



## Le nuove forme di organizzazione del lavoro e i metodi di gestione della forza lavoro in Europa

*Antoine Valeyre\**

A partire dagli anni settanta, le imprese dei paesi sviluppati hanno adottato numerose innovazioni organizzative al fine di superare i limiti, sia economici sia sociali, delle organizzazioni tayloristiche. Tali innovazioni mirano a migliorare le prestazioni economiche e produttive di fronte a un contesto di mercato più instabile e diversificato e a una concorrenza esasperata, globalizzata, che si manifesta in forme nuove. Esse tendono anche a considerare le aspirazioni dei lavoratori a una maggiore autonomia e capacità di iniziativa nel lavoro. Queste innovazioni hanno prodotto cambiamenti significativi nell'organizzazione del lavoro. Esperienze di arricchimento dei compiti e gruppi di produzione semi-autonomi ispirati al modello socio-tecnico (Emery, Trist, 1960) sono state realizzate, a partire dagli anni settanta, da aziende pioniere, soprattutto nei paesi scandinavi. Esse sono state sostituite, alla fine degli anni ottanta, dalla diffusione di meccanismi organizzativi come il lavoro di squadra, la polivalenza, l'accorciamento delle linee gerarchiche, la gestione della qualità totale o la produzione *just-in-time*, derivanti dal modello della *lean production* (Womack, Jones, Roos, 1990). Questo modello, simile a quello toyotiano, di cui costituisce un adattamento al contesto dei sistemi socio-produttivi nordamericani ed europei, è spesso considerato dai suoi promotori come il nuovo *one best way* organizzativo, destinato a succedere al modello taylorista.

Ma questa tesi non è accettata all'unanimità. Alcuni lavori si interrogano sulle capacità del modello della *lean production* di attuare una vera rottura con i principi tayloristici (Coutrot, 1998; Linhart, 1994). Altri mettono in discussione la tesi dell'*one best way*, mostrando la diversità dei nuovi modelli di organizzazione emergenti (Appelbaum, Batt, 1994; Boyer,

\* Antoine Valeyre è ricercatore nel Centre National de la Recherche Scientifique (Cnrs) di Parigi.

Freysenet, 2000; Coutrot, 1998; Lorenz, Valeyre, 2005). Al di là delle questioni dell'unicità o della diversità dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro e della loro eventuale rottura con il modello taylorista, è opportuno esaminare in quale misura la loro diffusione dipenda dal contesto dei sistemi socio-produttivi e istituzionali nazionali. Allo stesso modo, è interessante analizzare il ruolo svolto dalle politiche di gestione della forza lavoro. Infatti, le politiche che contribuiscono a migliorare le conoscenze e le competenze dei lavoratori, che ne incoraggiano il coinvolgimento nel lavoro e gli consentono di sviluppare autonomia, iniziativa e creatività nella propria attività, sono considerate fattori favorevoli all'attuazione delle nuove forme di organizzazione del lavoro (Appelbaum et al., 2000).

Per contribuire a rispondere a queste domande, l'articolo utilizza i risultati di una ricerca (Valeyre et al., 2009) svolta per la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound), sulla base dei risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2005<sup>1</sup> (vedi il riquadro 1). L'Indagine è una fonte di dati ricca e unica per lo studio delle forme di organizzazione del lavoro dei lavoratori dipendenti e dei metodi di gestione della forza lavoro a livello europeo. Il campo di studio scelto è costituito da lavoratori dei 27 paesi dell'Unione Europea che operano in stabilimenti con almeno dieci persone e nei settori produttivi non agricoli<sup>2</sup>. Il campione esaminato è costituito da 9.240 individui, rappresentativi di una popolazione di 102,6 milioni di lavoratori.

La prima parte dell'articolo presenta un sistema di classificazione delle principali forme di organizzazione del lavoro dei lavoratori dipendenti dell'Unione Europea. Essa mostra la pluralità delle nuove forme di organizzazione, distinguendo tra organizzazioni relative alla *lean production* e *learning organizations*.

<sup>1</sup> Per una presentazione dei principali risultati di questa indagine, vedi Parent-Thirion et al. (2007).

<sup>2</sup> Poiché lo studio si concentra sulle innovazioni organizzative nelle imprese, non prende in considerazione le strutture molto piccole e i settori dell'agricoltura e pesca e delle attività non di mercato (pubblica amministrazione e sicurezza sociale, istruzione, sanità e attività sociali, attività domestiche).

### **Riquadro 1.**

#### **La quarta Indagine europea sulle condizioni di lavoro**

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, dal 1990, conduce ogni cinque anni una ricerca sulle condizioni di lavoro. La quarta Indagine è stata realizzata nel 2005 in 31 paesi: i 27 paesi membri dell'Unione Europea, la Croazia, la Turchia, la Norvegia e la Svizzera. Circa 1000 persone occupate sono state intervistate in ciascun paese, tranne i cinque paesi meno popolati (Cipro, Estonia, Lussemburgo, Malta e Slovenia), in cui sono state coinvolte circa 600 persone. In totale, il campione dell'Indagine è di 29.680 persone. L'Indagine si basa su un metodo di campionamento stratificato a più livelli, basato su una procedura di percorsi casuali. Le interviste sono state condotte faccia a faccia presso il domicilio degli intervistati.

La seconda parte esamina la diversità di forme organizzative, secondo la natura delle attività, in base a una comparazione tra settori produttivi. La terza analizza le differenze che le forme di organizzazione del lavoro assumono nei 27 paesi dell'Unione Europea. La quarta indaga le complementarità che si stabiliscono tra le nuove forme di organizzazione del lavoro e i metodi di gestione della forza lavoro. Essa si occupa, più in particolare, della formazione, dei sistemi di remunerazione, delle pratiche di valutazione dei singoli e dei metodi di gestione dell'occupazione. Infine, la conclusione considera la qualità del lavoro e dell'occupazione dei lavoratori dipendenti nelle nuove forme di organizzazione del lavoro.

### **1. Le principali forme di organizzazione del lavoro**

Per evidenziare le principali forme di organizzazione del lavoro applicate nell'Unione Europea, è stato elaborato un sistema di classificazione utilizzando un metodo statistico di suddivisione dei lavoratori in funzione di 15 variabili di organizzazione<sup>3</sup>. Le variabili impiegate nell'analisi sono:

<sup>3</sup> Più precisamente, questa è una classificazione ascendente gerarchica dei lavoratori effettuata secondo i primi quattro fattori dell'analisi delle corrispondenze multiple, riferite alle 15 variabili di organizzazione. Per una presentazione più articolata del metodo di elaborazione di

*Tab. 1 - Caratteristiche delle classi di organizzazione del lavoro*

		Classi di organizzazione del lavoro				Insieme
		<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	
% dei lavoratori intervistati:						
Autonomia	nei metodi di lavoro	88.9	65.5	10.5	43.0	60.1
	nel ritmo di lavoro	88.1	65.1	21.6	51.5	63.2
	nell'ordine dei compiti	79.8	60.7	14.6	43.0	56.2
Dimensioni cognitive del lavoro	Apprendimento di cose nuove	86.7	90.2	38.1	27.7	68.5
	Risoluzione di problemi imprevisti	95.8	94.0	53.6	45.7	78.9
	Complessità dei compiti	78.5	85.5	34.9	16.8	61.7
Gestione della qualità	Autocontrollo	80.1	92.1	58.0	24.1	69.7
	Norme di qualità specifiche	75.7	96.6	91.6	36.8	77.8
Rotazione dei compiti		40.9	79.1	42.4	26.3	48.6
Lavoro di gruppo	Gruppo autonomo	33.8	47.3	14.4	16.4	30.6
	Gruppo classico	23.8	42.2	45.5	18.5	31.9
Monotonia dei compiti		23.8	59.2	75.4	36.9	45.1
Ripetitività dei compiti		11.6	39.1	41.2	16.7	25.3
Vincoli dei ritmi del lavoro	Automatici	4.1	46.6	60.6	5.7	26.3
	Da norme di produzione	41.1	76.3	73.9	15.7	52.4
	Gerarchici	25.7	67.0	69.4	30.9	45.7
	Orizzontali	36.0	85.0	64.9	25.0	52.4
Ripartizione delle classi (% dei lavoratori)		38.4	25.7	19.5	16.4	100.0

*Fonte:* Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dall'Indagine europea sulle condizioni del lavoro del 2005.

una variabile di lavoro di gruppo (distinguendo tra gruppi autonomi<sup>4</sup> e no), una variabile di *job rotation*, due variabili di autonomia nel lavoro (nei metodi e nei ritmi di lavoro), due variabili di dinamica dell'apprendimento e di iniziativa nel lavoro (apprendimento di cose nuove e risoluzione di problemi imprevisti), due variabili di gestione della qualità (rispetto degli standard di qualità specifici e autocontrollo della qualità del

questa tipologia, in particolare delle basi teoriche che hanno contribuito alla scelta delle variabili di organizzazione del lavoro su cui si fonda, vedi Valeyre et al. (2009).

<sup>4</sup> I gruppi autonomi sono definiti in maniera ampia come gruppi di lavoro in cui sono gli stessi membri a decidere la ripartizione dei compiti.

lavoro), variabili di complessità, di monotonia e di ripetitività delle mansioni, e quattro variabili di vincoli di ritmo di lavoro, sintomatici dei metodi di coordinamento del lavoro, secondo la loro dipendenza dai ritmi automatici delle macchine o dai flussi di prodotti, degli standard di produzione, del controllo gerarchico diretto o, in orizzontale, del lavoro dei colleghi.

Il sistema di classificazione delle forme di organizzazione del lavoro individua quattro classi ben distinte che corrispondono, per le loro rispettive caratteristiche, a modelli tipici della letteratura organizzativa: *learning organizations*, relative alla *lean production*, tayloristiche e a struttura semplice (vedi Tab. 1).

### **1.1. Le learning organizations**

La classe delle *learning organizations* (il 38 per cento dei lavoratori dipendenti del campione analizzato) comprende lavoratori che si trovano spesso in situazioni di apprendimento di cose nuove e di risoluzione di problemi imprevisti, e che hanno una forte autonomia nel loro lavoro (nei metodi, nei ritmi e nell'ordine dei compiti). Il più delle volte essi svolgono compiti complessi, non monotoni e non ripetitivi, controllano autonomamente la qualità del proprio lavoro e sono sottoposti a pochi vincoli di ritmo. Sono relativamente numerosi coloro che lavorano in gruppi autonomi. Questa categoria è simile al modello delle organizzazioni *apprenantes* (Zarifian, 2003). Questo modello attribuisce grande importanza alle dinamiche di apprendimento individuali e collettive nella situazione di lavoro, specialmente nelle attività di analisi e di soluzione dei problemi derivanti da eventi imprevisti, quali i rischi o i malfunzionamenti di produzione, o da eventi provocati, come nei processi di innovazione. Esso richiede elevati livelli di autonomia, iniziativa e comunicazione nel lavoro, favorendo collettivi di lavoro come i gruppi autonomi e i gruppi di progetto. Inoltre, una parte di questa classe è simile al modello socio-tecnico scandinavo, allorché i lavoratori operano in un gruppo autonomo.

### **1.2. Le organizzazioni relative alla lean production**

La classe delle organizzazioni relative alla *lean production* (26 per cento dei lavoratori del campione) è caratterizzata dalla forte diffusione di pratiche

di lavoro di squadra (autonoma o meno), della rotazione dei compiti, della gestione della qualità totale (controllo autonomo della qualità e rispetto di specifici standard di qualità) e di apprendimento e risoluzione dei problemi nei luoghi di lavoro. Se, come nelle *learning organizations*, i lavoratori svolgono un lavoro di contenuto cognitivo importante, tuttavia godono di minori margini di autonomia nel loro lavoro e sono soggetti a molteplici vincoli di ritmo. Si trovano dunque di fronte a situazioni di lavoro ad autonomia limitata e controllata (Coutrot, 1998).

### ***1.3. Le organizzazioni tayloristiche***

La classe delle organizzazioni tayloristiche (20 per cento del campione) comprende lavoratori con un'autonomia di lavoro molto limitata, soprattutto nei metodi di lavoro, soggetti a vincoli significativi sui ritmi di lavoro, a compiti ripetitivi, monotoni e a basso contenuto cognitivo. Questa classe deriva in modo tipico dalle organizzazioni del lavoro tayloristiche. Inoltre, assume la forma attenuata di un «taylorismo flessibile» (Boyer, Durand, 1993) per la frazione non trascurabile di lavoratori che lavorano in gruppo o in funzioni polivalenti.

### ***1.4. Le organizzazioni a struttura semplice***

La classe delle organizzazioni a struttura semplice (16 per cento del campione) è caratterizzata dalla scarsa diffusione di lavoro di gruppo, di polivalenza e di gestione della qualità. Il lavoro è poco vincolato nei suoi ritmi, un po' ripetitivo e a basso contenuto cognitivo. Questa classe è simile al modello delle organizzazioni di «struttura semplice» (Mintzberg, 1979), caratterizzate da una debole formalizzazione delle procedure di lavoro e da un metodo di controllo attraverso la supervisione diretta esercitata dai superiori gerarchici.

### ***1.5. La diversità delle nuove forme di organizzazione del lavoro***

Questo sistema di classificazione evidenzia tre risultati importanti. In primo luogo, le nuove forme di organizzazione del lavoro, portatrici di dinamiche di apprendimento e di iniziativa nel lavoro, non competono a

un solo modello, ma a due: quello delle *learning organizations*, in cui i lavoratori godono di un'ampia autonomia nel loro lavoro e sono sottoposti solo a deboli vincoli di ritmo, e quello delle organizzazioni relative alla *lean production*, in cui i lavoratori si trovano in condizioni di autonomia molto più limitata e controllata. In secondo luogo, se le *learning organizations* rappresentano una rottura con il modello taylorista, non è questo il caso delle organizzazioni relative alla *lean production*, che ne mantengono molti tratti. In terzo luogo, le forme tradizionali di organizzazione del lavoro (tayloristiche o a struttura semplice) sono ben lungi dall'essere scomparse, interessando ancora molti lavoratori nell'Unione Europea.

## 2. Le disparità settoriali

La diffusione delle diverse forme di organizzazione del lavoro varia secondo la natura delle attività. Ne risultano, come si può constatare, disparità rilevanti tra i settori economici (vedi Tab. 2). Le *learning organizations* sono prevalenti nei comparti dei servizi come banche e assicurazioni, servizi alle imprese e servizi collettivi, sociali e personali, ma anche in settori industriali come la produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua o la fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici. Sono le meno diffuse in molti settori industriali, in particolare nel comparto tessile, abbigliamento e cuoio. Le organizzazioni relative alla *lean production* hanno una diffusione più omogenea, maggiore nei settori industriali e un po' minore nei settori dei servizi.

Forti disparità settoriali si manifestano anche relativamente alle forme di organizzazione tradizionali. Le organizzazioni tayloristiche sono le più comuni nei settori dei beni intermedi e di consumo, in particolare nel comparto tessile, abbigliamento e cuoio. Sono molto meno presenti in alcuni settori dei servizi, comprese le banche e le assicurazioni, ma sono relativamente comuni in altri, come alberghi e ristoranti. Quanto alle organizzazioni a struttura semplice, si trovano principalmente nel settore dei servizi, compresi i trasporti, il commercio, i servizi collettivi, sociali e personali e negli alberghi e ristoranti, ma anche in industrie, come quella agroalimentare.

*Tab. 2 - Distribuzione delle classi di organizzazione per settore di attività*

(% di lavoratori)	Classi di organizzazione del lavoro				Insieme
	<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	
Agroalimentare	24.8	25.4	31.1	18.8	100.0
Tessile, abbigliamento e cuoio	19.6	27.1	47.1	6.2	100.0
Legno, carta, cartone, stampa ed editoria	30.0	32.5	30.2	7.4	100.0
Prodotti chimici, materie plastiche e minerali	31.0	32.7	27.7	8.5	100.0
Metallurgia e lavorazione metalli	26.0	35.0	30.0	9.0	100.0
Macchine e apparecchi meccanici	44.4	32.2	17.0	6.5	100.0
Apparecchi elettrici ed elettronici	35.7	31.1	18.7	14.6	100.0
Mezzi di trasporto	35.4	31.4	27.8	5.5	100.0
Industrie estrattive e diverse	29.0	29.2	26.4	15.4	100.0
Elettricità, gas e acqua	56.3	23.4	8.7	11.6	100.0
Costruzioni	29.1	35.7	23.0	12.2	100.0
Commercio	39.6	20.4	14.6	25.5	100.0
Hotel e ristoranti	32.5	20.8	26.0	20.8	100.0
Trasporti	33.2	22.0	18.2	26.6	100.0
Poste e telecomunicazioni	42.0	22.2	21.7	14.1	100.0
Attività finanziarie	63.2	18.9	5.6	12.4	100.0
Servizi alle imprese	50.5	20.5	10.8	18.3	100.0
Servizi collettivi, sociali e alla persona	48.9	21.3	7.7	22.2	100.0
Insieme	38.4	25.7	19.5	16.4	100.0

*Fonte:* Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dall'Indagine europea sulle condizioni del lavoro del 2005.

Se pure le forme di organizzazione del lavoro sono nettamente differenziate per settore di attività, tuttavia non ne sono totalmente dipendenti. Non vi è un determinismo settoriale, come dimostra la loro presenza significativa in tutte le attività economiche. Così, ciascuna delle due nuove forme di organizzazione interessa quasi un lavoratore su cinque anche nei settori in cui sono meno sviluppate: il 20 per cento dei dipendenti del settore tessile, abbigliamento e cuoio lavora in *learning organizations*, mentre il 19 per cento dei lavoratori delle attività finanziarie in ambito di *lean production*. Le aziende dispongono quindi di una certa flessibilità nella scelta delle forme di organizzazione del lavoro.



### 3. Le differenze nazionali

Le nuove forme di organizzazione del lavoro sono distribuite in modo molto diseguale nei paesi dell'Unione Europea (vedi Tab. 3). Esse determinano una frattura Nord/Sud tra gli Stati membri. Sono più sviluppate nei paesi nordici (Danimarca, Finlandia e Svezia). Raggiungono alti livelli nei paesi continentali (Germania, Austria, Belgio, Francia, Lussemburgo e Paesi Bassi), nei paesi anglosassoni (Irlanda, Regno Unito) e nei paesi più settentrionali dell'Europa orientale (Estonia, Lettonia e Polonia), così come a Malta e in Slovenia. Sono vicine alla media europea in Italia, sono molto meno diffuse negli altri paesi dell'Europa meridionale (Cipro, Spagna, Grecia e Portogallo) così come in molti paesi dell'Europa orientale (Bulgaria, Ungheria, Lituania, Romania, Slovacchia e Repubblica Ceca).

Una seconda frattura è determinata dall'importanza relativa delle *learning organizations* e delle organizzazioni relative alla *lean production* nell'insieme delle nuove forme di organizzazione del lavoro. Da un lato, si apprezza una forte prevalenza di *learning organizations* nei paesi scandinavi e, in misura minore, nei paesi continentali e in Ungheria; dall'altro, si registra una netta prevalenza di organizzazioni relative alla *lean production* nel Regno Unito, nella maggior parte dei paesi meridionali (Cipro, Spagna, Grecia e Portogallo), in Bulgaria, Romania e in alcuni paesi baltici (Lettonia e Lituania).

Le differenze nazionali nella distribuzione delle forme di organizzazione del lavoro portano a raggruppare i paesi dell'Unione Europea in base alle seguenti configurazioni: forte prevalenza delle *learning organizations* nei paesi scandinavi; configurazione media, con una leggera prevalenza di *learning organizations*, nei paesi continentali, in particolare nei Paesi Bassi; sovra-rappresentazione delle organizzazioni relative alla *lean production* nei paesi anglosassoni, a Malta, in Finlandia e in molti paesi dell'Europa orientale (paesi baltici, Polonia e Slovenia); prevalenza di organizzazioni relative alla *lean production* e tayloristiche in Portogallo e Romania; forte presenza di organizzazioni tayloristiche in Bulgaria e Slovacchia; sovra-rappresentazione delle organizzazioni tradizionali, tayloristiche o a struttura semplice, in molti paesi mediterranei (Cipro, Grecia e Spagna) e, in misura minore, nei paesi dell'Est (Ungheria e Repubblica Ceca); infine, una configurazione vicina alla media europea in Italia.

*Tab. 3 - Ripartizione delle classi di organizzazione per paese*

(% dei lavoratori)		Classi di organizzazioni del lavoro				Classi delle nuove forme	Insieme
		<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice		
Paesi anglosassoni	Irlanda	39.0	29.2	11.3	20.5	68.2	100.0
	Regno Unito	31.7	32.4	17.7	18.2	64.1	100.0
Paesi continentali	Germania	44.3	19.9	18.4	17.4	64.3	100.0
	Austria	47.3	22.4	18.3	12.0	69.6	100.0
	Belgio	43.3	24.6	16.3	15.8	67.9	100.0
	Francia	47.7	23.8	17.5	11.0	71.5	100.0
	Lussemburgo	42.7	29.6	13.9	13.8	72.3	100.0
	Paesi Bassi	51.6	24.3	11.4	12.7	75.9	100.0
Europa orientale	Bulgaria	20.6	27.2	32.7	19.5	47.9	100.0
	Estonia	40.7	33.4	11.2	14.7	74.1	100.0
	Ungheria	38.3	18.2	23.4	20.1	56.6	100.0
	Lettonia	33.4	34.5	17.1	15.0	67.9	100.0
	Lituania	23.5	31.1	22.0	23.4	54.7	100.0
	Polonia	33.3	32.6	18.9	15.2	65.9	100.0
	Romania	24.0	33.4	27.6	14.9	57.4	100.0
	Slovacchia	27.2	21.0	33.8	18.1	48.2	100.0
	Slovenia	34.9	32.1	16.7	16.3	67.0	100.0
	Repubblica Ceca	28.0	26.7	22.5	22.9	54.7	100.0
Europa meridionale	Cipro	26.4	27.0	21.2	25.4	53.4	100.0
	Spagna	20.6	24.6	27.5	27.3	45.2	100.0
	Grecia	24.0	29.1	22.6	24.3	53.1	100.0
	Italia	36.8	24.1	24.6	14.6	60.8	100.0
	Malta	45.6	34.2	12.1	8.2	79.7	100.0
	Portogallo	24.9	30.3	32.5	12.3	55.2	100.0
Paesi nordici	Danimarca	55.2	27.1	8.5	9.2	82.3	100.0
	Finlandia	44.9	29.9	12.6	12.7	74.8	100.0
	Svezia	67.5	16.0	6.9	9.6	83.5	100.0
Unione Europea a 27		38.4	25.7	19.5	16.4	64.1	100.0

*Fonte:* Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dall'Indagine europea sulle condizioni del lavoro del 2005.

Anche se importanti, le disparità socio-produttive dei paesi dell'Unione Europea contribuiscono solo in piccola misura alle differenze nazionali

nella configurazione delle forme di organizzazione del lavoro, come è dimostrato da analisi econometriche (Valeyre et al., 2009). Altri fattori devono essere considerati, in particolare i contesti istituzionali nazionali. Ad esempio, si è stabilito che le differenti forme nazionali di organizzazione sono legate ai metodi di regolamentazione dei mercati del lavoro (Holm et al., 2010) e ai sistemi di innovazione tecnologica (Arundel et al., 2007) adottati nei paesi europei. Più in generale, le distinzioni tra paesi scandinavi, continentali, anglosassoni e meridionali corrispondono a quelle evidenziate dai sistemi di classificazione più complessivi, relativi ai metodi di regolazione dei sistemi economici e sociali nazionali (Hall, Soskice, 2001; Amable, 2003).

#### **4. I metodi di gestione della forza lavoro associati alle nuove forme di organizzazione del lavoro**

Basandosi sul coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni operative e nelle attività di apprendimento e soluzione dei problemi nelle situazioni di lavoro, le nuove forme di organizzazione del lavoro si sviluppano, il più delle volte, in associazione a specifiche politiche di gestione delle risorse umane e dell'occupazione, volte a facilitarne l'attuazione e a migliorarne l'efficacia (Appelbaum et al., 2000). L'Indagine europea sulle condizioni di lavoro permette di studiare queste politiche in tre aree: la formazione, con l'obiettivo di fornire ai lavoratori le conoscenze e le competenze necessarie al loro investimento cognitivo nel lavoro; i sistemi di retribuzione, basati sulle performance individuali e collettive e sulle pratiche di valutazione individuale, per incoraggiare il coinvolgimento dei lavoratori nel loro lavoro; la gestione dell'occupazione, con l'obiettivo di promuovere l'impegno a lungo termine dei lavoratori. Ne risultano strette complementarità tra le forme di organizzazione del lavoro e i metodi di gestione della forza lavoro<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> I risultati presentati in questo paragrafo si basano su analisi di statistica descrittiva. Sono ampiamente confermati da analisi di regressione logistica che controllano gli effetti di variabili strutturali, come il settore di attività, le dimensioni dello stabilimento, il gruppo socio-professionale, il paese, il genere e l'età.

#### **4.1. La formazione**

Le politiche di formazione sono molto più sviluppate nell'ambito delle nuove forme di organizzazione del lavoro che nelle forme tradizionali (vedi Tab. 4). Il 37 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* e il 36 in quelle relative alla *lean production* hanno ricevuto una formazione finanziata o fornita dal loro datore di lavoro nel corso degli ultimi 12 mesi, mentre questa percentuale è stata solo del 17 nelle organizzazioni tayloristiche e del 16 nelle aziende a struttura semplice. Analogamente, durante questo periodo, attività di formazione sul posto di lavoro hanno coinvolto il 35 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* e il 39 di quelli nelle organizzazioni relative alla *lean production*, mentre solo il 24 per cento nelle organizzazioni tayloristiche e il 17 nelle organizzazioni a struttura semplice.

*Tab. 4 - La formazione secondo le classi di organizzazione*

% di lavoratori dichiaranti di avere seguito un corso di formazione nel corso degli ultimi 12 mesi	Classi di organizzazione del lavoro				Insieme
	<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	
Formazione finanziata o fornita dal datore di lavoro	37.1	35.7	16.6	15.7	29.2
Formazione sul luogo di lavoro	35.0	38.7	24.2	17.3	30.9
Formazione pagata dal lavoratore	4.2	4.4	2.7	2.6	3.7

*Fonte:* Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2005.

#### **4.2. I sistemi di retribuzione e valutazione**

Le politiche salariali basate sulla valutazione delle performance collettive di gruppi di lavoro e delle imprese sono ancora poco diffuse, e si sviluppano soprattutto in relazione alle nuove forme di organizzazione del lavoro (vedi Tab. 5). I sistemi di retribuzione basati sulla performance complessiva dell'attività si applicano al 17 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* e al 16 di quelli nelle organizzazioni relative alla *lean production*, mentre interessano solo il 6 per cento dei lavoratori nelle organizzazioni tayloristiche o a struttura semplice. Le proporzioni sono ancora minori quando si tratta di retribuzioni basate sulle performance complessive dei gruppi di lavoro: l'8 per cento nelle *learning organizations*,

il 10 nelle organizzazioni relative alla *lean production* e ancora molto minori nelle organizzazioni tayloristiche e in quelle a struttura semplice.

Tab. 5 - Sistemi di retribuzione e valutazione secondo le classi di organizzazione

% di lavoratori intervistati:	Classi di organizzazione del lavoro				Insieme
	<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	
Retribuzione:					
<i>fissa</i>	95.7	94.3	94.3	92.8	94.6
<i>basata sul rendimento o sulla produttività</i>	10.7	19.7	20.7	8.2	14.5
<i>basata sulle performance dell'impresa</i>	17.5	16.3	6.3	5.6	13.1
<i>basata sulle performance del gruppo</i>	8.0	9.9	3.4	2.4	6.7
Valutazione individuale regolare	43.3	55.7	32.8	29.9	46.6

Fonte: Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2005.

Se nel caso delle retribuzioni basate sulle performance collettive i risultati non sono molto differenti, le nuove forme di organizzazione del lavoro si distinguono nettamente in materia di retribuzioni basate sulle performance individuali. Se, nelle *learning organizations*, solo l'11 per cento dei lavoratori è retribuito in base al suo rendimento individuale o alla sua produttività, nelle organizzazioni relative alla *lean production* la percentuale sale a quasi il doppio, cioè a un livello simile a quello delle organizzazioni tayloristiche.

Le pratiche di valutazione individuale dei lavoratori sono adottate più spesso nelle nuove forme di organizzazione del lavoro che nelle forme tradizionali, analogamente a quanto osservato per le pratiche di retribuzione in base alle performance del gruppo. Tuttavia, i lavoratori sottoposti regolarmente a valutazioni formali delle loro prestazioni sono molto più numerosi nelle organizzazioni relative alla *lean production* che nelle *learning organizations*. Questo risultato è coerente con quanto emerso a proposito delle pratiche di remunerazione in base alle performance individuali.

#### 4.3. I metodi di gestione dell'occupazione

Anche i metodi di gestione dell'occupazione sono molto differenziati secondo le forme di organizzazione del lavoro (vedi Tab. 6). Le pratiche che favoriscono la stabilità dell'occupazione sono più diffuse nelle nuove

forme di organizzazione del lavoro che nelle forme tradizionali; tra le nuove forme, sono molto più sviluppate nelle *learning organizations* che nelle organizzazioni relative alla *lean production*. Così, i lavoratori con un contratto a tempo indeterminato sono l'85 per cento nelle *learning organizations*, l'82 in quelle relative alla *lean production*, il 74 nelle organizzazioni tayloristiche e il 75 per cento nelle organizzazioni a struttura semplice. Una situazione inversa si osserva con i contratti a tempo determinato, decisamente meno frequenti nelle *learning organizations* che nelle organizzazioni relative alla *lean production* e molto meno che nelle organizzazioni tayloristiche.

Tab. 6 - *Forme di gestione dell'occupazione secondo le classi di organizzazione*

% di lavoratori intervistati:	Classi di organizzazione del lavoro				Insieme
	<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	
Tipi di contratto di lavoro:					
<i>contratto a tempo indeterminato</i>	85.1	82.0	73.9	75.4	80.5
<i>contratto a tempo determinato</i>	7.7	10.6	13.9	11.3	10.3
<i>contratto di lavoro temporaneo</i>	1.2	1.3	3.9	2.2	1.9
Rischio di perdere il lavoro entro sei mesi	12.2	17.3	19.2	15.4	15.4
Buone prospettive di sviluppo di carriera	43.4	38.8	16.3	22.8	33.6

Fonte: Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2005.

Le comparazioni relative alla precarietà dell'occupazione, misurata dal rischio di perdere il lavoro nei sei mesi successivi, portano a risultati analoghi. Quindi, se solo il 12 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* dichiara di essere soggetto a questo rischio, nelle imprese relative alla *lean production* è il 17, quasi quanto nelle organizzazioni tayloristiche e poco di più che nelle organizzazioni a struttura semplice.

Allo stesso modo, le politiche di sviluppo professionale differenziano le forme nuove e quelle tradizionali di organizzazione del lavoro. Se a dichiarare buone prospettive di sviluppo professionale è il 43 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* e il 39 di quelle relative alla *lean production*, è solo il 16 per cento di quelli nelle organizzazioni tayloristiche e il 23 nelle organizzazioni a struttura semplice.

#### **4.4. Le complementarità tra modalità di gestione della forza lavoro e forme di organizzazione del lavoro**

Le relazioni che si creano tra modalità di gestione della forza lavoro e forme di organizzazione del lavoro portano a una netta differenziazione tra forme nuove e forme tradizionali. Le pratiche di formazione, di retribuzione in base alle performance collettive, di valutazione individuale e di gestione del rapporto di lavoro che promuovono la stabilità del lavoro e gli sviluppi di carriera, sono molto più sviluppate nelle nuove forme di organizzazione del lavoro che nelle organizzazioni tayloristiche o a struttura semplice.

Al di là di queste caratteristiche comuni di gestione della forza lavoro, tra le *learning organizations* e le organizzazioni relative alla *lean production* si manifestano alcune differenze. La stabilità del lavoro è molto più elevata nelle *learning organizations*. D'altra parte, le pratiche di valutazione individuale e di retribuzione basata sulle performance individuali sono più comuni nelle organizzazioni relative alla *lean production*.

#### **5. Una migliore qualità del lavoro e dell'occupazione nelle *learning organizations***

La distinzione delle nuove forme di organizzazione del lavoro in due modelli, le *learning organizations* e le organizzazioni relative alla *lean production*, che si osserva nell'insieme dell'Unione Europea e in ciascuno dei suoi Stati membri, porta a rimettere in discussione la tesi che considera la *lean production* come il nuovo *one best way* organizzativo. Essa ci invita a confrontare queste due forme di organizzazione dal punto di vista della qualità del lavoro e dell'occupazione offerte ai lavoratori. Dato che le *learning organizations* consentono ai lavoratori maggiori margini di autonomia nel loro lavoro delle organizzazioni relative alla *lean production* e, allo stesso tempo, gli impongono vincoli di ritmo di lavoro molto minori, gli offrono le condizioni di una migliore qualità della vita lavorativa, com'è dimostrato dalla comparazione dei diversi indicatori realizzata sulla base dei risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro (Valeyre et al., 2009). I metodi di gestione della forza lavoro collegati alle nuove forme di organizzazione del lavoro rafforzano queste differenze.

La minore diffusione delle pratiche individualizzate di valutazione e retribuzione offre ai lavoratori nelle *learning organizations* situazioni di minore esposizione ai rischi psicosociali. Contemporaneamente, la loro maggiore stabilità occupazionale gli assicura una maggiore sicurezza di prospettive professionali. Ne risulta che i lavoratori sperimentano una qualità del lavoro e dell'occupazione molto migliori nelle *learning organizations* che nelle organizzazioni relative alla *lean production*.

### Riferimenti bibliografici

- Amable B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, Cornell University Press.
- Appelbaum E., Batt R. (1994), *The New American Workplace*, Ithaca, Ilr Press.
- Arundel A., Lorenz E., Lundvall B.-Å., Valeyre A. (2007), *How Europe's Economies Learn: a Comparison of Work Organisation and Innovation Mode for the EU-15*, in *Industrial and Corporate Change*, 16, 6, dicembre, pp. 1175-1210.
- Boyer R., Durand J.-P. (1993), *L'après fordisme*, Parigi, Syros.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Parigi, La Découverte.
- Coutrot T. (1998), *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste?*, Parigi, La Découverte.
- Emery F., Trist E.L. (1960), *Socio-technical Systems*, in Churchman C.W., Verhulst M. (a cura di), *Management Science. Models and Techniques*, vol. 2, Londra, Pergamon Press.
- Hall P., Soskice D. (2001), *Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Holm J.R., Lorenz E., Lundvall B.-Å., Valeyre A. (2010), *Organisational Learning and Systems of Labour Market Regulation in Europe*, in *Industrial and Corporate Change*, 19, 4, agosto, pp. 1141-1173.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Parigi, La Découverte.
- Lorenz E., Valeyre A. (2005), *Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15*, in *Journal of Industrial Relations*, vol. 47, dicembre, pp. 424-442.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organisations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Parent-Thirion A., Fernandez Macias E., Hurley J., Vermeylen G. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Lussemburgo, Office for official publications of the European communities.



Le nuove forme di organizzazione del lavoro *Q*i metodi di gestione della forza lavoro in Europa

- Valeyre A., Lorenz E., Cartron D., Csizmadia P., Gollac M., Illéssy M., Makó Cs., Eurofound (2009), *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*, Lussemburgo, Office for official publications of the European communities (<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0862.htm>).
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.
- Zarifian Ph. (2003), *A quoi sert le travail?*, Parigi, La Dispute.

[Traduzione a cura di Bruno Rossi]