pluridisciplinare che tenesse conto delle suggestioni offerte dalle varie materie che si sono rapportate con l'argomento. In particolar modo ci si è concentrati su Economia, Sociologia e Business Management. A tale proposito, come variabile dipendente è stata utilizzata una variabile costruita secondo precise indicazioni provenienti dalle tre aree appena menzionate ma nel rispetto delle istruzioni e dei confini imposti dall'Unione Europea.

Tanto il lavoro di rassegna quanto il lavoro di modellizzazione hanno presentato diverse criticità. La coniugazione stessa di pratiche HR differisce da tra autori, paesi e tra le aziende stesse. Nei tre mesi di studio trascorsi a New York, grazie all'ospitalità di due università (NYU e CUNY) e della principale associazione di professionisti e studiosi – la

New York Human People and Strategy – mi è stato possibile notare come spesso, tra gli esperti stessi, esistessero problemi ad allinearsi sullo stesso piano concettuale e comunicativo. Nonostante ciò, la scuola americana è considerata l’iniziatrice del percorso (o dei percorsi, dato che poi l’argomento si è sviluppato su più discipline) sugli studi relativi a sistemi del lavoro ad alta prestazione. Questa scuola ha mantenuto un certo vantaggio – se non altro temporale – nei confronti di quella Italiana, che ha però mutuato con successo alcune metodologie e sistemi d’indagine. Tra le doverose premesse da fare in questa introduzione c’è a tale proposito quella relativa alla tecnica di regressione utilizzata, che invece di concentrarsi sugli sviluppi possibili in termini di complementarità tra pratiche, fa un passo indietro per generarne ulteriori e più convinti in avanti: identificare, descrivere ed esplorare quali caratteristiche aziendali, in termini di struttura, composizione e specializzazione della forza lavoro, favoriscono l’adozione di pratiche HR.

Il primo capitolo si focalizza sul contenuto delle pratiche di lavoro ad alta prestazione: si prova a definire quante e quali sono, se esiste un modo di circoscriverle ad un numero ben definito o se la loro appartenenza a determinati “set” è demandata alla scelta del manager o, in questo caso, del ricercatore. Già sotto questo primo aspetto la letteratura dimostra andamenti ondulatori fatti di convergenze e divergenze. Per quel che riguarda terminologia ed acronimi, il capitolo è stato arricchito con un vocabolario business-oriented utile ad avere un linguaggio comune di riferimento per quegli argomenti già trattati dalla ricerca scientifica, per meglio comprendere il loro significato all’interno del contesto aziendale. L’adozione di questo vocabolario porta in dote due vantaggi: il primo è quello di favorire la comprensione ed il dialogo tra le diverse discipline, il secondo riguarda lo specifico inquadramento di termini e concetti in una rete fortemente ancorata alla gestione quotidiana del personale, che ormai può contare su strutture inquadrate in contesti apicali delle aziende.

Una definizione più analitica ed approfondita di pratiche del lavoro ad alta prestazione è fornita grazie ad una serie di ricerche empiriche condotte in America e poi replicate in Europa ed in Italia. In particolare si farà riferimento ai lavori di Ostermann per l’America del Nord, alle pubblicazioni dell’UE per l’Europa ed alle ricerche di Leoni per l’Italia.

La vasta letteratura americana permette di avere contezza anche di quelli che sono i limiti di questo tipo di analisi, dettati principalmente dai seguenti fattori: la mancanza di

database di tipo panel; la mancanza di una catalogazione univoca degli indicatori da utilizzare; le differenze tra i vari quadri teorici di riferimento. Sotto quest'ultimo aspetto si noterà come, indipendentemente dalla catena concettuale in dotazione, le risorse umane e la loro corretta gestione occupano una posizione di assoluto rilievo nelle analisi.

Dopo le premesse di business e la rassegna economica, il secondo capitolo apre alla rassegna sociologica. Anche qui gli scopi principali sono due: chiarire alcuni concetti esposti nel capitolo I e continuare ad individuare, laddove possibile, insiemi di concetti da operativizzare in fase di analisi. Particolare attenzione è stata riservata alle varie possibili declinazioni di post-fordismo, flessibilità ed azione collettiva. Ad ognuno di questi tre argomenti è stato riservato almeno un paragrafo composto da riferimenti teorici, dibattiti pratici e critiche sorte. L'utilizzo di un approccio pluridisciplinare ha anche qui reso più facile l'individuazione delle dimensioni da tenere a mente nel momento di passare alla parte di analisi.

Il terzo capitolo presenta le analisi di regressione svolte, modellate su quanto emerso dai due capitoli precedenti e sulle indicazioni provenienti dall'Unione Europea in termini di flessibilità, specializzazione ed istruzione. Dopo un paragrafo di presentazione del campione e l'illustrazione delle statistiche descrittive, viene costruita la variabile dipendente DICOHPWP ("dichotomized high performances work practices") che raccoglie al suo interno, in maniera additiva, la presenza o meno di tutte le pratiche (29) di gestione individuate nel database. La variabile così generata ha un'escursione all'interno della quale il picco massimo teorico rappresenta l'azienda ideale nell'accezione weberiana del termine, ovvero quell'azienda che applica tutte le pratiche contemporaneamente.

Dopo la variabile dipendente vengono introdotte le variabili indipendenti, divise in aree di riferimento: variabili strutturali dell'azienda (dimensione, tipo di produzione, attività svolta etc.) e variabili relative alla composizione della forza lavoro (percentuale di donne, percentuale di laureati, percentuale di over 50 etc.). Con la variabile dipendente costruita e le variabili indipendenti scelte secondo le indicazioni dei capitoli precedenti si passa all'analisi di regressione vera e propria. La volontà di utilizzare l'Italia come punto di riferimento e la disponibilità della totalità dei predittori come variabili categoriali ha fatto propendere verso un modello lineare multiplo in cui dagli scarti tra l'intercetta (i cui valori noti corrispondono all'Italia per il paese ed al punteggio più basso delle altre variabili) e

le altre modalità fosse possibile vedere a parità di condizioni di partenza quali paesi e quali caratteristiche – di struttura e di composizione della forza lavoro – favorissero la crescita e lo sviluppo di sistemi HR. Il modello lineare multiplo è stato sottoposto a tutti i test di significatività, ne è stata testata la robustezza ed è poi stata eseguita una regressione con tecnica di bootstrapping (intervalli di confidenza 2,5% e 97,5%).

Le conclusioni sono organizzate in un capitolo discorsivo e contengono il commento dei risultati dal punto di vista delle implicazioni di policies; il commento dei risultati dal punto di vista delle possibilità di crescita aziendali; il limite ed il possibile prosieguo ed integrazioni per ricerche future.

In questa seconda revisione, grazie agli appunti mossi dai valutatori esterni, ho cercato di rafforzare il contributo metodologico senza cambiare strategia ma anzi provando a difenderne la legittimità in termini di approccio e risultati. La critica iniziale, orientata sulla mancanza di test di robustezza e gravata dalla presentazione della regressione originale poco chiara, è stata utilizzata come spunto per l'aggiunta di un paragrafo chiarificatore in cui la robustezza del modello è stata testata attraverso la comparazione con altri tre modelli identici al primo nella strutturazione ma con alcune variabili sottratte. La regressione con tecnica di bootstrap, presente in appendice, è stata mantenuta per dimostrare l'affidabilità del modello anche sotto condizioni di non normalità della distribuzione, con particolare attenzione ai comportamenti delle code della distribuzione stessa.

La tesi si va quindi ad incastrare in un vivace e molto attuale dibattito, portando elementi di novità – dati anche dalla pluralità dell'approccio, testimoniati dai punti di partenza e dai concetti utilizzati - e di conferma. Le tematiche del lavoro e della sua organizzazione dopotutto non possono che beneficiare dalla pluridisciplinarietà delle voci che cercano spazio nel confronto. Il dialogo è difficile, e forse i problemi incontrati durante la realizzazione di questa tesi ne sono la riprova, ma non impossibile.

CAPITOLO I

Pratiche di lavoro ad alta prestazione: lo stato dell'arte

1.1 Introduzione

Quella delle risorse umane è stata spesso vista come un'area di frontiera per gli economisti, che hanno lasciato spazio ai ricercatori di altre discipline quali la psicologia e la sociologia del lavoro (Brucchi-Luchino, 2001). Eppure proprio nella gestione del personale si incontra, e spesso si scontrano, una grande vastità di temi che hanno caratterizzato la disciplina, che spaziano dalle teorie relative all'accumulazione di capitale umano agli incentivi, dalla creazione dei mercati interni del lavoro ai problemi di informazione asimmetrica. La crescente attenzione verso l'argomento, la nascita di figure professionali specializzate e, non ultimo, una maggiore disponibilità di dati sia per quel che riguarda le aziende che per quel che riguarda i lavoratori, hanno fatto sì che l'Economia trovasse sempre maggiore interesse nel dibattito. In questo capitolo in primo luogo si cercherà di capire come si è arrivati a parlare di Risorse Umane e cosa si intende per la loro gestione. Per farlo è necessaria una premessa business-oriented, che si sviluppa su un filone logico, di letteratura e di vocabolario più proprio di chi si occupa di amministrazione e strategie aziendali rispetto all'economista puro. Questa chiarificazione concettuale è data nel paragrafo 1.2, nel quale viene introdotta la terminologia di riferimento nelle sue declinazioni più note e diffuse anche in Italia. Vengono inoltre declinate quelle che sono – secondo la letteratura di business – le sfide alle quali le aziende fanno fronte attraverso l'adozione di pratiche del lavoro ad alta prestazione. Questi cambiamenti sono al centro di una rassegna di stampo socioeconomico che occupa la parte centrale del capitolo, che parte dai cambiamenti che hanno caratterizzato l'industria ed il processo produttivo sul finire degli anni 70 ed in che modo questi hanno contribuito allo sviluppo delle pratiche di gestione del personale. Seguitamente si cercherà di offrire una definizione sempre più chiara di cosa si intende per Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, High Performance Work Practices ed High Performance Work Organization grazie ai contributi più interessanti offerti dalla letteratura economica. Verranno indicati i risultati più

significativi ottenuti in letteratura ed il loro riflesso sulle successive controparti europee ed italiane. Si terrà conto delle diverse reti teoriche di riferimento fino ad arrivare ad estrapolare punti di forza e di debolezza di questo filone. Come tutti gli ambiti di ricerca nuovi e di confine, anche quello delle risorse umane infatti si trova a dover fare i conti con degli stringenti problemi di metodo – dovuti sia ad un forse ancora troppo scarso rigore concettuale che ad una mancanza di strumenti quantitativi adeguati – che di disegno ed enunciazione. Nell'ultima parte si tiene conto dei diversi contesti di riferimento con particolare attenzione a quello italiano, caratterizzato da un tessuto industriale molto particolare e che rappresenta per certi versi un'unicità nei campioni di analisi. Il riferimento è ai distretti industriali ed alla massiva presenza di Piccole Medie Imprese in cui lo scarso numero di dipendenti e l'alto livello di settorializzazione sembrano stridere con l'adozione di pratiche di gestione del lavoro ad alta prestazione. Il tema trattato abbraccia diverse discipline e questo ha indubbiamente portato alla necessità di affrontare qualche aspetto in maniera meno approfondita. Nei due capitoli successivi verranno offerte ulteriori esplicitazioni su due temi centrali, qui non esauriti del tutto: il cosiddetto paradigm shift (il cambio di paradigma dal vecchio sistema fordista al nuovo sistema flessibile, capitolo II) e le variabili esplicative di adozioni di pratiche di lavoro ad alta prestazione (capitolo III). Da tutte queste premesse vengono costruite le ipotesi di ricerca empiricamente ed analiticamente discusse nel capitolo terzo.

1.2 Le pratiche di gestione del lavoro

Quando in un'azienda, durante un C.d.A. o in un colloquio di lavoro si parla di sistemi di gestione del personale ci si riferisce generalmente ad un insieme di pratiche organizzative volte a favorire l'assunzione, la formazione, il coinvolgimento e la corretta retribuzione delle risorse umane (d'ora in poi R.U. o H.R.) all'interno dell'impresa (Gabrieli, 2010). La letteratura di business (Noe et al., 2012) concorda nell'affermare come, nell'attuale quadro socio-economico, giuste risorse e la loro conseguente giusta allocazione siano in grado di rappresentare un importante veicolo di competitività ed innovazione. Quest'asserzione ad oggi fatica ad affermarsi con fermezza nell'analisi e nella ricerca economico-empirica di stampo quantitativo a causa, come si cercherà di far emergere dalla rassegna di questo specifico filone di ricerca, della mancanza di un modello di fondo

forte e predominante. I testi manageriali e di business, che trovano terreno di distribuzione e discussione nei master, nelle scuole di specializzazione e nei corsi di formazione per manager, hanno invece vigorosamente spinto questa idea a partire dagli anni del grande boom della web economy, aggiornandola quando industrie di ogni settore e dimensioni si sono ritrovate a fronteggiare la crisi finanziaria del 2008.

Principalmente testi e corsi si concentrano su esempi qualitativi (case studies, interviste, testimonianze dirette) che cercano di mettere in evidenza come, a partire da una corretta selezione, retribuzione, formazione e coinvolgimento delle R.U., si possa fare fronte alle cosiddette “sfide competitive” (ibidem, pag. 38) proposte da un mutato scenario economico.

La letteratura manageriale identifica a tal proposito tre macro aree: sostenibilità, globalizzazione, e progresso tecnologico. La prima è relativa alla capacità di sopravvivere ed avere successo in un ambiente competitivo e dinamico, rispondendo alle esigenze dei portatori d’interesse ed al contempo affrontare i cambiamenti economici e sociali, operare in modo etico e responsabile, privilegiare la qualità e monitorare la soddisfazione degli attori di riferimento; la sfida della globalizzazione riguarda la capacità di competere in un mercato globale, difendere il proprio mercato di appartenenza e provare ad essere incisivi su altri mercati; per sfida tecnologica si intende la capacità di offrire prodotti di alta qualità grazie a ricerca e sviluppo (R&D) garantendo, attraverso l’utilizzo di tecnologie all’avanguardia, anche ai lavoratori sistemi di lavoro facilitanti e performanti. Ognuno di questi tre campi è stato indagato singolarmente attraverso molteplici studi (Cochran & Wood, 1984, Belderbos et al. 2004) mentre la letteratura sull’impatto della gestione HR su questi ed altri aspetti è, a confronto, ancora piuttosto scarna.

In Italia Magatti (2012), utilizzando molti dei criteri rintracciabili nei manager’s handbook di matrice USA, ha svolto per conto della Camera di Commercio di Milano un’indagine qualitativa che, partendo da questa letteratura¹, ha cercato di delineare i tratti tipici dell’azienda innovativa; successivamente, queste dimensioni sono state individuate ed esposte attraverso 10 casi di studio svolti presso altrettante aziende della provincia,

¹ Si tratta di 50 testi analizzati, pubblicati a cavallo tra il 2008 ed il 2010 in riviste specializzate quali Sole24ore, Harvard Business Review, The Economist etc. selezionate secondo il duplice criterio di completezza (racchiudono discorsi di altri testi) e di proposta in termini di innovazioni di business.

capaci di “tradurre in innovazioni le nuove richieste sociali di valorizzazione” (p.29). Dai casi campione per l’autore emerge come siano plausibili e praticabili “modelli di business che ruotano direttamente intorno a strategie e criteri orientati alla sostenibilità (ambientale, umana e sociale, di produzione e di distribuzione del valore economico); modelli in cui la sostenibilità, nelle proprie diverse dimensioni e soprattutto nel loro intreccio, può o tende a divenire motore di innovazione” (pag. 210).

Quanto e come questa ed altre affermazioni siano attinenti alla realtà ed al contesto italiano e non semplice retorica manageriale è uno degli scopi di questa tesi.

1.2.a Vocabolario

Prima di passare alla rassegna economica e data l’assoluta centralità delle esigenze di business è però necessario introdurre alcuni termini ed acronimi che possono caratterizzare aziende che utilizzano sistemi di gestione del lavoro ad alta prestazione, tra i quali spiccano il “Total Quality Management” e la “Total Reward Strategy”. Le sigle TQM (Total Quality Management) e TRS (Total Reward Strategy) non sono altro che l’acronimo operativo di alcuni concetti chiave che orientano le strategie decisionali dei responsabili HR. Il primo riguarda l’organizzazione dell’azienda, mentre il secondo la struttura del sistema di compensazione in una prospettiva più vasta ed inclusiva della sola retribuzione annua lorda (RAL). Da un punto di vista metodologico, forniscono chiavi di lettura e successivamente variabili per l’analisi empirica.

Nella definizione di Noe (2012), per Total Quality Management si intende uno sforzo pervasivo e diffuso in tutta l’organizzazione volto a migliorare in maniera costante e continuativa il modo in cui le persone, le macchine ed i sistemi svolgono il proprio lavoro. Le priorità del TQM sono dunque formazione e sviluppo dei dipendenti, orientamento alla qualità nella produzione, promozione di forme di autonomia e cooperazione intra-aziendale ed inter aziendale con rivenditori, distributori e clienti, progettazione di processi di sviluppo e controllo, progettazione ed applicazione di sistemi di misurazione di performance e progressi.

Per Total Reward Strategy si intende un qualcosa di molto più complesso del sistema di compensazione. In un certo senso, il sistema di compensazione è incluso nella TRS, è necessario affinché si possa parlare di essa ma non è assolutamente sufficiente. Con quest'espressione, la letteratura organizzativa e manageriale fa riferimento infatti all'insieme più complessivo dei riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere attribuiti alle persone e che viene perlopiù indicato con la locuzione sistema premiante. Qui sono incluse tutte le tipologie di premi/incentivi, espliciti ed impliciti, finalizzati a promuovere taluni comportamenti organizzativi degli individui, finalizzato a sviluppare il processo motivazionale ed a punire (attraverso il disincentivo) altri.

In uno dei modelli più utilizzati (Edwards, Caplan e Harrison, 1998), la TRS è composta da 4 dimensioni. C'è una base pay (stipendio base, bonus annuali, incentivi a lungo termine, profit sharing); una componente benefit (pensione, vacanze, rendite da posizione, flessibilità); una componente di formazione e sviluppo (formazione, apprendimento on the job, project and product management, possibilità di carriera e piani di successione); una componente ambientale (cultura organizzativa, leadership, comunicazione, work/life balance).

Si fornisce infine una definizione di stakeholder (o attore istituzionale): colui e coloro che hanno un interesse diretto nei confronti dell'azienda e di come quest'ultima persegue le proprie strategie di business. In questa prospettiva entrano negli stakeholder dunque gli azionisti, i clienti, i dipendenti e, alla luce delle specificazioni poste di seguito, anche la comunità territoriale di riferimento che può essere positivamente o negativamente condizionata dall'operare stesso dell'azienda.

1.3 HR e capitale umano

In questo paragrafo si cercherà di illustrare quali sono stati alcuni dei principali processi teorici e di ricerca vicini alla disciplina economica che hanno contribuito ad arricchire il dibattito nel campo dell' Human Resource Management (HRM), sistemi del lavoro ad alta prestazione e del loro possibile impatto su outcome aziendali.

L'attuale concezione di HRM si è formata solo sul finire del secolo scorso ma deriva da una serie di considerazioni teoriche ed empiriche che affondano le proprie radici nell'economia del lavoro. Dopotutto gestire le risorse umane significa gestire la forza lavoro e quindi, in altri termini, il capitale umano a disposizione dell'azienda. I sistemi di regolazione ed acquisizione del capitale umano ed il loro differente funzionamento rispetto alle più generali condizioni di equilibrio sono stati al centro di numerosi studi a partire dagli inizi degli anni 60 quando, a seguito delle formulazioni istituzionaliste di Dunlop (1958) ed all'elaborazione della più classica teoria del capitale umano di Becker (1964), i contributi di Doeringer e Piore (1973) hanno portato all'introduzione del concetto di Mercati Interni del Lavoro (ILM). In questo filone, le pratiche di HRM sono uno strumento che rafforza e regola la formazione e lo sviluppo di ILM. All'interno di questa particolare forma di mercato, le risorse (umane) ed il loro prezzo (in termini di salario) vengono allocate e stabilite secondo criteri diversi rispetto a quelli del mercato generale: entrano in gioco quindi le *skills* o concetti come quello di *seniority* e *job evaluation*.

All'interno di un ILM le mansioni sono differenziate, oltre che per il salario, per gli incentivi, per l'autonomia, per le responsabilità e per il livello di competenze richiesto. La mobilità interna identifica tutti quegli spostamenti che si verificano all'interno dell'azienda stessa. Questi possono essere sia orizzontali – avvengono a parità di livello gerarchico - che verticali – si passa da un livello inferiore ad un livello superiore nella gerarchia. Ci si definisce in presenza di un ILM quando l'assegnazione di personale a ciascun livello gerarchico avviene prevalentemente tramite mobilità interna di personale collocato in livelli gerarchici inferiori, cioè tramite promozione (Brucchi-Luchino, 2001). Oggi le tematiche e gli aspetti relativi agli Internal Labour Markets si sono diffusi in diversi campi dell'Economia del Lavoro e la formulazione classica di Doeringer e Piore

nella sua versione iniziale ha trovato diversi campi di applicazione.

Limitatamente alla gestione HR, gli Internal Labor Markets hanno avuto ad esempio un ruolo dirimente nella nascita e diffusione della cosiddetta New Personnel Economics di cui Edward Lazear è uno dei principali esponenti. Questa particolare branca dell'economia parte da assunti classici: la volontà di massimizzare l'utilità da parte del lavoratore e dell'impresa, entrambi agenti razionali; la necessità di raggiungere una qualche forma di equilibrio; l'efficienza dei mercati. Inoltre la Personnel Economics (o NPE) fa largo uso di strumenti econometrici e quantitativi.

“In the not-too-distant past, the typical textbook on human resources management would often eschew generalization, arguing that each situation is different. The economist’s approach is the opposite. Rather than thinking of each human resources event as separate and institutionally driven, economists place a premium on identifying the underlying general principles, and on using specific institutional details to identify the causal sources of the general principles”. (Lazear, 2007).

La ricerca dell'efficienza ed i principi di razionalità non escludono imperfezioni o la possibilità di massimizzare l'utilità secondo criteri non monetari (ad esempio autonomia o rapporto vita-lavoro) ma garantiscono quella disciplina necessaria, secondo l'economista, affinché i modelli possano risultare rigorosi. Negli ultimi 20 anni la Personnel Economics si è focalizzata su cinque aspetti chiave (Lazear, Oyer, 2007) relativi alle relazioni di lavoro: incentivi; compensazione; sviluppo e crescita di competenze; organizzazione del lavoro; matching tra aziende e lavoratori. L'impostazione è di matrice puramente microeconomica e ad oggi la Personnel Economics è a tutti gli effetti una branca dell'economia del lavoro. L'unità di analisi è quindi il lavoratore, e si ragiona in termini di performance ed efficienza. L'affermarsi di questa disciplina ha portato, in tempi più recenti, Osterman (2011) a rileggere alcuni aspetti fondanti della letteratura istituzionalista in quanto la NPE avrebbe riportato l'attenzione sulle dinamiche che generano gli ILM. Se da un lato le intenzioni della NPE sono quelle di “modellizzare” i comportamenti di lavoratori ed aziende in termini di massimizzazione razionale, nella prospettiva istituzionalista gli ILM possono essere visti come il frutto di un complesso lavoro di mediazione e processi politici, in cui gli attori giocano secondo regole stabilite sia dall'interno che dall'esterno, non del tutto dipendenti

dalla loro volontà. Granovetter (1985) di contro è molto critico verso le posizioni istituzionaliste, le quali favorirebbero un'idea di lavoratori che si comportano in maniera diversa rispetto ai diversi mercati, in cui criteri di scelta razionali appartengono solo a lavoratori che operano all'interno di mercati qualificati.

1.3.a Il cambio di paradigma

Che il quadro di riferimento teorico afferisca all'economia classica, a teorie comportamentiste o istituzionaliste, c'è una certa conformità di giudizio quando si tratta di dire che la nascita delle pratiche di gestione del personale, e la conseguente relativa attenzione da parte della ricerca, siano necessità e conseguenza di alcuni stravolgimenti che hanno caratterizzato l'azienda intesa sia come impianto fisico di lavoro che come produttrice di valore. L'ILO, nel 2001, ha individuato tre macro aree fautrici di cambiamento: sociali, organizzative e tecnologiche. Tra quelli sociali rientrano i cambiamenti demografici (come una maggiore distribuzione e diversità in termini di sesso, livello di istruzione, paese d'origine), la globalizzazione e la competizione con nuovi mercati, il costo del lavoro e lo switch in termini di aree produttive (esemplificativo negli USA è il passaggio dalla cintura manifatturiera dell'Est verso la Silicon Valley ad Ovest). A questo si aggiunge il progresso tecnologico, la diffusione di internet e dell'ICT e, non meno importante, il cambiamento valoriale nel rapporto tra lavoratore, capo ed azienda. Come rimarca il paper, l'organizzazione gerarchica con precisi compiti ben divisi, nonché la possibilità praticamente nulla per i dipendenti di prendere parte ai processi decisionali, lasciava ai manager compiti esclusivamente amministrativi che si affiancavano a quelli di supervisione e controllo. A seguito delle nuove pressioni esterne il management è passato da un ruolo amministrativo ad uno più decisionale in un contesto in cui il ritmo lavorativo aveva cominciato a velocizzarsi sensibilmente. *“Workers wanted a higher quality of life and more leisure time. In this context, managers had to become socially responsible towards their workforce, and the human dimension gained importance. Employees were beginning to ask for more interesting jobs and to act more like stakeholders in their company than like hired hands”* (ILO, Management and Corporate Citizenship Working Papers, 2001).

Con il passaggio da una funzione amministrativa ad una più manageriale si ha di fatto la nascita della figura di HR Manager e quindi delle pratiche di HRM.

Restando ad un livello di policies, della necessità di tali pratiche - e muovendo dallo stesso background da cui parte l'ILO - la Commissione Europea nel Green Paper del 1997 ha individuato nella gestione delle risorse umane uno dei tre fattori che, unitamente alle richieste dei mercati ed alla tecnologia, ha spinto verso la nascita della cosiddetta industria flessibile. Il sistema di lavoro dell'industria di stampo fordista lascia poco spazio al coinvolgimento dei lavoratori ed ai processi di aggiornamento ed innovazione resi necessari da una produzione sempre più veloce e competitiva. Nella flexible firm il luogo di lavoro accoglie diversi livelli di competenza, conoscenze e capitale umano a seconda di necessità specifiche: non c'è un singolo modello ma un'infinità di modelli che sono costantemente adattati alle circostanze dell'industria e dei suoi lavoratori. La nuova azienda flessibile è di fatto una nuova forma sfidante che necessita acquisizione di capitale umano da un lato e sviluppo di relazioni industriali dall'altro. Nelle nuove imprese decentralizzate ed orientate al networking i lavoratori svolgono una serie di compiti diversi; sono apprezzate conoscenze tecniche, informatiche e la capacità di sfruttare le nuove tecnologie a qualsiasi livello di inquadramento. La nuova organizzazione del lavoro è anche una sfida per le relazioni industriali poiché non c'è più una separazione netta tra la fase progettuale e quella produttiva ma si è più propensi a basarsi su cooperazione ed interesse comune. "New forms of industrial relations have to be developed included, for example greater participation for employees, since efficient production requires enhanced level of both trust and commitment in firms". (Bulletin of European Union, 4/97, pag. 9-12).

Di fianco a questo cambio di prospettiva, un nuovo filone di letteratura si è concentrato sul bisogno di una gestione strategica delle risorse umane (SHRM), che vada di pari passo con i bisogni e le richieste dell'azienda: la crescita della competizione nei mercati interni ed esterni ha obbligato le imprese a prendere in considerazione ogni settore ed ogni strumento a disposizione al fine di migliorarlo per farne una fonte generatrice di vantaggio competitivo (competitive advantage, Porter, 1991), ovvero la capacità di offrire dei servizi in maniera più efficiente rispetto ai propri competitor o, a costi comparabili, quella di offrirli in maniera unica e specifica tale da garantire un valore aggiunto significativamente più alto. L'impresa vince essendo o conveniente o differente. Le tesi di Michael Porter sul vantaggio competitivo contribuiscono ad accrescere l'interesse verso le risorse interne dell'azienda, tra cui figurano anche quelle umane. Queste ultime hanno

offerto nuovi spunti e prospettive per gli studiosi di business e management strategico ed oggi il lavoro di Porter trova molti estimatori specialmente tra manager e CEO per via delle domande che incoraggia relative a direzione e focus dell'impresa produttiva².

Nella prospettiva di Cappelli e Singh (1992) il vantaggio competitivo deriva da risorse specifiche proprie dell'impresa che sono difficili da imitare. Il capitale umano diventa così importantissimo per la creazione di preziose abilità legate all'azienda stessa. Di concerto, il processo di imitazione e diffusione di pratiche di gestione tra le aziende dovrebbe orientare, sempre secondo gli autori, politiche che ne incoraggino lo sviluppo. Wright e McMahan (1992) hanno definito le SHRM come un insieme di attività pianificate di gestione del personale, attuate per permettere all'azienda di raggiungere i propri obiettivi. Successivamente Wright con Snell (1997) ha cercato di legare in maniera complementare i concetti di "fit" e "flexibility": *"Fit can be viewed as a state which exists at some level at a given point in time and because of its focus on an interface between two variables, has both internal (HR aspects) and external (strategy) components. [...] Flexibility, on the other hand, is not a temporary state, but an actual characteristic (e.g., a trait) of an organization"* (pag.6).

Secondo Magatti (2012), la specificità aziendale in termini di risorse e prodotto può essere considerata una delle risposte principali alle domande di unicità oggi rivolte dagli stakeholder.

Queste specificità assumono ancora più rilievo nella Resource-Based view (Barney, 1991, Grant, 1991): per quanto non venga messa in dubbio la centralità dell'assunto per il quale il comportamento dell'impresa è sempre razionalmente legato ad esigenze di massimizzazione a fronte di date risorse, alcune caratteristiche interne dell'azienda stessa favoriscono allocazioni più performanti. Queste caratteristiche possono essere legate tanto all'utilizzo di macchinari e procedure uniche quanto alla disponibilità di risorse umane e conoscenze interne. Dentro tale quadro teorico le risorse vengono definite come lo stock di fattori (input ed output) disponibili all'impresa e dall'impresa stessa organizzati e controllati (Amit e Schoemaker, 1993); per generare del vantaggio competitivo tali risorse, oltre ad avere un dato valore economico, devono rispondere a

² Sull'influenza di Porter nei confronti delle nuove idee di business di manager e capitani d'azienda si veda l'approfondimento su "The economist", pubblicato come extra online il 4/09/2008. (<http://www.economist.com/node/11869910>)

criteri di inimitabilità e rarità ed essere allocate all'interno di un quadro organizzativo strategicamente orientato. Il contesto è quello della cosiddetta “new economy” o “knowledge economy” alla quale sono afferibili, ad un livello strettamente empirico, gran parte degli studi qui presi in esame. Questi lavori sono volti ad approfondire l'accumulazione/utilizzo di diversi tipi di capitale all'interno di un'azienda o di un mercato di riferimento ed il ruolo che giocano nei confronti dell'output.

Coff (1997) rileva l'importanza degli human assets (Amit e Shoemaker, 1993) intesi come specifiche forme di asset in cui il capitale umano controllato dall'azienda è in grado di contribuire alla generazione di ritorni in termini di profitto ma fa però notare come il peso dei cosiddetti “Management Dilemmas” (la minaccia di turnover, le asimmetrie informative) associati alla gestione del personale non sia stato del tutto tenuto in considerazione. In altre parole, la relazione tra l'accumulazione di capitale, l'utilizzo di sistemi premianti e le performance aziendali non è diretta e scontata, questo perché a differenza di altri tipi di asset, quelli umani possono venire meno con maggiore facilità: un dipendente può decidere di cambiare lavoro e passare in un'altra azienda, lavorare peggio di quanto preventivato o semplicemente smettere di lavorare. A dispetto delle convinzioni classiche, il semplice ingaggiare capitale umano di livello superiore non basta (Coff, 2011): corrette politiche di acquisizione, motivazione ed engagement del personale sono quindi essenziali affinché l'HRM generi un vantaggio.

Per quel che riguarda le cosiddette *Value Chains*, alcuni studi italiani hanno evidenziato come anche in questo caso una disponibilità di capitale umano infici in maniera positiva o negativa l'intero processo. Se da un lato infatti la disponibilità di capitale umano qualificato può essere un punto di forza delle aziende italiane quando si tratta di penetrare mercati ed economie emergenti (Cristadoro, Federico, 2015), dall'altro un capitale umano inferiore rispetto alle altre principali economie contribuisce al ritardo dell'Italia nei loro confronti. Questo è quanto emerge ad esempio in uno studio comparativo tra l'Italia e la Germania (Accenturo, Giunta, 2016): entrambi i paesi hanno una fetta consistente delle industrie situate in una posizione intermedia nella Global Chain Value (o GVC), caratterizzate da grande eterogeneità. Tuttavia le imprese italiane rispetto alle tedesche hanno una minore capacità nel settore intermedio di rafforzare la propria posizione competitiva innovando prodotti e processi ed investendo in capitale umano, e da qui

deriverebbe una parte non trascurabile della maggiore caduta delle vendite subita dalle aziende italiane.

1.3.b High performance work practices and organizations

I due acronimi HPWP (High Performance Work Practices) e HPWO (High Performance Work Organizations) ricorreranno con una certa frequenza nel corso di questo elaborato. In questo paragrafo si fornirà subito la definizione mentre nelle pagine seguenti si analizzeranno contributi teorici e modelli empirici che hanno portato ad un'esplicitazione ormai largamente condivisa nella letteratura di settore. In accordo con Leoni (2012), si utilizza l'acronimo HPWO per etichettare quelle aziende che basano la loro organizzazione sui processi piuttosto che sulle funzioni, caratterizzate da un basso livello di gerarchia, alto livello di potere discrezionale, organizzazione in team e lavori di gruppo, job rotation inter ed intra gruppi, approccio collettivo al problem-solving, sistemi di incentivazione mista per aumentare motivazione e commitment e sistemi retributivi basati sul performance pay.

Così come nel caso della letteratura sociologica, tali posizioni vengono esplicitate a seguito di importanti modifiche – strutturali ma anche di pensiero – che hanno coinvolto l'impresa.

Questa definizione configura un nuovo tipo di impresa, evoluzione stessa del concetto di industria fordista - caratterizzata da una rigida gerarchia, con uno svolgimento delle mansioni ben definito e con scarsa possibilità di cambiare - ed allo stesso tempo in totale rottura con quest'ultima. Tale definizione di HPWO ben si lega con quanto emerso nel paragrafo 1.3.a: ad affiancare la generazione di un profitto, ci sono nuovi obiettivi che vedono coinvolti oltre che i fabbisogni di azienda e lavoratore anche altri elementi contestuali. Di riflesso, in questa letteratura per HPWP si identificano quelle pratiche di gestione che sono di base necessarie alle HPWO per essere competitive sul mercato. Più specificamente si può parlare di un bundle, di un insieme o di subset di attività di gestione del capitale umano tali da poter essere in grado di contribuire al successo dell'azienda. Il ruolo delle HPWP è, secondo Leoni, quello di fungere da mediatore sia nei confronti degli outcome che nei confronti delle dinamiche interne all'azienda. Implicitamente contenuto nella definizione data in apertura di paragrafo infatti risiede un concetto secondo il quale

le HPWO necessitano di capitale umano altamente qualificato (dotato di key-competencies) per funzionare. Di contro, segnala l'autore, la letteratura si è poco soffermata su quanto le HPWO contribuiscano allo sviluppo di capitale umano altamente qualificato. In altri termini, riprendendo una tematica già cara ad Arrow (1962), la creazione e lo sviluppo di skill e competenze può emergere anche solo parzialmente da un processo virtuoso in cui le HPWP fanno da mediatore e stimolatore, favorendo il trasferimento di competenze sia a livello verticale che orizzontale all'interno dell'HPWO. Le HPWP provvedono a fornire input dinamici alla crescita, rendendo così le HPWO strutture in continua evoluzione.

“The dynamic capabilities of a firm cannot in fact be built simply by spending on R&D or making analogous investments (such as ICT) but must stem from a strategy that integrates, builds, and reconfigures both the workplace and competencies in order to address changing environments and enable organizations to make the best use of the creative and productive powers of employees” (pag. 345).

Come già accennato in precedenza, queste pratiche hanno bisogno di essere strettamente “in fit” con le esigenze dell'industria e questo, unito alla crescente letteratura sull'argomento, ha portato a delle elencazioni differenti su quali siano le pratiche di cui tener conto, sollevando i primi problemi di metodo. Leoni, ad esempio, nella sua analisi ne identifica 4 (problem solving, relazione con i clienti, relazione con i colleghi, lavoro in team). Toner (2011), nell'overview dedicata dall'OECD ai maggiori temi legati al binomio forza lavoro-innovazione, identifica 10 aspetti chiave, pur ammettendo come ovviamente il loro peso o la loro stessa composizione possa variare a seconda della nazione di appartenenza o della dimensione dell'azienda. Nello specifico si tratta di: restrittive procedure di selezione; chiara descrizione del lavoro; job rotation; lavoro in team; autonomia del lavoratore; organizzazione orizzontale; sistemi di “Voice” per i lavoratori; incentivi; diffusione della conoscenza; addestramento intensivo;

L'humus di base – che si è visto già essere rintracciabile negli esempi di letteratura business oriented esposti nel paragrafo 1.1 e, più specificatamente, nei sottoinsiemi che compongono sistemi di Total Reward Strategy – si poggia su concetti di flessibilità, autonomia, team-working, formazione continua, lavoro per obiettivi, chiare successioni/possibilità di carriera. Ad oggi, gran parte degli studi che convergono sulle ricadute positive di queste pratiche sugli outcome aziendali, utilizzano variabili simili o

ragionano per set di variabili ma non si può parlare di un vero e proprio modello condiviso.

La letteratura su HR e performance ha comunque visto una importante crescita a cavallo degli anni 90. A livello teorico questo è dovuto alla diffusione delle nuove teorie sull'evoluzione dell'azienda esposte fino ad ora, mentre a livello empirico la disponibilità di nuovi database ha reso possibili indagini più dettagliate. Non va sottovalutato comunque l'impatto che il linguaggio di business, di giornali, riviste e dei sempre più numerosi corsi di laurea e specializzazione sull'argomento hanno avuto sulle percezioni di senso comune. L'immagine della nuova azienda – innovativa, attenta alle esigenze dei dipendenti, degli acquirenti e dell'ambiente circostante – ha quindi cominciato a diffondersi. E' plausibile pensare che questo sia stato possibile perché le tesi di fondo rispondono a vario livello a quelli che, restando all'interno di una sfera puramente epistemologica, sono i tre criteri del ragionamento argomentativo (Agazzi, 2004): accettabilità (le premesse appaiono verosimili), rilevanza (le premesse appaiono rilevanti ai fini probatori) e sufficienza (la proprietà delle premesse di essere sufficienti per arrivare alla conclusione di un ragionamento). In questa tesi si cerca di scindere la retorica dalle regolarità empiriche, tenendo comunque conto che, a differenza di altre scienze, in Economia le convinzioni fondate sul senso comune di manager e lavoratori influiscono loro comportamento, diventando quindi fautrici di cambiamento (Solow, 1990).

Tornando ai primi anni 90', Osterman (1994) fa notare come in America questa percezione sia stata accresciuta da report nazionali di grande impatto - tra i quali l'autore sottolinea "Made in America" di Detrozous, Lester ed appunto Solow, che hanno evidenziato l'importanza dei "sistemi" aziendali nella trasformazione dell'impresa, siano essi relativi a salari, organizzazione interna, flessibilità o turnover. Quello di Osterman è uno dei primi tentativi di analizzare la diffusione di HPWO e capire perché alcune aziende si erano "trasformate" ed altre no. Per farlo utilizza una survey basata su 875 osservazioni, corrispondenti ad altrettanti stabilimenti (non sono state incluse le organizzazioni non-profit e le aziende agricole), rivolta al dirigente più alto in grado³. Il primo problema

³ Questa specificazione via lettera fu fatta per evitare problemi di autoselezione. Rivolgendosi ai vertici aziendali e non ai responsabili HR Osterman sperava di interfacciarsi con rispondenti in grado di offrire un'analisi accurata per via dell'esperienza maturata e non condizionata dalla posizione ricoperta. Dei rispondenti, il 46% lavorava in funzioni HR ed il 54 era dirigente di linea.

riscontrato è stato nella mancanza di una definizione univoca di “sistemi di lavoro flessibile”.

“Although it seems fair to say that the many scholars who have written on the topic have the same broad set of practices in mind, different authors place primary emphasis on somewhat different sets of dimensions of those practices” (p.177).

Per superare quest’ostacolo, Osterman non identifica una specifica pratica necessaria a definire l’organizzazione del lavoro “flessibile” ma ragiona in termini di mix di diverse pratiche. Chiede pertanto che venga confermata (si/no) la presenza di quattro pratiche (job rotation, work teams, problem solving groups, Total quality management) e la percentuale di dipendenti coinvolta. A seguito di questa classificazione, Osterman considera un’organizzazione “trasformata” se ci sono almeno due pratiche che vedono coinvolte, per ognuna, almeno il 50% dei lavoratori. Il modello che sviluppa per spiegare cosa ha spinto aziende verso la trasformazione rispetto ad altre include, oltre a numero di dipendenti, età e tipologia, variabili modellate da dimensioni di Market & Strategy (orientamento al lungo periodo, apertura ai mercati internazionali), Values (se per l’azienda è importante assumersi la responsabilità del benessere del dipendente e della sua famiglia), Firm Environment, Human Capital. Dal modello, Osterman conclude che delle aziende con 50 o più dipendenti, il 35% del campione ha fatto uso di sistemi di lavoro flessibile. La presenza di sindacati o la pressione verso i profitti di breve termine non sembrano incidere in maniera particolare. I primi riscontri però non sembrano suggerire cluster naturali di accorpamento tali da poter parlare di “High Performance work organizations”. Questo tentativo embrionale di definire quelle che poi saranno definite come HPWO e le relative HPWP sarà di stimolo a tutta la letteratura successiva. Delaney e Huselid (1996) fanno notare come, al netto della rete teorica di riferimento, ci sia una convergenza di fondo sull’importanza delle pratiche di HRM nella determinazione sia degli outcome d’azienda che degli outcome dei dipendenti. *“Conceptually, such practices can be classified in terms of their impact on employees’ skills and ability, motivation, and the way that work is structured”*. (ibidem, pag. 951).

Tuttavia il condividere risultati significativi non vuol dire aver formalizzato un modello o istituzionalizzato un filone di ricerca. Un tentativo di sofisticazione maggiore arriva grazie all’applicazione del concetto di complementarità, utilizzato da Milgrom e Roberts a livello empirico per evidenziare le selezioni strategiche di un’impresa. Attraverso

questo espediente è possibile indagare la relazione tra le pratiche aziendali ed il loro beneficio complessivo per l'azienda, riducendo così bias ed errori che possono venir fuori da una relazione diretta. Il rapporto tra complementarità e scelte di un decisore (nel caso specifico, l'azienda) è stato al centro di una tanto proficua quanto fondamentale area di studi inaugurata dai due autori già nel 1985. A seguito delle prime formulazioni teoriche, e grazie al positivo impatto sulla ricerca, tale rapporto verrà riproposto con una certa frequenza per tutta la fine del secolo scorso, dando un contributo notevole al filone economico che si occupa delle performance d'azienda a partire - più che da criteri esclusivamente di efficienza - dal rapporto tra innovazione, conoscenza e performance d'azienda.

Oggi lo studio della complementarità tra pratiche aziendali può essere visto attraverso due prospettive (Pini, 2006): quello ortodosso – proprio per l'appunto della scuola di Milgrom, Roberts e, tra gli altri, Topkis – e quello sistemico-evoluzionista. Quello ortodosso si preoccupa di identificare nuove variabili da inserire negli input della funzione (la complementarità si studia tra le variabili che sono dominio della funzione stessa), in cui le variabili di riferimento sono oggetto di scelta dell'impresa e ne influenzano il risultato economico. “Se si considera una qualsiasi coppia di variabili rilevanti per la realizzazione degli obiettivi dell'impresa, allora si dice che le due variabili sono complementari se gli incrementi di una delle due aumentano i rendimenti associati agli incrementi della seconda variabile” (Pini, 2006).

Con il paper del '95 Milgrom e Roberts si sono concentrati sulla definizione della relazione tra struttura e strategie aziendali, o in altri termini sull'operativizzazione dei concetti di “fit” e “system” attraverso due strade: la prima ha previsto l'elaborazione di un modello formale che, attraverso la matematica della complementarità, fosse capace di catturare i cambiamenti e gli “switch” dalle vecchie pratiche tipiche dell'industria fordista a quelle più moderne ed innovative dell'industria “flessibile”. In seconda istanza, le stesse idee vengono applicate al caso di studio di un'azienda manifatturiera, la Lincoln Electric Company, per dimostrare come queste ultime possano essere utilizzate in maniera informale e specifica mantenendo una ferma rigorosità di concetto e di metodo.

Anche per quel che riguarda la rete teorica di riferimento, con Milgrom e Roberts (e di conseguenza con gli studi successivi), ci si poggia sulla definizione di “paradigm shift” nell'accezione classica di Womack, Jones e Roos (1990). In questa prospettiva, che tiene

conto principalmente dell'esperienza nordamericana, il modello dominante fordista (basato quindi su linee di produzione ed economie di scala) stava pian piano inserendo elementi di quella che gli autori definiranno produzione snella (Womack e Jones parlano di "Lean production", Milgrom e Roberts di "Flexible sistem"). Come gli stessi autori segnalano però i modelli che utilizzano la complementarità come strumento di indagine – pur rilevando l'esistenza di quest'ultima tra due o più pratiche aziendali – non individuano esplicitamente un range o un set ben definito di politiche HR. Pertanto, più che di un modello formale vero e proprio si tratta di uno strumento che, nell'intenzione di Milgrom e Roberts, può essere utilizzato come punto di partenza per una formulazione più rigorosa.

Dello stesso avviso è McDuffe (1995), che si è occupato della relazione tra HR e performance nell'industria automobilistica: sebbene la produzione di massa e quella cosiddetta "lean" o "flexible" richiedano approcci HR differenti, Womack ed altri non spiegano come queste pratiche siano integrate nei diversi sistemi né tantomeno quale sia la relazione tra esse e le performance. Ancora, per quanto la definizione di "lean" catturi lo snellimento di alcuni processi produttivi, non tiene conto dell'espansione della forza lavoro (più in seguito diremo del diverso livello di competenze) necessaria per far fronte a questo tipo di approccio. Una delle caratteristiche della produzione snella è, sempre in accordo con McDuffe, l'eliminazione di quelli che lui chiama "buffer" a favore di un capitale umano più qualificato: i buffer non sono altro che le risposte in caso di emergenza che le industrie utilizzano nella produzione di massa – ad esempio i magazzini con i pezzi di ricambio – per ovviare ad interruzioni del processo di produzione. Nella produzione snella questo compito spetterebbe ad un capitale umano più qualificato, in cui però lo sforzo discrezionale viene applicato se i lavoratori ritengono allineati i loro interessi con quelli dell'azienda, e se quest'ultima affronterà investimenti reciproci nel loro benessere (ibidem pag. 201).

Complementarità: la definizione, derivata da Edgeworth: due attività possono essere definite come *Edgeworth Complements* se e solo se investire di più su una determina degli aumenti nei ritorni di investimento sull'altra. La prima distinzione da fare è quella con gli spillover: la complementarità si riferisce ad aumenti nei ritorni sui rendimenti della variabile (o del set di variabili) e non ai benefici derivanti dall'intervento più o meno improvviso di un'altra variabile. In generale, in quanto dipendenti dalle scelte del

decisore, le variabili vengono selezionate proprio in virtù di una possibile complementarità tra di loro. Questa nozione si applica alle variabili di scelta dell'azienda ed è centrale per la sua simmetria: al contrario del più classico concetto di rendimento di scala infatti non solo aumentare l'investimento su una variabile scelta dall'impresa non preclude ad aumenti di altre variabili ma, anzi, rende più intrigante la possibilità di investire anche su di esse.

Grazie a questa nozione diventa anche più chiara la definizione di HPWP e HPWO data da Leoni e riportata in precedenza: la complementarità genera un effetto sistemico, ovvero coinvolge ed influenza più pratiche ed il risultato congiunto ottenuto in termini di ritorni per l'impresa è più alto della somma dei singoli aumenti. Questo particolare invita i ricercatori a tenere conto di più possibili relazioni di complementarità. L'esempio classico, ripreso da Milgrom e Roberts ed altri studiosi, è quello della General Motors: la compagnia, leader nei sistemi di produzione di massa ed in competizione con Toyota, spese circa 80 miliardi di dollari in attrezzature e robotica d'avanguardia tipiche della produzione cosiddetta "snella" senza però finanziare adeguatamente altri settori quali risorse umane e ricerca e sviluppo.

"It failed to see the importance of making these complementary changes or else, for whatever reason, it was unable to make the changes that were required on these dimensions. The result was that those billions of dollars were largely wasted: GM in the early 1990s had assembly lines that should have been the most flexible in the world but that produced only a single model, while the corporation as a whole lost money at unprecedented rates" (pag.194).

In quest'ottica, l'esistenza di un vasto numero di variabili che possono entrare nella funzione più che un limite può essere vista come una risorsa. La nozione formale di complementarità offre dunque una possibile strada per dare una definizione precisa ed analitica delle nozioni di "Fit", "Sistema" e "Strategie", che, come già aveva sottolineato Osterman (1994), sono spesso intuitive ed altrettanto spesso vaghe.

Con queste premesse alle spalle, Huselid (1995) allarga il numero di variabili da investigare – tredici in tutto - e si preoccupa non più di indagare su un'unica relazione ma sull'intero range di possibilità. "[...] *a finding that systems of work practices affect*

turnover or productivity does not necessarily mean that these practices have any effect on firm profits, and the discovery that systems of High Performance Work Practices affect profitability begs the important issue of the processes through which they influence firm financial performance". (pag. 642). Le variabili dipendenti scelte sono state Turnover, Produttività e Performance Finanziarie: i risultati hanno trovato un riscontro statisticamente significativo in merito al rapporto tra l'adozione di pratiche HR, bassi livelli di turnover ed alti livelli di produttività. "The magnitude of the returns for investments in High Performance Work Practices is substantial. A one-standard-deviation increase in such practices is associated with a relative 7.05 percent decrease in turnover and, on a per employee basis, \$27,044 more in sales and \$18,641 and \$3,814 more in market value and profits, respectively. These internally consistent and economically and statistically significant values suggest that firms can indeed reap substantial financial benefits from investing in the practice studied here" (pag. 667). Il miglioramento delle performance finanziarie è in parte dovuto, secondo Huselid, all'abbattimento dei tassi di turnover unito all'aumento della produttività. Huselid – i cui dubbi metodologici verranno esposti in seguito – riconosce i limiti di un'analisi di tipo cross-sectional e per quanto sofisticata quest'ultima possa essere, sostiene che per replicare i risultati così ottenuti ci sarebbe bisogno di dati longitudinali sia sulle HPWP che sulle performance. Ciononostante, secondo l'autore l'utilizzo di pratiche di HRM contribuisce a formare un capitale umano specifico che almeno nel breve periodo (nel lungo, l'economia classica suggerisce che si andrebbe verso una situazione di equilibrio) può offrire miglioramenti alle aziende.

Ichinowski (1997) ha cercato di utilizzare dati di tipo longitudinale e la matematica della complementarità per arrivare ad una modellizzazione più solida. Al fine di ridurre l'eterogeneità, Ichinowski concentra le osservazioni su un'unica produzione, quella dell'acciaio, utilizzando un dataset ottenuto da 36 linee produttive d'acciaio appartenenti a 17 compagnie diverse. Il modello derivato per le stime si basa su osservazioni quotidiane, misurazioni precise e disponibilità di capitale raccolte giornalmente da ogni sito di produzione, per un totale di circa 3000 osservazioni mensili in stabilimenti presenti in diversi Stati del Nordamerica. Le informazioni sulla produttività sono state fornite dalle aziende, le variabili di controllo selezionate sono state 25 (tra cui la dimensione e la vetustà dell'impianto, la curva di apprendimento, il tempo di attività ed altro) mentre per

le pratiche di HRM si è fatto ricorso a interviste standardizzate fatte a più figure aziendali, raffrontate ed accompagnate da materiale informativo quali cartelle del personale, accordi intra-aziendali ed altri documenti. Da qui sono stati derivati 7 sistemi di HRM relativi a incentive pay, communication, teamworking, Recruitment, Flexible Job, Training ed employment security. I risultati hanno dimostrato una forte influenza sulla produttività dei sistemi di gestione del personale: pratiche di innovative HRM hanno avuto effetti positivi sia sulla produttività che sulla qualità del prodotto. Inoltre tali pratiche tendono ad essere tra loro complementari nell'accezione di Milgrom e Roberts. *“One employment practice, such as the use of problem-solving teams, may be more effective in stimulating worker productivity when it is adopted in concert with other work practices that give workers the incentive and the ability to perform well in teams -practices such as incentive pay, training, the flexible assignment of workers, or employment security”*(pag.295). I risultati ottenuti portano evidenza di come sistemi di pratiche HRM determinano produttività e qualità, mentre cambiamenti marginali in pratiche del lavoro individuali favoriscono cambiamenti minimi.

In seguito, in un corposo volume del 2000, Eileen Appelbaum, Peter Berg, Thomas Bailey ed Anne Kallebergh hanno sviluppato un modello frutto sia delle precedenti ricerche e delle precedenti impostazioni teoriche dei singoli autori che di un ingente lavoro di collezione dati. L'indagine muove infatti da osservazioni raccolte in 40 industrie afferenti a 3 diversi settori, per un totale di oltre 4000 dipendenti. Ai lavoratori sono stati somministrati dei questionari, mentre ai dirigenti sono state fatte delle interviste. L'ipotesi promossa è che il management delle risorse umane sia in grado di influenzare positivamente le performance d'impresa attraverso un'elicitazione collettiva dello sforzo lavorativo. Nello specifico, lo sforzo discrezionale è dato dalla mediazione della relazione tra il management delle risorse umane e la performance. Per ottenere questo sforzo discrezionale è necessario che siano presenti tre componenti: l'opportunità alla partecipazione, gli incentivi e le competenze. Da qui il nome del modello (“AMO”, ability, motivation, opportunities).

Queste tre variabili indipendenti compongono l'High performance work system individuato nello studio. Si definisce, con Appelbaum, lo sforzo discrezionale come quel contributo che va ben oltre la normale richiesta di lavoro.

La A di Ability si riferisce alle competenze, e con essa si intendono pratiche e politiche che assicurino ad ogni lavoratore il giusto lavoro, con l'assunzione implicita che questo sia sfidante. Anche qui rivestono grande importanza le politiche di riorganizzazione del lavoro, con particolare riferimento all'allocazione di risorse che dovrebbero garantire ai lavoratori di svolgere un lavoro in cui sono competenti con la minima supervisione.

La motivazione (M) può essere generata da incentivazioni estrinseche, intrinseche o essere derivata da un rapporto di fiducia. Con motivazioni estrinseche ci si riferisce generalmente a sistemi di performance pay ed incentivi, con intrinseche a riconoscimenti da soddisfazione personale o riconoscibilità sociale. Per fiducia si intende un rapporto in cui, in un ambiente di lavoro valutato sano, stimolante e motivante, il lavoratore si sente valorizzato e desiderato.

Le opportunità (O) sono date dalle occasioni che ha il lavoratore di rendersi utile per l'azienda, contribuendo in maniera diretta o indiretta al suo successo. In questo senso si inseriscono la partecipazione ai cosiddetti "quality circle" o l'organizzazione del lavoro in gruppi e per obiettivi. Se tutti e tre questi aspetti, indipendenti tra loro, sono presenti, lo sforzo discrezionale viene incoraggiato, nel caso ne mancasse anche solo uno c'è il rischio che venga inibito. L'assenza di tutti e tre porterebbe ragionevolmente il lavoratore o a lasciare l'azienda o a lavorare al di sotto o al limite dello sforzo minimo richiesto. Dal modello della Appelbaum deriveranno tutta una serie di lavori e di applicazioni a studi di caso tanto da sancirne la popolarità anche al di fuori del circuito accademico.

1.4 Problemi metodologici

In accordo con Youndt e Snell (1997), si può dividere il filone di ricerca sui sistemi di HRM e performance in due scuole: la prima – detta universalista – rileva una capacità diretta delle pratiche di HRM di influenzare le performance. E' questo il caso dei già citati studi di McDuffe (1995) o, ragionando in termini di bundle, di Ichniovski (1997) e Huselid (1995). Benchè i risultati raggiunti siano significativi, nessuno di questi studi isola o identifica quelle che sono le cosiddette "best practices". Tuttavia c'è un focus condiviso su alcune pratiche utilizzate come variabili, in particolare incentivi di gruppo, team working e problem solving partecipativo. La connessione logica è, per gli autori, validamente supportata dalla microeconomia e dalla teoria del capitale umano: gli

investimenti dell'azienda in abilità e conoscenze generano un ritorno positivo in termini di performance. Lo sforzo discrezionale dei dipendenti, debitamente sollecitato e stimolato attraverso sistemi di HRM ad alta prestazione, favorisce un aumento di produttività.

Nell'altra scuola – definita contingente – l'impatto delle pratiche di HRM è “mediato” dalle scelte strategiche dell'azienda. Questo filone, più vicino alle posizioni behaviouriste, trova le sue fondamenta nella Resource Based Theory e nelle teorie del vantaggio competitivo. In questa prospettiva il contributo delle HRM alle performance dipende dal ruolo che riveste il capitale umano all'interno dell'azienda stessa, e come quest'ultimo è strategicamente collocato.

In entrambi i casi non mancano i problemi di ordine metodologico: per quel che riguarda la prospettiva universalista, al netto del set vagamente condiviso, non è chiaro quali pratiche siano sicuramente “best”. Inoltre, a questo livello manca ancora una distinzione in termini di quale tipo di forza lavoro è coinvolta nel processo di HRM e se le pratiche di HRM hanno gli stessi ritorni su tutti i tipi di lavoratore, che siano essi impiegati in mansioni a basso livello di specializzazione/competenze o meno. Di contro, la prospettiva strategica, pur facendo uno sforzo nella definizione delle strategie, è difficilmente generalizzabile.

Quale che sia la posizione di appartenenza, ci sono altri problemi di natura metodologica, concettuale ed operativa. Huselid (1995) ne identifica tre. Il primo riguarda la possibile simultaneità tra l'adozione di HPWP e le performance delle aziende, soprattutto tenendo conto che molti dei data set utilizzati sono di tipo cross-sectional e quindi presi nello stesso lasso di tempo. Se aziende altamente performanti utilizzano continuamente sistemi di HPWP il loro impatto può essere sovrastimato. Nella situazione opposta, ovvero nel caso in cui le aziende ricorrano a sistemi di HPWP per migliorare le loro performance, il contributo di questi ultimi sarebbe notevolmente sottostimato. Il secondo è relativo a problemi di distorsioni nella risposta (response bias): anch'esso di natura metodologica, è comune alle ricerche che fanno largo uso di questionari. Il rischio che si manifesti in questo tipo di analisi è forte perché il campione - nel caso specifico, le aziende che fanno uso di HPWP – rischierebbe di comporsi anche per auto-inclusione ed auto-selezione. Al contrario, imprese di tipo tradizionale o che peggio ancora hanno dei problemi di tipo contrattuale/lavorativo al proprio interno

potrebbero non avere interesse alcuno a finire nel pool di analisi. Il terzo limite è relativo alla misurazione del rapporto esistente tra le singole pratiche di gestione ed i loro output aziendali. La letteratura precedente si era infatti concentrata esclusivamente su rapporti tra HPWP e produttività, HPWP e turnover o HPWP e performance finanziarie. In altri termini, le analisi embrionali svolte nell'ambito della gestione HR erano carenti perché riguardavano un unico contesto (azienda-settore di riferimento), un'unica pratica o un unico output (Huselid, 1995).

Un altro aspetto dirimente riguarda la mancanza a questo punto di una definizione condivisa di che cosa sia una "Flexible Firm": tale mancanza rende più complesso operativizzare questa definizione e di riflesso ha ripercussioni anche sulla scelta delle variabili relative ai lavoratori coinvolti.

Per ammissione stessa dei rispettivi autori, un modello formale ed univoco di misurazione di precise pratiche innovative di gestione HR e ritorni in termini di performance non è ancora stato del tutto ottenuto. Le critiche di Osterman a termine di questa prima rassegna sembrano più che fondate: i ricercatori hanno, per quel che riguarda le pratiche da indagare, un'idea comune, simile ma non ancora chiara e formalizzata. Molte rassegne (Cappelli, 1992, Entekin, 2001) evidenziano punti comuni sui risultati ma c'è ancora vaghezza su tecniche e variabili. A parziale giustificazione c'è la difficoltà di reperire e costruire database che siano in grado di catturare la questione sia dalla prospettiva dei dipendenti che da quella dei manager, e di farlo nel corso del tempo su più settori. Tuttavia ignorare le correlazioni positive che le ricerche hanno dimostrato sussistere tra sistemi innovativi di HRM e performance non è la risposta, ma un punto di partenza che deve invogliare ad avviare percorsi di ricerca sempre più sofisticati e metodologicamente orientati.

Tornando al database ed ai problemi di ordine metodologico legati in particolar modo alla path-dependency tra l'accumulazione e la formazione di capitale umano e gli outcome, Crook ed altri (2011), attraverso una meta-analisi di alcuni studi rappresentativi (66 per un totale di 13000 osservazioni circa), hanno svolto una serie di test su significatività e grandezza della relazione tra capitale umano e performance. Le ipotesi indagate sono tre. La prima, semplice, è che il capitale umano sia direttamente legato alla performance. La seconda e la terza sono più relative alle specificazioni suggerite, tra gli altri, da Youndt e Snell ed esposte in precedenza: nell'ottica di una gestione "strategica", più interessata ai

ritorni sul lungo periodo, il capitale umano può essere un grande fattore di vantaggio competitivo. Gli studi di tipo longitudinale dovrebbero essere più in grado di catturare questo tipo di relazione rispetto agli studi cross-sectional, incapaci di rilevare come il capitale umano influenzi le performance nel corso del tempo. La terza ipotesi è relativa al capitale umano: quello specifico dovrebbe essere più impattante sulle performance rispetto a quello generico. E se la prima e la terza ipotesi sono state verificate, contrariamente alle aspettative non sono state registrate differenze significative tra i due metodi per quel che riguarda la capacità di “misurare” l’impatto di sistemi innovativi di HR: da un lato questo favorisce la ricerca, in quanto sembrerebbe che gli studi cross-sectional abbiano la stessa capacità di “catturare” il rapporto tra HR e Performance degli longitudinali al netto dei problemi temporali derivanti dall’acquisizione di capitale umano; dall’altro lascia aperte molte questioni su quello che è il ruolo del capitale umano in azienda e sulle sue funzioni. *“Is human capital simply a direct precursor of performance, or is the relationship more complicated? It is possible, for example, that the relationship is reciprocal in that performance also affects a firm’s ability to acquire and retain human capital. Another possibility is that other processes that could not be captured by our analysis help to increase the value of human capital. Whereas we can conclude that the size of the relationship—at least in our study—is not influenced by temporal factors overall, longitudinal studies, quasi - experimental field studies, and studies that tease out process elements are still necessary to account for causality”* (ibidem, pag. 452).

1.4.a HRM in Italia

Storicamente, il confronto di realtà e pratiche aziendali tra Europa e Stati Uniti non è mai stato semplice. Benchè l'obiettivo comune sia quello di trovare un riscontro tra performance ed introduzione/sviluppo di sistemi HRM, in accordo con Boxall e Purcell (2003), si può parlare di differenze sostanziali già nei criteri e nelle esigenze di ricerca. L'approccio statunitense è implicitamente più manageriale, con un focus che si concentra su come la gestione HR possa portare beneficio agli shareholders. In Europa invece la tendenza è verso il bilanciamento degli interessi di multipli stakeholder come dipendenti, unioni sindacali, governo e società. In Europa – ed ancora di più in Italia - si tende ad insistere sul contesto, evitando una definizione univoca di cosiddette “best practices”. Sempre nel Vecchio Continente, una delle più recenti ricerche in tema di HRM e performance è stata svolta dall'Eurofound (2011). Si tratta del primo tentativo di comparazione cross-nazionale ed è basato su un campione composto da oltre 27000 imprese (distribuite in 30 paesi) presenti nel database derivato dall' European Company Survey (ECS). Il report viene inquadrato all'interno del piano di Europa 2020⁴, con specifico riferimento alla prima delle tre priorità identificate dal programma, riassunta nel concetto di “Smart growth”. Quest'ultima (sviluppare un'economia fondata su conoscenza ed innovazione) si accompagna a “sustainable growth” (promuovere un'economia più efficiente nella gestione delle risorse e dell'ecosistema) ed “inclusive growth” (un'economia che punti ad alti tassi di occupazione sviluppando coesione sociale e territoriale). *“These three priorities are mutually reinforcing; they offer a vision of Europe's social market economy for the 21st century (pag.8)”*.

Gli indicatori di performance utilizzati sono stati: ambiente di lavoro; mancanza di problemi legati alle risorse umane; produttività della forza lavoro; situazione economica dello stabilimento. Di fianco, cinque sono stati i set di pratiche presi in considerazione e legati a sistemi di gestione del personale ad alta prestazione: orario di lavoro flessibile;

⁴ Europa 2020 è la strategia decennale dell'Unione europea per la crescita e l'occupazione. È stata varata nel 2010 per creare le condizioni favorevoli a una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. L'UE ha concordato cinque obiettivi quantitativi da realizzare entro la fine del 2020 che riguardano l'occupazione, la ricerca e lo sviluppo, il clima e l'energia, l'istruzione, l'integrazione sociale e la riduzione della povertà. La strategia viene attuata e controllata nell'ambito del semestre europeo, il ciclo annuale di coordinamento delle politiche economiche e di bilancio dei paesi dell'UE. Nel marzo 2014 la Commissione ha pubblicato una comunicazione che fa un primo bilancio della strategia Europa 2020 da cui sono presi gli estratti in questo paragrafo.

organizzazione in gruppi; formazione; sistemi di “voice” per i dipendenti; incentivi finanziari per i lavoratori;

Dall’analisi è emerso che in Italia solo il 17% delle aziende utilizza due o più set di pratiche. Tale percentuale la pone al quintultimo posto, sopra Cipro ed a pari merito con l’Ungheria. La differenza con i paesi del Nord Europa (Finlandia, Svezia e Danimarca tutte sopra il 64%) è netta, così come con Francia, Germania, Belgio e Regno Unito che si assestano su percentuali del 37-38%. L’analisi comunque conferma il trend già emerso nei lavori nordamericani ed in altre pubblicazioni private europee. I due risultati più rilevanti riguardano l’impatto positivo di sistemi di voice per i dipendenti su ambiente di lavoro ed assenza di problemi legati alle risorse umane, nonché l’importanza della formazione per quel che riguarda performance economiche e livello di produttività dello stabilimento. Sistemi di incentivi e performance pay risultano positivamente associati a situazione economica dello stabilimento e misure di produttività. L’autonomia di gruppo ha mostrato effetti relativamente consistenti su clima di lavoro e produttività. I riscontri più deboli si sono avuti sulla flessibilità nell’orario di lavoro mentre non è stata trovata evidenza su combinazioni di pratiche (bundle) che fossero più conduttive verso performance migliori (Pag.19).

“Labour productivity is not only about new technologies and increased capital investment. Work organisation in general, and these practices in particular, also play a vital part in meeting the challenges facing Europe in the increasingly global competitive environment” (Pag.2).

Gli studi sin qui rassegnati hanno contribuito al proliferare di diverse ricerche anche in Italia, le cui metodologie (ed in alcuni casi anche i risultati) sono derivazione diretta dei modelli utilizzati in America. Si fa riferimento, in maniera particolare, ai lavori che dal 2003 in poi sono stati svolti da Leoni, Albertini, Pini ed altri (2009). I primi risultati sono stati raccolti nel 2008 e sono relativi alle seguenti province: Bergamo, Brescia, Milano, Udine, Reggio Emilia. Le indagini riguardanti le province di Bergamo e Brescia avevano la stessa metodologia sottostante, consistente nell’utilizzo di questionari rivolti a direzione aziendale, del personale e (nel caso di Bergamo) responsabili di sicurezza sul lavoro. Entrambe hanno evidenziato un’introduzione parziale ed una disponibilità di capitale umano – sia a livello di chi introduce le pratiche di HRM, sia a livello di chi le

utilizza – non sempre elevata, caratterizzata da un basso grado di managerializzazione dei vertici strategici e da una modesta presenza di figure professionali specialistiche. L'analisi longitudinale (1996-2005) sulle imprese di Milano mostra un significativo incremento nell'utilizzo di HPWP: del campione, il 60% può essere considerato come High Performance Work Organizations in quanto adottavano almeno metà delle pratiche considerate, con una maggiore sistematicità di introduzione da parti delle grandi imprese rispetto alle medio-piccole, che tenderebbero ad una introduzione parziale relativa solo ad alcune pratiche. Infine, l'analisi econometrica svolta sulle industrie della provincia di Reggio Emilia (2004), mostra un'elevata associazione tra modelli avanzati di relazioni industriali e l'innovazione organizzativa. Anche in queste ricerche non c'è un unico "set" ideale di indagato, ma vengono considerate una serie di pratiche e successivamente la loro adozione sia singola che in bundle. Le più frequenti sono: formazione on e off-the Job, autonomia di gruppo, iniziative di coinvolgimento, comunicazione intra-aziendale, relazioni industriali avanzate, variabilità retributiva incentivante, rotazione e polivalenza su più mansioni, decentramento decisionale, selezione per competenze, clima di lavoro ed organizzativo. Gli autori evidenziano una dicotomia tra le pratiche adottate più frequentemente e quelle inserite in modo saltuario. Le prime sono relative ad un maggior impegno e coinvolgimento dei lavoratori sul piano della loro flessibilità organizzativa, mentre le seconde sono relative a formazione, incentivi e sviluppo delle competenze, più in generale pratiche di "job enrichment". La dicotomia non sarebbe casuale ma mostrerebbe "una chiara coerenza, funzionale agli orientamenti strategici prevalenti" (pag. 57). Tale coerenza risponde più a modelli di Flexible Organization – che tendono a valorizzare e sfruttare le competenze esistenti – più che a modelli di Learning Organization. Queste ultime sarebbero maggiormente legate ad imprese innovative e creative, mentre con le prime si va incontro alle già note critiche alla flessibilità esposte nel Capitolo I. Con particolare riferimento al concetto di Learning Organization, Leoni ha in due diverse occasioni indagato sul rapporto tra educazione, capitale umano ed HPWP. Nel 2012 ha evidenziato il ruolo delle HPWP come agente mediatore tra le HPWO e lo sviluppo di competenze chiave (ad es. il problem solving) necessarie al funzionamento dell'azienda stessa come HPWO. L'analisi – svolta su database ISFOL - parte dal presupposto che pratiche aziendali e job design siano "due facce della stessa medaglia". Benchè la letteratura sia infatti abbastanza concorde nel definire il luogo di

lavoro ed in generale l'attività lavorativa come fonte indiretta di apprendimento, non è ben chiaro quale tipo di competenze possano essere più o meno facilmente apprese al di fuori del percorso scolastico. Partendo quindi dal concetto di "workplace effect" (che è indipendente dalle predisposizioni o dalle percezioni del lavoratore, ma è proprio dell'azienda ed è stato studiato, in una letteratura complementare a quella qui trattata, tra gli altri da Freeman ed Ichniowski) si è investigato sul ruolo delle HPWP nel processo di formazione delle competenze e, contestualmente, la presenza o meno di complementarità tra singole variabili che possono formare un bundle. In questo senso, le HPWP si pongono come mediatore tra il capitale umano generico e l'apprendimento di competenze chiave, con precisi "set" di pratiche in grado di favorire questo processo.

Nel 2014 l'autore ha ottenuto ulteriori riscontri empirici tra educazione, adozione di pratiche di gestione ad alta prestazione e lo sviluppo di competenze specifiche. Per il test, le competenze totali espresse sono state divise in due categorie, rispettivamente competenze tecniche e competenze chiave ("Key competencies"): le seconde influenzerebbero le prime ed aumenterebbero quando si adottano sistemi di HPWP. In aggiunta, l'overeducation genererebbe un effetto dissipativo su entrambi i tipi di competenza, mentre l'undereducation (intesa come il dover affrontare un lavoro altamente sfidante) ha un effetto positivo. La diffusione di questi sistemi oltre ad aumentare la produttività aumenta le competenze del singolo lavoratore, genera performance migliori, può favorire innovazioni di prodotto nonché soddisfazione e commitment del lavoratore stesso.

Sotto il profilo salariale Antonietti, Antonioli e Pini (2014), conducendo un'analisi su più di 500 aziende operanti in Emilia Romagna, hanno messo in relazione schemi di pagamento flessibili con cambiamenti organizzativi e coinvolgimento sindacale. Tale prospettiva supporta l'idea che il sistema monetario premiante non sia legato solo a riconoscimenti economici ma ad una più complessa strategia volta ad aumentare flessibilità ed autonomia dei dipendenti. *"(flexible pay systems) are not just a mere mechanism for inducing higher worker's effort, but the tool through which the labor productivity effect of organizational changes materialize. For the policy perspective, they show that non-price incentives are as important as price incentives for achieving higher*

productivity targets” (pag.21). Che gli aspetti indagati siano salari, innovazioni, ritorni in educazione o performance, centrale in questo filone d’analisi risulta essere sempre il discorso relativo alla specificità aziendale: non essendoci un unico “set” di pratiche preimpostato e valido per tutti, diventa cruciale scegliere quelle che più si adattano alle esigenze dell’impresa. Questo espone a diversi problemi: il primo riguarda la necessità di avere disponibilità adeguata di capitale umano non solo tra i lavoratori, ma anche tra chi predispone i sistemi di lavoro stessi. Inoltre la mancanza di oggettiva omogeneità tra industrie rende difficile il confronto. Dall’altro lato però una maggiore specificità – seguendo le indicazioni e le formulazioni afferenti alla sfera del competitive advantage - generano realtà uniche, difficili da imitare ed ad alto valore aggiunto, in cui non è esclusivamente la linea di produzione ad essere artefice del successo aziendale.

Sempre relativamente al tessuto italiano, sono stati indagati i rapporti tra strategie d’azienda, innovazioni ambientali e performance ambientali (Mazzanti, Montini, Zoboli, 2014) e sul rapporto tra set di pratiche HR e sviluppo di competenze (Leoni, 2012).

In una prospettiva derivata direttamente dalle posizioni di Shumpeter, negli ultimi anni è stato dato grande risalto al rapporto esistente tra investimenti in ricerca e sviluppo e performance innovative. Sull’argomento esiste una letteratura vastissima, che non è certo argomento di questa tesi. Assolutamente di rilievo è invece una prospettiva, cominciata anch’essa a diffondersi agli inizi del 2000, che lega le performance innovative, oltre che agli investimenti esterni, agli investimenti interni in termini di accumulazione e gestione del capitale umano al fine di avere una maggiore probabilità di ottenere nuovi risultati, che siano essi un’innovazione in termini di processo o di prodotto. In questo campo la letteratura è molto più esigua.

Un’indagine rilevante in merito è stata svolta da Laursen e Foss su un campione di circa 2000 aziende danesi. Anche in questo caso la nozione di complementarità, ed in particolare il suo background teorico, viene utilizzata per spiegare la sistemica e progressiva affermazione di realtà industriali “nuove”, diverse dal modello fordista dominante nei decenni precedenti. In questo contesto i risultati prodotti da Laursen e Foss mostrano come l’adozione di pratiche di HRM sia in grado di favorire lo sviluppo di processi innovativi, con l’adozione di un bundle di pratiche complementari che risulta ancora più efficace. A differenza di altri studi, in cui le pratiche di HRM venivano scelte

a priori, qui viene utilizzata un'analisi fattoriale per estrarre dei possibili “set” e legarli alle performance. Sono inoltre stati notati legami tra innovazione ed aziende che fanno uso di personale altamente qualificato e che hanno rapporti con Università, centri di consulenza ed Istituzioni.

Per l'Italia un lavoro simile è stato svolto da Gritti e Leoni (2011). Questo studio, basato su un campione di imprese delle province di Bergamo e Brescia e su dati raccolti via questionario, espone il fianco a diverse limitazioni e critiche. In particolare: a) vi è mancanza d'informazione su se l'introduzione di un determinato processo o prodotto sia innovativa per l'azienda o per il mercato; b) l'innovazione è considerata solo al tempo finale, non ci sono informazioni relative ai periodo precedenti; c) non ci sono sufficienti informazioni sulla qualità dei dipendenti assunti e sui criteri di selezione, il che non permette di escludere effetti specifici all'azienda.

Il quadro europeo ed italiano, pur con le sue specificità, fa emergere alcuni dei difetti di metodo e di disegno che hanno caratterizzato questo campo di ricerca negli studi della controparte americana. Anche qui le pratiche individuate come interessanti o esplicative si somigliano, alcune sono le stesse, ma non c'è una metodologia di fondo in grado di dire quali sicuramente ne fanno parte e quali sono da escludere. Questo è dovuto più in generale alla mancanza di un corpus di studi precedente e all'assenza di una definizione univoca e condivisa di HPWP ed HPWO. Questo penalizza tutti quei lavori che, accanto alle spese esterne, cercano di valutare gli effetti della gestione strategica interna con particolare riferimento a obiettivi aziendali e gestione del capitale. Anche nel caso europeo ed italiano, il modello di complementarità pur rivelandosi uno strumento utile - non solo relativamente alla sinergia tra le pratiche di gestione del personale, ma anche tra queste ultime ed altri aspetti strategici quali possono essere gli investimenti in R&D ed ICT - non riesce a rappresentare un modello a sé stante ed inequivocabilmente solido.

1.5 La centralità di contesto: innovazione e competizione nella nuova geografia postindustriale

Al netto delle difficoltà oggettive di metodo e delle suggestioni favorite dal senso comune, un fiorente filone di ricerca sta cercando di indagare sui nessi di causalità

esistenti tra le pratiche di gestione del personale e ritorni in termini finanziari, di innovazione, di servizi e prodotti. L'Italia deve fare i conti con la specificità del territorio e del tipo di industrie presenti, che aprono il campo ad una serie di riflessioni sia sul capitale umano disponibile che tra le interazioni di quest'ultimo con l'impresa. Un tessuto industriale come quello italiano caratterizzato prevalentemente dalla presenza trasversale di piccole-medie aziende (d'ora in poi PMI o SME, small and medium sized enterprises) ad alto valore aggiunto e con un numero basso di lavoratori non è immediatamente paragonabile alle controparti europee o a maggior ragione al tessuto nordamericano, dove queste pratiche si sono diffuse e sono state studiate. Dato lo scarso numero di dipendenti sarebbe quindi errato attendersi la presenza di un responsabile delle risorse umane in ogni azienda. L'introduzione e la gestione di sistemi HR dopotutto rappresenta, esattamente come la spesa in R&D o altre forme di investimento in settori innovativi, un costo fisso che un'impresa di piccole-medie dimensioni non è sempre disposta ad accettare. A tal proposito, in un recente rapporto dell'ISFOL (2012) sottolinea come assieme ai servizi IT e di amministrazione e controllo, quello della gestione delle risorse umane sia uno dei servizi il cui affidamento in outsourcing è in forte crescita. I motivi sono diversi. Innanzitutto consente da un lato di contenere i costi, favorisce la flessibilità e permette di ragionare per obiettivi. Può garantire una migliore allocazione delle risorse in attività qualificanti che generano maggiore valore aggiunto per l'azienda ed è uno strumento per introdurre, a costi ridotti, nuove tecnologie in ambito di gestione delle risorse permettendo alle aziende – in particolar modo a quelle con pochi dipendenti – di concentrare le proprie risorse sul core business aziendale⁵.

“Il miglioramento della qualità dei processi di HR e la valorizzazione delle risorse in essere assume in molti casi la valenza di necessità strategica ed è anche per questo che le aziende italiane sono più sensibili, che nel recente passato, al possibile utilizzo di tecnologie abilitanti programmi di formazione, di ricerca e selezione del personale e nella valutazione delle prestazioni” (p. 38)

Oltre all'outsourcing, che rappresenta una soluzione esterna, c'è anche la possibilità di intraprendere percorsi interni legati all'utilizzo di software di gestione integrata del personale, anche questi sviluppati allo scopo di ridurre i costi mantenendo un'allocazione delle RU efficiente. Queste alternative non tolgono quindi la possibilità di guardare alla funzione HR come competenza diffusa in tutta l'azienda, rispetto alla quale i responsabili delle risorse umane cercano di sviluppare una partnership con i dirigenti di linea – o con servizi esterni - allo scopo di conseguire una condizione di vantaggio competitivo che favorisca il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Gestire le risorse però significa in primo luogo gestire il capitale umano. I rapporti Ocse (2016) segnalano da tempo come la disponibilità e la qualità di quest'ultimo in Italia è in generale carente rispetto agli altri paesi. A livello nazionale invece la distribuzione del capitale umano varia a seconda di diversi fattori, che spaziano da quelli geografici a quelli familiari e sociali. Secondo una parte della letteratura, a sfavore lo sviluppo di capitale umano altamente specializzato è proprio la struttura della rete industriale che un tempo era considerata il punto di forza del modello-Italia: *“I limiti di un modello imprenditoriale frammentato, specializzato nello sviluppo incrementale di innovazioni, soprattutto di processo, condizionato da meccanismi concorrenziali distorti, si sono palesati in tutta la loro drammaticità ed in tempi relativamente brevi. Non si tratta, evidentemente, di un deficit di natura quantitativa [...] ma di tipo qualitativo. Esso riguarda le piccole e, soprattutto, micro imprese specializzate in attività di subfornitura, che assorbono una quota di occupazione sensibilmente più elevata di quella dei nostri concorrenti, e che costituiscono, in taluni settori di specializzazione per l'economia italiana, l'ossatura del sistema produttivo e tecnologico”* (Ferrante e Federici, 2006). Molte aziende italiane inoltre sono altamente specializzate in settori in cui il tasso di innovazione tecnologica non è molto spinto e dove in generale non sono richieste competenze altamente qualificate (Furesi, Madau, 2011). Sempre secondo questa parte di critica chi sceglie un percorso imprenditoriale - e che quindi, prendendo spunto da Baumol (2010) dovrebbe incentivare ed attivare lo sviluppo di pratiche innovative – unitamente a chi eredita un'azienda a livello familiare, condivide con il resto della forza lavoro uno stock di conoscenze insufficiente a rispondere in maniera organica alle domande di innovazione ed ai brevi cicli di vita delle nuove tecnologie. Visco (2010), pur cogliendo la rilevanza di questi argomenti, li inquadra in una prospettiva anch'essa eccessivamente volta al breve termine. *“La teoria della*

crescita endogena spiega come l'accumulazione o anche solo il livello di capitale umano sono determinanti fondamentali dello sviluppo economico” (pag.46). Secondo Visco nell'attuale scenario globale, una delle qualità principali del capitale umano è data dal bagaglio di conoscenze – tecniche, ma anche culturali – che permettono la creazione, lo sfruttamento, il miglioramento e l'utilizzo di nuove tecnologie e processi innovativi. Accanto a questo, un altro aspetto centrale è dato dalla conoscenza delle lingue e dalla capacità – spesso consequenziale - di sfruttare nuove forme di comunicazione ed analisi (ibidem, p.129). Il rapporto tra disponibilità di capitale umano, distretti industriali e distribuzione sul territorio sarà analizzato successivamente; quello che è opportuno sottolineare al momento è come l'Italia sia caratterizzata da una struttura – industriale, territoriale, culturale – che spicca per diversità e peculiarità proprie che sono in apparente contrasto con quelle che sono le indicazioni che arrivano da gran parte della letteratura fin qui rassegnata. Da un lato c'è l'esigenza – sottolineata dalla letteratura ed evidenziata dalla ricerca – di formare, acquisire ed impegnare capitale umano al fine di sviluppare e favorire processi innovativi; dall'altro c'è un tessuto industriale, quello italiano, che si regge su una rete più o meno unita di piccole e medie imprese. La stessa disponibilità di capitale varia tra i lavoratori, con una consistente fetta che non necessiterebbe di alte skill per svolgere l'attuale lavoro. Queste ipotesi saranno formalizzate ed analizzate nel capitolo terzo.

1.5.a La centralità di contesto: sociologia e distretti industriali

Nel rispetto del contributo pluridisciplinare che vuole offrire questa tesi – e che caratterizza l'oggetto stesso di studio - è ora importante sottolineare il contributo che la sociologia ha offerto, proprio in Italia, sulle analisi relative alle peculiarità ed alle specificità del territorio industriale in questione. In particolare, negli ultimi 30 anni ha avuto molto seguito un filone di analisi che si è concentrato sui distretti industriali. Anticipando la definizione di embeddedness che sarà fornita nel capitolo successivo, è possibile considerare i distretti industriali come specifiche unità di senso e di mercato in cui sono particolarmente forti le relazioni tra il tessuto produttivo e quello sociale. Beccatini prova a delinearne le caratteristiche, definendo la comunità di persone come un sistema che incorpora valori tipici del territorio, dell'attività, del lavoro e della famiglia.

Per quanto per certi versi sia una comunità chiusa, il distretto non scoraggia l'introduzione o il perseguimento di nuove tecnologie e mercati, altrimenti si finirebbe in una situazione di ristagno. Le istituzioni che si sviluppano al suo interno sono anch'esse inquadrare all'interno dei valori propri del distretto. "Tutto ciò può dare la sensazione di trovarsi di fronte ad una "comunità chiusa", in cui la vita degli individui è soffocata da una moltitudine di regole. Il distretto industriale è, in effetti, un luogo dove lo sviluppo storico ha prodotto una forte interiorizzazione di vincoli al comportamento cosiddetto "libero", o "naturale", degli individui. Questi vincoli includono, ad esempio, una certa «resistenza» all'accettazione pacifica dei valori che si affermano nel "mondo esterno", e la correlativa tendenza a considerare "con occhio diverso" i propri concittadini — anche quelli "nuovi", purché "assimilati" — rispetto ai "forestieri". Ma la funzionalità di questi valori al tipo di attività economica svolta e il successo economico che ne consegue, impediscono ai membri del distretto di percepire tali "peculiarità" come limiti, ed anzi ne fanno spesso un motivo di orgoglio e di autocompiacimento" (Beccantini, pag. 52). Allo stesso modo, anche la popolazione d'impresie (ibidem) è caratterizzata da tratti comuni che ne legano settore produttivo, lavorazione, forza lavoro e suddivisione del lavoro. "Il distretto, insomma, è un caso di realizzazione localizzata di un processo di divisione del lavoro che non si diluisce nel mercato generale, né si concentra in una o poche impresie". Non vengono esclusi legami di parentela o di affiliazione tra imprenditori e dipendenti ed in generale la forza lavoro è molto variegata, accomunata da uno stesso tipo di etica benché magari legata all'azienda da forme di contrattualizzazione diverse. La riproduzione della forza lavoro è fortemente caratterizzata da processi di selezione interni al distretto, in una sorta di meccanismo insider-outsider che lavora per caratteristiche geografiche (in quanto portatrici di specificità e competenze dedicate). Da questo ed altri studi è possibile identificare i Distretti Industriali (DI) come sistemi cognitivi, una prospettiva che Camuffo (2006) utilizza per individuare questi ultimi come forieri di processi innovativi. La densità sociale, per tornare a Durkheim, che caratterizza i DI favorisce processi di imitazione, di sviluppo, di cooperazione e di distribuzione della conoscenza, nonché la formazione sul territorio di specifiche sacche di capitale umano competente in quel dato settore.

1.6 HPWP e piccole imprese

In generale, quando si parla di SME ed in particolare di piccola impresa, si pensa ad un'azienda dalle caratteristiche strutturali e logistiche piuttosto ben definite, dove spicca la centralità della figura del datore di lavoro (che è spesso anche il proprietario) unita alla mancanza di figure manageriali altamente specializzate, in cui vige una scarsa formalizzazione dei rapporti di comunicazione e dove i compiti di lavoro non sono sempre definiti in compartimenti stagni, favorendo così una certa mobilità orizzontale e portando ad una minore specializzazione – derivante da una minore settorializzazione – del lavoro stesso (Koch & Kok, 1999). Integrare, adottare e definire interi bundle di pratiche di gestione del personale nelle piccole aziende avrebbe un'incidenza sui costi molto maggiore rispetto ad altrove ed inoltre le forme di comunicazione tipiche delle piccole aziende – veloci, informali, non strutturate o gerarchizzate – potrebbero essere in conflitto con quelle formali e veicolate tipiche delle aziende che adottano HPWP e dei bundle stessi. Con queste premesse, parlare di organizzazione del personale all'interno di piccole imprese può sembrare superfluo. Allo stesso tempo non si può però tenere fuori dal campione una considerevole fetta della popolazione industriale italiana. Anzi, in una prospettiva teorica molto vicina a Grant ed alla Resource Based Theory, queste ultime possono godere di specificità uniche che generano alto valore aggiunto. Sulla dicotomia grande-piccolo, fa notare Granovetter (1984), si sono poggiate alcune teorie della stratificazione del lavoro come quella di Edwards relativa al controllo delle risorse: le piccole imprese ne applicano una forma semplice, attuata personalmente dal datore di lavoro, mentre quelle grandi utilizzano forme tecnicizzate e burocraticizzate che, in una prospettiva critica, possono essere viste come nuove forme di controllo del lavoro stesso. Granovetter, pur riconoscendo la forte correlazione tra complessità e grandezza numerica nonché la centralità delle corporazioni nel nuovo mercato del lavoro, ritiene che sia rischioso limitare gli studi solo su queste ultime poiché l'immagine dei processi economici così ottenuta sarebbe in realtà relativa solo ed esclusivamente alla grande industria che, per quanto condizionante, non è la sola ad agire sul mercato. L'impatto di HPWP sulle performance produttive e finanziarie di questo tipo di strutture è stato oggetto di studi specifici che spesso hanno portato a risultati contrastanti. Per alcuni critici, l'utilizzo di HPWP all'interno di piccole aziende sarebbe *un gioco a somma zero* (Sels,

2006) poiché i ritorni sarebbero abbattuti dall'impatto sui costi derivante dalla loro introduzione. Tuttavia, i ritorni totali su profittabilità e performance impediscono di escludere che le HPWP generino benefici anche per le piccole aziende. Successive evidenze empiriche (Kroon, Van de Voorde, Timmers, 2012) suggeriscono che la presenza di HPWP in piccole aziende, nella forma di bundle di pratiche più piccoli ma coerenti con la categorizzazione appartenente ad imprese più grandi, possa essere un vantaggio al patto di scegliere con cura quali set di pratiche adottare. In questa prospettiva, definita come resource-poverty, i mezzi sono limitati dalla dimensione aziendale e pertanto l'applicazione di sistemi complessi comporterebbe dei costi che sono superiori ai benefici anche nel lungo termine. Ciò non impedisce però al decision maker (quasi sempre l'imprenditore stesso) di selezionare dei set di pratiche coerenti con gli obiettivi e la dimensione aziendale, avendo dei benefici a fronte di spese sostenibili. Pertanto la presenza di HPWP dipende dalla combinazione di risorse e di pensiero strategico ed è condizionata dalle esperienze (intese come stock di conoscenze ed abilità) dell'imprenditore. Seguendo questo filone, pratiche del lavoro ad alta prestazione sarebbero di stimolo al mantenimento ed alla creazione di una cultura aziendale basata sull'innovazione (Mazzei, Flynn, Hayne, 2016), in cui si dà seguito al successo iniziale grazie a sistemi di HPWP in cui lo scambio, l'interazione e la creatività dei dipendenti vengono favorite al fine di promuovere attività e progetti innovativi. Le piccole aziende hanno il limite di non potersi permettere unità aziendali dedicate esclusivamente all'innovazione o a ricerca e sviluppo: questi outcome dipendono principalmente dai dipendenti in quanto primaria fonte di innovazione, pertanto la creazione di un ambiente stimolante e partecipativo diventa fondamentale (pag. 52).

1.7 Conclusioni al capitolo

Grazie alla rassegna presente in questo capitolo è stato possibile individuare pregi e limiti degli strumenti concettuali, metodologici e teorici utili ad affrontare l'indagine empirica sulle domande che muovono questa tesi. Sin dalla seconda metà degli anni 80', quando i primi studi hanno cominciato a stimolare il dibattito negli ambienti accademici ed istituzionali, è apparsa evidente la pluridisciplinarietà del tema trattato, capace di trovare più appigli teorici sia in diverse discipline che all'interno della disciplina economica stessa. Indipendentemente dall'orientamento adottato, i ricercatori sono concordi nell'individuare nella gestione del personale una delle possibili chiavi per il successo dell'impresa. In un sistema economico sempre più basato sulla conoscenza, l'accumulazione e la gestione di capitale umano di livello alto sembra essere essenziale ai fini della performance. L'immagine dell'azienda che vuole essere competitiva fin qui tratteggiata è dunque quella di una realtà difficilmente imitabile grazie ad una serie di specificità che contribuiscono alla sua unicità, tra cui le risorse interne ed il loro rapporto con l'ambiente circostante, inteso come impresa, come ambiente di lavoro e come tessuto industriale di appartenenza. L'obiettivo iniziale era innanzitutto quello di fornire delle definizioni chiare ed enunciabili relative ai temi centrali della tesi, come si è arrivati a tali definizioni e quali riscontri sono stati ritrovati a livello empirico. Il primo passo è stato quindi quello di trasferire le nozioni date dalla letteratura manageriale a quella più strettamente economica. Tuttavia, non poche sono le problematiche che si incontrano in questo tipo di analisi. Innanzitutto c'è una difficoltà metodologica, dettata dall'incertezza stessa della letteratura, nell'individuare con assoluta precisione quante e quali siano le pratiche considerabili "di gestione del lavoro ad alta prestazione" (HPWP) ed in che modo queste siano legate: a) tra loro; b) agli output aziendali; c) alla struttura aziendale. Sul primo aspetto, il tentativo più solido resta quello derivante dall'applicazione del concetto di complementarità di Milgrom e Roberts, in cui i rendimenti derivanti dall'investimento su singole pratiche sono inferiori rispetto ai ritorni che si potrebbero applicando un intero set. Set che, però, comunque non è dato a priori ma scelto proprio in funzione delle necessità dell'azienda. Gli output aziendali utilizzati – le variabili dipendenti dei vari modelli – spaziano dal clima alla produttività del lavoro, per finire con i rendimenti finanziari. L'utilizzo di database cross-sectional, per quanto in grado di catturare il peso

delle HR nel rapporto tra capitale umano e performance, prestano il fianco ad una serie di criticità ulteriormente amplificate dal tipo di argomento trattato. L'impossibilità di avere panel se non su specifiche realtà o settori industriali espone questo tipo di analisi a molte critiche. Anche sulla struttura dell'azienda non c'è molta chiarezza. Rimarcare la specificità delle imprese significa dopotutto rimarcare la difficoltà di confronti tout-court sul territorio, sia esso locale, nazionale o globale. Un altro elemento di complessità è dato dal fatto che – al netto delle proposte e degli stimoli di policies che arrivano dall'UE - molti di questi studi sono nati e stati realizzati nel contesto nordamericano, caratterizzato da strutture di organizzazione del lavoro, sociali e istituzionali molto diverse soprattutto rispetto ad alcune realtà europee. Politiche di tutela del lavoro, dimensione aziendale, presenza dei sindacati e diverse forme di contrattualizzazione obbligano il ricercatore a dover sviluppare modelli che tengano conto di queste peculiarità.

CAPITOLO II

Il contributo sociologico al dibattito

2.1 Introduzione

Il primo capitolo ha fornito un'introduzione alla gestione delle risorse umane ed alle cosiddette pratiche di lavoro ad alta prestazione, concentrandosi su punti di vista propri dell'analisi economica a partire da definizioni e concettualizzazioni provenienti dalla letteratura manageriale. Nel corso della rassegna sono emersi però con insistenza alcuni concetti verso i quali sono doverose ulteriori specificazioni. In primo luogo, il concetto stesso di post-fordismo è di per sé vago e portatore intrinseco di una serie di definizioni che possono accavallarsi l'un l'altra. Nel paragrafo 2.2 vengono individuati almeno tre approcci analitici riconducibili al "post-fordismo" tra cui spiccano l'approccio della specializzazione flessibile e la cosiddetta "Regulation Theory". La prima si riferisce a caratteristiche proprie dell'azienda, a cambiamenti di tipo strutturale che hanno coinvolto l'impianto di produzione e che hanno portato a mutamenti generalizzati nel tessuto industriale anche per merito di quei fenomeni di competitività ed imitazione visti nel capitolo I. Il secondo approccio, quello della "Regulation Theory", introduce nuovamente la possibilità che esistano dei rapporti tra lo spazio d'azione economico – che non è quindi più circoscritto, distante ed asettico – e lo spazio sociale inteso anche come sistemi di norme e leggi a livello statale.

Il paragrafo 2.3, partendo dalle premesse fatte, approfondisce alcune tematiche legate all'agire economico, qui inteso come sociale e collettivo. Vengono quindi analizzate le differenze con l'impostazione teorica di stampo economico classico ed i punti di contatto tra diverse posizioni afferenti alla disciplina sociologica, con particolare riguardo per la cosiddetta nuova sociologia economica. L'azione collettiva è quindi declinata nelle sue interazioni con il mercato (o, più propriamente, i mercati) del lavoro e come fautrice di interazioni sociali che possono scaturire in comportamenti collettivi di tipo collaborativo. L'ultimo approfondimento – paragrafo 2.4 - riguarda il concetto di flessibilità, legato in maniera strettissima tanto all'applicazione delle pratiche di lavoro ad alta prestazione quanto all'esistenza stessa della cosiddetta flexible firm. In particolare, si tiene conto dei

vari tipi di flessibilità e del loro impatto sulla composizione della forza lavoro. Non mancano le critiche rivolte al concetto stesso di flessibilità, indicato da alcuni come, più che potenziale portatore sano di innovazione, strumento in mano alla classe dirigente per esercitare ulteriore potere coercitivo sugli operai.

Nelle conclusioni si cercherà di sottolineare i risultati congiunti e condivisi di questo approccio pluridisciplinare, con le relative criticità emerse. Lo scopo è quello di arrivare ad una modellizzazione metodologicamente orientata che tenga conto di tutte le indicazioni emerse nelle letterature rassegnate.

2.2 Post Fordismo e specializzazione flessibile

Tra gli aspetti che emergono dalla lettura del primo capitolo, quello di una certa idea di fondo di azienda “nuova”, “flessibile” o “snella” si caratterizza per la ricca complessità teorica, metodologica e semantica che si porta dietro. Specialmente in aree più vicine alla disciplina sociologica, l’idea che ci sia stato un passaggio da un sistema di tipo fordista ad uno che più generalmente può essere definito post-fordista è piuttosto problematica e complessa nelle sue declinazioni, tanto da generare confusione e facili generalizzazioni. A tale proposito uno dei più significativi tentativi di specificazione arriva da Paul Hirst e Jonathan Zeitlin (1991), i quali sottolineano come una vaga somiglianza in superficie tra i concetti dell’economia flessibile ed altri sottoinsiemi di idee divergenti abbia nascosto significative differenze di approccio. Secondo gli autori infatti sotto la definizione di “post-fordismo” ci sono almeno tre approcci analitici diversi: la specializzazione flessibile, la regulation-theory ed un ulteriore sottoinsieme di analisi etichettabili come post-fordiste. La specializzazione flessibile è caratterizzata da decisioni di tipo strategico prese su basi di opportunità e contingenze in uno scenario in cui disponibilità tecnologica, mercati ed istituzioni sono altamente interconnessi. La produzione di beni rispetto alla produzione di massa non è standardizzata, poiché tanto i macchinari quanto i lavoratori sono multifunzionali; La forza lavoro in particolar modo è sì specializzata ma polivalente. Nella letteratura di stampo più puramente post-fordista invece i sistemi di produzione sono totalità integrate e coerenti ed il cambiamento non è che una conseguenza automatica di processi interpersonali. Questa concezione fa seguito ad una visione già

molto appiattita di fordismo come modello produttivo e come scelte di policy macroeconomiche, che sarebbero insensibili alle condizioni di partenza e sviluppo tanto delle aziende quanto dei paesi. “Il concetto di post-fordismo è una categoria, in sé considerata, assai poco coerente. Rappresenta, piuttosto, un modo di affastellare insieme una serie di cambiamenti economici e sociali”. Il post-fordismo in una visione semplicistica non è altro che una conseguenza della dissoluzione di vecchi principi fordisti e pertanto “il passaggio dal fordismo al post-fordismo è visto nei termini economici convenzionali come guidato dal mercato” (pag. 167). Questa proposizione va quindi completamente in contrasto con quanto precedentemente analizzato nel capitolo I, ovvero che le strategie di produzione e di mercato – in particolar modo quelle afferibili alla produzione flessibile - nascono con l’intento di essere innovatrici ed anticipatrici e non come conseguenza di una o più fasi di cambiamento.

Resta oggi complesso, a livello teorico quanto empirico, definire quali aziende possano essere considerate “nuove” o “flessibili” e quali più vicine alle posizioni “classiche”, anche perché, come sottolinea Sabel (1984 e succ.), dagli anni 70 in poi i mercati internazionali sono caratterizzati da una fase di “doppia convergenza” in cui imprese di diverse dimensioni e dal diverso sistema produttivo collaborano e dialogano, influenzandosi a vicenda nella strutturazione e nelle strategie.

La seconda precisazione dirimente riguarda l’assoluta impossibilità di specificazione a priori tra quale modello sia più efficiente da un punto di vista economico, in quanto tanto la produzione di massa quanto quella flessibile sono in grado di perseguire gli stessi obiettivi - quelli che sono dopotutto propri di ogni industria, la riduzione dei costi e la massimizzazione dei profitti – attraverso modelli di crescita differenti: in generale si può affermare che la prima si basa su economie di scala mentre la seconda su economie di scopo ma questo non implica che elementi di una non possano essere ritrovati nell’altra. Un’azienda flessibile che produce beni di tipo “artigianale” non può essere considerata a priori innovativa, così come un’azienda caratterizzata da un sistema di produttivo di massa può essere innovativa in termini di realizzazioni e di proposte. Nel caso specifico di questa tesi, è impossibile dire che produzione di massa rifiuta a priori un sistema di organizzazione del lavoro che è tipico – ma solo a livello ideale – della specializzazione flessibile. Quello della specializzazione flessibile può dunque essere visto come un tipo ideale la cui dimensione euristica si risolve nello stabilire quanto ed in che modo alcuni

dei concetti chiave che caratterizzano questa visione si ripercuotono su decisioni aziendali in termini di strategie di organizzazione e di produzione. Ragionare in termini di modelli idealtipici permette inoltre di evitare di cadere nell'equivoco per il quale la specializzazione flessibile avrebbe oggi il ruolo di unica risposta alle domande del mercato. "In nessun modo questo approccio generale può essere inteso come una teleologia evolutiva nella quale il trionfo della specializzazione flessibile come modello specifico sia una conseguenza necessaria di qualche logica immanente allo sviluppo economico e tecnologico" (Hirst e Zeitlin, pag. 161). Quale che sia il modello tecnologico di base, in ogni caso ci si scontra con dei problemi di regolazione istituzionale che attraversano le aziende all'interno ed all'esterno, che variano a seconda delle proprietà strutturali del sistema produttivo. In questo contesto si inserisce la cosiddetta scuola della Regulation Theory: non un corpus teorico unico e generalmente accettato, ma un set di idee differenti che possono essere interpretate come programma di ricerca all'interno delle scienze sociali stesse (Koch, 2003). Uno degli assunti di base è rintracciabile in quella che Jessop (1990 e succ.) identifica come scuola francese della Regulation, per il quale lo spazio economico non è una sfera circoscritta ed a sé stante all'interno dello spazio sociale – capace di autoregolarsi verso situazioni di ottimo in maniera spontanea anche in presenza di shock – ma dipendente da norme e strutture sociali. Le prime osservazioni della scuola francese nascono a seguito della stagnazione della crescita che si è avuta nella metà degli anni '70 e cercano di spiegare l'apparente contraddizione di un capitalismo innatamente tendente all'instabilità ed alla crisi che però si rafforza e cresce in presenza di un forte set di regole, norme ed istituzioni (Amin, 1994). All'interno del vastissimo set teorico che compone la regulation school è possibile individuare dei concetti chiave largamente diffusi e condivisi, che fanno da apripista a tutta una serie di sviluppi nelle più recenti analisi del post-fordismo. In particolare, Nielsen (1991) parla di "regime of accumulation" e "mode of regulation". Con il primo si fa riferimento alle regolarità che sottostanno i meccanismi di produzione e di organizzazione del lavoro in una data economia, mentre il secondo riguarda un possibile insieme di regole, formali o informali, che assicurano la riproducibilità e la sopravvivenza del sistema di produzione ed accumulazione del capitale. Ancora, esistono dei paradigmi dominanti a livello di sistemi di produzione ed organizzazione del lavoro (Coriat, 1979) che, se messi in dubbio, possono portare a switch più o meno improvvisi del sistema produttivo ed organizzativo

stesso. Questi shock possono essere, ad esempio, l'adozione di pratiche del lavoro orientate verso la flessibilità, la produzione Just in Time o Lean e la nascita di modelli di organizzazione del lavoro che sono in netta controtendenza rispetto alla classica catena di montaggio di stampo fordista. Freeman e Perez (1986) identificano nel cambiamento tecnologico il principale fattore di shock e passaggio da un ciclo capitalistico all'altro. Per gli autori l'innovazione tecnologica garantisce il primo salto da un ciclo all'altro, a seguito del quale è necessaria una integrazione – una sorta di “regolazione” appunto – tra il nuovo standard tecnologico/produttivo e la rete di norme sociali ed istituzionali presenti. Anche in questo caso il parallelo con l'accettazione prima ed il passaggio poi a nuove forme di gestione del lavoro ad alta prestazione sembra avere fondamenta credibili: l'istituzionalizzazione di nuove pratiche – anche e soprattutto a livello normativo tramite l'adozione di nuove forme di contrattualizzazione del lavoro – può aver contribuito a segnalare ancora più marcatamente il passaggio, o perlomeno la percezione di esso, da un tipo di economia tradizionale, di stampo fordista, ad uno che al momento ci limiteremo a definire flessibile. Le specificazioni sul concetto di flessibilità saranno offerte nel paragrafo 2.4.

2.3 Mercati del lavoro, reti ed istituzioni

Nell'economia neoclassica o formalista (Magatti, 2002) il mercato del lavoro risponde né più né meno alle stesse regole ed è sottoposto agli stessi vincoli di un qualsiasi altro mercato. Pertanto esso è il punto in cui domanda – di lavoratori – ed offerta – da parte di aziende – si incontrano per imbastire uno scambio nel quale il lavoratore rinuncia al proprio tempo libero in cambio di un salario (Borjas, 2013). Proprio il salario è l'aspetto dirimente per la nascita del mercato, perché è quella componente che permette di dare un valore materiale (in prima istanza monetario), calcolabile ed enumerabile alle scelte individuali. Nelle politiche di gestione del personale trovano spazio misure premianti che non sono sempre legate al salario e che non per forza di cose vengono emesse sotto forma di moneta. E' il caso per esempio della formazione, dei sistemi che favoriscono l'autonomia decisionale o delle pratiche volte a migliorare il cosiddetto work/life balance. L'idea che oltre al salario – inteso come domanda di moneta in cambio di offerta di lavoro

– possano entrare in gioco altri fattori ha da sempre animato il dibattito tra sociologia ed economia. Il rapporto dialettico che si è innescato negli ultimi anni ha fatto sì che, benché partendo da assunti diversi, posizioni provenienti da esponenti dell’una e dell’altra disciplina potessero venire serenamente accettate ed inserite in contesti di ricerca teorici ed empirici. Polanyi mette in discussione gli assunti neoclassici attraverso il contestare la validità di tre punti-cardine (Laville, 1998): l’acquisizione di autonomia della sfera economica rispetto al mercato, l’idea di mercato come meccanismo di autoregolazione, l’identificazione dell’impresa moderna esclusivamente come impresa capitalista. Il primo punto è legato al sempre più frequente scambio di beni immateriali, la cui utilità non può essere misurata in termini di prezzo e che quindi – per gli assunti dell’economia classica – non dovrebbero entrare nel campo dell’economia stessa. Il secondo punto, collegato direttamente al primo, questiona la validità della procedura aggregativa dei comportamenti di massimizzazione individuali che non tiene conto della nascita e dello sviluppo di sistemi istituzionali che consentono la possibilità di scegliere. Il sorgere di nuove forme d’azienda e di partecipazione aziendale, che passano attraverso la mediazione di organi, associazioni, borse, impediscono di ragionare secondo i criteri dell’azienda capitalista classica. L’introduzione di sistemi di redistribuzione del reddito inoltre indica la nascita di nuovi criteri di ripartizione che non sono basati sul mercato ma sulle scelte di autorità pubbliche. Lo sviluppo dello Stato Sociale per come oggi è inteso costituisce una caratteristica fondante della modernità democratica al pari dell’economia di mercato, che nella sua forma ideale dovrebbe garantire benessere senza passare attraverso la funzione redistributiva dello stato e delle istituzioni. Le potenzialità perturbatrici della competizione aziendale demandata totalmente all’economia di mercato affondano le proprie radici nel concetto stesso di “concorrenza hobbesiana”, una forma di concorrenza propria dello stato di natura in cui tutti sono contro tutti. Nell’accezione classica del giusnaturalismo, “*Bellum omnium contra omnes*” è la proposizione latina che indica uno stato della società – lo stato di natura appunto – in cui gli uomini non sono ancora guidati da norme sociali e leggi e pertanto vivono in una condizione di guerra perenne in cui tutti competono con tutti. Il “Patto Sociale” nasce come conseguenza della volontà degli esseri umani di porre fine alla guerra, subordinando le possibilità di scelta e di normazione ad altri individui pur di poter godere dei diritti in un contesto di pace. La cosiddetta concorrenza hobbesiana dunque viene arginata dall’introduzione di norme e

leggi; queste svolgono la funzione di garantire un equilibrio in cui gli esseri umani, per godere dei loro diritti, non arrechino danno o vadano contro altri esseri umani. Nell'ipotesi di Solow (1990), se il mercato del lavoro si comportasse esattamente come altri mercati allocativi, la disponibilità di pochi posti di lavoro genererebbe una sorta di guerra al ribasso tra i disoccupati per assicurarsi il lavoro. Di base, è già possibile assumere che proprio il voler evitare forme di competizione hobbesiana porti all'interno del mercato del lavoro una serie di norme ed abitudini che, anche nell'ipotesi in cui agiscano in maniera minima, lo rendono non perfettamente concorrenziale. Nel mercato del lavoro intervengono infatti regole di comportamento sociale, aspettative e bisogni non monetari che ne alterano quello che – stando alla formulazione classica – dovrebbe essere l'equilibrio naturale. A questo poi si aggiunge il ruolo normativo dello Stato, tendente al sostegno della crescita ed all'incremento dell'uguaglianza sostanziale tra i cittadini. (Pedrazzoli, 2012). Nel caso italiano, ad esempio, tali fattori si sono ripresentati all'interno del dibattito relativo alle modifiche all'articolo 18 dello Statuto 1970, indicato come *“elemento essenziale [...] che opera (congiuntamente alla rigidità salariale garantita dalla centralizzazione della contrattazione collettiva) essenzialmente in funzione di argine contro quelle forme di concorrenza hobbesiana che potrebbero indurre il sistema economico a scivolare verso derive deflazionistiche”*. (Cavallaro, 2012, Pedrazzoli, 2012). L'economia, negli ultimi 30 anni, ha cercato di rispondere a queste distorsioni del modello di concorrenza perfetta introducendo delle modellizzazioni in grado di tener conto dei comportamenti anomali dei salari o dei lavoratori stessi. Ci si riferisce in particolar modo alla teoria dei salari di efficienza ed al modello insider-outsider. I salari di efficienza cercano di compensare l'informazione asimmetrica (Rodano, 2004) che si presenta nel momento di selezione del dipendente: il datore di lavoro, non potendo conoscere a priori le capacità del lavoratore, promette un salario che sia più alto rispetto a quello in situazione di equilibrio nella speranza di attirare i lavoratori più capaci, i quali solitamente hanno un salario di riserva maggiore. Un secondo aspetto è dato dal problema di moral hazard: una volta inserito con un contratto a lungo termine non è detto che il lavoratore mantenga lo stesso livello di sforzo e pertanto l'azienda spera di aumentarne il commitment pagandolo di più rispetto al prezzo di mercato. Un'altra formulazione di successo è quella nota come insider-outsider. In questo modello, nell'elaborazione classica di Lindbeck e Snower (1988), gli insider sono persone che

hanno già acquisito un significativo potere contrattuale, mentre gli outsiders sono quella parte di forza lavoro disoccupata o occupata nel settore informale e quindi privi di potere contrattuale. Il potere dei primi rispetto ai secondi è dato dalla possibilità di manipolare i costi di turnover che l'impresa dovrebbe affrontare se dovesse sostituire un lavoratore già occupato con un neoassunto (Brucchi-Luchino 2001). Entrambi i modelli rifiutano offerte concorrenziali dei disoccupati, che sarebbero ovvie nel momento in cui ci fosse una disponibilità di lavoro, fornendo spiegazioni valide riguardo a situazioni in cui il salario si trova al di sopra del prezzo di equilibrio. Spiegano, altresì, le ragioni per cui i datori di lavori non inneschino – se non raramente – una concorrenza lavorativa orientata al ribasso salariale e perché i lavoratori non si propongano a prezzi più bassi rispetto l'attuale prezzo di equilibrio. Secondo Solow, le spiegazioni dei modelli economici qui presi in esame, benchè soddisfacenti, possono essere considerate incomplete. Quella di Solow è una delle aperture più nette di un economista verso una visione del mercato del lavoro in cui ad agire assieme a fattori economici vi siano anche fattori sociali. Ne “Il mercato del lavoro come istituzione sociale”, Solow riprende ed attualizza alcuni temi classici della sociologia, noti agli studiosi di scienze sociali ma spesso tenuti separati dai modelli utilizzati dagli economisti. In primo luogo, cerca di superare i limiti dei modelli insider-outsider e dei salari di efficienza aggiungendo alla parte retributiva del salario una parte non monetaria rappresentata da connotazioni di status che il lavoro stesso porta con sé. L'esperienza collettiva del mercato del lavoro fa tendere verso delle situazioni di cooperazione che, nel lungo periodo, sono convenienti per i lavoratori. La dimostrazione avviene attraverso il classico esempio del dilemma del prigioniero, qui brevemente accettato. Nella formulazione standard del problema, A e B si trovano dinanzi a due possibili opzioni: collaborare o defezionare. Il risultato migliore, se potessero parlarsi, sarebbe quello di collaborare. In uno stato di incertezza, in cui nessuno delle due ha garanzie sul comportamento dell'altro, entrambi sceglieranno di defezionare assicurandosi così una sanzione minima. Nel mercato del lavoro interviene la già citata esperienza collettiva: se A defeziona mentre B coopera, B potrebbe in futuro rigiocare molte volte l'opzione di defezione per segnalare ad A il costo di questo tipo di comportamento. Nel breve periodo, B avrebbe sicuramente dei ritorni negativi. In futuro però, una volta che A e B hanno metabolizzato attraverso sanzioni ed esempi il comportamento giusto da tenere, il mercato si assesterà su forme di collaborazione. La

strategia punitiva rafforza il comportamento collaborativo. “Il passo successivo potrebbe poi essere l'accettazione e l'interiorizzazione di una regola sociale: la cooperazione è l'atto giusto da compiere in questa particolare situazione sociale. E' un intuizione corretta pensare che molte norme sociali si formano proprio in questo modo, non semplicemente per una condizione da dilemma del prigioniero. Un comportamento allettante sul piano individuale, ma socialmente distruttivo, viene considerato socialmente inaccettabile. Un comportamento utile alla collettività, anche se moderatamente svantaggioso per l'individuo, viene considerato giusto” (pp. 50). Simili riscontri erano stati osservati anche da Richard Dore nella sua esperienza giapponese: nelle grandi imprese giapponesi i costi di transazione sono più bassi che altrove perché “l'opportunismo costituisce un pericolo meno grave a causa dell'esplicito sostegno e della reale prevalenza di quelle che potrebbero essere chiamate relazioni commerciali moralizzate di mutua buona disposizione” (Dore, 1992, pagina 154).

2.3a Azione collettiva ed embeddedness

Già a partire da quanto esposto nel paragrafo precedente è possibile notare come le azioni aziendali ed individuali, così come l'agire economico in generale, per alcuni autori possono essere inserite in un rapporto di scambio tra l'attore (l'azienda o il lavoratore) ed il suo contesto di riferimento in base a quelle che sono le condizioni storiche o politiche (regulation) o anche semplicemente le scelte di comportamento in relazione a quelle fatte da altri attori (è il caso, ad esempio, della competizione verso l'innovazione che spinge verso l'adozione di nuovi modelli di gestione dei magazzini o delle risorse umane). Tornando all'esempio di collaborazione proposto da Solow, è possibile parlare, in accordo con Burns (di uno scambio sociale in cui l'attenzione è volta sia alla ricompensa che allo scambio di ricompense nelle relazioni umane. La teoria dello scambio così presentata a partire da Homans introduce di fianco alle remunerazioni tangibili anche quelle intangibili che soddisfano scopi e bisogni di una persona. L'orientamento, sempre rivolto alla massimizzazione delle ricompense a fronte di una riduzione delle perdite, è comunque condizionato da dei sistemi di interazione sociale resa necessaria dal fatto che altri individui controllano risorse che hanno un valore per l'attore, che quindi deve

imbastire uno scambio, la cui base di valutazione e di scelta è dettata dal proprio orientamento. La scelta del comportamento dipende in questo caso non solo dalle preferenze personali dell'attore ma anche da quelle degli altri con cui interagisce. Nel dilemma del prigioniero ripetuto e collettivizzato, un orientamento positivo verso se e verso l'altro, l'attore A valuta i possibili risultati delle proprie scelte in base alla capacità di soddisfare gli obiettivi propri e quelli altrui. Il concetto stesso di rete è stato espresso in sociologia grazie alla nozione di *embeddedness* nella (ri)proposizione di Mark Granovetter (1985). Per l'autore, ogni fatto economico può essere spiegato sociologicamente a patto che vengano rifiutati gli estremismi di iposocializzazione (l'agire solo in base alla massimizzazione dell'utilità personale senza tener conto di nient'altro) ed ipersocializzazione (lo struttural funzionalismo di stampo parsonsiano). Partendo da Williamson (1975), Granovetter analizza le società di mercato come società all'interno delle quali gli individui cercano di perseguire in maniera assolutamente intenzionale scelte che sono sì razionali ma radicate (*embedded*) all'interno di sistemi di relazioni sociali concreti ed attivi; Le posizioni iposocializzate, tipiche dell'utilitarismo economico, trattano le relazioni sociali come "ostacoli frizionali" (*ibidem*, pag. 52) il cui peso finale all'interno della decisione è minimo oppure non viene considerato all'interno del modello di riferimento. Le prime posizioni ipersocializzate invece ragionano nella direzione opposta: data una determinata "classe" e "posizione sociale" di un dato individuo, il suo comportamento si discosterà molto poco o quasi per nulla da quello atteso. Riprendendo il problema dell'ordine e della concorrenza in Hobbes, Granovetter fa notare come la risoluzione del conflitto ed il perseguimento economico siano obiettivi di attività civilizzate e moderate, in cui le pulsioni vengono mediate e danno luogo a comportamenti che possono essere cooperativi, di aggressione o di fiducia. In un contesto del genere, posizioni iper ed ipo-socializzate si completano a vicenda. Dopotutto il percorso di genesi e sviluppo culturale è attivo e continuativo e muta al modificarsi delle interazioni sociali, perseguite in maniera razionale per quanto non atomizzata. In contrasto con le due alternative, la visione "embedded" non si lancia in alcuna speculazione di ordine universale, assumendo però che le caratteristiche particolari di alcune strutture sociali possono determinare la configurazione successiva ed influenzare le scelte degli attori. Le istituzioni in particolar modo possono essere considerate come "reti sociali fisse" conseguenza di aggregazioni di azioni individuali si omogeneizzanti –

come nelle ipotesi dell'economia classica – ma che fanno seguito a tensioni e disorganizzazione sociale generati proprio da comportamenti individualisti. In questo quadro teorico l'agire economico può essere visto come un continuo ricostruire – attraverso reti di relazioni createsi a seguito di comportamenti specifici – un equilibrio sociale. Ai fini di una più chiara comprensione di un mercato economico particolare, quello del lavoro, è necessario sottolineare le differenze tra l'*embeddedness* a cui fa riferimento Granovetter ed il concetto originale da cui esso stesso è derivato, il *encastrement* di Karl Polanyi (1983). Per quest'ultimo, le strategie d'impresa possono essere spiegate oltre che dalle reti di relazioni dal grado di istituzionalizzazione dell'economia stessa e di quanto essa elabori al proprio interno regole politiche, sociali e contestuali, in una posizione che è fondante per molte sofisticazioni successive, tutte vicine alla *regulation theory*, in cui l'economia è inglobata all'interno di legami istituzionali più o meno forti. Le differenze tra Granovetter e Polanyi risiedono dunque nel piano di formalizzazione delle istituzioni: mentre per il primo si formano a livello individuale a seguito di processi che potremmo definire “storici”, per il secondo l'interazione è istituzionalizzata a livello politico. Le due posizioni possono considerarsi complementari e non contrastanti, a patto di accettarne le specificità. Granovetter mantiene – come fa d'altronde anche Goldthorpe (1981) un orientamento di tipo individuale razionale – mentre Polanyi è più vicino a Mauss e ad una concezione strutturale in cui è impossibile un'unica definizione sostantiva di economia. Allo stesso modo il materialismo che è al centro del pensiero di Granovetter viene visto come una limitazione da Polanyi: così come Mauss individua nel dono (di per sé potenzialmente disinteressato) l'elemento scatenante degli scambi economici, l'ungherese Polanyi critica l'idea per cui solo l'atto razionale basti a dare una definizione formale di economia.

2.3.b Azione collettiva e sistemi di “voce”

Restando nel campo dell'azione collettiva, una dimensione interpretativa convergente è quella individuata da Poma (1994) nel pensiero di Albert O. Hirschmann. Per l'autore, la razionalità collettiva spesso differisce da quella individuale poiché risponderebbe ad un insieme di valori che sono al contempo collettivi e momentanei, dettati quindi da un

insieme più o meno coeso di valori sottostanti legati al sistema ed alle istituzioni al momento vigenti.

Così come Solow, Hirshmann non critica l'adozione di un modello – quello economico/matematico di stampo ortodosso – ma mette in evidenza alcuni limiti che emergono nell'affrontare problemi che contraddistinguono l'attuale società moderna, in particolar modo incertezza e fallimento, anche nella sua declinazione di delusione delle aspettative. L'incertezza non ha una connotazione negativa ma caratterizzante di questa precisa fase storica e condiziona, come si vedrà nei paragrafi successivi, anche il dibattito relativo alla flessibilità organizzativa ed occupazionale del lavoro stesso. Per incertezza sono intesi tutti i possibili risultati determinati – ma non *predeterminati* – dall'azione sociale collettiva: un capovolgimento rispetto al paradigma neoclassico che invece riduce l'incertezza alla prevedibilità di eventi esterni. Come lo stesso Poma sottolinea, già per Keynes l'incertezza era un fatto collettivo ed era la risultante delle differenti aspettative individuali, come nel caso del cosiddetto tasso d'interesse sicuro.

L'altro concetto-chiave è quello di aspettativa. Nel capitolo I è stato visto come l'utilizzo di sistemi di HRM quali piani di carriera e di successione chiari e definiti avessero effetti positivi su diversi aspetti aziendali; parafrasando Hirschmann, le aspettative disattese possono portare all'adozione di sistemi di reazioni quali quelli di uscita (legata ad un comportamento individuale) e voce (un comportamento collettivo). L'aspettativa stessa spinge verso la mobilità sociale, nel senso di cercare di raggiungere posizioni – anche all'interno dell'azienda stessa – che siano maggiormente gratificanti sulla base di idee, promesse e valutazioni fatte in un periodo relativamente immediatamente precedente. La delusione o il fallimento dell'aspettativa si può tradurre in un'azione collettiva di voce: è possibile affermare che – indipendentemente dall'orientamento o orientamenti teorici di riferimento – la gestione del personale si ritaglia oggi un suo spazio all'interno delle relazioni industriali, rappresentando una sorta di capacità di *voice* nel suo senso classico (Hirschmann, 1982) che vede e riconosce il lavoro organizzato come un attore sociale collettivo e rilevante ai fini delle performance aziendali. La nascita della funzione HR ha infatti aumentato le occasioni di confronto da un lato e di controllo dall'altro tra lavoratori. Mentre prima le possibilità di interfacciarsi con la classe dirigente erano ridotte, le opzioni di “uscita” e “voce” hanno più o meno indirettamente dotato i lavoratori

di strumenti utili a favorire un cambiamento. “Significa tentare di cambiare le pratiche, gli indirizzi e i prodotti [...] dell’organizzazione di cui si fa parte. Definirò Voce un qualsiasi tentativo di cambiare, invece che di eludere, uno stato di cose riprovevole, sia sollecitando individualmente o collettivamente il management direttamente responsabile, sia appellandosi ad un’ autorità superiore con l’ intenzione di imporre un cambiamento nel management, sia mediante vari tipi di azioni e proteste, comprese quelle intese a mobilitare l’ opinione pubblica” (Hirshmann, 1982, pag. 31). Come spiega Negrelli (2005), rispetto alla posizione classica di Hirshmann, la capacità di *voice* può essere estesa anche alle stesse decisioni manageriali di tipo strategico, e si esprime oggi anche in termini positivi di miglioramento e sviluppo all’ interno dell’ azienda. Il riferimento è a tre tipi di forme di partecipazione del lavoro nell’ impresa: in particolare, questa tesi ha uno stretto legame con quella definita come *partecipazione professionale*, che dipende dalle politiche aziendali di gestione del personale, dalle scelte in termini di produzione, dettate da tecnologia e capitale umano disponibile, dalle pratiche di gestione utilizzate e da un’ azione collettiva del lavoro intesa sia come composizione qualitativa che quantitativa (Negrelli, 2005, pag.47).

2.4 Varie declinazioni di flessibilità

Malgrado i tentativi di istituzioni ed enti sovranazionali (Ocse, 1995) di chiarire cosa si intenda per flessibilità, si può affermare che tale concetto assuma significati diversi – con una radice ovviamente comune – in base al paese di riferimento ed al contesto, e se sia esso macroeconomico o microeconomico (Maruani, Reynaud, Romani, 1990). Uno dei più concreti tentativi di specificazione arriva da Wood (1989) che fa riferimento alla flessibilità funzionale – aspetto questo legato ai metodi di lavoro all’ interno dell’ azienda e più in generale associabile alle HPWP – ed alla flessibilità numerica, legata alla tipologia contrattuale ed alla disponibilità del lavoratore. Sotto quest’ ultimo aspetto l’ analisi economica si è concentrata soprattutto su quelli che sono gli effetti dei cosiddetti regimi di protezione dell’ impiego (RPI), strumenti che variano da paese a paese per preservare il lavoratore in caso di necessità, e sul loro impatto su quattro macro aree: stock e flusso di occupazione e disoccupazione; tipologie lavorative e produttività

(Tiecco, 2009). I risultati più significativi sono stati quelli ottenuti da Lazear (1990) e Schivardi (1999) relativi all'impatto nullo nel lungo periodo degli RPI sul tasso medio di disoccupazione e sulla loro funzione di tutela nei confronti degli insiders rispetto agli outsiders, nella definizione classica di Lindbeck e Snower (1988).

La flessibilità funzionale è invece quella che si basa sull'utilizzo di pratiche volte ad amplificare l'autonomia, il coinvolgimento e le responsabilità del dipendente, favorendo anche l'apprendimento di nuove skills, ed al contempo ridurre le gerarchie, avere produzioni più snelle e veloci e migliorare la qualità dei prodotti anche attraverso una costante attività di monitoraggio. Molte di queste attività sono già state esposte nel primo capitolo: Smith (1997) a seguito di un'analisi della letteratura relativa all'esperienza nordamericana offre un'ulteriore suddivisione in due macro categorie (riorganizzazione del lavoro e cambiamenti relazionali) composte rispettivamente da 3 e 2 sottocategorie. Per quanto riguarda la riorganizzazione strutturale del lavoro, le pratiche afferiscono a tecnologia (che aumenta la richiesta di personale specializzato), espansione e rotazione dei compiti (da una minore settorializzazione dovrebbero aumentare responsabilità e set di competenze a disposizione) e sistemi di produzione Just in Time (che abbassa il numero di lavoratori coinvolti nella produzione ma aumenta le richieste in termini di pressioni ed velocità di risposta). Quality Circles e gruppi di lavoro sono invece le sottocategorizzazioni dei cambiamenti relazionali. Le ricerche di Smith hanno portato a dividere i lavoratori in due gruppi di riferimento: i core workers (che potremmo definire i lavoratori fissi) ed i contingent workers (quelli saltuari) la cui presenza è subordinata alle necessità aziendali di espansione della forza lavoro. Differenze tra i due gruppi, stando all'analisi di Smith, sono riscontrabili a livello di composizione e competenze. L'utilizzo di contingent workers garantisce all'azienda la possibilità di tenere basso il costo del lavoro ma il loro utilizzo indiscriminato ha finito con il creare una netta separazione con i core workers – coinvolti, preparati, ricettivi. E' aumentato il numero di lavoratori costretti a part time involontari ed anche la composizione di razza e di genere presenta differenze tra i due gruppi. Il rischio per Smith è dunque quello di una segmentazione marcata tra lavoratori. Dalle stesse differenziazioni ed alle stesse conclusioni giunge anche Luciano Gallino (2008). La flessibilità organizzativa risponde alle esigenze delle aziende di avere dei sistemi di produzione Just In Time e di occupare forza lavoro solo nel momento in cui questa è effettivamente necessaria, variando di

conseguenza la dotazione di salariati fissi. La disponibilità di nuove forme contrattuali, all'interno delle quali si possono annidare forme di subordinazione più che di autonomia vera e propria (come le partite IVA), permette alle imprese di disporre del capitale umano a piacimento, generando dei ritorni pericolosi e nocivi per il capitale umano stesso, esposto alle fluttuazioni del mercato e di conseguenza – privo di un salario stabile – incapace di creare progetti di lungo periodo. La declinazione in termini positivi di flessibilità, capace di rispondere alle esigenze di creatività, autonomia, indipendenza e mobilità dei lavoratori, si scontra quindi con una pericolosa frammentazione del mercato del lavoro. Per Bourdieu (1998) quella dell'organizzazione del lavoro non è che una “nuova” trappola del management per affermare il proprio controllo sui dipendenti. Il lavoro, o meglio la perdita di quest'ultimo, potrebbe provocare oltre che una perdita di salario, una mutilazione, “una perdita delle ragioni d'essere associate al lavoro ed al mondo del lavoro” (pag. 212). Pertanto, chi controlla il lavoro può utilizzare queste “nuove forme di sfruttamento” (ibidem) per mantenere intatta una forma di costrizione che si muove secondo il principio dei “Ceppi di Socrate”: alternare il rafforzamento e allentamento della costrizione in modo tale da fare apparire il ritorno allo stato precedente quasi come un privilegio, il male minore come un bene. Con questi strumenti il management moderno lascia ai lavoratori libertà di organizzare il proprio lavoro ma li distrae al contempo dal salario. Le pratiche di management qualitativo possono essere viste, secondo Bourdieu, come un effetto per avvalersi in modo metodico e sistematico di tutte le possibilità che l'ambiguità del lavoro offre. Richard Sennett a tal proposito parla di nuove strutture di potere non centralizzate ma concentrate, che hanno sostituito il vecchio sistema gerarchico/burocratico. La maggiore libertà sulle piccole mansioni quotidiane ha come effetto opposto il dover rispettare rigidissimi criteri non più di orario ma di efficienza che lasciano ancora meno spazio rispetto al vecchio tempo di lavoro. Controllo e coercizione sono dati anche dalla necessità di dipendere dalla continua approvazione dei superiori. Piccoli incentivi a breve termine regalano l'illusione di un'attività redditizia che però si scontra con l'impossibilità di programmare nel medio/lungo periodo, innestando meccanismi che possono portare a sensazioni di fallimento senza però riuscire a dare una spiegazione o “narrazione” del perché dei propri insuccessi. Anche le istituzioni sono indebolite dalla narrazione della flessibilità: “ispirano scarsa lealtà, indeboliscono la partecipazione e la trasmissione degli ordini,

producono bassi livelli di fiducia informale ed alti livelli di ansia ed inutilità” (pag. 135). Un'altra critica che arriva da Sennett è relativa agli investimenti che le aziende faranno – a seguito delle nuove organizzazioni del lavoro e dell'industria – sul capitale umano. Quest'ultimo, se non è rapido e flessibile, rischia di essere tagliato fuori dal mercato. La conseguenza è una sempre maggiore perdita di “peso” del lavoratore all'interno dell'azienda, preoccupata solo di raggiungere alti standard di innovazione e performance.

2.5 Conclusioni al capitolo

Con le specificazioni offerte nei paragrafi precedenti può considerarsi conclusa la parte di rassegna di questa tesi. L'obiettivo era quello di offrire, in due capitoli, definizioni ed approfondimenti che facessero capo a tre macro aree di riferimento: disciplina economica, disciplina sociologica, pratiche di business. Il contributo sociologico si è rivelato centrale nella precisazione di alcuni concetti chiave quali flessibilità, azione collettiva e post fordismo, sui quali la sociologia si interrogava da tempo. L'approccio è stato di tipo inclusivo, ovvero sono stati messi in risalto i punti di forza e di debolezza di ogni scuola di pensiero, evidenziandone le complementarità (laddove presenti) piuttosto che le differenze.

Le premesse qui esposte non vogliono avere nessun valore comparativo tra discipline, né tantomeno privilegiare le posizioni di una scienza rispetto ad un'altra. Sono però ritenute centrali per una discussione che sia in grado di cogliere tutte le sfumature dell'argomento di ricerca – la relazione tra performance d'impresa e nuove forme di organizzazione del lavoro – non dando per scontata nessuna interpretazione. In altri termini, l'identificazione di (parte di) una solida teoria di riferimento è necessaria affinché, una volta arrivati all'analisi dei dati, a guidarne la selezione, la modellizzazione e l'esposizione siano le intuizioni di ricerca stesse – teoricamente orientate – più che le variabili disponibili. La prospettiva sociologica è qui catturata quindi nel senso di Goldthorpe ma anche nel senso esplicito da Pierre Bourdieu nelle sue Meditazioni Pascaliane: *“Il sociologo ha la prerogativa – e non si tratta certo di un pregio – di essere colui al quale spetta il compito di dire le cose del mondo sociale, e di dirle, per quanto possibile, come effettivamente sono – nulla di anormale in questo, o di più che banale. Ciò che rende la sua situazione*

paradossale, a volte impossibile, è il fatto di essere circondato da persone che o ignorano attivamente il mondo sociale e non ne parlano – e sarò l'ultimo a rimproverare agli artisti, agli scrittori, agli uomini di scienza, di dedicarsi pienamente alla loro attività – o se ne occupano e ne parlano, a volte molto, ma senza saperne granchè". Una certa aderenza alle indicazioni della pratica, del senso comune e della ricerca, l'individuazione di alcune peculiarità del territorio, nonché le critiche ai modelli ed alle formulazioni classiche – intese sia come quelle economiche che come quelle puramente descrittive relative a flessibilità ed organizzazione – si rivela più che un'espedito una necessità di ricerca, al fine di avere un quadro che, per quanto ancorato alla teoria, possa risultare quantomeno attendibile nell'analisi del soggetto d'indagine. Il primo punto innovativo di questa tesi è seguire questo approccio pluridisciplinare, che in realtà è un rimarcare in maniera netta ed esplicita alcuni concetti che, con il passare del tempo ed il continuo mutare della realtà sociale, stanno affiorando anche all'interno dell'economia più classica e formale. In accordo con alcuni autori – tra i quali l'economista Solow ed il sociologo Goldthorpe, non c'è nessuna intenzione di sindacare quella che è, alla riprova dei fatti, una delle più grandi conquiste ottenute dalle scienze sociali: la formulazione di una teoria dell'equilibrio generale tra domanda ed offerta. Si vuole però sottolineare il dinamico e mutevole rapporto di scambio tra discipline e la capacità ricettiva di elementi che, nel corso degli anni, sono stati a volte oggetto di studio di una e dell'altra materia. Un approccio sinergico e pluridisciplinare è quello che vuole caratterizzare questa tesi, e nelle poche pagine di rassegna sin qui esposte sono stati fatti presenti alcuni dei punti di contatto più evidenti. Al netto di ciò sono state individuate le linee guida per l'individuazione di due gruppi di variabili relativi al contesto aziendale ed alla composizione della forza lavoro che, uniti alle variabili di gestione del personale, permettono di passare ad una modellizzazione che poggi su fondamenta solide. Per quel che riguarda la forza lavoro, la distinzione in contingent workers e core workers risulta centrale nella misura in cui ci si attende che i lavoratori di tipo contingente, ovvero le "vittime" delle nuove richieste di flessibilità, siano meno esposti a pratiche di gestione del personale ad alta prestazione e che conseguentemente queste ultime trovino maggiore aderenza in contesti aziendali in cui è forte la presenza di lavoratori di tipo "core", motivati, autonomi e presenti indipendentemente dalle richieste produttive. Il fenomeno del downsizing, evidenziato tanto da Gallino quanto da Sennet, farebbe propendere per

una diffusione delle pratiche aziendali anche all'interno di realtà industriali più piccole. Allo stesso modo stabilimenti periferici dovrebbero essere caratterizzati da un maggiore grado di autonomia e di velocità di risposta in quanto costantemente stimolati dalla direzione centrale.

Capitolo III

HPWP e distribuzione europea

3.1 Introduzione

Quale che sia l'orientamento teorico o la prospettiva metodologica utilizzata per guardare alla diffusione ed alla distribuzione dei sistemi di pratiche di gestione del lavoro, le caratteristiche tratteggiate continuano a muoversi su confini non sempre perfettamente delineati. La ragione di fondo è da ricercare in un – non ancora – strutturato “decalogo” di che cosa può essere chiamato “pratica” e cosa no. La velocità ed i continui cambiamenti a cui sono sottoposte le aziende ed il loro tessuto industriale di riferimento può portare ad assorbire determinate pratiche a scapito di altre, così come le differenze legislative tra i paesi possono far sì che le aziende preferiscano alcuni set ad altri in virtù di agevolazioni o richieste restrittive da parte del governo. In questo capitolo si cercherà di spostare il focus non tanto sul contesto quanto sulle pratiche stesse quali aspetto dirimente della struttura aziendale. Per farlo ci si poggierà sulle basi metodologiche derivate dalle ultime direttive dell'Unione Europea, con le relative classificazioni, prima di procedere ad un'analisi di regressione in cui la variabile dipendente, costruita a priori, è data dall'insieme di tutte le pratiche riscontrabili all'interno del database a disposizione. In questa maniera si è creata una variabile dipendente cardinale che cerca di rappresentare un tipo ideale d'azienda in cui tutte le pratiche di gestione del lavoro ad alta prestazione vengono utilizzate simultaneamente e sono diffuse ad una larga parte della popolazione lavorativa.

Tale variabile è stata poi regredita su una serie di variabili esplicative dell'azienda, afferibili a struttura, dimensione, composizione della forza lavoro ed attività.

Il capitolo è così articolato: nel paragrafo 3.2 vengono esposte le definizioni ed i concetti alla base dell'analisi secondo quelle che sono le definizioni dell'Unione Europea e le iniziative messe in campo in tema di politiche di lavoro e crescita del tessuto industriale, con particolare riferimento ad “Europa 2020”.

Il paragrafo 3.3 presenta il database utilizzato per l'analisi. Si tratta della terza survey europea sulle aziende, realizzata nel 2013 e divisa in due sezioni: la prima rivolta esclusivamente al rappresentante dei lavoratori e la seconda al manager responsabile dello stabilimento o dell' HR nel caso fosse presente. Per questo capitolo è stata utilizzata la

seconda survey, composta da oltre 27000 osservazioni su un totale di 32 paesi, Italia compresa. Sempre in questo paragrafo vengono identificate le variabili rappresentative di adozione di pratiche HR con le relative statistiche descrittive. Tali pratiche sono state poi agganciate a dei “sistemi” di pratiche di riferimento per un totale di 6 macro-categorie di riferimento così nominate: formazione, performance pay, comunicazione e coinvolgimento, teamworking, qualità, autonomia.

Il paragrafo 3.4 introduce alle variabili che compongono il modello di regressione lineare multipla. Nei due sottoparagrafi vengono presentate la variabile dipendente costruita – chiamata DICOHPWP (dichotomized high performance work practices) con le relative caratteristiche e le variabili esplicative. I risultati attesi prevedono una maggiore presenza/correlazione di DICOHPWP in aziende con dipendenti giovani, di cui molti laureati ed una buona dotazione interna di firm specific human capital.

Nel paragrafo 3.5 si procede con la regressione, i test di significatività e la presentazione delle varie tabelle. I check di robustezza sono esposti nel paragrafo 3.5.a; I commenti e le conclusioni sono affidate al paragrafo 3.6. Questi ultimi tre paragrafi hanno subito una evoluzione a seguito di alcune notazioni sull’effettiva solidità del modello presentato. Per tale ragione, in appendice si cerca di rafforzare ulteriormente quanto precedentemente esposto attraverso un controllo/rimodellizzazione di tipo non parametrico con l’applicazione della tecnica del bootstrapping, di particolare utilità anche in relazione ai grafici di distribuzione ottenuti.

3.2 Definizioni e concetti

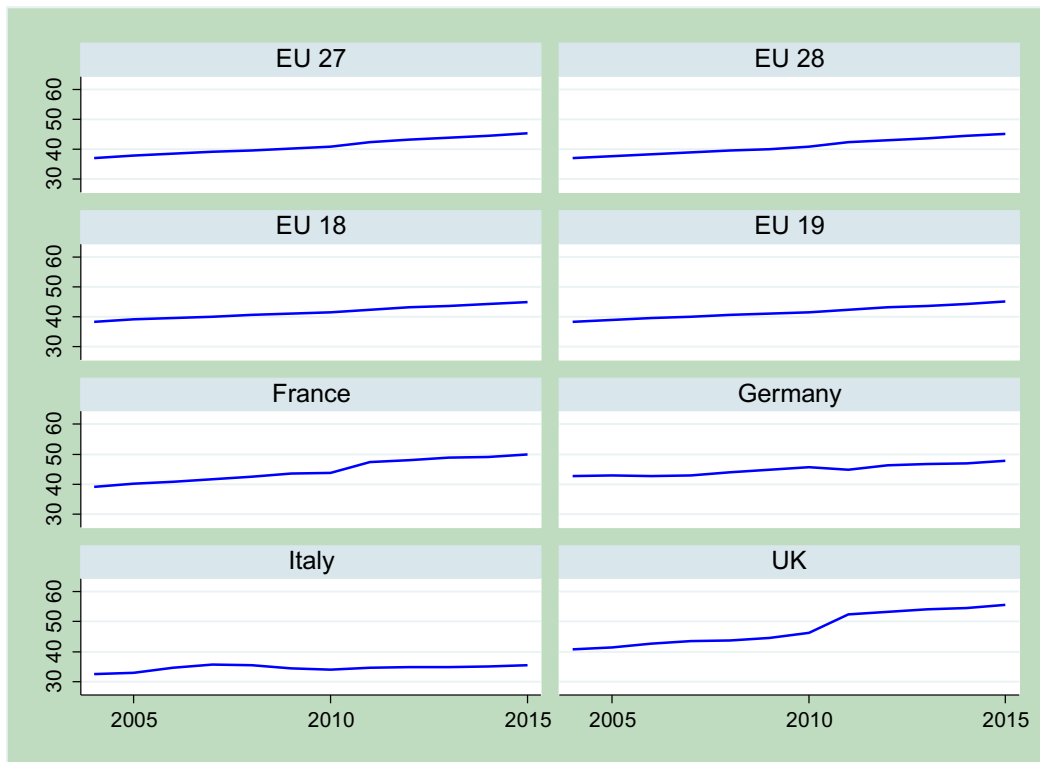
Prima di procedere all'analisi del database di seguito si espongono, a partire dai documenti istituzionali di riferimento, i concetti che verranno successivamente operativizzati e le tematiche di policy che sottostanno all'intera ricerca.

Con “Europa 2020” la Commissione definisce la strategia comune d'intervento per uscire dalla crisi e trasformare l'UE in “un'economia intelligente, sostenibile ed inclusiva caratterizzata da alti livelli di occupazione, produttività e coesione sociale”. Quest'ultimo punto è considerato un'intera area prioritaria alla quale è dedicata una iniziativa-faro (“Agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro”) che ha l'obiettivo di modernizzare i mercati del lavoro nella misura di migliorare la partecipazione delle persone mediante l'acquisizione di nuove competenze al fine di adeguarsi al riordinamento professionale ed aumentare la produttività del lavoro” (pag.20).

Per quel che riguarda il capitale umano specifico, è necessario aprire una parentesi sul tentativo congiunto da parte di OECD, Eurostat ed ILO di monitorare la disponibilità di capitale umano altamente specializzato nel campo di scienza e tecnologia. Nel cosiddetto “Canberra Manual” (1995) l'OECD ha dettato le linee guida per la misurazione della forza lavoro qualificata che si occupa di scienza e tecnologia (Human Resource devoted to Science and Technology, HRST) in quanto “essenziali per lo sviluppo e la diffusione di conoscenza, costituendo un link cruciale tra progresso, crescita economica, sviluppo sociale e benessere” (pag.3). Il manuale identifica come HRST le persone che al momento sono o potrebbero essere disponibili a lavorare a certi livelli. Più specificatamente, si distinguono le HRST in termini di qualifica ed in termini di occupazione: i primi sono coloro che hanno successivamente portato a termine un percorso di studi al terzo livello di educazione (gli ultimi 3 dei 7 livelli individuati secondo la classificazione ISCED, quindi laurea, post laurea o percorsi formativi ad alta specializzazione che però non sono equivalenti al titolo di laurea) mentre i secondi sono coloro che, pur non essendo formalmente qualificati come i primi, occupano una posizione lavorativa in cui tali qualificazioni sono generalmente richieste. Di esempio, vengono riportati i dati Eurostat relativi alla percentuale di popolazione HRST attiva nella fascia di età 25-64 negli anni 2004-2015. Si può notare come l'Italia sia caratterizzata – rispetto soprattutto alle altre principali economie europee – non solo da una minore disponibilità di questo tipo di

capitale specifico ma anche da una diminuzione a partire dal 2008, fino alla lieve ripresa nelle annualità 2014 e 2015.

Tabella 1: Disponibilità % di HRST in Europa



3.3 Il Database

L'European Company Survey (ECS) è un'indagine condotta dall'Eurofound ogni 4 anni a partire dalla sua introduzione nel 2004-2005 (la prima edizione aveva il nome di EWST, European Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance) che, nella sua attuale incarnazione, cerca di contribuire alla strategia di Europa2020 mappando e cercando di comprendere le strategie di policy e le pratiche delle aziende relativamente a crescita, sostenibilità e dialogo sociale adottate. Da questo dataset, ottenuto tramite la somministrazione telefonica di un questionario, è possibile ricavare indicatori specifici di pratiche di gestione ad alta prestazione, fino alla possibilità di identificare bundle di pratiche.

La rilevazione si compone di due dataset: uno rivolto al rappresentante dei dipendenti ed uno rivolto al manager, dirigente o responsabile della funzione Hr. Per questo lavoro si è

optato per una versione ottimizzata del secondo dataset, il cui campione – per l’anno 2013 - consta di più di 27000 aziende afferenti a 32 paesi, ovvero i 28 membri dell’Unione più Macedonia, Islanda, Montenegro e Turchia.

Tabella 2: totale del campione secondo classificazione NACE.

Nace rev2 in 6 categories 	Freq.	Percent	Cum.
Industry	9,150	34.18	34.18
Construction	2,325	8.69	42.87
Commerce and hospitality	6,441	24.06	66.93
Transport and communication	1,880	7.02	73.95
Financial service and real estate	1,162	4.34	78.29
Other services	5,812	21.71	100.00
Total	26,770	100.00	

Tabella 3: distribuzione delle aziende italiane nel campione secondo classificazione NACE.

Nace rev2 in 6 categories	Freq.	Percent	Cum.
Industry	659	43.53	43.53
Construction	129	8.52	52.05
Commerce and hospitality	288	19.02	71.07
Transport and communication	111	7.33	78.40
Financial services and real estate	42	2.77	81.18
Other services	285	18.82	100.00
Total	1,514	100.00	

Il database è stato costruito sottoponendo telefonicamente il questionario direttamente al manager o al responsabile a capo della funzione H.R. I campioni sono stati estratti attraverso un sistema di randomizzazione che varia da paese a paese, in base al settore di riferimento (industria Vs. servizi) ed alla presenza di compagnie con più stabilimenti

nello stesso paese. Per quel che riguarda le dimensioni dei campioni, sono state prese in considerazione le aziende con almeno 10 dipendenti all'attivo ed il loro numero varia dalle 300 unità del gruppo campionario relativo ai paesi più piccoli (Malta e Montenegro) alle circa 1500 dei più grandi (Italia, Germania, Spagna, Francia e Polonia).

La survey si compone di 13 sezioni raggruppabili in cinque blocchi. Il primo, oltre alla classificazione dell'attività secondo la codificazione NACE, riguarda le caratteristiche dello stabilimento, in termini di struttura (se è quindi parte di un gruppo industriale o meno, se è una sede distaccata o un quartier generale), in termini di numerosità dei dipendenti (categorie da 10 a 49 dipendenti, da 50 a 249, 250 o più), di caratteristiche e composizione della forza lavoro) (titolo di studio, % di donne, tipologia contrattuale) ed infine in termini di introduzione di processi innovativi all'interno o all'esterno dell'azienda.

Il secondo blocco è relativo all'organizzazione del lavoro, inteso come gerarchizzazione dei compiti, monitoraggio dell'attività svolta ed autonomia e lavoro di gruppo (suddivisione in gruppi, capacità di muoversi orizzontalmente intragruppi).

Il terzo blocco analizza le funzioni HR, declinate in quattro sottosezioni: formazione, sviluppo di carriera, rapporto tempo-lavoro, incentivi e retribuzione.

Gli ultimi due blocchi sono relativi rispettivamente a rappresentanza sindacale e coinvolgimento dei lavoratori ed agli outcome aziendali, intesi sia in termini di performance aziendali che lavorative. A differenza dell'analisi svolta da Eurofound (2015) si è proceduto all'individuazione di gruppi di variabili secondo quelle che sono alcune delle indicazioni emerse dalla letteratura presentata nel capitolo I. Le tre macro aree create da Eurofound (Work Organization, Human Resource Management ed employee participation) sono state sostituite da nuove variabili individuate (per un totale di 29) associabili all'adozione di una pratica HR, raggruppate poi in 6 macro aree di riferimento (o "sistemi di pratiche") largamente diffuse in letteratura ed utilizzate tanto nella ricerca empirica di stampo accademico quanto in quella policy-oriented delle istituzioni: formazione; performance pay; monitoraggio e controllo della qualità; comunicazione e coinvolgimento; autonomia, lavoro in team.

Il primo cluster, relativo alla **formazione**, è composto da sei variabili: formazione on the job; formazione off the job retribuita dall'azienda; formazione su salute e sicurezza; formazione per accrescere competenze specifiche al proprio lavoro; formazione per

consentire un cambio di lavoro; formazione per consentire la rotazione dei compiti tra colleghi.

La componente **pay** è presente con cinque variabili: pagamento per risultati (interpretabile come “a provvigione”); extra-pay basato su performance individuali; extra-pay basato su performance di gruppo; extra-pay basato su performance aziendali; extra-pay basati su schemi di partecipazione e share ownership.

La selezione per le variabili afferenti a **qualità dei processi** è ricaduta sulle seguenti quattro: utilizzo di sistemi IT per lo smaltimento e la velocizzazione dei magazzini; monitoraggio dei processi di produzione; utilizzo di registri e strumenti per segnare buone pratiche e condividerli con altri; interviste di valutazione delle performance;

Anche per la presenza di gruppi e di **teamworking** le variabili sono tre: la presenza di team; utilizzare gli stessi lavoratori per più team; l'autonomia dei team;

La pratica della **comunicazione** e del coinvolgimento ha 7 variabili dedicate, presenti tutte nella stessa batteria: incontri regolari tra dipendenti e manager più prossimi; incontri regolari aperti a tutti i dipendenti; meeting ad hoc; informazione interna attraverso mail e newsletter; possibilità per i dipendenti di comunicare con l'azienda attraverso i social media; presenza di suggestion schemes; diffusione di questionari tra i dipendenti;

L'ultima macro area, quella **dell'autonomia**, è stata rintracciata in quattro variabili: libertà decisionale sull'esecuzione dei compiti giornalieri; rotazione dei compiti con i propri colleghi; possibilità di adattare il proprio tempo di inizio lavoro; possibilità di accumulare l'overtime per prendere giorni di ferie o ore di permesso.

Tabella 4: lista delle 29 pratiche di gestione individuate, con modalità della variabile e HRSistem di riferimento

Pratica	Forma della variabile	HRS
Formazione off the job: Percentuale di lavoratori che negli ultimi 12 mesi hanno goduto di formazione retribuita al di fuori del posto di lavoro	Categoriale in 9 modalità: 1 “nessuno”, 2 “fino al 20%”, 3 “dal 20 al 39%”, 4 “dal 40 al 59%”, 5 “dal 60 al 79%”, 6 “dall’80 al 99%”, 7 “tutti”, 8 “non sa”, 9 “non risponde”	Formazione
Formazione on the job: percentuale di lavoratori che negli ultimi 12 mesi hanno goduto di formazione sul posto di lavoro	Categoriale in 9 modalità: 1 “nessuno”, 2 “fino al 20%”, 3 “dal 20 al 39%”, 4 “dal 40 al 59%”, 5 “dal 60 al 79%”, 6 “dall’80 al 99%”, 7 “tutti”, 8 “non sa”, 9 “non risponde”	Formazione
Il training previsto riguarda formazione su salute, prevenzione e sicurezza	Dicotomica si/no	Formazione
Il training previsto riguarda formazione per accrescere le skill riguardanti il proprio lavoro (HTRSKI)	Dicotomica si/no	Formazione
Il training previsto riguarda formazione per acquisire skill che consentano di occupare un’altra posizione lavorativa	Dicotomica si/no	Formazione
Il training previsto riguarda formazione per ruotare i compiti tra colleghi	Dicotomica si/no	Formazione
Pagamento per risultati (provvigioni, brokeraggio, ecc) (Dicotomica si/no	Pay
Pagamento extra basato su performance individuale	Dicotomica si/no	Pay
Pagamento extra basato su performance di team o di gruppo	Dicotomica si/no	Pay
Pagamento extra basato sulle performance dell’intera azienda	Dicotomica si/no	Pay
Pagamento extra basato schemi di share ownership offerti dalla compagnia	Dicotomica si/no	Pay
Percentuale di dipendenti che vengono sottoposti ad un’ intervista di valutazione almeno una volta all’anno	Categoriale in 9 modalità: 1 “nessuno”, 2 “fino al 20%”, 3 “dal 20 al 39%”, 4 “dal 40 al 59%”, 5 “dal 60 al 79%”, 6 “dall’80 al 99%”, 7 “tutti”, 8 “non sa”, 9 “non risponde”	qualità
Abitudine per i dipendenti di tenere o meno registri su miglioramenti, progressi e sviluppi da condividere con gli altri	Dicotomica si/no	qualità
Lo stabilimento utilizza o meno sistemi IT per smaltire e gestire scorte di magazzino (EINFSYS)	Dicotomica si/no	qualità
Lo stabilimento monitora o meno la qualità dei processi o dei servizi offerti	Categoriale in 5 modalità: 1 “no”, 2 “in maniera intermittente”, 3 “in maniera continuativa”, 8 “non sa”, 9 “non risponde”	qualità
Vengono organizzati incontri regolari tra dipendenti e manager più prossimi	Dicotomica si/no	Comunicazione
Vengono organizzati incontri aperti a tutti i dipendenti	Dicotomica si/no	Comunicazione
Vengono organizzati incontri di gruppi temporanei, gruppi costituiti ad hoc o comitati	Dicotomica si/no	Comunicazione
Disseminazione dell’informazione attraverso newsletter, siti web, email etc.	Dicotomica si/no	Comunicazione
Discussione con gli impiegati attraverso i social media o forum online	Dicotomica si/no	Comunicazione

Utilizzo di suggestion schemes o metodi per raccogliere le proposte dei dipendenti	Dicotomica si/no	Comunicazione
Utilizzo di questionari rivolti ai dipendenti	Dicotomica si/no	Comunicazione
Possibilità di adattare l'orario di inizio del proprio lavoro	Categoriale in 9 modalità: 1 "nessuno", 2 "fino al 20%", 3 "dal 20 al 39%", 4 "dal 40 al 59%", 5 "dal 60 al 79%", 6 "dall'80 al 99%", 7 "tutti", 8 "non sa", 9 "non risponde"	Autonomia
Possibilità di godere di accumulated overtime per ottenere giorni liberi	Categoriale in 5 modalità: 1 "no", 2 "per alcuni dipendenti", 3 "per tutti i dipendenti", 8 "non sa", 9 "non risponde"	Autonomia
Autonomia decisionale dei compiti giornalieri	Categoriale in 5 modalità: 1 "decide il manager", 2 "il manager ed il dipendente", 3 "autonomamente il dipendente", 8 "non sa", 9 "non risponde"	Autonomia
Rotazione dei compiti tra dipendenti	Categoriale in 5 modalità: 1 "no", 2 "per alcuni dipendenti", 3 "per tutti i dipendenti", 8 "non sa", 9 "non risponde"	Autonomia
Presenza di team all'interno dello stabilimento	Dicotomica si/no	Team
Impiego di più persone in diversi team	Categoriale in 4 modalità: 1 "lavorano in un solo team", 2 "lavorano in più team", 8 "non sa", 9 "non risponde"	Team
Autonomia decisionale all'interno del team	Categoriale in 4 modalità: 1 "decide il manager", 2 "decidono i membri del team", 8 "non sa", 9 "non risponde"	Team

3.3.a Analisi delle variabili descrittive

Con riferimento alla tabella 4 è possibile procedere all'analisi delle variabili presentate, in particolare alla loro diffusione ed utilizzo all'interno dei contesti aziendali.

Nel primo gruppo, riconducibile alla sfera della formazione, formazione on the job e formazione off the job sono le pratiche più diffuse. Si nota come l'Italia sia al di sopra della media per quel che riguarda la percentuale di lavoratori a cui viene garantita della formazione off the job retribuita, con il 33% delle aziende che la assicura ad almeno il 40% dei dipendenti. L'Italia eccelle anche agli estremi: è 5 punti percentuale sotto la soglia media europea di aziende che non la garantisce per nulla (20% contro 25%) e ben 13 punti percentuale al di sopra nel confronto tra le aziende che garantiscono formazione off the job retribuita a tutti i dipendenti (26.11% vs 13.85%). In Germania solo il 21,02% delle aziende garantisce formazione off the job retribuita ad almeno il 40% dei dipendenti. Meglio fanno Francia (38,4%), Spagna (51,37%) e Regno Unito (36%). Le aziende spagnole e francesi del campione non garantiscono formazione off the job retribuita rispettivamente solo al 12% e 13% dei dipendenti, mentre ben il 23% delle aziende spagnole la garantisce a tutti.

Molto diverso il discorso per quel che riguarda la formazione on the job. Le statistiche relative alla diffusione di tale pratica nei 12 mesi precedenti al sondaggio mettono in evidenza come ben il 35% dei dipendenti di aziende italiane non abbia mai ricevuto formazione on the job, a confronto del 19,9% della media europea. Sicuramente meglio fanno Regno Unito (8%), Spagna (13%), Francia (22%) e Germania (24%); Restando alla diffusione della pratica, in Italia solo l'11% delle aziende garantisce l'accesso a formazione on the job ad almeno il 40% dei dipendenti. Tale percentuale è di molto inferiore alla media europea (42,5%) ed a quella di alcune economie concorrenti come Germania (36%), Spagna (53,8%), Francia (34,5%) e Regno Unito (61,7%).

Sotto l'aspetto delle retribuzioni salariali, la batteria di cinque variabili relative ai sistemi di performance pay segue un ordine che potremmo considerare di complessità crescente, che va da provvigioni e pagamenti per risultati individuali – la pratica più diffusa (50%), nel cui utilizzo l'Italia è perfettamente in linea con il resto d'Europa – a sistemi premianti più complessi basati su team e schemi di share ownership (utilizzati da meno dell'8% del campione), aspetto questo legato anche al tipo ed alla dimensione aziendale.

Nella terza sfera, quella della qualità, l'Italia è perfettamente in linea per quanto riguarda il monitoraggio della qualità dei processi (eseguito su base continuativa in Italia come nel resto del campione da circa l'80% delle aziende) e good practices di notazione e documentazione da condividere (63% nel campione, 64% in Italia). L'Italia si distingue in positivo per l'utilizzo di sistemi IT per smaltimento e gestione di magazzino (utilizzati dal 51% del campione e dal 63% delle aziende italiane). E' invece molto meno diffusa rispetto alla media ed alle principali economie europee l'abitudine di tenere interviste di valutazione delle performance almeno una volta all'anno. Il 33% delle aziende non le fa per nessun dipendente, a fronte del 25% di media del campione che diventa 21% in Francia, 18% nel Regno Unito e 14% in Germania. Peggio fa la Spagna con il 37%.

Coinvolgimento e comunicazione sono gli aspetti che emergono come molto deficitari in Italia se confrontati con la media europea. Nelle 7 variabili individuate, l'Italia accumula un ritardo pari a circa l'8% nell'organizzazione di meeting tra dipendenti e dirigenti più prossimi (88% vs. 80%) e di meeting aperti a tutti (62% vs. 55%). La formazione di gruppi di discussione temporanei o ad hoc coinvolge il 53% del campione europeo ma solo il 33% delle aziende italiane; Negativo anche il confronto per quel che riguarda la diffusione dell'informazione attraverso canali ufficiali (76% vs. 66%) e la discussione tra

dipendenti ed organizzazione attraverso i social media (15% vs. 9%). Il divario maggiore riguarda l'utilizzo di survey e questionari distribuiti tra dipendenti, che sfiora i 25 punti percentuale: l'Italia è ferma al 21% contro il 45% europeo.

Meglio non va con l'autonomia lasciata ai dipendenti nello svolgimento delle mansioni quotidiane. Benchè l'Italia sia in linea – leggermente sotto media – sul fronte dell'adattabilità dell'inizio dell'orario lavorativo, le aziende faticano a dare ai propri dipendenti giorni di ferie basati sugli straordinari accumulati: il 44% non li concede a fronte del 29% europeo. La decisione sull'inizio e sul tipo di compiti da svolgere in Italia nel 69% dei casi è presa esclusivamente dal manager. Solo nel 25,5% dei casi c'è collaborazione tra manager e dipendente e in un esiguo 4,84% dei casi la decisione è demandata totalmente al dipendente. La media europea volge verso la collaborazione tra dipendenti e manager (39%) dei casi, nel 55% dei casi sceglie esclusivamente il manager mentre si conferma poco sopra il 5% la decisione completamente demandata al dipendente.

L'utilizzo dei team è largamente diffuso in Italia (72%) come in Europa (78%) anche se in Italia si conferma la tendenza per la quale l'autonomia del gruppo sia leggermente più bassa rispetto ai corrispettivi europei (18% di possibilità di svolgere in autonomia un compito rispetto al 24%).

Tabella 5 formazione off the Job, tutto il campione

Totale del campione europeo	Freq.	Percent	Cum.
None at all	6,782	25.10	25.10
Less than 20%	6,615	24.48	49.58
20% to 39%	4,195	15.53	65.11
40% to 59%	2,324	8.60	73.71
60% to 79%	1,357	5.02	78.73
80% to 99%	1,439	5.33	84.06
All	3,742	13.85	97.91
[Don't know]	469	1.74	99.64
[No answer]	96	0.36	100.00
Total	27109	100.00	

Tabella 6: formazione off the Job, in Italia

Aziende italiane	Freq.	Percent	Cum.
None at all	313	20.48	20.48
Less than 20%	291	19.04	39.53
20% to 39%	242	15.84	55.37
40% to 59%	135	8.84	64.20
60% to 79%	64	4.19	68.39
80% to 99%	77	5.04	73.43
All	399	26.11	99.54
[Don't know]	6	0.39	99.93
[No answer]	1	0.07	100.00
Total	1,528	100.00	

Tabella 7: formazione off the Job, in Germania

Aziende tedesche	Freq.	Percent	Cum.
None at all	399	27.14	27.14
Less than 20%	451	30.68	57.82
20% to 39%	289	19.66	77.48
40% to 59%	124	8.44	85.92
60% to 79%	52	3.54	89.46
80% to 99%	60	4.08	93.54
All	73	4.97	98.50
[Don't know]	17	1.16	99.66
[No answer]	5	0.34	100.00
Total	1,470	100.00	

Tabella 8: formazione of the Job, Francia

Aziende Francesi	Freq.	Percent	Cum.
None at all	198	13.54	13.54
Less than 20%	344	23.53	37.07
20% to 39%	353	24.15	61.22
40% to 59%	220	15.05	76.27
60% to 79%	120	8.21	84.47
80% to 99%	83	5.68	90.15
All	119	8.14	98.29
[Don't know]	23	1.57	99.86
[No answer]	2	0.14	100.00
Total	1,462	100.00	

Tabella 9: formazione of the Job, Spagna

Aziende Spagnole	Freq	Percent	Cum
None at all	183	12.42	12.42
Less than 20%	249	16.89	29.31
20% to 39%	268	18.18	47.49
40% to 59%	167	11.33	58.82
60% to 79%	105	7.12	65.94
80% to 99%	129	8.75	74.69
All	341	23.13	97.83
[Don't know]	30	2.04	99.86
[No answer]	2	0.14	100.00
Total	1,474	100.00	

Tabella 10: formazione On The Job, totale del campione

Totale campione europeo	Freq.	Percent	Cum.
None at all	5,373	19.89	19.89
Less than 20%	5,556	20.56	40.45
20% to 39%	4,037	14.94	55.39
40% to 59%	2,636	9.76	65.15
60% to 79%	1,468	5.43	70.58
80% to 99%	1,661	6.15	76.73
All	5,798	21.46	98.19
[Don't know]	409	1.51	99.70
[No answer]	81	0.30	100.00
Total	27,019	100.00	

Tabella 11: formazione On The Job, aziende italiane

Aziende italiane	Freq.	Percent	Cum.
None at all	543	35.54	35.54
Less than 20%	461	30.17	65.71
20% to 39%	244	15.97	81.68
40% to 59%	99	6.48	88.15
60% to 79%	30	1.96	90.12
80% to 99%	30	1.96	92.08
All	114	7.46	99.54
[Don't know]	5	0.33	99.87
[No answer]	2	0.13	100.00
Total	1,528	100.00	

Tabella 12: formazione On The Job, aziende tedesche

Aziende tedesche	Freq.	Percent	Cum.
None at all	353	24.01	24.01
Less than 20%	286	19.46	43.47
20% to 39%	292	19.86	63.33
40% to 59%	139	9.46	72.79
60% to 79%	71	4.83	77.62
80% to 99%	70	4.76	82.38
All	232	15.78	98.16
[Don't know]	22	1.50	99.66
[No answer]	5	0.34	100.00
Total	1,470	100.00	

Tabella 13: formazione On The Job, aziende spagnole

Aziende spagnole	Freq.	Percent	Cum.
None at all	199	13.50	13.50
Less than 20%	192	13.03	26.53
20% to 39%	259	17.57	44.10
40% to 59%	163	11.06	55.16
60% to 79%	137	9.29	64.45
80% to 99%	120	8.14	72.59
All	373	25.31	97.90
[Don't know]	31	2.10	100.00
Total	1,474	100.00	

Tabella 14: formazione On The Job, aziende francesi

Aziende francesi	Freq.	Percent	Cum.
None at all	331	22.64	22.64
Less than 20%	327	22.37	45.01
20% to 39%	290	19.84	64.84
40% to 59%	165	11.29	76.13
60% to 79%	42	2.87	79.00
80% to 99%	47	3.21	82.22
All	217	14.84	97.06
[Don't know]	33	2.26	99.32
[No answer]	10	0.68	100.00
Total	1,462	100.00	

Tabella 15: formazione On The Job, aziende del Regno Unito

Aziende UK	Freq.	Percent	Cum.
None at all	122	8.13	8.13
Less than 20%	199	13.26	21.39
20% to 39%	238	15.86	37.24
40% to 59%	216	14.39	51.63
60% to 79%	151	10.06	61.69
80% to 99%	157	10.46	72.15
All	375	24.98	97.14
[Don't know]	31	2.07	99.20
[No answer]	12	0.80	100.00
Total	1,501	100.00	

Tabella 16: extra pay variabile basato su performance individuali

Variable Extra Pay	Freq.	Percent	Cum.
Yes	13,608	50.36	50.36
No	13,075	48.39	98.76
[Don't know]	209	0.77	99.53
[No answer]	127	0.47	100.00
Total	27,019	100.00	

Tabella 17: extra pay individuale, occorrenze in Italia e paesi concorrenti

Paese	si	no	Non sa	Non risponde	totale
Italia	677	839	11	1	1528
Germania	735	715	6	14	1470
Spagna	637	819	17	1	1474
Francia	666	780	6	10	1462
Regno Unito	686	670	20	25	1501
Totale	3401 (45,7%)	3823 (51,4)	60 (0,8)	51 (0,7)	7435

Tabella 18: Utilizzo di sistemi It per gestione di magazzino e scorte, totale campione vs Italia

Utilizzo di sistemi IT	Campione			Italia		
	Freq	Percent.	Cum.	Freq	Percent	Cum.
Yes	13,878	51.36	51.36	971	63.55	63.55
No	11,908	44.07	95.44	491	32.13	95.68
[Don't know]	1,021	3.78	99.22	41	2.68	88.36
[No answer]	212	0.78	100.00	25	1.64	100.00
Total	27,019	100.00		1528	100	

Tabella 19: possibilità di usufruire di accumulated overtime per prendere ferie, Campione vs Italia

E' possibile per gli impiegati utilizzare l'overtime accumulato per richiedere giorni di ferie?	Campione			Italia		
	Freq.	Percent.	Cum.	Freq.	Percent.	Cum.
Si, per tutti i dipendenti	14,041	51.97	51.97	704	46.07	46.07
Si, per alcuni dipendenti,	4,879	18.06	70.02	138	9.03	55.10
No	7,877	29.15	99.18	675	44.18	99.28
Non sa	117	0.43	99.61	9	0.59	99.87
Non risponde	105	0.39	100.00	2	0.13	100.00
Totale	27019	100.00		1,528	100.00	

Tabella 20: presenza di team all'interno delle aziende, campione vs Italia

Ci sono team all'interno dello stabilimento?	Campione			Italia		
	Freq.	Percent.	Cum.	Freq.	Percent.	Cum.
Si	21,287	78.79	78.79	1,107	72.45	72.45
No	5,624	20.81	99.60	416	27.23	99.67
Non sa	78	0.29	99.89	4	0.26	99.93
Non risponde	30	0.11	100.00	1	0.07	100.00
Totale	27,019	100		1,528	100.00	

3.4 Illustrazione del modello

I recenti studi dell'Eurofound (2015) hanno utilizzato questo database per arrivare ad una classificazione comprensiva delle tipologie aziendali presenti in Europa. Per farlo la tecnica utilizzata è stata quella della Latent Class Analysis, applicata prima sulle singole pratiche e successivamente su un loro utilizzo in bundle: da questa suddivisione sono emersi cinque gruppi di aziende, divise in: systematic and involving, externally oriented, top-down and internally oriented, passive management, interactive ed involving. Di queste cinque, tre si avvicinano alle categorizzazioni presentate in letteratura e già emerse nelle ricerche precedenti, ovvero l'azienda di tipo semplice o tradizionale (associabile a passive management), l'azienda basata sul discretionary learning (interactive ed involving) ed infine le aziende di lavoro ad alta prestazione (systematic ed involving).

L'obiettivo di questa tesi è invece quello di spostare il focus direttamente sulle pratiche HR come caratterizzanti dell'azienda stessa. La rassegna esposta nei capitoli precedenti si è mossa principalmente su due aspetti, legati tanto alla struttura aziendale ed alle sue relazioni interne quanto al contesto in cui l'azienda stessa opera. Soffermandoci sulla la struttura emersa e sul dibattito generato, l'immagine di High Performance Work Organization che viene fuori è quasi di tipo ideale nell'accezione weberiana del termine. In quest'ottica le pratiche di lavoro ad alta prestazione – o high performance work practices – rappresentano quei “fenomeni particolari diffusi e discreti” (Weber, trad.it. 1958) sui quali il ricercatore è chiamato ad indagare.

Lo scopo è quello di investigare e descrivere possibili associazioni tra queste ultime, sistemi ad alta prestazione, struttura e contesto aziendale, con particolare attenzione all'Italia in relazione alle economie di riferimento nel panorama UE. Per questa ragione è stata modellizzata una regressione lineare in cui la variabile dipendente è composta in maniera additiva, ovvero attraverso la somma delle 29 variabili riportate nella tabella 4. La variabile così generata rispecchia quanto l'azienda sia vicina al tipo ideale proposto dalla letteratura economica, sociologica e di business. La variabile dipendente è quindi costruita a priori su solide fondamenta metodologiche e sulla vasta letteratura precedente, generata in maniera additiva utilizzando variabili dicotomiche o, laddove ce n'è stato bisogno, precedentemente dicotomizzate.

Per i criteri di dicotomizzazione è stato utilizzato un parametro simile a quello proposto da Osterman e visto nel capitolo I: una pratica o un aspetto possono essere considerati diffusi all'interno dell'azienda se ad essere coinvolto è almeno il 50% dei dipendenti. Data l'organizzazione dei dati, in quest'analisi per alcune variabili l'ipotesi assunta è che una pratica si può considerare diffusa se coinvolge almeno il 40% della forza lavoro.

I punteggi sono stati così ripartiti: per le variabili già dicotomiche in origine, è stato assegnato valore 0 a “no” ed 1 a “si” (criterio di presenza/assenza della pratica);

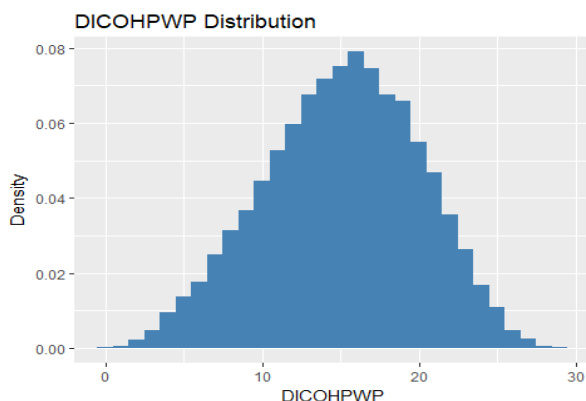
Per le variabili categoriali in 9 modalità è stato assegnato valore 0 per le pratiche sotto il 39% di diffusione ed 1 per le pratiche al di sopra del 40% (criterio di diffusione della pratica);

Le 4 variabili dicotomiche in 5 modalità, che prevedevano l'opzione intermedia (“su base intermittente”, “possono scegliere sia il datore che il lavoratore” etc), hanno visto assegnato un valore positivo nella nuova variabile solo alle risposte massime o assolute (“tutti i dipendenti”, “sceglie il dipendente”);

3.4.a Caratteristiche della variabile dipendente

La variabile dipendente ottenuta presenta un'escursione possibile che va a 0 (nessuna pratica utilizzata) a 29 (tutte le pratiche vengono utilizzate contemporaneamente dalla stessa azienda). Tornando alla suddivisione in aree o sistemi di appartenenza, l'utilizzo di pratiche HR relative a formazione può contribuire per un massimo di 6 punti, l'utilizzo di sistemi di performance pay per un massimo di 5, strumenti di comunicazione e coinvolgimento possono portare in dote 7 punti, pratiche di qualità 4 punti ed utilizzo di team 3 punti. La variabile DICOHPWP (dicotomized High performance work practices) così ottenuta ha all'interno del campione un valore medio di 15,1 con una deviazione standard di 4,9.

Tabella 21: distribuzione della variabile DICOHPWP



Osservando la distribuzione grafica della variabile dipendente costruita è possibile notare come segua un andamento accettabilmente gaussiano.

Nella tabella 21 i 32 paesi del campione sono ordinati per la loro media di DICOHPWP. Non sorprende la posizione di Finlandia, Svezia (che registra anche la deviazione standard più bassa del campione) ed Austria nelle prime tre posizioni, con valori medi decisamente elevati, così come non deve meravigliare la presenza di Irlanda, da tempo sede di alcuni dei più innovativi e pionieristici colossi del web, ed Estonia. In generale le economie del nord/nordest europeo occupano le prime posizioni della classifica, mentre Germania, Francia, Regno Unito e Spagna si assestano nella metà della distribuzione. L'Italia è invece fanalino di coda, 28esima, e quintultima (valore medio di HPWO di 13,48) sopra solo a Bulgaria, Ungheria, Croazia e Grecia.

Tabella 22: Statistiche descrittive per la variabile aggregata DICOHPWP in ordine decrescente secondo la media

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
DICOHPWP	27019	15,1067	4,9617	0	29
DICOHPWP by country					
Finlandia	992	19,6452	4,1037	4	29
Svezia	997	17,9709	3,8797	3	28
Austria	972	17,8621	4,3048	2	27
Slovenia	498	17,6044	4,5725	0	29
Irlanda	488	16,7807	4,7560	2	29
Estonia	497	16,3219	4,9997	1	28
Paesi Bassi	1010	16,2069	4,4834	2	27
Danimarca	981	16,0693	4,3368	2	27
Rep. Ceca	987	15,7801	4,2097	1	26

Montenegro	282	15,6418	4,4493	3	28
Slovacchia	496	15,5565	4,4957	3	27
Regno Unito	1501	15,5410	5,0658	0	29
Islanda	451	15,2040	4,8105	2	26
Spagna	1474	15,1024	5,1323	0	29
FYROM Macedonia	448	15,0603	4,6587	0	26
Germania	1470	14,9939	4,9136	1	29
Belgio	971	14,8754	5,0275	1	27
Lussemburgo	505	14,6614	4,4130	2	26
Francia	1462	14,6238	4,4701	2	26
Polonia	1436	14,6066	4,5087	0	27
Malta	280	14,4750	4,7322	1	26
Lituania	494	14,4474	4,7728	1	26
Lettonia	505	14,3208	4,7246	1	26
Portogallo	1002	14,0339	4,7363	1	28
Romania	503	13,8131	4,9797	2	29
Turchia	1367	13,7879	5,1039	0	27
Cipro	451	13,7716	5,0652	1	26
Italia	1528	13,4895	4,7736	0	26
Bulgaria	504	13,3552	4,5570	2	23
Ungheria	1016	12,8986	4,7277	2	26
Croazia	450	12,5778	5,1688	2	25
Grecia	1001	12,4506	4,7210	1	25

3.4.b Variabili esplicative

Le variabili esplicative scelte si dividono in due macro categorie: strutturali e composizione della forza lavoro. Nelle variabili strutturali trovano spazio il tipo di stabilimento (se è una sede unica, centrale o sussidiaria) e la sua dimensione in base al numero di dipendenti, ordinata in tre fasce: da 0 a 49 dipendenti, da 50 a 249 dipendenti, 250+ dipendenti. Vi sono poi tre variabili relative al tipo di attività svolta all'interno dello stabilimento, se quindi ci sono reparti dediti ad (a) sviluppo e design di nuovi prodotti o servizi; (b) produzione di beni e servizi; (c) vendita o marketing di beni e servizi; le ultime variabili relative alla struttura identificano l'azienda in base alla classificazione NACE in sei settori: industria, costruzioni, commercio ed ospitalità, trasporto e comunicazioni, servizi finanziari e real estate, altri servizi. La composizione della forza lavoro è introdotta nella regressione attraverso le seguenti variabili: la percentuale di donne, la percentuale di lavoratori sopra i 50 anni di età, la percentuale di lavoratori in possesso di un diploma di laurea, la percentuale di lavoratori che occupano una posizione lavorativa che richiede almeno un anno di pratica on the job (per comodità lavoratori specializzati).

Questa variabile in un certo senso cattura la presenza del cosiddetto “firm-specific human capital”. Sotto il profilo contrattuale, le ultime due variabili riguardano la percentuale di presenza di lavoratori con contratto a termine e la presenza di lavoratori con un contratto a tempo indeterminato. Le variabili relative alla composizione della forza lavoro sono suddivise in 9 modalità: “nessuno”, “meno del 20%”, “da 20 a 39%”, “da 40 a 59%”, “da 60 a 79%”, “da 80 a 99%”, “tutti”, “non sa”, “non risponde”.

La tabella 23 riepiloga le variabili della regressione, mentre il gruppo di tabelle 24-29 mette a confronto la composizione della forza lavoro in Italia ed in Europa.

Tabella 23: variabili indipendenti scelte per la regressione

Variabili indipendenti	Composizione della variabile	Riferimento
Tipo di stabilimento	Tre modalità: succursale, quartier generale, sede singola	Struttura dell'azienda
Numero di dipendenti ordinato per categorie	Tre modalità: da 0 a 49, da 50 a 249, 250+	Dimensione dell'azienda
Presenza di reparti di design e sviluppo	Dicotomica si/no	Struttura dell'azienda
Presenza di reparti di produzione	Dicotomica si/no	Struttura dell'azienda
Presenza di reparti di vendita e marketing	Dicotomica si/no	Struttura dell'azienda
% di donne	Nove modalità	Forza lavoro
% di laureati	Nove modalità	Forza lavoro
% di dip. Over 50	Nove modalità	Forza lavoro
% di dip. specializzati	Nove modalità	Forza lavoro
% di contratti a termine	Nove modalità	Forza lavoro
% di contratti part time	Nove modalità	Forza lavoro
Classificazione Nace in 6 settori	Sei modalità	Classificazione

Tabella 24: percentuale di donne al lavoro, campione ed Italia

% di donne	Campione			Italia		
	Freq.	Percent	Cum.	Freq.	Percen	Cum.
None at all	537	1.99	1.99	46	3.01	3.01
Less than 20%	8,231	30.46	32.45	530	34.69	37.70
20% to 39%	6,188	22.90	55.35	340	22.25	59.95
40% to 59%	5,861	21.69	77.05	291	19.04	78.99
60% to 79%	3,569	13.21	90.26	166	10.86	89.86
80% to 99%	2,115	7.83	98.08	118	7.72	97.58
All	220	0.81	98.90	18	1.18	98.76
[Don't know]	225	0.83	99.73	18	1.18	99.93
[No answer]	73	0.27	100.00	1	0.07	100.00
Total	27,019	100.00		Total	1,528	100.00

Tabella 25: percentuale di dipendenti con più di 50 anni di età, campione ed Italia

% di dip. over 50	Campione			Italia		
	Freq.	Percent	Cum.	Freq.	Percent	Cum.
None at all	2,165	8.01	8.01	158	10.34	10.34
Less than 20%	11,8	43.67	51.69	650	42.54	52.88
20% to 39%	7,522	27.84	79.53	406	26.57	79.45
40% to 59%	3,251	12.03	91.56	180	11.78	91.23
60% to 79%	928	3.43	94.99	51	3.34	94.57
80% to 99%	214	0.79	95.78	7	0.46	95.03
All	30	0.11	95.90	74	4.84	99.87
[Don't know]	940	3.48	99.37	2	0.13	100.00
[No answer]	169	0.63	100.00			
Total	2719	100.00		1,528	100.00	

Tabella 26: percentuale di laureati, campione ed Italia

% laureati	Campione			Italia		
	Freq.	Percent	Cum.	Freq.	Percent	Cum.
None at all	2,975	11.01	11.01	398	26.05	26.05
Less than 20%	11,758	43.52	54.53	722	47.25	73.30
20% to 39%	4,765	17.64	72.16	203	13.29	86.58
40% to 59%	2,28	8.44	80.60	71	4.65	91.23
60% to 79%	1,551	5.74	86.34	49	3.21	94.44
80% to 99%	1,545	5.72	92.06	32	2.09	96.53
All	452	1.67	93.73	10	0.65	97.19
[Don't know]	1,478	5.47	99.20	43	2.81	100.00
[No answer]	215	0.80	100.00			
Total	27019	100		1,528	100.00	

Tabella 27: percentuale di lavoratori specializzati, campione ed Italia

% specializzati	Campione			Italia		
	Freq.	Percent	Cum.	Freq.	Percent	Cum.
None at all	9,185	33.99	33.99	589	38.55	38.55
Less than 20%	4,433	16.41	50.40	302	19.76	58.31
20% to 39%	3,125	11.57	61.97	158	10.34	68.65
40% to 59%	2,344	8.68	70.64	92	6.02	74.67
60% to 79%	1,699	6.29	76.93	60	3.93	78.60
80% to 99%	2,088	7.73	84.66	78	5.10	83.70
All	3,762	13.92	98.58	238	15.58	99.28
[Don't know]	289	1.07	99.65	9	0.59	99.87

[No answer]	94	0.35	100.0	2	0.13	100.00
Total	27,019	100.00		1,528	100.00	

Tabella 28: percentuale di lavoratori part time, campione ed Italia

% part time	Campione			Italia		
	Freq.	Percent	Cum.	Freq.	Percent	Cum.
None at all	9,07	33.57	33.57	389	25.46	25.46
Less than 20%	12,917	47.81	81.38	881	57.66	83.12
20% to 39%	2,395	8.86	90.24	142	9.29	92.41
40% to 59%	985	3.65	93.89	47	3.08	95.48
60% to 79%	667	2.47	96.35	30	1.96	97.45
80% to 99%	477	1.77	98.12	27	1.77	99.21
All	158	0.58	98.70	5	0.33	99.54
[Don't know]	245	0.91	99.61	7	0.46	100.00
[No answer]	105	0.39	100.00			
Total	27,019	100.00		1,528	100.00	

Tabella 29: percentuale di lavoratori a tempo indeterminato, campione ed Italia

%lav. permanente	Contratto	Campione			Italia		
		Freq.	Percent	Cum.	Freq.	Percent	Cum
None at all		723	2.68	2.68	21	1.37	1.37
Less than 20%		1,197	4.43	7.11	50	3.27	4.65
20% to 39%		772	2.86	9.96	30	1.96	6.61
40% to 59%		1,192	4.41	14.38	48	3.14	9.75
60% to 79%		2,314	8.56	22.94	110	7.20	16.95
80% to 99%		10,053	37.21	60.15	603	39.46	56.41
All		10,459	38.71	98.86	663	43.39	99.80
[Don't know]		225	0.83	99.69	3	0.20	100.00
[No answer]		84	0.31	100.00			
					1,528	100.00	
Total		27,019	100.00				

3.5 Analisi di regressione

La regressione lineare svolta ha come variabile dipendente la variabile DICOHPWP – la cui composizione è stata illustrata nel paragrafo 3.4a – e come variabili indipendenti una serie di variabili che catturano tipo, dimensione, struttura e composizione della forza lavoro aziendale (si faccia riferimento alla tabella 23).

La totalità dei predittori consiste in variabili categoriali, pertanto i modelli di regressione stimati contengono, per ciascun predittore, coefficienti per tutte le modalità (meno una), che rappresentano deviazioni additive rispetto al livello base (espresso dall'intercetta, rappresentante il livello della variabile dipendente quanto tutti i predittori sono al livello base). Per livello base si intende il livello più basso in cui è presente la variabile: esso corrisponde a “nessuno” per le 6 variabili relative alla forza lavoro; “no” per le variabili dicotomiche relative alle attività svolte; “sede singola” per il tipo di stabilimento; “da 0 a 49 dipendenti” per la dimensione; “altri servizi” per il tipo d'impresa. Per quel che riguarda la variabile “country” il livello base è stato associato all'Italia in modo da poter osservare le deviazioni rispetto a tutti gli altri paesi presenti nel campione.

In origine, era prevista l'introduzione anche di una variabile di outsourcing ma l'analisi VIF per la multicollinearità ha evidenziato alcuni difetti e per questo la variabile è stata esclusa. Utilizzando il metodo $GVIF^{1/(2 \cdot Df)}$ introdotto da Fox e Monette (1992) (tenendo presente quindi il numero di dimensioni), le variabili presentate nella tabella 23 non evidenziano particolari problemi di collinearità.

Tabella 30: analisi Vif e GVIF per la collinearità

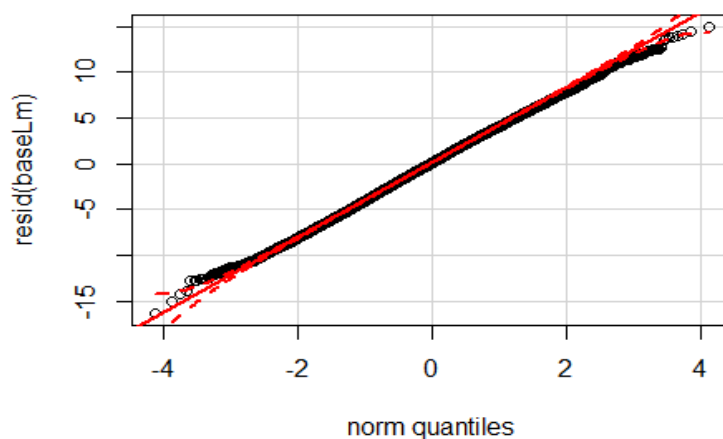
	GVIF	Df	GVIF^{1/(2*Df)}
country	4.3	31	1.0
Type	1.2	2	1.1
N.Dipendenti	1.4	2	1.1
Design e Sviluppo	2.5	3	1.2
Produzione	2.7	3	1.2
Marketing e vendite	2.4	3	1.2
Classificazione NACE6	2.1	5	1.1
%donne	3.1	8	1.1
%over50	2.4	8	1.1
%laureati	2.6	8	1.1
%lavoratori specializzati	1.4	8	1.0
%contratti permanenti	2.2	8	1.0
%contratti part time	3.2	8	1.1

Il secondo test svolto è un partial F test che permette di verificare la significatività di ciascun predittore. L'analisi mostra che tutti i predittori sono statisticamente significativi (ossia presentano almeno una modalità il cui coefficiente è significativamente diverso da zero). Di seguito si presentano ordinati in base al P.Value.

Tabella 31: partial F Test

Term	Sumsq	df	statistic	p.value
country	38057	31	75,4	0.0
dimensione	22575	2	693,2	0.0
% lavoratori specializzati	16202	8	124,4	0.0
%laureati	13541	8	104,0	0.0
Produzione di beni e servizi	11722	3	240,0	0.0
Tipo di stabilimento	9465	2	290,7	0.0
Marketing e vendite	2475	3	50,7	0.0
%over50	2752	8	21,1	0.0
% contratti permanenti	1506	8	11,6	0.0
Produzione	995	3	20,4	0.0
settore	1033	5	12,7	0.0
%donne	463	8	3,5	0.0
% part time	340	8	2,6	0.1
Residuals	433582	26628	NA	NA

Tabella 32 output dei residui



L'output dei residui mostra che le assunzioni di normalità, tenuto conto anche dell'elevato numero di osservazioni, possono essere ritenute accettabilmente soddisfatte. Il comportamento delle code sarà preso in analisi in appendice.

Data la lunghezza della regressione, per comodità di lettura essa è stata divisa in 4 tabelle (da 33 a 36), ma si specifica che si tratta di un unico modello che ha come variabile dipendente la variabile DICOHPWP, costruita, ed un set di variabili indipendenti "esplose" nelle rispettive modalità.

Tabella 33: regressione lineare multipla

Osservazioni	Residual Std. Error	R2	Adjusted R2
26726	4	0.34	0.34

Tabella 34: regressione di DICOHPWP, employee composition

Employee Composition	Estimate	Std. Error	T.value	Pr(> t)
% di donne_meno del 20	0.01	0.18	0.06	0.95
% di donne_tra il 20 ed il 39	0.09	0.19	0.50	0.62
% di donne_tra il 40 ed il 59	0.23	0.19	1.22	0.22
% di donne_tra il 60 ed il 79	0.21	0.20	1.09	0.28
% di donne_tra l'80 ed il 99	-0.08	0.20	-0.40	0.69
% di donne_tutte	-0.55	0.33	-1.69	0.09
%over50_meno del 20	-0.27	0.10	-2.73	0.01
%over50_tra il 20 ed il 39	-0.59	0.11	-5.54	0.00
%over50_tra il 40 ed il 59	-1.06	0.12	-8.77	0.00
%over50_tra il 60 ed il 79	-1.13	0.17	-6.87	0.00
%over50_tra l'80 ed il 99	-1.49	0.29	-5.06	0.00
%over50_tutti	-1.50	0.75	-2.01	0.04
%laureati_meno del 20	1.10	0.09	12.43	0.00
%laureati_tra il 20 ed il 39	2.00	0.10	19.36	0.00
%laureati_tra il 40 ed il 59	2.16	0.12	17.68	0.00
%laureati_tra il 60 ed il 79	2.75	0.14	19.85	0.00
%laureati_tra l'80 ed il 99	3.24	0.14	23.11	0.00
%laureati_tutti	3.05	0.21	14.30	0.00
%specializzati_meno del 20	1.18	0.08	15.46	0.00
%specializzati_tra il 20 ed il 39	1.46	0.09	16.90	0.00
%specializzati_tra il 40 ed il 59	1.79	0.10	18.54	0.00
%specializzati_tra il 60 ed il 79	1.94	0.11	17.60	0.00
%specializzati_tra l'80 ed il 99	2.09	0.10	20.41	0.00

%specializzati_tutti	1.91	0.08	23.21	0.00
%part time_meno del 20	0.15	0.06	2.33	0.02
%part time_tra il 20 ed il 39	-0.10	0.10	-1.00	0.32
%part time_tra il 40 ed il 59	-0.19	0.15	-1.29	0.20
%part time_tra il 60 ed il 79	-0.26	0.17	-1.51	0.13
%part time_tra l'80 ed il 99	-0.20	0.20	-1.02	0.31
%part time_tutti	-0.39	0.33	-1.19	0.23
%fulltime_meno del 20	0.34	0.20	1.75	0.08
%fulltime_tra il 20 ed il 39	0.09	0.21	0.44	0.66
%fulltime_tra il 40 ed il 59	0.12	0.20	0.59	0.55
%fulltime_tra il 60 ed il 79	0.25	0.18	1.41	0.16
%fulltime_tra l'80 ed il 99	0.75	0.16	4.60	0.00
%fulltime_tutti	0.30	0.16	1.86	0.06

La tabella 34 fa riferimento alle variabili utilizzate per la dimensione composizione del lavoro (employee composition). Coerentemente con le ipotesi e con la letteratura, i coefficienti più alti sono associati a crescenti livelli di istruzione (% di laureati) e di disponibilità di capitale umano specifico (%specializzati).

Un'analisi dei segni sulle altre quattro variabili permette di individuare delle interessanti tendenze: i coefficienti aumentano al diminuire degli over 50 e all'aumentare delle donne; specularmente, aumentano con il diminuire di contratti part time e l'aumentare di contratti full time.

Tabella 35: regressione di DICOHPW, variabili strutturali dell'azienda

structure	Estimate	Std. Error	T. value	Pr(> t)
Type_Sede centrale	0.71	0.07	10.68	0.00
Type_sussidiaria	2.01	0.09	23.47	0.00
Dipendenti 50-249	1.49	0.06	24.35	0.00
Dipendenti 250+	2.90	0.08	36.20	0.00
Design e Sviluppo	1.54	0.06	26.79	0.00
Produzione beni e servizi	0.43	0.06	7.36	0.00
Marketing e vendite	0.76	0.06	12.12	0.00
NACE6: Industry	-0.22	0.08	-2.79	0.01
NACE6: Construction	-0.22	-0.11	-2.01	0.04
NACE6: Commerce	0.29	0.08	3.64	0.00
NACE6:Transport	-0.33	0.11	-2.93	0.00
NACE6_R2Financial	0.29	0.13	2.21	0.03

Nella sezione relativa alla struttura aziendale i coefficienti più alti riguardano il numero di dipendenti – altra associazione presente in teoria e letteratura – ed il tipo di sede. Rispetto alla sede singola o alla sede generale, è nella sede sussidiaria che si verifica un

aumento sostanziale di pratiche HR. Gli stabilimenti (o i dipartimenti) impegnati nel design e nello sviluppo di nuovi prodotti, beni e servizi hanno coefficienti più alti rispetto a quelli dedicati a marketing e vendite ed anche rispetto a quelli in cui i beni vengono esclusivamente prodotti. Possiamo quindi associare, almeno idealmente, pratiche HR a stabilimenti o distretti innovativi che seguono lo sviluppo, il design, la promozione e la vendita di beni o servizi.

Tabella 36: regressione di DICOHPWP, variabile country

Country	Estimate	Std Error	T value	Pr(> t)
Intercept	8.48	0.28	30.66	0.00
Belgio	1.06	0.17	6.31	0.00
Bulgaria	-0.22	0.21	-1.04	0.30
Repubblica ceca	2.25	0.17	13.48	0.00
Danimarca	1.84	0.17	10.93	0.00
Germania	0.90	0.15	6.00	0.00
Estonia	2.32	0.21	10.99	0.00
Irlanda	2.16	0.21	10.14	0.00
Grecia	-1.88	0.17	-11.05	0.00
Spagna	0.47	0.15	3.09	0.00
Francia	0.51	0.15	3.38	0.00
Croazia	-0.31	0.22	-1.40	0.16
Cipro	0.05	0.22	0.23	0.82
Lettonia	0.35	0.21	1.65	0.10
Lituania	0.79	0.21	3.71	0.00
Lussemburgo	0.27	0.21	1.29	0.20
Ungheria	-0.39	0.17	-2.32	0.02
Malta	1.59	0.27	6.00	0.00
Paesi Bassi	1.97	0.17	11.50	0.00
Austria	3.20	0.17	18.85	0.00
Polonia	0.68	0.15	4.41	0.00
Portogallo	0.83	0.17	4.91	0.00
Romania	-0.18	0.21	0.85	0.39
Slovenia	3.39	0.21	15.99	0.00
Slovacchia	2.16	0.21	10.16	0.00
Finlandia	3.61	0.17	20.75	0.00
Svezia	3.09	0.17	18.43	0.00
Regno Unito	1.11	0.15	7.29	0.00
Islanda	1.47	0.22	6.63	0.00
Montenegro	1.31	0.27	4.89	0.00
FYROM Macedonia	1.67	0.22	7.54	0.00
Turkey	-0.51	0.16	3.13	0.00

La tabella di regressione relativa ai paesi conferma il ritardo dell'Italia sull'adozione di pratiche HR nei confronti di gran parte delle economie europee. Come anticipato dalle tabelle descrittive e dalla tabella 21, l'Italia rincorre non solo le economie del nord ma anche quelle più vicine – in termini geografici, di composizione e legislativi – come Francia, Germania e Spagna.

3.5.a Robustezza del modello

Al fine di avere un'ulteriore prova di solidità del modello, sono stati effettuati dei controlli di robustezza utilizzando una tecnica piuttosto diffusa in letteratura (White & Lu, 2010) che prevede il controllo della regressione originale – nella sua forma completa – attraverso la comparazione con ulteriori modelli di regressione in cui vengono sottratte o aggiunte variabili. Nel nostro caso si è proceduto al confronto del modello originale con tre modelli, ognuno dei quali presenta un set di variabili differente che è parte del modello originale stesso. Con riferimento alla tabella 23, i tre modelli sono conducibili rispettivamente alla composizione della forza lavoro, alle skills dei dipendenti ed alla struttura dell'azienda. Un set di variabili, in accordo con la letteratura definito come il nucleo della regressione (core variables) si ripete in tutti e quattro i modelli: si tratta di country, dimensione d'azienda, tipo d'azienda e settore d'interesse.

Tabella 37: variabili inserite nei modelli

Variabile	Modalità	Mod. completo	Mod. Forza Lavoro	Mod. Skills	Mod. Struttura Aziendale
Country	qualitativa	si	si	si	si
Size	Tre modalità	si	si	si	si
Type	qualitativa	si	si	si	si
Nace6	qualitativa	si	si	si	si
%donne	Sette modalità	si	si		
%laureati	Sette modalità	si		si	
%specializzati	Sette modalità	si		si	
%full-time	Sette modalità	si	si		
%part-time	Sette modalità	si	si		
Design e Sviluppo	Dicotomica si/no	si			si
Produzione	Dicotomica si/no	si			si
Marketing e vendita	Dicotomica si/no	si			si

Nel test preso in considerazione per questo paragrafo, i modelli sono OLS con errori standard corretti per l'eteroschedasticità. Rispetto al modello originale, le variabili sono state ripulite delle modalità "Non sa" e "Non risponde" (rispettivamente 8 e 9), per questioni puramente pratiche. I risultati, controllati in precedenza, non differiscono e la perdita di casi è nell'ordine delle poche decine per variabile.

Di seguito si riportano le statistiche descrittive e la tabella di regressione quattro modelli.

Nella tabella 39 i risultati sono presentati per * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

Tabella 38.1 e succ.: statistiche descrittive

Descriptive statistics					
Statistic	N	Mean	St. Dev.	Min	Max
Numero di dipendenti	26,974	1.66	0.75	1	3
% contratti full time	26,668	5.81	1.51	1	7
% lavoratori donne	26,678	3.41	1.35	1	7
% lavoratori over50	25,869	2.60	1.00	1	7
% laureati	25,284	2.77	1.43	1	7
% contratti part time	26,626	2.00	1.11	1	7
% lavoratori specializzati	26,594	3.16	2.20	1	7
Design e sviluppo	26,785	0.46	0.50	0	1
Produzione di beni e servizi	26,815	0.36	0.48	0	1
Marketing e vendite	26,837	0.25	0.43	0	1
DICOHPWP	25,984	15.34	4.91	0	29

NACE (N)	
Altri servizi	5801
Industria	9135
Costruzioni	2321
Commercio ed Ospitalità	6433
Trasporti e comunicazioni	1876
Servizi Finanziari e Real Estate	1160

COUNTRY (N)

Italia	1526
Belgio	970
Bulgaria	504
Repubblica Ceca	987
Danimarca	976
Germania	1467
Estonia	497
Irlanda	488
Grecia	1000
Spagna	1474
France	1460
Croazia	450
Cipro	450
Lettonia	505
Lituania	494
Lussemburgo	505
Ungheria	1016
Malta	280
Paesi Bassi	1003
Austria	972
Polonia	1431
Portogallo	1001
Romania	503
Slovenia	497
Slovacchia	496
Finlandia	989

Svezia	992
Regno Unito	1497
Islanda	450
Montenegro	282
FYROM	448
Turchia	1364

ESTABLISHMENT (N)	
Stabilimento singolo	18521
Sede Centrale	5646
Sussidiaria	2807

Tabella 39: modelli di regressione a confronto

Models				
	<i>Dependent variable:</i>			
	(Completo)	(F. Lavoro)	(Skills)	(struttura)
Belgio	0.963*** (0.181)	1.216*** (0.181)	0.740*** (0.181)	1.183*** (0.181)
Bulgaria	-0.074 (0.226)	0.143 (0.226)	-0.287 (0.226)	0.186 (0.226)
Repubblica Ceca	2.242*** (0.160)	2.185*** (0.160)	2.110*** (0.160)	2.197*** (0.160)
Danimarca	1.782*** (0.168)	1.770*** (0.168)	1.785*** (0.168)	1.648*** (0.168)
Germania	0.988*** (0.160)	1.384*** (0.160)	0.905*** (0.160)	1.330*** (0.160)
Estonia	2.396*** (0.220)	2.732*** (0.220)	2.392*** (0.220)	2.737*** (0.220)
Irlanda	2.380*** (0.217)	2.924*** (0.217)	2.075*** (0.217)	2.866*** (0.217)
Grecia	-1.684*** (0.184)	-1.400*** (0.184)	-1.395*** (0.184)	-1.275*** (0.184)
Spagna	0.701*** (0.162)	1.035*** (0.162)	0.529*** (0.162)	1.028*** (0.162)
Francia	0.686*** (0.156)	1.087*** (0.156)	0.408*** (0.156)	1.097*** (0.156)
Croazia	-0.188 (0.251)	-0.199 (0.251)	-0.656*** (0.251)	-0.089 (0.251)
Cipro	0.142 (0.240)	0.354 (0.240)	0.281 (0.240)	0.357 (0.240)
Lettonia	0.532** (0.220)	0.695*** (0.220)	0.615*** (0.220)	0.671*** (0.220)
Lituania	1.065*** (0.228)	1.188*** (0.228)	0.884*** (0.228)	1.188*** (0.228)
Lussemburgo	0.105 (0.232)	0.861*** (0.232)	0.177 (0.232)	0.892*** (0.232)
Ungheria	-0.437** (0.177)	-0.628*** (0.177)	-0.622*** (0.177)	-0.594*** (0.177)
Malta	1.419*** (0.270)	1.151*** (0.270)	1.311*** (0.270)	1.057*** (0.270)
Paesi Bassi	1.988*** (0.171)	2.066*** (0.171)	1.810*** (0.171)	1.899*** (0.171)
Austria	3.214*** (0.168)	3.500*** (0.168)	3.280*** (0.168)	3.541*** (0.168)
Polonia	0.897*** (0.158)	0.861*** (0.158)	0.801*** (0.158)	0.770*** (0.158)

Portogallo	0.708***	0.744***	0.572***	0.760***
	(0.181)	(0.181)	(0.181)	(0.181)
Romania	0.125	0.292	0.073	0.353
	(0.239)	(0.239)	(0.239)	(0.239)
Slovenia	3.758***	3.919***	3.819***	3.991***
	(0.220)	(0.220)	(0.220)	(0.220)
Slovacchia	2.286***	2.267***	1.960***	2.295***
	(0.213)	(0.213)	(0.213)	(0.213)
Finlandia	3.661***	4.906***	3.862***	4.857***
	(0.168)	(0.168)	(0.168)	(0.168)
Svezia	3.221***	3.515***	3.204***	3.424***
	(0.157)	(0.157)	(0.157)	(0.157)
Regno Unito	1.229***	1.798***	0.937***	1.675***
	(0.163)	(0.163)	(0.163)	(0.163)
Islanda	1.616***	1.915***	1.705***	1.801***
	(0.230)	(0.230)	(0.230)	(0.230)
Montenegro	1.403***	1.839***	1.701***	1.886***
	(0.283)	(0.283)	(0.283)	(0.283)
FYROM	1.559***	1.733***	1.437***	1.816***
	(0.236)	(0.236)	(0.236)	(0.236)
Turchia	-0.491***	0.126	-0.203	0.366**
	(0.178)	(0.178)	(0.178)	(0.178)
Type_Sede centrale	0.870***	1.005***	0.973***	0.987***
	(0.067)	(0.067)	(0.067)	(0.067)
Type_sussidiaria	1.997***	2.081***	1.776***	2.067***
	(0.087)	(0.087)	(0.087)	(0.087)
Numero di Dipendenti	1.712***	1.745***	1.781***	1.631***
	(0.037)	(0.037)	(0.037)	(0.037)
NACE6: Industry	-0.408***	-0.787***	-0.166**	-0.764***
	(0.078)	(0.078)	(0.078)	(0.078)
NACE6: Construction	-0.597***	-0.881***	-0.838***	-0.838***
	(0.113)	(0.113)	(0.113)	(0.113)
NACE6: Commercio	-0.019	-0.377***	-0.073	-0.335***
	(0.081)	(0.081)	(0.081)	(0.081)
NACE6: Trasporto	-0.849***	-1.246***	-1.279***	-1.248***
	(0.117)	(0.117)	(0.117)	(0.117)
NACE6: Servizi finanziari	0.306**	0.373***	0.188	0.362***
	(0.128)	(0.128)	(0.128)	(0.128)
% contratti fulltime	0.039**	0.074***		
	(0.019)	(0.019)		
% lavoratori donne	-0.005	0.008		
	(0.021)	(0.021)		
% lavoratori over 50	-0.278***	-0.229***		
	(0.020)	(0.020)		

% laureati	0.283***		0.295***
	(0.016)		(0.016)
% lavoratori part time	-0.101***	-0.100***	
	(0.024)	(0.024)	
% lavoratori specializzati	0.305***		0.329***
	(0.012)		(0.012)
Design e Sviluppo	1.497***	1.662***	1.671***
	(0.060)	(0.060)	(0.060)
Produzione di beni e servizi	0.303***	0.272***	0.268***
	(0.062)	(0.062)	(0.062)
Marketing e vendite	0.744***	0.782***	0.798***
	(0.067)	(0.067)	(0.067)
Constant	5.969***	7.085***	9.158***
	(0.255)	(0.255)	(0.255)

Observations	25,750	25,750	25,750	25,750
R ²	0.296	0.267	0.251	0.262
Adjusted R ²	0.294	0.266	0.250	0.260
F Statistic	224.703***	203.788***	210.227***	216.805***
<i>Note:</i>	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

La prima notazione da fare sulla robustezza dell'analisi originale riguarda lo scarto più che accettabile tra gli stimatori in tutti e quattro i modelli. Benchè, come segnala White, non è necessario che le stime restino invariate per tutti i predittori, in questo caso l'equilibrio tra i modelli coinvolge praticamente tutte le variabili relative a struttura e composizione aziendale, ad eccezione della percentuale di lavoratori full-time che, pur restando significativa nei due modelli, in quello relativo esclusivamente alla forza lavoro acquisisce una forza maggiore e questo è logicamente accettabile.

Per quel che riguarda i segni, essi sono coerenti con il modello originale e tra i modelli qui esposti: restano negativi per i contratti di lavoro part time e per la presenza di lavoratori over 50. Tra i settori che più influenzano la presenza e la diffusione di pratiche di gestione del lavoro ad alta prestazione si conferma dominante la presenza di un dipartimento di ricerca e sviluppo. Il Q-Q plot e le analisi VIF e GVIF per la collinearità restano anch'esse soddisfacenti, con la stessa tendenza nelle code della distribuzione.

Tabella 40: normal Q-Q- Plot

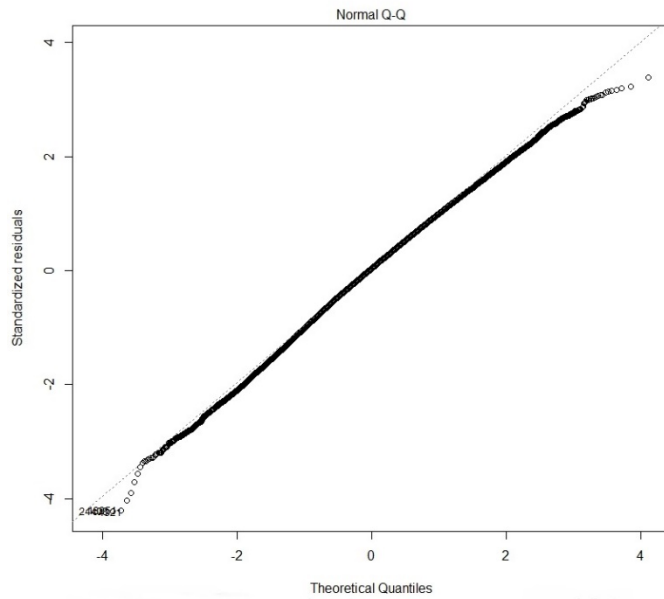


Tabella 41: analisi VIF e GVIF per la collinearità

	GVIF	Df	GVIFDf))
Numero di dipendenti	1.193	1	1.092
country	2.091	31	1.012
Tipo di azienda	1.221	2	1.051
Classificazione Nace	1.730	5	1.056
%contratto permanente	1.091	1	1.045
%lavoratori donne	1.305	1	1.142
%lavoratori over 50	1.147	1	1.071
%lavoratori laureati	1.310	1	1.145
%contratti part time	1.281	1	1.132
%lavoratori specializzati	1.121	1	1.059
Design e Sviluppo	1.312	1	1.146
Produzione di beni e servizi	1.300	1	1.140
Marketing e Vendite	1.198	1	1.095

3.6 Conclusioni al capitolo

In prima istanza sono necessarie due importanti specificazioni, una sulla tecnica di regressione utilizzata ed una sugli scopi. Le due precisazioni sono indubbiamente legate tra loro, e convergono verso l'adozione di un modello di regressione lineare. Come suggerito, tra gli altri, da Pasta (2009), con le dovute accortezze è possibile utilizzare dati qualitativi discreti come continui ed allo stesso tempo – se la variabile lo permette – una variabile dipendente discreta. Nel caso della regressione esposta nel paragrafo 3.5, la variabile dipendente (costruita secondo i criteri elencati nel paragrafo 3.4.a) può essere considerata soddisfacente in quanto le 29 modalità che la compongono garantiscono un'ampia escursione e la loro distribuzione segue un andamento gaussiano. La letteratura a tal proposito si è sempre concentrata sulle scale Lickert, non è molto chiara su quale sia il limite soglia da considerare come sufficiente per effettuare un'analisi di tipo lineare e lascia quindi sensibilità di manovra al ricercatore: nel caso di questa tesi, quello che può sembrare un rischio è giustificato dal fine esplorativo/descrittivo della relazione lineare sui cui si è cercato di fare chiarezza. Indubbiamente si sono resi necessari ulteriori controlli, ed in questo senso il paragrafo 3.5.a dovrebbe garantire maggiore solidità all'impianto metodologico. La variabile dipendente – discreta e generata per addizione di variabili dicotomiche – è stata costruita con l'idea di provare a catturare l'esistenza di un'azienda di tipo ideale, in cui la modalità più alta (29) coincide proprio con la massima verosimiglianza possibile (stando ai dati disponibili in questo dataset) all'azienda ideal-tipizzata dalla vasta letteratura presa in rassegna. Inoltre, la regressione lineare svolta ha seguito quelli che potremmo definire tre step di validazione: un primo step, di natura esplorativa, in cui le deviazioni additive rispetto all'intercetta hanno permesso di avere un quadro dell'impatto delle singole variabili dipendenti (e delle rispettive modalità) sull'utilizzo e diffusione di pratiche del lavoro ad alta prestazione; nel secondo step la robustezza del modello è stata testata confrontando il modello originario con tre modelli in cui – restando fisse le variabili “core” relative a tipo, dimensione e settore aziendale – a cambiare sono state le variabili relative a forza lavoro, qualifiche (o skills) e sofisticazione dei dipartimenti presenti; i test effettuati si sono rivelati coerenti con la modellizzazione originale; infine, in appendice è stata aggiunta una regressione di tipo bootstrap del primo modello, con gli intervalli di confidenza al 2,5% ed al 97,5%. Se, da

un lato, le ultime due regressioni sono utili a validare la bontà del modello, la regressione lineare multipla a deviazioni additive rispetto l'intercetta ha permesso di ottenere una fotografia d'insieme relativa allo stato dell'arte ed alla diffusione delle pratiche di gestione del personale in Europa ed in Italia. Le implicazioni di policy sono specificate nelle conclusioni della tesi, in questo capitolo ci soffermeremo su database, metodologia ed alcuni problemi già precedentemente esposti. Il database utilizzato ha portato in dote una serie di vantaggi che vanno nella direzione auspicata da coloro che hanno lavorato su questo particolare – ed ancora molto di nicchia – settore. Innanzitutto il numero di osservazioni e la tecnica di campionamento concorrono a garantire una rappresentazione piuttosto consistente del tessuto industriale dei singoli paesi presenti nel campione. Non è esclusivo per una specifica Regione o Nazione e, essendo strutturato tenendo bene a mente le direttive europee da cui è derivato, copre praticamente tutti gli aspetti di pratiche di gestione del personale analizzate dalla letteratura. D'altro canto però non risolve i problemi tipici dei cross-sectional dataset. A tal proposito va segnalato come in questa tesi si sia scelto di restare ancorati ad una sfera completamente descrittivo/esplorativa proprio per questo motivo. Sono stati fatti dei tentativi di modellizzazione di analisi predittive ma i risultati in prima analisi non sono stati soddisfacenti. Da un lato le variabili dipendenti erano di tipo quasi disposizionale e d'opinione: riferendosi ad esempio alla situazione finanziaria, alla produttività del lavoro o al clima aziendale, il responsabile avrebbe dovuto indicare un grado di eventuale miglioramento (0 “peggiolato” 1 “rimasto invariato” “2 abbastanza migliorato”, “3 molto migliorato”) rispetto ai 3 anni precedenti. Il rischio di bias di risposta e di variabili esterne intervenienti era molto alto. Per quel che riguarda quello che potremmo definire il “mito” della complementarità, ampiamente analizzato in rassegna, è opportuno evidenziare come sia possibile procedere ad assegnazioni differenti delle singole pratiche a diverse aree di appartenenza. Nel nostro caso, le pratiche sono quelle riportate nella tabella 4 ed alcune di esse sono state riposizionate (con riferimento alla letteratura esposta nel capitolo I) rispetto all'analisi di complementarità svolta dall'Eurofound con il medesimo dataset. Tale analisi, come altre viste, non riesce ad arrivare ad affermare l'esistenza di complementarità tra tutte le pratiche. In maniera provocatoria si potrebbe dire che anche in questo caso l'osservazione da fare sulla complementarità è proprio l'impossibilità di stabilire se quest'ultima ci sia o meno, come già visto in altre pubblicazioni che utilizzavano database simili a questo,

di ampio respiro e con molte osservazioni. Tale deficit non è certo attribuire al lavoro di Milgrom e Roberts quanto a quello che potremmo definire, con Marradi (1994) un problema di referenti, pensiero e linguaggio. Ad oggi, malgrado la mole di informazioni, pubblicazioni, corsi, master ed investimenti nel settore HR non esiste un'unica catalogazione precisa, metodologicamente rigorosa, rigida ed universalmente condivisa. Ci sono - è il caso delle direttive UE - categorizzazioni più istituzionalizzate di altre ma questo ancora non basta. Il rischio è quello di parlare di cose diverse utilizzando le stesse espressioni, generando non pochi problemi tanto nell'analisi pratico/empirica quanto nella scolarizzazione su questi argomenti, i cui termini - formazione, autonomia, rapporto lavoro/tempo libero - fanno ormai parte del vocabolario comune. Malgrado questo, l'utilizzo della regressione lineare multipla (e la bootstrap analysis presentata in appendice) ha consentito comunque di osservare la situazione dal punto di vista dell'Italia: il ritardo accumulato nell'applicazione e nella diffusione di HPWP è legato ad una serie di deficit strutturali che riguardano dimensione aziendale e soprattutto composizione della forza lavoro. Quest'ultima, come anticipato nel primo paragrafo di questo capitolo e nei capitoli precedenti, tende verso uno scarso utilizzo di personale specializzato ed in generale verso la disponibilità di un minor numero di laureati rispetto alle concorrenti europee.

Appendice al capitolo III

Bootstrap Regression

Per completezza si forniscono anche i risultati del modello originale trattato attraverso la tecnica non parametrica del bootstrapping, nell'applicazione classica suggerita da Fox (2002). Questa manipolazione permette di ottenere dei campionamenti al fine di calcolare degli intervalli di confidenza non parametrici e che di conseguenza non si poggiano sulle assunzioni distributive del modello originale come normalità degli errori ed omoschedasticità. Gli intervalli sono presi al 2,5% ed al 97,5%, in relazione anche alla distribuzione degli errori vista nella tabella 32. Intervalli così trattati respingono eventuali asimmetrie e sono particolarmente accurati (Bonaomi). Anche in questo caso la regressione, unica, è presentata divisa in 3 tabelle per comodità di consultazione.

Tabella 42: regressione di DICOHPWP, sezione structure, con Bootstrap

structure	2,5%	97,5%
Type_Sede centrale	0.58	0.85
Type_sussidiaria	1.86	2.19
Dipendenti 50-249	1.40	1.63
Dipendenti 250+	2.76	3.06
Design e Sviluppo	1.43	1.66
Produzione beni e servizi	0.33	0.55
Marketing e vendite	0.63	0.88
NACE6: Industry	-0.36	0.06
NACE6: Construction	-0.44	0.00
NACE6: Commerce	0.12	0.45
NACE6:Transport	-0.56	0.10
NACE6_R2Financial	0.04	0.55

Tabella 43: regressione di DICOHPWP, sezione employee composition, con tecnica di Bootstrap

Employee Composition	2,5%	97,5%
% di donne_meno del 20	-0.39	0.40
% di donne_tra il 20 ed il 39	0.31	0.48
% di donne_tra il 40 ed il 59	-0.17	0.65
% di donne_tra il 60 ed il 79	-0.20	0.62
% di donne_tra l'80 ed il 99	-0.51	0.38
% di donne_tutte	-1.22	0.16
%over50_meno del 20	-0.46	-0.04
%over50_tra il 20 ed il 39	-0.82	-0.36
%over50_tra il 40 ed il 59	-1.31	-0.81
%over50_tra il 60 ed il 79	-1.47	-0.80
%over50_tra l'80 ed il 99	-2.10	-0.79
%over50_tutti	-3.28	0.46
%laureati_meno del 20	0,91	1,27

%laureati_tra il 20 ed il 39	1.78	2.19
%laureati_tra il 40 ed il 59	1.92	2,38
%laureati_tra il 60 ed il 79	2.45	2,98
%laureati_tra l'80 ed il 99	2,96	3,51
%laureati_tutti	2,64	3,49
%specializzati_meno del 20	1.04	1.32
%specializzati_tra il 20 ed il 39	1.26	1,62
%specializzati_tra il 40 ed il 59	1.61	1,97
%specializzati_tra il 60 ed il 79	1.74	2,16
%specializzati_tra l'80 ed il 99	1,91	2,29
%specializzati_tutti	1.75	2,08
%part time_meno del 20	0,01	0,27
%part time_tra il 20 ed il 39	-0,31	0,09
%part time_tra il 40 ed il 59	-0,48	0,07
%part time_tra il 60 ed il 79	-0,57	0,04
%part time_tra l'80 ed il 99	-0,57	0,16
%part time_tutti	-1,22	0,25
%fulltime_meno del 20	-0,06	0,78
%fulltime_tra il 20 ed il 39	-0,42	0,51
%fulltime_tra il 40 ed il 59	-0,32	0,50
%fulltime_tra il 60 ed il 79	-0,15	0,66
%fulltime_tra l'80 ed il 99	0,40	1,13
%fulltime_tutti	-0,06	0,66

Tabella 44: regressione di DICOHPWP, sezione country, con tecnica di Bootstrap

Country	2,5%	97,5%
intercetta	7,89	9,5
Belgio	0,71	1,40
Bulgaria	-0,66	0,20
Rep. Ceca	1,95	2,54
Danimarca	1,53	2,13
Germania	0,58	1,20
Estonia	1,90	2,74
Irlanda	1,75	2,57
Grecia	-2,23	-1,50
Spagna	0,16	0,78
Francia	0,22	0,15
Croazia	-0,79	0,49
Cipro	-0,43	0,76
Lettonia	-0,10	1,22
Lituania	0,36	0,70
Lussemburgo	-0,13	-0,05
Ungheria	-0,71	-0,05
Malta	1,09	2,10
Paesi Bassi	1,62	2,27
Austria	2,87	3,52
Polonia	0,38	0,99
Portogallo	0,47	1,18
Romania	-0,61	0,25
Slovenia	2,98	3,81
Slovacchia	1,72	2,57
Finlandia	3,27	3,92

Svezia	2,78	3,38
Regno Unito	0,81	1,44
Islanda	1,07	1,90
Montenegro	-0,07	2,89
FYROM Macedonia	1,23	2,13
Turchia	0,87	-0,18

Osservando le tre tabelle si nota come per nessuna delle tre sezioni ci siano cambiamenti sostanziali tali da mettere in dubbio la solidità del modello esposto. Le variabili più significative restano tali anche alla luce di questa modellizzazione non parametrica, così come tali restano le tendenze espresse da ciascuna variabile in relazione con la variabile dipendente.

Conclusioni

4.1 Commento ai risultati

Prima di analizzare i risultati ottenuti, per verificarne la coerenza con le ipotesi di partenza si offre una veloce ricapitolazione di quanto visto fino ad ora. Nel capitolo I è stata data una definizione di High performance work practices (HPWP) e di High performance work organizations (HPWO). Le pratiche – spesso utilizzate come sistema – rappresentano indipendentemente dal punto di vista teorico che si adotta uno strumento che garantisce alle HPWO (le aziende che ne fanno largo uso) una serie di vantaggi nel confronto quotidiano con le sfide imposte dalle caratteristiche degli attuali mercati. Questi vantaggi si traducono principalmente in sistemi di gestione del personale che premiano e sviluppano il capitale umano disponibile all'interno dell'azienda (rendendolo a volte “unico”) che in cambio “si spende” per l'azienda garantendo dei ritorni in termini di innovazione e competitività. Di queste pratiche, 29 (afferibili a sei macro aree o set) sono entrate nella costruzione della variabile dipendente con lo scopo di creare un indice relativo alla presenza o meno di una forma ideale di HPWO e di studiarne le caratteristiche tecniche e strutturali che portano alla sua presenza o meno. Le aree in questione, mutuata dalle indicazioni dell'UE, sono: formazione e sviluppo, incentivi monetari, controllo della qualità, coinvolgimento e comunicazione, autonomia decisionale e lavoro di gruppo.

E' bene ribadire anche in questa sede il perché della scelta di un modello di regressione lineare multipla: risponde anche e soprattutto ad un'esigenza descrittivo/esplorativa che serve a chiarificare alcuni aspetti delle cosiddette HPWO. Il tema trattato è da considerarsi assolutamente nuovo, anche per la scuola economica, e la pluridisciplinarietà degli ambiti – spesso una zona grigia che abbraccia sociologia, psicologia del lavoro ed organizzazione aziendale – ha reso difficile costruire solide fondamenta metodologiche, impedendo così di delineare i confini del campo d'indagine ed una chiara individuazione delle variabili di riferimento. Lo sforzo di questa tesi è verso questa direzione:

identificare, prima ancora che predire, relazioni ove possibile di tipo lineare tra pratiche d'azienda e caratteristiche strutturali dell'azienda stessa. Sicuramente è verosimile ipotizzare sofisticazioni ulteriori del modello, ma la prima impellenza è quella di trovare un terreno comune di accordo e di dibattito sulle variabili da considerare, indipendentemente dall'area di studio di riferimento. I valori confermati dalle regressioni suggeriscono come alcune variabili siano un terreno più sicuro di altri su cui procedere, nella modellizzazione come nella realizzazione di questionari e nella costruzione di database ad hoc ripetuti su più anni.

In quest'ottica, le deviazioni additive rispetto all'intercetta hanno consentito di ragionare sulla magnitudine delle variabili scelte. Tutte le variabili, inoltre, rispondono a rigorosi schemi di classificazione basati sì sulla letteratura precedente ma soprattutto orientati dalle indicazioni provenienti dall'Unione Europea. I blocchi di riferimento sono tre: struttura aziendale, composizione della forza lavoro e livello di specializzazione dei dipendenti.

Nel primo gruppo, accanto alla numerosità dei dipendenti – fattore largamente atteso – si segnala la presenza di almeno un dipartimento di design e sviluppo come “traino” per pratiche HR. Gestione del personale ed innovazione è un binomio che si è rincorso molto all'interno della letteratura, e non è un caso che questi dipartimenti giochino un ruolo maggiore rispetto a quelli di produzione di beni o servizi (possibilmente – ma non esclusivamente, tenuto conto dei chiarimenti offerti in apertura del capitolo II - più legati ad una logica da catena di montaggio) e di Marketing e Vendite. Il dato tende verso una lettura delle società propense all'innovazione come società attente alle problematiche HR, anche in quanto facilitatrici in termini di vantaggio competitivo e generazione di unicità potenzialmente irriproducibili.

La composizione della forza lavoro è stata rappresentata da una variabile relativa alla presenza di donne ed una all'età dei dipendenti. La prima non sembra avere alcuna valenza statistica in relazione all'applicazione di sistemi di lavoro ad alta prestazione. I core workers ed i contingent workers – per mantenerci alla definizione di Smith – sono rappresentati dalla percentuale di lavoratori contrattualizzati a tempo indeterminato e quelli contrattualizzati a livello temporaneo, ma non solo. Una parte di lavoratori

contingent può essere rappresentata anche da tutti quei lavoratori non specializzati sui quali l'azienda non ha interesse ad investire. Le tendenze espresse dai regressori indicano un andamento positivo per quelli che potremmo considerare gli high skilled workers, in cui rientrano i lavoratori maggiormente istruiti ma anche tutti quei lavoratori specializzati che fanno del know how personale e della difficile sostituibilità il loro punto di forza. Questo gruppo compone gran parte dei core workers, essenziali per l'azienda e sui quali l'azienda stessa è disposta ad impegnarsi attraverso l'adozione di sistemi di gestione del personale. Tendenze negative per i contratti part time (ovviamente ad una loro maggiore presenza corrisponde un minore utilizzo di pratiche HR, non ha senso formare lavoratori temporanei che possono anche diventare concorrenti) e per gli over 50. Su questa categoria può essere fatto un ulteriore sforzo di concettualizzazione. I motivi per i quali su di loro non si investe possono essere infatti diversi: sicuramente per la Funzione Personale hanno priorità i giovani, in quanto è più profittevole formare forza lavoro neo assunta perché nel tempo ripagherà dell'investimento iniziale; molti degli over 50 però possono essere già formati e qualificati, come nel caso degli operai specializzati dall'alta autonomia decisionale in catena di montaggio o nella fase di realizzazione e produzione di beni. Discorso diametralmente opposto per gli over 50 non specializzati.

I risultati ottenuti comunque si avvicinano a quelli che sono potevano essere i risultati attesi a seguito anche dell'esperienza derivante dalla rassegna, che prevedeva una maggiore diffusione di pratiche di gestione del personale in aziende caratterizzate da una forza lavoro giovane, istruita, specializzata e trattenuta all'interno dell'azienda con contratti che ne sfavorissero l'uscita in industrie di medie/grandi dimensioni in cui alla produzione dei beni fossero affiancate anche sviluppo, marketing e promozione dello stesso.

Tra i risultati più significativi dell'analisi di regressione svolta nel capitolo precedente ci sono sicuramente quelli legati al ruolo giocato dalle variabili relative ai livelli di istruzione e di disponibilità del personale specializzato all'interno delle aziende italiane. Anche utilizzando la diffusione dei sistemi HR come indicatore del livello di competitività dell'industria italiana rispetto alle concorrenti europee risulta evidente un gap che è prima di tutto legato a problemi di istruzione e scolarizzazione: la scarsa disponibilità di laureati e di personale specializzato ancora verso il basso le possibilità

competitive del Paese. Questi risultati sono coerenti ed anzi assumono ancora più valore se letti in maniera complementare al rapporto OCSE 2017 – Education at Glance – che evidenzia il ritardo dell'Italia per quel che riguarda l'acquisizione di un titolo di studio terziario e la relativa “non convenienza” in termini di ritorni economici rispetto ad altri paesi. Stando al report ed a quanto emerso in questa tesi, potremmo considerare l'Italia come bloccata all'interno di un pericoloso loop verso il basso, del quale si procede ora ad elencare le caratteristiche:

- La scarsa disponibilità di laureati immette sul mercato un numero di lavoratori – o di capitale umano – insufficiente rispetto agli standard degli altri paesi europei. In particolare, la mancanza di laureati nel capo di Ricerca e Tecnologia (HRST) condiziona le possibilità di acquisizione di questi ultimi da parte delle aziende italiane. Il capitale umano prodotto dall'università italiana ha caratteristiche strutturali che sono in controtendenza rispetto a quelle richieste dalle aziende considerabili “innovatrici” nell'accezione vista in questa tesi.
- I ritorni d'istruzione bassi scoraggiano l'acquisizione di nuovi titoli di studio. In un dato che è anch'esso totalmente in controtendenza rispetto agli standard europei ed Ocse, investire in istruzione in Italia conviene molto meno che in altri paesi. Come si evince dal report, è più probabile che trovi lavoro un diplomato dei percorsi di studio professionali piuttosto che un laureato tra i 25 ed i 34 anni.

Ora, se le aziende innovatrici o competitive hanno nella gestione del personale uno dei loro punti di forza, e se quest'ultima si basa anche sulla disponibilità di capitale umano istruito e specializzato, appare piuttosto evidente come la composizione della forza lavoro italiana sia penalizzata e penalizzante rispetto a quella delle controparti europee. La chiave di lettura può essere offerta anche al contrario: come visto nel capitolo I, sistemi di gestione del lavoro ad alta prestazione possono essere attrattivi per il capitale umano che dispone di livelli di istruzione alti o più semplicemente per i cosiddetti high skilled workers: l'offerta più bassa rispetto ai paesi europei di aziende con questo tipo di sistemi di HRM genera una capacità attrattiva di queste ultime nei confronti di capitale umano specializzato molto ridotta rispetto a quella delle concorrenti europee. Il loop a cui si

faceva riferimento pocanzi dunque è proprio questo: rispetto al mercato europeo ed internazionale, in Italia i lavoratori hanno poco interesse a conseguire un titolo di studio per via di ritorni inferiori e aziende d'altro canto si limitano ad offrire sistemi HRM che siano in linea con la composizione della forza lavoro. A questo, coerentemente con quanto espresso in letteratura si aggiunge un problema dimensionale. Sistemi HRM sono associati a strutture aziendali di grosse dimensioni, che si preoccupano di “organizzare” il lavoro per i propri dipendenti e di conseguenza stimolare crescita ed innovazione attraverso l'adozione di questo tipo di pratiche. In Italia la composizione del tessuto industriale si basa principalmente su PMI fortemente radicate e territorializzate, in cui la dimensione dello stabilimento è ridotta e la catena di sviluppo, produzione e vendita è frammentata in più stabilimenti. Ma se, come specificato in ipotesi, la capacità di innovare in questi contesti è demandata alle risorse umane stesse e/o alla volontà dell'imprenditore (1.6) la composizione della forza lavoro italiana non sembra dotata degli strumenti necessari per spingere verso questa direzione. Più che il “nanismo” delle imprese a sembrare limitante è la mancanza di una vera spinta innovativa interna, che parta dalle skills e dalle capacità dei lavoratori o dall'imprenditore stesso. Più che di una mancanza di propensione si può parlare di una mancanza di strumenti utili affinché questa propensione possa realizzarsi.

Tornando alla struttura aziendale, l'applicazione di sistemi di HRM da parte delle sussidiarie può essere letta come uno sforzo nella direzione di aumentare l'autonomia e l'indipendenza organizzativa e produttiva dello stabilimento rispetto al quartier generale. Così facendo lo stabilimento si garantisce risorse interne altamente competitive e performanti ed il QG ha meno compiti di gestione e controllo che pesano sulle attività giornaliere. Non sorprende la presenza di attività di design e sviluppo come quella più importante per la presenza di pratiche HRM.

Una riflessione più approfondita va fatta in merito alla questione contrattuale o, se vogliamo, sulla presenza di core workers e contingent workers. La regressione ha evidenziato delle tendenze ma le separazioni non sono così nette come ci si sarebbe potuto aspettare. La ragione è forse da ricercare nella presenza di differenti sistemi di tutela del lavoro e di ingresso nel mercato del lavoro. Se la composizione della forza lavoro non lascia dubbi sulla centralità dell'istruzione e della specializzazione per lo sviluppo di

aziende HRM-oriented, lo stesso si può infatti dire per la distribuzione sul territorio europeo di queste ultime. La presenza nelle prime posizioni di tutto il blocco nord-europeo (Svezia, Danimarca Finlandia) indica non solo una maggiore attenzione di questi paesi alle problematiche HR ma anche una diversa capacità ricettiva degli strumenti e delle indicazioni provenienti dall'UE. Le implicazioni a livello di policy aprono a tutta una serie di possibilità di sviluppo per questa tesi in merito soprattutto alla gestione della spesa pubblica su tre aspetti: l'investimento pubblico volto a favorire l'istruzione e l'investimento volto a favorire la formazione interna (che abbiamo visto essere deficitaria rispetto ad altri paesi) e le politiche di sviluppo e retention dei dipendenti per le aziende. Sul primo punto, si segnala come l'investimento sia inferiore rispetto alla media OCSE con una tendenza crescente per i livelli di istruzione superiori. In Italia le istituzioni dall'istruzione primaria all'istruzione secondaria hanno contribuito infatti con circa 9300 dollari per studente (contro i 10800 dollari medi) che scendono a 7100 dollari per un livello di istruzione terziario rispetto agli 11500 della media OCSE.

I risultati ottenuti da questa tesi contribuiscono ad individuare carenze e particolarità del mercato italiano rispetto ai concorrenti europei ed internazionali. Le riflessioni più interessanti possono essere fatte proprio su quelle specificità che – molto spesso solo a livello di narrazione – vengono etichettate come trainanti dell'economia industriale italiana. Oggi queste aziende, dal punto di vista della gestione del personale, non sembrano in grado di competere sul territorio europeo, risultando poco attrattive per il personale specializzato e di conseguenza – con una forza lavoro caratterizzata da bassi livelli di istruzione – poco in grado di proporre innovazione attraverso il design, lo sviluppo, la produzione e la vendita di beni e servizi. Quello della dimensione può essere letto come un “falso” problema nella misura in cui l'aspetto dirimente non è dato dal numero di persone coinvolte nel processo creativo o produttivo, ma nella loro composizione.

4.2 Lacune e possibili sviluppi

Non è un mistero che il tipo di database utilizzato si presti a critiche di vario genere, le principali delle quali già mosse venti anni fa da Huselid nei confronti dei suoi colleghi. Va però detto che ad oggi sono molto pochi i database employer-oriented (dal punto di vista aziendale) che offrono un'informazione così precisa e dettagliata sulle funzioni HR implementate all'interno del luogo di lavoro. Alcuni degli altri database vagliati in sede di studio si sono rivelati carenti sotto almeno tre aspetti fondamentali:

- 1) Il numero di pratiche riportate;
- 2) Il numero di osservazioni;
- 3) La presenza di variabili definibili come “disposizionali”, che misurano un'intenzione o una propensione e non una reale applicazione e sono spesso soggette a problemi di sovra-stimazione da parte del rispondente.

In questa tesi ci si è volutamente tenuti ben distanti da individuare possibili variabili di output afferibili al punto tre, come ad esempio la stabilità finanziaria dell'impianto nei tre anni precedenti all'intervista (se migliorata, peggiorata o rimasta uguale) o il clima di lavoro percepito, che con altre misurazioni sarebbero stati perfetti indicatori di performance (dipendenti) in relazioni a sistemi di gestione del personale (indipendenti). Le variabili qui utilizzate – sia quelle per la costruzione della variabile dipendente che le indipendenti – restano nel campo dell'applicazione conclamata di determinate pratiche: in questo senso, il processo di dicotomizzazione operato da Osterman e ripreso in questa tesi (in una forma ancora più netta, ricordiamo che nella costruzione della variabile dipendente la pratica si considera applicata se è diffusa in almeno il 40% della popolazione lavorativa) se non annulla almeno lima e smussa possibili errori o tentativi di sovrastima della presenza di una pratica in azienda.

Il processo di selezione e precampionamento delle aziende coinvolte garantisce inoltre una certa rappresentatività ed inclusività. A tal proposito, il limite più evidente di molte delle ricerche italiane fino ad ora condotte ricade proprio nella pretesa di voler generalizzare fenomeni (come nel caso della complementarità) a partire da dati raccolti in distretti industriali specifici, geolocalizzati a livello regionale o in aree produttive

portatrici di forte specificità e di inevitabile endogeneità. Specialmente tenendo conto dei fini descrittivi e generalizzanti di questa tesi, è stato ritenuto più opportuno lavorare su questo dataset piuttosto che su alcuni magari più precisi ma fortemente contestualizzati.

I test effettuati non hanno evidenziato possibili variabili omesse, il materiale a disposizione - ulteriormente trattato e sofisticato - permetterebbe però di indagare su un'altra questione centrale, che può essere sia uno scoglio che una corsia privilegiata per l'adozione di pratiche del lavoro ad alta prestazione: il sistema di welfare del paese di riferimento e l'organizzazione sindacale dell'azienda. Si tratta di un problema di policy strettamente attuale, per quanto rispetto a questo lavoro arrivi in un momento successivo alla prima fondamentale analisi esplorativo/descrittiva. Utilizzando i dati presenti nel secondo dataset, quello rivolto ai rappresentanti aziendali, è possibile ricavare una variabile (o una serie di variabili dicotomiche) che sia indicatore di questi due aspetti. Tale ulteriore specificazione può essere utile a capire la distribuzione delle pratiche HR tra i vari paesi. Data la differenza dei dataset (e del numero di osservazioni) si scorge all'orizzonte la necessità di individuare precisi metodi di razionalizzazione. La possibilità di realizzare pseudo-panel per l'analisi, per quanto affascinante, risulta oggi molto difficile da percorrere perché dei tre dataset disponibili (2004, 2009 e 2013) solo gli ultimi due sono strutturati in maniera simile. Il dataset 2018 dovrebbe riuscire a coprire questa mancanza e garantire quindi anche un tentativo inferenziale in questa direzione. Restando ai dati disponibili, l'aggiunta più immediata può essere fatta attraverso un tentativo di concettualizzazione e razionalizzazione della forza lavoro espressa dal database, che vada oltre la dicotomia colletti bianchi/colletti blu in favore di una più attuale e attinente alla tesi distinzione tra contingent workers e core workers.

BIBLIOGRAFIA

- Accenturo A., Giunta A., (2016). *Value chains and the great recession: evidence from Italian and German firms*. *Questioni di economia e finanza*, n. 304, Banca d'Italia;
- Agazzi E., (2004), *Valori e limiti del senso comune*. Milano: F. Angeli;
- Albertini S, Leoni R, (2008), *Innovazione organizzativa e lavoro nelle imprese industriali – La gestione delle risorse umane nelle province di Bergamo, Brescia, Milano, Udine e Reggio Emilia*. Milano: F. Angeli;
- Amin A. (2008), *Postfordism: a reader*. Blackwell Publisher, New Jersey;
- Amit R., Schoemaker P.J.H., (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1., pp. 33-46;
- Antonietti R., Antonioli D., Pini P, (2014), *Flexible pay systems and labour productivity: evidence from Emilia-Romagna manufacturing firms*. Working Paper;
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A., (2000), *Manufacturing Advantage, why high performance work systems pays off*. Ithaca, NY: Cornell University Press;
- Barney J., (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*. In *Journal of Management*, Vol.17 N.1, pp. 99-120;
- Baumol W.J., (2010), *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton: Princeton University Press;
- Becattini G. (1989), “Riflessione sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico”, *Stato e Mercato*, n. 25;
- Belderbos R., Carree M., Lokshin B., (2004), *Cooperative R&D and firm performance*. Elsevier, *Research Policy* 33, pp. 1477–1492;
- Besanko D. et al, *Economics of Strategy* (4th ed). Wiley and sons, 2007;
- Besanko et al (2007), *Economics of Strategy 4th ed.*, Wiley and sons;
- Black S., Lynch L, (1997), *The impact of workplace practices and information technology on productivity*. Discussion Paper n. 376, centre for economic performance;
- Bonaomi A. (2010), *Intervalli di confidenza Bootstrap: una veduta d'insieme e una proposta per un indice di cograduazione* (working paper);
- Borjas G., (2013) *Labor Economics* (VI ed.). New York: McGraw-Hill;
- Bourdieu P., (1998) *Meditazioni pascaliane*. Bologna: Feltrinelli.

Boxall P., Purcell J., (2003), *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan;

Brucchi – Luchino, (2001), *Manuale di Economia del Lavoro*. Bologna: Il Mulino;

Camuffo A., Gradinetti R., (2015). *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*. Sinergie, 69/06;

Cappelli P., Singh H., (1992), *Integrating strategic human resources and strategic management*. In Lewin D. et al (1992), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human resources*. Industrial relations research association, Madison, Wi;

Champlin D.P., Knloeder J.T., (2004), *The Institutional Tradition in Labor Economics*. M.E. Sharpe, New York;

Cochran P., Wood R.A., (1984), *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. The Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 1 (Mar., 1984), pp. 42-56;

Coff R., (1997), *Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory*. Academy of Management Review, 22, pp. 374-402;

Coff R., (2011), Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages, *Journal of Management* 37(5):, pp. 1429-1443;

Coleman J., (1990) *Foundations of Social Theory*, Harward University Press. Trad. it., (2005) Bologna: Il Mulino;

Cristadoro R., Federico S., (2015), *L'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano*. Questioni di Economia e Finanza . 260, Banca d'Italia;

Crook T.R., Todd S.Y., Combs J.G., Woher D.J, (2011), *Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance*. In *Journal of Applied Psychology* (2011), Vol. 96, No. 3, pp. 443–456;

Delaney J.T., Huselid M., (1996), *The Impact of Human Resource Practices on Perceptions Organizational Performance*. In *The Academy of Management Journal*, vol 39, N.4, pp. 949-969;

Doeringer P., Piore M., (1985), *Internal Labor Markets and Manpower analysis*. London: ME Sharpe;

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998), Person environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L.

Cooper (Ed.), (1998) *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press;

Entrekin L., Court M., (2001), *Human Managment Resources Pratices: Adaptation and changes in the age of globalization*. Management and corporate citizen program, ILO, Geneve;

European Commission, (1997), *Partnership for a new organization of work*. Green Paper, document drawn up on the basis of COM(97) 128 final;

Ferrante F. Federici D., (gen.2006) *Riqualficazione Produttiva, Fabbisogni Di Capitale Umano Imprenditoriale E Politica Industriale*. Quaderni DEF 141, Dipartimento di Economia e Finanza, LUISS Guido Carli;

Fox J, Monette G. (1992), *Generalized Collinearity Diagnostics*. Journal of the American Statistical Association, Volume 87, Issue 417;

Fox J. (2002), *Bootstrapping Regression Models*. Appendix to An R and S-PLUS Companion to Applied Regression;

Furesi R., Madau F.A., (2011), *dualismo rurale urbano e ruolo del capitale umano in Sardegna*. In Idda L., Pulina P. (a cura di), (2011), *“Impresa agricola familiare, capitale umano e mercato del lavoro”*, Milano: F.Angeli;

G. S. Becker G.S., (1964) *Human Capital*, Columbia University Press, New York;

Gabrielli G., (2010), *People Management, Teorie pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Milano: F.Angeli;

Gabrielli G., (2010), *Remunerazione e gestione delle persone, Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni*. Milano: F.Angeli;

Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce*. Roma: Ed. Laterza;

Gallino L., (2003), *La scomparsa dell'Italia industriale*. Torino: Einaudi;

Gallino L., (2012), *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Roma: Ed. Laterza;

Granovetter M., (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem od Embedness*”. American Journal Of Sociology, 91, pp. 481-510;

Granovetter M., (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness"; American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3., November 1985, pp 481–510

Granovetter M., Swelberg R.,(2002), *The sociology of economic life*. The American Journal of Economics and Sociology, 61(4), 859-862;

Grant R. M., (1991), *The resource-based theory of competitive advantage*. In California Management Review, Vol. 33 No. 3, pp. 114-135;

Gritti P., Leoni R., (2011), *High performance work practices, industrial relations and firm propensity for innovation*. Working paper;

Gritti P., Leoni R., (2013), *Wages and psychological, organizational and technological capital*. Department of Management, Economics and Quantitative Methods, University of Bergamo. Working Paper;

Hirschman A., (1970), *Exit, Voice and Loyalty*.. Trad. it. Trevisan L. (a cura di), (1982), *Lealtà, defezione, protesta*. Milano: Bompiani;

Hirst P., Zeitlin J. (1991), *Flexible specialization vs. Post-Fordism, theory, evidence and policy implications*. Economy and Society V.20, N.1;

Huselid M., (1995) *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672, 1995;

Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G., (1997), “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines”. In American Economic Review, vol. 87, N. 3, pp. 291-313;

Jessop B. (1993), *Towards a Shumpeterian Workfare State?*”. Studies in political Economy Vol. 40;

Jungblut J.M., Storrie D., (2011), *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009*. EUROFOUND research projects, second European Company Survey and Links between quality of work and performance;

Kamoche K., (2001) *Understanding Human Resource Management*. Buckingham: Open University Press;

Koch C., De Kok J, (1999), “A human-resource-based theory of the small firm”. *Research Report 9906/E, small business research and consultancy*;

Kroon B., Van De Voorde K., Timmers J., (2012), *High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective*. In Small business economy (2013), vol. 41, pp. 71-91;

Laursen K, Foss, J, (2003), *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*. Cambridge Journal of Economics 2003, 27, 243-263;

- Laville J.L., (1998), *Embeddedness e nuova sociologia economica: da Granovetter a Polanyi e Mauss*. Sociologia del lavoro, supplemento al n.93, pp. 103-118;
- Lazear E.P., Oyer P., (2007), *Personnel Economics*. Working Paper 13480, National Bureau of Economics Research, Cambridge, Ma;
- Lazear E.P., Shaw K.L.,(2007), *Personnel economics: the economist's view of human resources*. Working paper 13653, National Bureau of Economics Research, Cambridge, Ma;
- Leoni R., (2011), *Graduate employability and the development of competencies*. Working Paper based on a version presented at the DEHEMS Conference, Vienna, 22-23 sept 2011;
- Leoni R., (2012), *Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: evidence from italian employees*; In *ILReview* (2012), vol 65-2, Cornell University Press;
- Leoni R., Gritti P., (2013,) *High performance work practices and Educational mismatch: creation and destruction of competencies*. Department of Management, Economics and Quantitative Methods, University of Bergamo. Working Paper;
- Lindbeck, Assar, and Dennis J. Snower (1988), *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts;
- Lu, X., & White, H. (2014). Robustness checks and robustness tests in applied economics. *Journal of econometrics*, 178, 194-206.
- Magatti M., (1991) (a cura di), *Azione economica come azione sociale*. Milano: F. Angeli.;
- Magatti M., (2011) *Verso Nuovi Modelli di Business*. Milano: Bruno Mondadori Editore;
- Marradi A. (1994), *Referenti, pensiero e linguaggio:una questione rilevante per gli indicatori*. In "Sociologia e Ricerca Sociale" n. 43, pp. 137-207;
- Mazzanti M., Montini A., Zoboli R., (2008), *Complementarities, Firm Strategy and Environmental Innovations*. In *Journal of environmental sciences* (2008), vol.5, pp. 17-40;
- Mazzei M, Flynn B.C., Haynie J.J., (2015) *Moving beyond initial success: Promoting innovation in small business through high-performance work practices*. Kelley School of Business, in *Business Horizons* (2016), 59, pp. 51-60;

McDuffe J.P., (1995), *Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 48, No. 2, pp. 197-218;

McKenzie D., Woodruff C., (2016), *Business Practices in Small Firms in Developing Countries*. Working Paper, Centre for competitive advantage in global economy, University of Warwick;

Messori M., (1996). *La Nuova Economia Keynesiana*. Bologna: il Mulino;

Milgrom P., Roberts J., (1994), *Economic organization and management*. vol. I&II, Pearson Education Company, trad. it. Bertolotti P. (a cura di), Economia, Organizzazione e Management (2006). Bologna: il Mulino;

Milgrom P., Roberts J., (1994), *Economic organization and management*. ol. I&II, Pearson Education Company, trad. it. Bertolotti P. (a cura di), Economia, Organizzazione e Management (2006). Bologna: il Mulino;

Milgrom P., Roberts J., (1995) *Complementarities and fit: Strategy, structure and organisational change in manufacturing*. *Journal of Accounting and Economics*;

Negrelli S., (2005), *Sociologia del Lavoro*. Roma: Editori Laterza;

Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2012) *Gestione delle risorse umane*, McGraw-Hill, trad. it. Dixon N. Notaristefano M. (a cura di). Milano: Apogeo;

OECD (2016), *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing;

OECD/Eurostat (1995), *Measurement of Scientific and Technological Activities: Manual on the Measurement of Human Resources Devoted to S&T - Canberra Manual*, OECD Publishing, Paris;

Osterman P., (1994), *How common is workplace transformation and who adopts it?*. In *Industrial and Labor relations* Vol 47. No2;

Osterman, P., (2011), *"Reconsidering Institutional Labor Economics."* ILRReview 64.4, pp. 637-652;

Paauwe J., Boselie J.P., (2004). *HRM and Performance: What's Next?*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs.

Pasta, D.J., (2009), *Learning When to Be Discrete: Continuous vs. Categorical Predictors*. SAS Global Forum, Paper 248–2009 ICON Clinical Research, San Francisco, CA

Pini P. (a cura di), (2006), *Dinamiche innovative, conoscenza, performance. Un'indagine sulle imprese della provincia di Ferrara*. Milano:F.Angeli;

Poma L. (1994), *La dimensione ermeneutica in Hirshmann*. Paper università di Bologna.

Porter M., (1991), *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 95-117;

Reyneri E., (2005) *Sociologia del Mercato del Lavoro*. Bologna: Il Mulino;

Rodano G., (2004). *Il mercato del lavoro nella storia del pensiero economico*. in "Istituzioni e Sviluppo Economico" (feb. 2004), pp. 1-3;

Sabel C., Piore J. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books: New York;

Sabel C., Regini M. (1989) *Strategie di riaggiustamento industriale*. Il Mulino, Bologna;

Sels L. et al, (2006), *Unravelling the HRM–Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM*. In Journal of Management Studies vol.43 n.2;

Sennet R., (1996), *The culture of new capitalism*, Yale University Press, 1996; trad. it.

Sandrelli C. (a cura di), (2006), *La cultura del nuovo capitalismo*, Bologna: il Mulino;

Smith V. (1997), *New Forms of Work Organizations*. Annual Review of Sociology, Vol. 23 (1997), pp. 315-339;

Solow R., (1990), *The Labor Market as a Social Institution*, Cambridge, Mass, 1990, Trad. it. (1994), *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*. Bologna: Il Mulino;

Toner P., (2011), "*Workforce skills and innovation: an overview of major themes in the literature*". OECD Directorate for Science, Tecnology and Industry, working paper;

UE Commission (2010), *Europe 2020, an European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*;

Weber M. (1904), *Archiv fur Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Trad. it. 1958, *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino;

Williamson E., (1981). *The Economic organization: the transaction cost approach*, American Journal of Sociology, vol.87, Issue 3 (nov.1981), pp. 548-577;

Womack J.P., Jones D.T., Ross D., (1990), *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates: New York;

Wood S., (1989), *The Transformation of Work?* London: ed. Unwin Hyman;

Wright P.M., McMahan G.C, (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, 18, vol.2, pp. 295-320;

Wright P.M., Snell S.A., (1997), *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*. CAHRS Working Paper Series, Cornell University Press;

Youndt M.A., Snell S.A., (1996). *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866;